

BİR KAMU KURUMUNDA İŞGÖRENİN UYUMU İLE İLGİLİ OLARAK HAZIRLANAN BİR ANKETİN ANALİZİ

GİRİŞ

Ulusal kalkınma, başarı ve zenginlik; teknolojik kapasite ve gücün, yurttaşların ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinen kamu ve özel kuruluşların etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Toplumsal hayatın devamı için gerekli olan kamu ve özel sektörün sağlıklı bir şekilde çalışması, ekonomi, sanayi, hükümet ve kamu yönetimi, eğitim ve kültür, ulaşım ve iletişim, savunma, yargı ve hukuk düzeni, araştırma ve geliştirme gibi kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) yaşamasına bağlıdır. Bir ulusun gelişmesi, çağa ayak uydurması veya yenilikleri takip edemediğinden dolayı geri kalması, çeşitli kuruluşlarının kendi performans hedeflerine ulaşması veya verimli çalışması ile ilgilidir. Kamu ve özel kurum ve kuruluşların başarısı veya başarısızlığı, örgüt iklimi ve işgörenlerin kendi iç ve davranışsal süreçlerinin yansımalarına bağlıdır.

Bir örgüt için örgüt iklimi ve davranışsal süreç, kuruluşundan işleyişine yönelik planlama ve çıktı sonrası geri besleme sürecini de kapsayacak şekilde uygulama; işlerin gerçekleşme süreçlerinde yer alan grup ve kişilerin her yönde iletişime dayalı algılama, beklenti, tutum ve davranışlarının toplamı olarak ifade edilebilir. Örgüt içerisinde yer alan grup ve bireyler üzerinde yapılan araştırmalar; algılama, ihtiyaçlar, motive edici faktörler, tutumlar, moral düzeyi, etik değerler, yabancılaşma, statü ve pozisyona bağlı roller ve rol çatışması, kişiliği etkileyen faktörler ve bunlar gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Gruplar arası ve grup üyeleri arasındaki ilişkileri konu alan araştırmalar ise, kişiler arası iletişimin ve geri bildirimin kalıpları, örgütsel iletişim ve iklim, uzlaşma kültürü ve işbirliği yapma süreci ve karar verme, denetim ve liderlik tarzı, kişiler ve gruplar arası çatışma ve çözüm yolları, planlı veya diğer faktörlerin etkisiyle gündeme gelen değişime karşı direnç ve ikna etmek suretiyle verimliliğin devamını sağlamak üzerinedir. Yine yapılan tüm araştırmalar, örgütlerde çatışmayı ve değişime karşı direnci, sürekli değişken ve yüksek belirsizlik ortamında iş motivasyonu için gerekli stratejinin belirlenmesi ve formüle edilmesinde de öncülük etmiştir. Bununla beraber örgütlerdeki davranışsal süreci inceleme ile ilgili literatürün büyük bir bölümü uygulamalardan elde edilen, tecrübelerin ifade edildiği görüş ve tavsiyeler

şeklinde dir. Genellikle insanın içinde, bulunduğ u konumdan daha ileri gitme ve değ er basamaklarında yükselme arzusu bulunmaktadır. Kiş inin statüsü ve pozisyonuna paralel olarak değ iş ik ş iddetle davranış larına yansıyan bu değ er basamakları, kendi seçimine göre, maddî veya manevî bazı faydalar sağ lamasına imkan tanır. Bireylerin kalıtım, kùltür, alış kanlık, görg ü veya eğ itim farkları, yetiş tiğ i çevre ve toplum şartları, değ er ölç üleri üzerinde derin etkiler bırakmakta ve yükselme arzularını değ iş ik şekilde harekete geçirebilmektedir.

İnsanın bu doğ al beklentisini karşı layabileceğ i, amacına ulaş ılabileceğ i imkan ve ihtimalin çalış tığ ı sektörde ve iş yerinde bulunması arzu edilmektedir. Bu doğ rultuda kendisini konumlandırmakta, özel hayatı ve yaşad ığ ı çevrenin de etkisiyle beklentilerine paralel, formel ya da informel olarak kariyer planları yapmaktadır. Toplum içerisinde bireye, biliş sel ve kùltürel geliş imi ve etik değ erler açısından çeş itli imkanlar sunulmakta, fırsatları değ erlendirme noktasında mantıklı tercihlerde bulunması planını gerç ekleş tirme ihtimalini yüks eltmektedir. Bu durumun duygusal boyutta yansıması iş tatmini şeklinde ortaya çı kmaktadır. Estetik bilinç le hareket etmek suretiyle ortaya konan iş in öncelikle yapan tarafından beğ enilmesi, ardından diğ er iş görenler ve amirler tarafından beğ eniyle karşı lanması, ortaya konan üretim iş levinde payı ne kadar ufak olursa olsun, her iş gören için bir şeyler meydana getirebilmek ve varlığ ından vazgeçilemez olduğ unu bilmek duygusuna dayanmaktadır. İş tatmininin bir diğ er unsurunu, faydalı olduğ u, önemli bir iş yapt ığ ı hissini uyanması oluşturur. Beceriksiz olarak nitelendirilmek, alaylara maruz kalma korkusu veya lüzumsuz bir mahcubiyet, iyi niyetlilerin özelliklerinin veya başarılarının örg üt içerisinde aç ığ a çık masının en sık rastlanan engelleri olarak görülmektedir. Çalış anların güç lendirildiğ i (cesaretlendirildiğ i), teş vik edildiğ i bir örg üt ikliminde, becerilerini ve performansını sergileme fırsat ı bulmuş olanların arasından, değ erlendiriciler tarafından iş letmenin geleceğ i ve çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmak zorunda kalınacak, herkesin kariyer basamaklarını hızla tırmanması mümkün olmayacaktır. Objektif kriterlere göre seç ilmiş olan personelin yüks elmesi, iş gören mutluluğ u ile örg üt çıkarlarının ortak paydas ı şeklinde algılanmaktadır.

İş letme açısından, kuruluş amaçlarını gerç ekleş tirmek için iş görenlerin verimli çalış ması ne kadar önemli ise, iş görenin mesleki ve yaş amsal hedeflerini gerç ekleş tirmesi açısından iş letmenin hayat iyetini devam ettirmesi o kadar önemlidir. Karş ılıklı fayda üzerine kurulu denge, her ne kadar iş letmenin daha fazla fayda elde

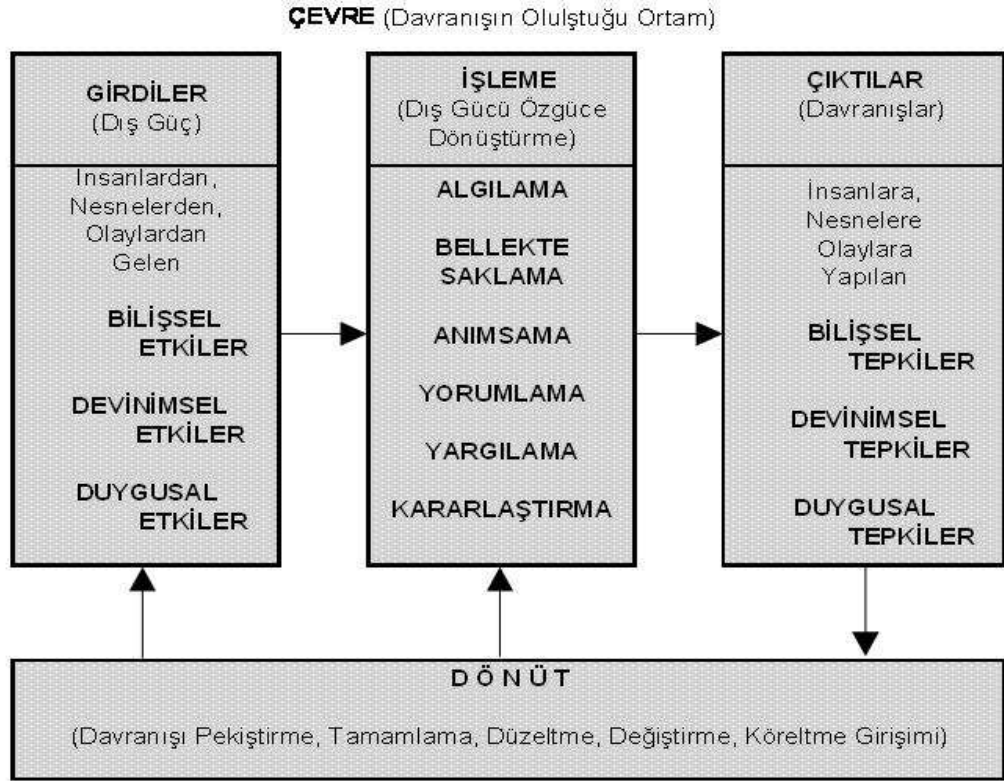
etmesi esasına dayalı olsa da, organizasyonlarda çalışanların, yüksek performans sergilemek suretiyle verimlilik hedeflerinin üzerine çıkması durumunda elde ettikleri maddi, manevi kazançlar parayla ölçülemeyecek kadar değerli iş tatminini sağlayacaktır. Olumlu örgüt ikliminde işe ve kaliteye odaklanma, çekişme ve çatışmaların azalması, kaza-kırım oranının düşmesi, dolaylı olarak maliyetin azalması; iletişim kazalarının getirdiği negatif entropi tehlikesinin azalması anlamına gelecektir. Örgüt ikliminin oluşumu, işletmenin ilk kurulduğu günden itibaren söz konusu olmakla beraber sürekli olarak iç ve dış çevreden etkilenmekte ve değişim geçirmektedir. En büyük etkenin işgören kaynaklı değişim olduğu düşünüldüğünde, her türlü personel hareketlerinin dikkatli planlanması ve uygulanması önem arz etmektedir. Bu nedenle personel devir hızının düşük olması arzu edilirken, birimler arası yer değişikliğine de terfi etme durumları hariç pek sıcak bakılmaz. Çünkü, yer değişikliği, uyum sürecinde ortaya çıkacak ilave maliyete katlanmaya değer olmalıdır, grup ve örgüt içerisinde kurulmuş olan formel ve informal dengeleri olumsuz etkilememelidir. Hatta en kısa zamanda verimlilik artışına sebep olmalıdır. Örgütün eski çalışanlarının, aynı örgütte farklı birime geçişinde bile uyum konusunun dikkate alındığı bir ortamda, işletmeye yeni katılan personelin uyumunun, hem işgören açısından, hem de işletme açısından hayati öneme haiz olduğu kesinlikle kabul edilmekte, hatta bazı iş kollarında mesleki kariyerin en kritik dönemi olarak görülmektedir. Bu çalışmamızda, öncelikle organizasyonlar için en kritik girdilerden olan insan kaynağının eğitim aşamaları, kişilik özellikleri, örgüte uyumu, muhtemel uyumsuzluk nedenleri ve belirtileri ile uyum çabası içerisine giren işgörenin sergilediği davranış şekilleri ; iş ile personelin uyumunun sağlanması ve işgören ilişkilerinin geliştirilmesi sonuç olarak da örgüt kültürü konularına değinilmiştir. Ardından uyum sürecine yönelik Likert tipi tutum ölçeğine göre bir anket hazırlanmış, serbest ve tarafsız olarak, bir kamu kurumunda, işe başlama ve uyum sağlama döneminde bulunan 349 personele, katılışlarından itibaren ilk on gün içerisinde, sorular yöneltilmiş, verilen cevaplara göre anket, SPSS For Windows 13 programı ile *güvenilirlik analizi* ve *faktör testi* ne tabi tutulmuştur. Test sonucunda güvenilir olduğu, aynı olguları sorgulayacak şekilde soruların faktörlere göre gruplandığı görülmüştür. Ardından *T testi* ve *varyans analizi* yapılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ve tutumlar arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

1.1 Yönetim kuramlarının katkısı

Ekonomik faaliyetlerin temelini oluşturan mal ve hizmetleri üretmek için bazı sistemlerin zorunluluğunu açıklamaya gerek yoktur. Ancak genel geçer ve homojen yapılar yerine, temel dinamiklerini sosyo-kültürel değerlerden alan, bazı temel değerlendirme süreçlerine bağlı kuruluşların meydana getirilmesi gerekmektedir. Bu temel değerlendirme süreçleri şu şekilde özetlenebilir (Hampden, 1995: 6).

Birinci olarak tüm örgüt bireylerini kapsayan kurallar ve istisnalar belirlenmelidir. Tüm iş sahalarında örgütlerin, ayrıntılı güvenlik kurallarından, çalışanların el kitapçıklarındaki genel çizgilere kadar çok çeşitli kurallar, ilkeler ve rutinler oluşturmaları gerekmektedir. Kurumlar ancak böylelikle işe değer katabilecek kadar sistematik bir biçime girebilirler. Ama tek başına bu da yeterli değildir. Kurumlar, koydukları herhangi bir kuralın sınırlarını ortaya çıkaran ve özel ilgi isteyen ayrıcalıklı durumları en kısa sürede algılamalıdır. Bunu yapmadıkları takdirde, kuralları ve işlemleri, değişen koşullar nedeniyle personelin gereksinmelerinden gitgide uzak kalmaya başlayacaktır. Bir kuruluşun "bütünlüğü", kurallarının genişletilmesi işlemi ile özel ayrıntıların üzerinde durulması eyleminin birbirine ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır. Ancak böylelikle kurallar daha fazla istisnaları kapsayacak kadar geliştirilebilir. Birinci aşamadan sonra yapılması gereken, muhtemel kusurların ve geliştirme imkanlarının incelenebilmesi için tüm kuruluşların, ürünlerini ve üretim sistemlerini zaman zaman parçalara ayırıp incelemeleridir. Yeniden bir araya getirirken de, tüm sistemin eskisinden daha iyi bir şekil alacak biçimde düzenlenmesi gerekir. Sıfır hataya ulaşabilmek için sistem unsurları arasındaki ilişkilerin ve koordinasyonun hatasız işlemesi için gerekli her şey dikkatle incelenmelidir. Ürünün ya da hizmetin bütünü, her zaman, parçalarının toplamından daha geniş kapsamlı olduğu için, müşterilerin isteklerine yanıt vermek üzere düzenlenirken, yapılacak en küçük bir hata tüm sisteme zarar verebilir. Yalnızca, ürünün ve üretim sisteminin, sırayla parça parça incelenmesi ve tekrar bütünleştirilmesi bir kuruluşun ve ürünlerinin sürekli olarak yenilenip geliştirilmesini sağlar.



Şekil 1 :Bireysel Davranışın Oluşumu

Yine örgütler için hayati önem taşıyan bir başka nokta da, tüm personel için gerekli olan bilgi, ilgi ve desteğin sağlanması ve aynı zamanda bu bireylerin yukarıdaki şekilde görülen bir döngü içerisinde hizmet ettiği sürece kuruluş ve toplumun gereksinmelerinin en iyi biçimde karşılanacağı konusunda güvence verilmesidir. Başarıya ulaşmanın koşullarından biri, bireylerin inisiyatif, enerji ve dürtülerinin kuruluşun amaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir.

Yapısal ve süreçsel yönetim kuramları, örgütsel davranışla ilgili olabilecek genellikle şu görüşleri savundular.

- a. Örgütte ast, üst ilişkileri ve işgörenlerin örgüte uyumları önemlidir.
- b. Yönetimle işgörenlerin bütünleşmesi için yönetmen, astları olan işgörenlerin ruhsal durumlarını tanımalı, anlamalı ve buna göre yönetilenleri yönlendirmelidir.
- c. Örgüt, toplumsal bir sistemdir; bu sistemde insanın güdülenmesi, karar vermesi, ussallığı ve algılaması incelenmelidir.
- d. Bir örgüt, insanların ortak bir amaç için bir araya gelip birbirlerine hizmet etmeyi istemeleriyle ve bu amaçla iletişime geçmeleriyle oluşur. Böyle bir örgütte, örgütü

oluşturan öge, işgörenlerin ilişki ağıdır. Bu ilişkiler ağında örgütsel davranışlar öne çıkar.

e. Yönetmenle astı arasında yönetsel erki kullanmadan dolayı doğacak ilişki, yönetsel ve örgütsel davranışları belirler.

f. işgörenlerin, birbirlerine yardım için hizmet takası yapmaları örgütsel davranışlarını etkiler.

Yapısal ve süreçsel kuramların işgörene ilişkin varsayımları ise şöyle özetlenebilir:

a. İşgören, özel sorunlarını örgütün içine taşımadan görevini yapabilir.

b. İşgören ekonomik yararlar sağladığı için, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimser ve gerçekleştirmeye çalışabilir.

c. İşgören, kendine kılavuzluk yapıldığında ve iyi denetlendiğinde işini en iyi biçimde yapabilir.

d. İşgören, ekonomik özendiricilerle, kendine verilen ölçünün üstünde daha yüksek edim elde edebilecek biçimde çalışabilir.

e. İşgören, işinde ustalaştığında, işini en az emekle, en kısa sürede, fakat en yüksek nicelik ve nitelikte yapabilir.

f. İşgörenler, işlerindeki yeterliklerine (ustalıklarına) göre sınıflandırılabilirler.

g. Her işgörenin, en iyi yapabileceği bir iş vardır.

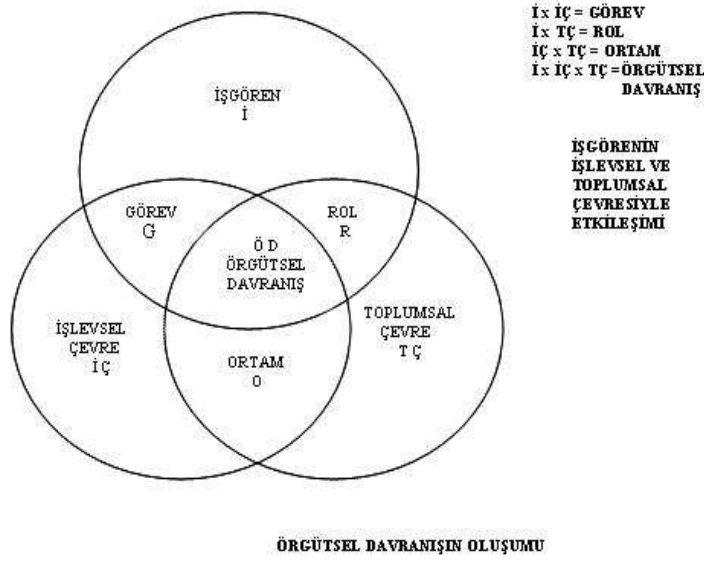
h. İşgörenlerin amacı, öncekinden daha yüksek ekonomik yarar sağlamaktır.

i. Genelde işgörenler, tembel, edilgin ve isteksizdirler.

j. İşgörenler, işlerini yapmak için üstlerinin yakın denetimini ve güdülemesini gerektirirler.

1.2. Örgütsel davranışın bileşenleri

Aşağıdaki tabloda bireyin örgüt içerisinde sergilediği davranış şekillerinin oluşumunu sağlayan faktörler ve birbirleriyle etkileşimi görülmektedir. Bu faktörler içerisinde en önemlisi olan işgörenin davranış oluşumunda bileşenlerini oluşturan konularla ilgili kısaca bilgi vermek uygun olacaktır.



Şekil 2: Örgütsel Davranışın Oluşumu

1.2.1 Kişilik

Kişilik özelliklerinin büyük bir kesimi, insanın ilk yaşlarında kazanılır. İşgören, yirmi yaş dolayında, bir örgütte çalışmaya başladığında, kişiliğinin (personality) temel özelliklerini geliştirmiş ve kendinde yerleştirmiş sayılır. Yetişkinliğin gelişim evrelerinde, insanın yerleşik bazı kişilik özellikleri ve Benlik Kavramı (self-concept) pek değişmez ve süreklilik gösterir. Bireyin, içinde büyüdüğü toplumsal ve kültürel ortamla etkileşerek geliştirdiği bu kişilik özelliklerinin değişmesi, ancak önceki yaşantılardan daha güçlü yaşantılar edinmesine bağlıdır. Böylesine köklü yaşantılar ancak olağanüstü olayların etkisiyle kazanılır.

Örgütte olağanüstü olayların gerçekleşme olasılığı az olduğundan, işgörenin kişilik özelliklerinin de değişme olasılığı azdır. Bununla birlikte, yerleşik olmayan ya da değişime uğramaları için gereken etkileşim düzeni kurulabilen durumlarda, işgörenin kişilik özelliklerinin bazıları değiştirilebilir ve işgörene yeni kişilik özellikleri kazandırılabilir, insanın kişilik özelliklerinin süreklilik göstermede kararlılığına karşın bir değişim ya da gelişim gösterdiği gözlenebilmektedir.

1.2.2 Benlik

Benlik, insanın kim olduğuna ve kim ola-, çağına ilişkin örgütlenmiş, tutarlı, durulmuş algısı, görüşü ve inancıdır; kendine biçtiği değerdir. Benlik Kavramı (self-concept), insanın kim olduğunu, kim olacağını sorgulamaya başlamasıyla gelişir, insanın bedenine, bilişsel, devinimsel ve duygusal gücüne ilişkin bilinci, Benliğini, bulmasını sağlar. Bu bilinç, insanın kendini tanımasıyla ve öğrenmesiyle oluşur, insan yaşantılarıyla ve bu yaşantılarını yorumlayıp, yargılayıp değerlendirmesiyle bir *kişi*, bir *ben* olduğunu algılar. Benlik Kavramı'nın gelişmesine Benlik imgesi (self-image) de etkiler. Benlik imgesi, insanın nasıl biri olması gerektiğine ilişkin geliştirdiği tasarımlardır. Benlik imgesi, bir bakıma insanın düşündüğü, ulaşmaya çalıştığı bir Ülküsel Ben'idir. İnsanın bu ülküsel bene ulaşmak için yaptığı çabalar Benlik kavramının gelişmesine katkıda bulunur. Benlik imgesi'nin oluşmasına, insanın örnek aldığı kişilerin etkisi büyüktür.

Çalışma çağına hazırlık ve yetiştirme dönemleri, işgörenin Benliği'nin gelişiminde önemlidir. Uzmanlaşma dönemi, işgörenin işi ya da mesleğinin gelişmesine koşut olarak, Benlik Kavramı'nın kararlılık dönemidir. Uzmanlaşma döneminin sonuna doğru ve sürdürme döneminde, insanın geçmişini değerlendirmesiyle duyumsuzluk duygusuna kapıldığında, Benlik Kavramı'nda değişme görülebilir. Sürdürme ve emeklilik dönemlerinde insanın duygularında daralma, içekapanıklık ve kurallarında katılaşma olabilir.

1.2.3 Kalıtım

Kalıtım döllenmeyle oluşur. Döllenme, babadan gelen ersuyu (sperm) ile anadan gelen yumurtanın dölyatağında birleşmesidir. Ersuyu ile yumurtanın her birinde yirmi üçer kromozom vardır. DNA, (Dioksiribo Nükleik Asit) kromozomların temel bileşenidir ve göze (celi, hücre) çekirdeğinde yer alan ve dölle aktarılabilecek kalıtsal bilgiyi (programı, özellikleri) bulunduran karmaşık yapıya sahiptir. Döllenme sırasında anadan ve babadan gelen kromozomlar çift çift birleşirler ve yirmi üç çift kromozomu içeren bir göze oluştururlar.

Kromozomlarda yüz bin dolayında gen vardır. Genler, ana babadan gelecek kalıtsal özellikleri taşıyan birimlerdir. Genler de, kromozomlar gibi, çift çift birleşirler. Genlerin bazıları başat (dominant) bazıları ise çekiniktir (recessive). Başat genler, çekinik genlere üstün gelerek, taşıdıkları özellikleri dölüte geçirirler. Başat gen, anadan geliyorsa ananın, babadan geliyorsa babanın özelliklerini taşır.

İç çevre, insanı oluşturan alt sistemlerin arasındaki etkileşimi anlatır. Genlerin birbiriyle etkileşimi dölütün iç çevresini oluşturur. Kromozomlarda bulunan genlerin değişik biçimde birleşimiyle dölütün gelişimi hem sınırlandırılmış hem de yönlendirilmiş olur. insanın kendi iç yapısı da iç çevre kavramına girer, insanın solunum, dolaşım, sindirim gibi sistemleri ve iç organları; duygu, düşünce, anı ve yargılamaları; ve insana ilişkin tüm durumlar, onu ne oranda etkiliyorsa o oranda onun iç çevresini oluşturur. Sözgelimi, bir mide sancısı unutulamayacak yaşantılar yaratabilir. Yıllar öncesi edinilen bir yaşantının anılması insana yeğîn haz ya da elem vererek duyguları yönlendirebilir, insanın bir anısı, o andaki iç çevresini oluşturabilir.

Dış çevre, insana yapılan dış etkilerden oluşur. Döllenmeden sonra dölün dış çevresi anasının dölyatağıdır. Döle kalıtımla gelen gizilgüçlerle dölyatağının iç çevresi etkileşerek gelişmeyi sağlar. Eğer dölyatağındaki çevre koşulları dölün büyümesine elverişli değilse, döl yaşamını yitirir. Dölyatağının çevre koşullarının döle etkisi, bebeğin doğumuna kadar sürer (McConel, 1959). Doğumdan sonra, insanın dış çevresi, insanı etkileyen tüm canlı ve cansız varlıklardır, insanın çevresi, toplumun sınırları dışına da taşar. Kitle iletişim araçlarından insan ne denli etkileniyorsa, insanın çevresi de o denli genişler.

Doğumdan sonra da çevre önemini yitirmez. Özellikle ilk yaşlarda bebeğin büyümesi ve gelişmesi için elverişli bir ortama gereksinmesi büyüktür. Aile, doğal, toplumsal ve örgütsel çevre aynı derecede önemlidir, insanın gelişimi, ana babasından getirdiği kalıtımla, içinde büyüdüğü çevrenin etkileşiminin ürünüdür.

Bir işgören, örgüte girerken ailede ve toplumda edindiği kültürel değerleri ve düzgüleri de getirir, işgören, bununla da yetinmez, çalıştığı örgütte de kendine özgü değerler ve düzgüler edinir. Böylece işgörene değerlerini aşıl原因 örgüt dışı toplumsal ve örgütsel iki çevre vardır. Araştırmalar örgütsel çevrenin, İşgörenlerin örgüte, yönetime, kişiliğine ilişkin değerler geliştirmede örgüt dışı toplumsal çevreden daha etkili olduğunu göstermiştir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994).

1.2.4 Gelişim ve Kuralları

Gelişim, insanın tüm yönleriyle belli bir oluşum içinde olduğunu anlatan bir kavramdır. Bu yönlerine insanın, bedensel, devinim-sel, cinsel, bilişsel, duygusal, toplumsal ve törel alanlarda büyüme ve gelişmesi girer. Kısaca gelişim, insanın evre evre kişiliğinin oluşmasını anlatır. Gelişim kavramı, büyüme, olgunlaşma, öğrenme ve hazır bulunuşluk kavramlarını kapsar.

Büyüme, insanın biyolojik yönden değişimidir, insanın boyca uzaması, ağırlıkça artması, oylumca genişlemesi büyümedir. Genellikle, büyüme sözcüğü, bireyin bir gelişim evresinden daha üst bir gelişim evresine doğru gidişini anlatır.

Olgunlaşma, insanın bir gelişim görevini yapabilecek düzeye gelmesidir. Genellikle olgunlaşma, büyümenin sonucunda ulaşılan bir gelişim evresidir. Olgunlaşmada öğrenmeden çok büyüme etkindir. Büyüme ise biyolojik bir değişimdir. Öğrenme, insanın belli bir gelişim görevini yapabilmesi için gereken bilgi, beceri ve tutumu kazanmasıdır. Büyüme ve olgunlaşma, elverişli bir ortamda bedenin biyolojik bir değişimi olmasına karşılık, öğrenme insanın dışardan gelen etkilerle bir gelişim görevini yapabilecek ön davranışları kazanmasıdır.

Hazır bulunuşluk ise, insanın bir gelişim evresinden daha üst bir gelişim evresine geçmeye hazır olduğunu anlatan bir kavramdır. Hazır bulunuşluk hem büyüyüp olgunlaşmayı hem de öğrenmeyi kapsar. Bir çocuğun, yazmaya hazır olması için hem parmak, el ve kol kaslarının büyüyüp yazı yazacak olgunluğa erişmesi, hem de yazmak için gereken öncül bilgi, beceri ve tutumu öğrenmesi gerekir. Böylece çocuk yazı yazma davranışını yapmaya hazır olur. Bir işgörenin bir karmaşık makineyi kullanabilmesi ya da bir işi yapması için de aynı biçimde hazır olması gerekir.

Gelişim süreklidir, ama nicelikçe ve nitelikçe her yaşta aynı derecede gerçekleşemez. Gelişim, bazı yaşlarda hızlanır; bazı yaşlarda yavaşlar; bazı yaşlarda da durur gibi olur. Ama gelişimin, sözgelimi büyüme yönü durgunluk gösterirken öğrenme yönü ilerlemesini sürdürür. Gelişimin hızlandığı yaşlar, durağanlaştığı yaşlara bakarak daha önemli gelişim sorunları getirir. Ayrıca bu yaşlarda insanın gerçekleştireceği gelişim görevlerinde de değişimler olur.

Belli bir takvim yaşında olan bir insanın, gelişim alanları, değişik gelişim düzeyinde bulunabilir. Ama gelişim alanlarının değişik düzeyde olması, insanın gelişim dengesini bozacak derecede olmaz. Sözgelimi insanın bedensel gelişiminin son sınırına yaklaşmasına karşılık bilişsel ya da toplumsal gelişimi henüz daha aşağı düzeylerde olabilir. Cinsel gelişim bunun en belirgin örneğidir. On dört yaşında olan bir gencin boyca gelişimi yüksek, ama erinlik evresine henüz girdiği için, cinsel gelişimi düşük düzeydedir. Gelişim alanları arasındaki düzey farklılığı, sınırı aşp yüksek derecelere çıktığında, gelişimin düzgünlüğü bozulabilir.

1.3 Kişilik Türleri

Her işgörenin kişiliği kendine özgüdür. Bu yüzden her işgörenin kişiliği ayrı ayrı incelenmelidir. Çoğu kez bu olanaksız olduğu için kişilikleri birbirine benzer yönleriyle kümelendirmekle yetinilir. İşgörenlerin örgütsel davranış açısından kişiliklerinin kümelendirilmiş bir örneği aşağıdadır (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994):

1.3.1 Dışadönük (extroversion) kişilik.

Dışadönük kişi, toplumsal, çalışkan, dostça davranmaya istekli özellikler gösterir. Uzun ve yavaş işlere karşı sabırsızdır. Çok hızlı olmayı sever. Karmaşık işleri sevmez. Değişmeyi ve derin düşünmeyi gerektiren konular üzerinde çalışmayı yeğler, insanlarla iyi geçinir ve onları sever. Genellikle ilişkileri iyidir.

1.3.2 İçekapanık (introversion) kişilik.

İçe-kapanık kişi, kaygı, bunalım, üzüntü, güvensizlik, çöküntü yüklü özellikler gösterir. Bir işe girişmeden önce çok düşünür. Belli bir iş üzerinde yalnız başına uzun süre çalışabilir. Düşünme, eylemden önce gelir; kimi kez eylem olmadan da düşünür, işinin kesilmesinden hoşlanmaz.

1.3.3 Uzlaşılabilir (agreeableness) kişilik.

Uzlaşılabilir kişi, başkalarıyla elbirliği yapmaya, anlamaya, başkalarına yardım etmeye yatkın; rahatlatıcı, hoşgörülü, güvenilir, iyi doğallı özellikler gösterir.

1.3.4 Ağırbaşlı (conscientiousness) kişilik.

Ağırbaşlı kişi, ciddi, sorumlu, başarılı, koruyucu özellikler gösterir ve ağırbaşlı kişiye güvenile bilinir ve bağlanılabilir.

1.3.5 Yaşantıya açık (openness to experience) kişilik.

Yaşantıya açık kişi, denemeyi ve yaşamayı sever; imgeci, meraklı, kültürlü, açık kafalı özellikler gösterir. Düzenli, gerçekçi ve özenlidir; yalın (karmaşık olmayan) işlerden hoşlanır; öğrendiklerini uygulamaya sokmada beceriklidir.

1.3.6 Kavrayıcı (algılayıcı), (perceptive) kişilik.

Kavrayıcı kişi, yeniliklere, değişmeye uyar, yeni görüşlere kapısını açar. İşleri açık ve çözümsüz bırakabilir, ilgi duymadığı kararları geciktirir. Pek çok işe başlayabilir, hoşuna gitmeyenleri erteler, işleri bitirmeden bırakabilir.

1.3.7 Yargılayıcı (judgment) kişilik.

Yargılayıcı kişi, işleri planlamayı ve planını uygulamayı sever, işlerini istediği gibi yapar ve sonuçlarından doyum sağlar. Çabuk karar verir, işlerinin yönünden

sapmasını sevmez.

1.3.8 Düşünsel (thoughtful) kişilik.

Düşünsel kişi, ussaldır, kimi kez bilmeden insanların duygularını incitir. Olguları çözümlemeyi ve nesneleri mantıklı bir düzene koymayı sever. Yansız ve taş yürekli görünür. Kendine benzeyen insanlarla ilişki kurar.

1.3.9 Duygusal (sensitive) kişilik.

Duygusal kişi, başkalarının farkına çabuk varır ve onları memnun etmeye çalışır. Uyumlu olmayı sever ve başkalarının isteklerinden, gereksinmelerinden etkilenir. Duygudaştır ve pek çok insanla ilişki kurabilir.

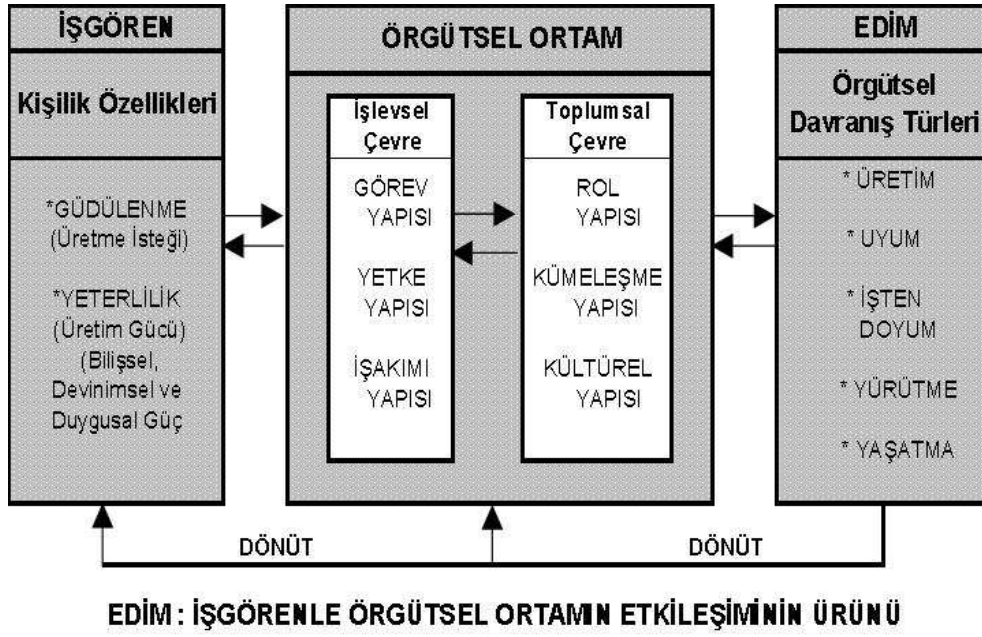
1.3.10 Sezgisel (intuitive) kişilik.

Sezgisel kişi, yeni sorunlarla uğraşmayı yeğler, öncekileri yinelemeyi sevmez, tekdüze işlerde sabırsızdır. Yeni becerileri öğrenmeyi sever, esinlendiği kişileri izler, işlerinde hemen sonuca ulaşmak ister. Gerçeklerle ilgili verileri işlemede kimi kez kusurlu olabilir.

1.4 Örgüt ve Kişilik

Kişilik, insanın dünyayı yorumlamada, olayları yargılamada kullandığı bir süzgeçtir. İşgören, örgütün toplumsal ilke ve kurallarını, kültürel değer ve düzgülerini, kişilik süzgecinden geçirir ve bunlara kişiliğinin elverdiği biçimde tepkide bulunur. Örgütün ilke ve kuralları, değer ve düzgüleri işgöreni etkileyen birer etki dizisidir.

Örgüt, bu etkilere işgörenden istediği tepkileri alabilmek için birçok güdeleyici, özendirici ve pekiştirici koyar, İşgören bu etkilerden hangisini daha ödüllendirici ya da en az cezalandırıcı buluyorsa ona göre davranışlarını ayarlar. İşgörenin kişiliği örgüte karşı tutumunun da kaynağıdır; örgütle özdeşleşmesinde ya da örgüte yabancılaşmasında kişiliğinin etkisi büyüktür. Aynı kişilik özelliği olan işgörenleri yönetmek kolay sanılır, insanların türdeş kişiliklerinin olması olanaksızdır. İnsanın doğasına aykırı olan bu türdeşleştirmeyi yapamayacağı için örgüt, işe alırken belli kişilik özellikleri olan insanları seçmeye, bunları eğiterek örgüt toplumuna ve kültürüne uydurmaya çalışır; ödül, ceza, yükseltme ve edim değerlendirme yoluyla işgörenleri benzer kişilik özelliklerini benimsemeye yöneltir.



Şekil 3: İşgören Edimi

İşgörenin örgütsel davranış örüntüsü, kişiliği ile örgütün kültürü (işlevsel ve toplumsal çevresi) arasındaki etkileşimle dokunur. Bu iki etkenin birbirlerini etkilerken taşıdıkları ağırlık önemlidir. İşgörenin örgütün kültürüne etkisi ağırlaştığında, örgütün kültürü işgörenin istediği yöne doğru oluşur ve yönelir. Özellikle örgütün en üst yönetiminin örgüt kültürüne etkisi bu türdendir. Örgütün yönetsel kararları bir üst kurulca veriliyorsa, bu kurulun üyeleri kararlarda türdeş davranışlar sergilediklerinde, bunların değiştirebildiği örgütsel kültür, İşgörenlerin örgütsel davranışlarının örüntüsüne rengini verir. Üst yönetmenlerin ya da üst yönetim kurullarının dışında örgütsel davranış örüntüsünü etkili bir biçimde değiştirecek etkiler çok az olasılıkla ast yönetmen ya da işgörenlerden gelebilir. Bunların dışında İşgörenlerin örgütsel davranışlarının biçimlendirilmesinde baskın olan hep örgütsel kültür olur .

2. UYUM EĞİTİMİ VE İŞGÖREN UYUMU

2.1 İşe Başlatma ve Uyum (Oryantasyon) Eğitimi:

İnsan kaynakları yönetiminde belki de en sık ve de en sistematik olmayan eğitim çalışmaları arasında işe başlatma sırasında yapılan eğitimler gelmektedir. Bazı yerleşmiş kurumlarda her çalışan düzeyi için belirlenmiş standartlar doğrultusunda en az 10-15 gün süren eğitimler verilmektedir.

Diğer yandan birçok kurumda da kişiler işe başlarken 1-2 gün süren ve kişiyi iş ortamına alıştırmaya yönelik sistematik olmayan bir eğitim yapılır. Kimi kuruluşlarda ise işe başlatma konusunda net bir eğitim yoktur. Ancak çalışanın işe başladığı bölüm yöneticisi kurum hakkında bazı nasihatler yapar. Çalışan iş arkadaşları ile etkileşim yoluyla yeni işine alışmaya çalışır.

İşe başlatma ve uyum eğitiminde temel amaç hangi kademedede olursa olsun çalışanın kurumuna uyumunu kolaylaştırmak ve biran önce kurumun değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. Nitekim, elemanın seçimi son derece de sağlıklı biçimde yapılmış olsa da, alanında deneyimli bir çalışanda olsa kurum onun için yenidir. Kurumun fiziksel yapısından, kurumu o kurum yapan değerleri, kimliği ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede edinmelidir. Esasında yerleşik bir işe başlatma eğitiminin olması, çalışanın kuruma uyum sağlayamayacağı anlamına gelmez. Ancak kendi çabası ile örneğin 8-10 ayda edineceği bilgileri, işin başında 1-2 ayda vermek mümkündür. Dolayısıyla işe başlatma eğitimleri kişinin kısa sürede kuruma yeni değerler katmasına yardımcı olacaktır.

İşe başlatma eğitimlerinin amaç ve ulaşılacak sonuç bakımından değişik uygulama biçimleri vardır. Bunları kısaca özetleyelim:

2.1.1 Hizmet Öncesi Eğitim:

Yerleşmiş bazı kurumlarda işe alınması kesinleşen çalışanın kadroya atanması için ön şart olarak hizmet öncesi eğitim, staj ve benzeri uygulamalardan geçmesi istenmektedir. Kamu kesimi ve bazı büyük holdinglerde gerçekleştirilen uygulamada bu işe getirilen bir standart vardır. İşe, statüye ve kuruma göre süresi ve yoğunluğu değişen hizmet öncesi eğitim bazen kurum dışında işe yeni başlayan kişilerle birlikte bazen kişilerle birlikte bazen de kişinin çalışacağı kurumda gerçekleştirilir. Hizmet öncesi eğitim genellikle çok şubeli hizmet veya üretim kurumlarında (örneğin bankacılık, sigortacılık sektörleri) büyük yararlar sağlamaktadır.

2.1.2 İşe Başlatma Eğitimi:

Kurumların daha sıklıkla kullandıkları eğitimlerden birisidir. Süresi, yeri ve yoğunluğu yine kurumlara göre değişebilmektedir. Bu tür eğitimde amaç daha çok somuttur. Özel sektörde sıklıkla kullanılan bu eğitimler bazen bir tek gün bazen bir aya kadar gidebilmektedir. Amaç kişinin kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine genel olarak işletmenin diğer birimlerine yöneticilerine kurumun içindeki yazılı veya yazılı olmayan kurallara alışılmasını kendisine yönelik beklentilerin ney biçimde edinilmesini, sağlamaktır.

2.1.3 Uyum (oryantasyon) Eğitimi:

Bu eğitimlerde genel amaç iş ve özellikleri yanında kişinin içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir. Diğer eğitimlerdeki gibi süresi yoğunluğu ve benzeri ayrıntılar kişilerin statülerine kuruma ve işe göre değişebilir. Uyum eğitimlerinde amaç kişinin iş yerine, iş yeri kurallarına idari düzenlemelere, kurumun değerlerine kısacası işin kendisinden çok kurum kültürüne ilişkin eğitim etkinlikleridir.

2.1.4 Hizmet-İçi Eğitim:

İşe başlatma eğitimlerinden sonra kadrosuna atanan ve çalışmaya başlayan bireyin zamanla ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik eğitimlerdir. Bundan sonraki başlıkta daha detaylı olarak ele alınacaktır. Hizmet içi eğitimlerin önemli bir kısmı iş eğitimleridir. Temel amaç işin anlaşılmasını sağlamaktır. Kalite standartları işin diğer kurumlarındakinden farkları kuruma özel iş uygulamaları iş akışı görev tanımı ve özellikle çalışana yönelik beklentilerin bu tür eğitimlerde verilmesi söz konusudur.

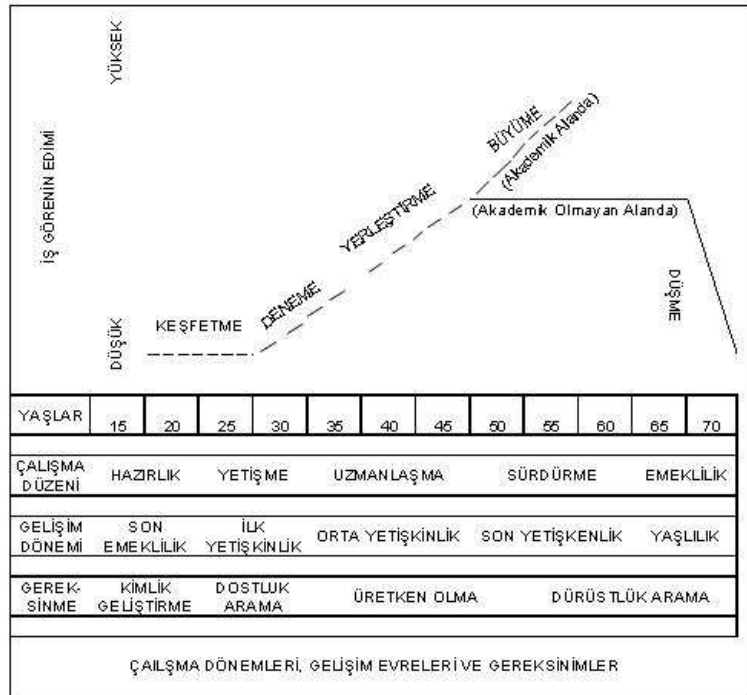
İnsan kaynakları yöntemi bakımından önemli olan nokta, işe yeni alınan eleman(lar)a hangi eğitimin daha yararlı olacağının belirlenmesi ve gerekli programlamanın yapılmasıdır. Örneğin tüm Türkiye de şubeleri olan bir bankada görevlendirilecek memurların merkezde hizmet öncesi almaları çok önemlidir. Kişinin işe alışmasından şubelerdeki standartlara, bankanın müşteriye karşı en iyi biçimde temsil edilmesine kadar çok önemlidir. Örneğin işe yeni alınan makinede deneyimli bir tekstil işçisinin 1-2 günlük eğitim bandı alıştırmaları ve bu sırada yapılacak kurum gezisi, kurum hakkındaki genel bilgiler, markanın ayrıca özellikle, iş kalitesi standartlarına yönelik yoğun bilgilendirme ile servis, yemek gibi idari işlere yönelik bilgilendirme yeterli olacaktır.

2.2 İşgörenin Örgüte Uyumu

Uyum, insanın iç ve dış çevresiyle erincini bozmayacak bir etkileşim içinde olmasıdır. Uyum, insanın kendisi ve çevresiyle uyumunu içerir. İnsanın uyumu, dirik bir süreç içinde oluşur. Uyumun üç boyutu vardır: Gerçekçilik, insanın olayları bilimsel bilgilerle ussal değerlendirmesidir. Yüklenme, insanın sorununu çözmeye gereken eylemleri yapmayı üstlenmesidir. Özbenimseme, insanın kendine ilişkin gerçekleri kabul etmesidir. Bu üç boyuttan biri zayıfladığında insan, uyumsuz olur. İnsan, uyumunda kendi davranışlarını algılarken, denetlerken ve yapacaklarına karar verirken, denetim odağını kullanır. Doğal olarak insan, davranışlarını algılama, denetleme ve karar verme yeterlikleriyle donanıktır; ama bu yeterlikler kültürün etkisiyle insanın içten ve dıştan denetimli olmasına dönüşebilir. Çağdaş örgütlerin istediği işgören, içten denetimliliği, denetim odağına yerleştiren kişidir. Uyumda bireysel ayrılıkların olması doğaldır.

Örgütün katı yetke sıra dizini, biçimsel ilkeleri, uyumu ve özgürlüğü kısıtlaması, belirsizlikleri, zor teknolojisi, işgörenin yönetime katılmaması ve sık sık yer değiştirmesi uyumsuzluk kaynaklarıdır. Örgütte işgörenleri zorlanmaya, engellenmeye, kişisel ve ikili çatışmaya, gerilim ve bunalıma düşüren birçok sorun vardır. Zorlanma, içsel ve dışsal etkilerin insanda olumsuz değişimler yaratması, insanın dengesini ve uyumunu bozmasıdır. Engellenme, işgörenin güdülerinin ve gereksinmelerinin karşılanmasının durdurulmasıdır. Örgüt ortamında işgöreni kişisel çatışmaya iten birçok sorun vardır. İşgörenlerin bir sorunu çözerken ya da bir amacı gerçekleştirirken, görüş ayrılıklarından doğan ikili çatışma en çok görülendir. Duygusal gerilim, insanın bir amaca ulaşması, bir güdüsünün doyurulması zor olduğunda ortaya çıkar.

Aşağılık duygusu, utanç duygusu, üstünlük duygusu, kaygı, sinirlilik, saplantı, takınak, yılgı, aşırı duygusallık, duygusal hamlık, kıskançlık, sığınma, bağımlılık ve bazı psikosomatik belirtiler, yeğin uyumsuzluğun insanda yarattığı kişilik özellikleridir.



Şekil 4: Çalışma dönemleri, Gelişim Evreleri ve Gereksinimler

İnsan, yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yaşamının değişik dönemlerinde farklı beklenti ve performans düzeyinde bulunmaktadır. Bilişsel faktörler, yeniliği veya yeni bir ortamı farklı algılama ve uyum sürecinin farklı yoğunluk ve şiddette geçmesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan yeğin uyumsuzluktan kurtulmak için, uyum (savunma) mekanizmaları geliştirir. Uyum mekanizmaları, gerçeklerle başa çıkma yollarıdır. Uyumsuz olan kişi, gerçekleri yadsıyarak, çarpıtarak, gerçeklerden çekilerek, gerçeklere saldırarak, gerçeklerle uzlaşarak uyumsuzluğundan kurtulmaya çalışır.

Yeğin ve süregelen uyumsuzluk insanı, kişilik bozukluğuna ve ruh hastalıklarına götürür. Örgütte karakteri bozuk, sinirceli, önyargılı, dogmatik, bağınaz, paranoid ve psikopat kişilik özellikleri gösteren işgörenler bulunabilir. Ruh hastalıkları yönetimin sağaltacağı değil; önlem alacağı konudur.

2.2.1 Uyumun Öğeleri

Uyum (adjustment), insanın iç ve dış çevre ile erincini (huzurunu) bozmayacak bir etkileşim içinde olmasıdır, insanın iç ve dış çevresinden erincini bozacak yeğlilikte etkiler

geldiğinde, dengelenime (homeostatis) düşmesi, ama yeniden duruluma (steady state) geçmesi uyumsuzluğunu göstermez. Bu uyum çabası, insanın çevresinden gelen uyaran (etki) değişmelerine karşı dirik, (dynamic) olduğunu gösterir.

İnsanın ruh sağlığı iki tür uyumun ürünüdür. Birincisi, insanın kendi kendisiyledir. Bu uyum, insanın dürtüleriyle, değer ve düzgülerinin denge içinde olduğunu gösterir, insanın kendisiyle uyumu ona içsel erinç verir.

İkinci tür uyum, insanın çevresiyledir. Bu uyum, insanın gereksinmeleriyle çevresinin değer ve düzgülerinin denge içinde olduğunu gösterir, insanın çevresinin kültürel, toplumsal, ekonomik gibi değer ve düzgüleriyle uyumu da insana dışsal erinç verir.

İşgörenin uyumunda bilişsel, duygusal ve devinimsel güçlerinin önemi büyüktür. Uyumun gerçekleşebilmesi için kişinin güçlerine gerek vardır. Ama işgörenin uyumunda çevre koşullarının da önemi büyüktür. İşgören nedenli güçlü olursa olsun, örgütün koşulları uyumuna elverişli değilse, işgörenin güçlü olması uyum sorununu çözmeyebilir. Yönetimin görevi, işgörene ilkin uyumunu kolaylaştıran bir çevre sunmak; sonra da uyumsuzluğu görürse uyumunu sağlamak için girişimlerde bulunmaktır.

İnsanın uyum süreci diriktir, insanın uyumunun dirikliği, gereksinmelerini doyurmak için bilişsel, devinimsel ve duygusal gücünü hedefine doğrularak işe koşmasıdır. insanın gereksinmelerini doyurmak için güdülenmesi ve yeterlik düzeyinin yükselmesiyle çevresine uyumunun dirikliği de yükselir. Gdülenme ve yeterlik, insanın uyum gücünü artırır. Çevre koşulları elverişliyse güdülenme ve yeterlilik, insanın uyumunu sağlayabilir. Uyumun başarılı olabilmesi için insanın gerçekçi olması, eylemi yüklenerek kendine benimsemesi ve işe sarılması gerekir.

2.2.2 Gerçekçilik

Gerçekçilik (realism), insanın olayları bilimsel bilgilerle ussal değerlendirmesidir. Gerçekçi olmayan insan, kendini etkileyen etkenlerin gerçekliğini reddedebilir, yadsıyabilir; gerçeklerden kaçabilir; gerçeklere saldırabilir; böylece gerçeklerle baş edebilme gücünü yitirir.

Gerçekçi insan, kendine amaçlar bulmada, çözümler seçmede ve başarı derecesini kestirmede, gerçek (bilimsel) bilgileri kullanır. Gerçekçi insan, eylem planlarını ince bir eleştiriden geçirerek bütün tehlikeleri önüne serer; ama ne bunları olduğundan fazla büyütür, ne de bunların önemini görmezlikten gelir. Eğer, gerçekten bazı tehlikeler varsa bunlardan korkabilir. Fakat onun bu korkusu belli bir durum içindir; yoksa yaşamın bütün

istek ve güçlüklerine karşı genelleşmiş bir kaygı değildir. Özensiz davranıldığında başarısız olacağını bildiği için gerçekçi insan, davranışlarını denetler.

Kimi kez, ortada kullanılacak gerçek bilgiler olmasına karşın insan, alışkanlıklarının etkisiyle, bunları kullanmada başarısız olabilir. Kimi kez de sorunlar iyi görülemediği yada süre darlığı yüzünden bu gerçekler savsaklanabilir. Gerçeklerin ussal amaçlar için bilerek savsaklanmasının, gerçekçilikten yoksun olmakla ilişkisi yoktur.

Sorunu çözerken yanlışlığı kanıtlanan bilgileri kullanmakta direnen insan, gerçekçi değildir. Bu dünyadan ilişkisini keserek kendine düşlemleriyle bir başka dünya kuran ulaşamayacağı amaçları seçen bir insan gerçeklerle ilişki kurmada yetersiz kalır. İnsanın karşılaştığı güçlükleri abartması; kendi yeteneklerini olurdan fazla göstermesi; karşılaştığı yeni görüşleri incelemeyen reddetmesi gerçeklerden ilgisini kestiğini gösterir.

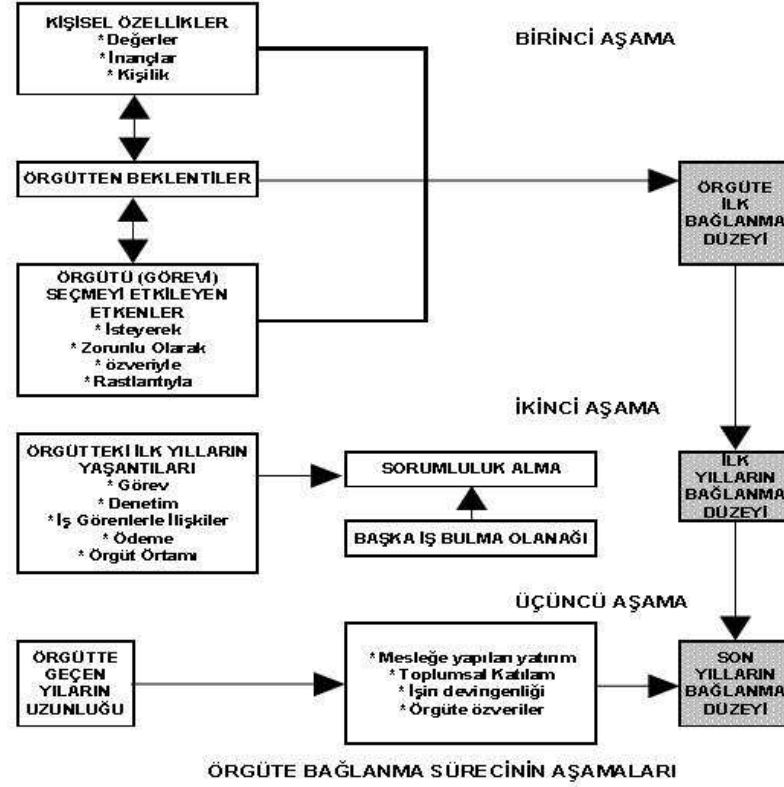
2.2.3 Yüklenme

Yüklenme (responsibility for), insanın sorununu çözmeye gereken eylemleri yapma sorumluluğunu üstlenmesidir. Yüklenme, eylem planını uygulamada olası tehlikelerle savaşımı ve amaca ulaşmada direşkenliği önceden benimsemedir. Gerçekçilik yalnız başına uyumu sağlayamaz. Gerçekçi insan, başarısız olma olasılığına karşın, eylem planının uygulamak için bütün gücüyle işi yüklenmelidir.

Sorunlu durumlar karmaşıktır. Karmaşık sorunların çözülmesinde eldeki bilgiler, insanın ne yapması gerektiğini kesin olarak kararlaştırmasına, seyrek olarak elverişli. Eğer insan başarıya kesin olarak ulaştıracak bilgileri toplayıncaya kadar beklerse, elindeki fırsatları kaçırabilir, daha cesaretli olan başkalarından geride kalabilir. Aşırı gerçekçilik insanda kararsızlık yaratır. Aşırı gerçekçi bir insan, bu kararsızlığı sırasında önüne çıkan fırsatları kaçırabilir. Aşırı gerçekçiliğin bu sakıncasından kurtulmak için, ilk elverişli durumda, soruna çözüm bulmak için hemen girişimde bulunmak gerekir.

2.2.4 Özbenimseme

Özbenimseme (self-acceptance) insanın bedenine, devinimsel, bilişsel, duygusal, cinsel gücüne; toplumsal ve törel davranışlarına ilişkin gerçekleri kabul etmesidir. Kimi kez insan, sorunlarını çözemediği; eylemlerinde başarısız olduğu; kendini yetersiz bulduğu için özbenimsemesini zayıflatabilir, insanın kendini reddetmesine çevre de etkide bulunabilir.



Şekil 5: Örgüte Bağlanma Süreci

Doğal olarak insan, içinden geldiği gibi davranmak ister. Ama çevre insanın içinde bulunduğu gelişim evresinin gelişim görevlerine davranmasını ister. Böylece çevre, insanı baskı altında tutar, insan, bu baskının altında gerçek benliğini geri çekebilir ve toplumun istediği maskeyi takarak başka bir ben olabilir. Böyle bir baskı altında kalıp da gerçek benliğini bastıran insan, uygun bir zamanda sağlıklı bir patlamayla, kişilik bozukluğuna düşebilir.

Gerçekçilik ve yüklenme, yalnız başlarına, uyum için yeterli olamazlar. Özbenimseme, insanın başarılı olmasında, en önemli özelliğidir. Özgüven, özsaygı, ülkülü olma, ilgi duyma, usavurma, anlama gibi nitelikler, insanı başarıya ulaştıracak ve sonunda başarısızlık olsa bile kendinin değerini düşürmeyecek özelliklerdir, insan, yeterliklerini ve yetersizliklerini benimseyebilmelidir. Her insanın bazı zayıf yönleri ve kusurları vardır.

Özbenimseme duygusunu geliştiren insan, erişebileceği amaçlar seçer; gerçeklere dayanarak ve yeter yüklenmeyle, iriştği işlerde başarılı olur; başarısız olsa bile, güvenini yitirmez. Böyle bir insan, ne kendini erişemeyeceği bir yetkinliğe sürükler; ne de kendini beğenmişlik içine atar.

2.2. 5 Denetim Odağı

Denetim odağı (locus of control), işgörenin uyumunda önemli bir yönlendirici güçtür. Denetim odağı, insanın davranışlarını ve kendine yapılanları algılama, denetleme ve karar verme gücüdür. Davranışı algılama, denetleme ve davranışa karar verme insanın içinden ve dışından gelen etkilere göre nitelik kazanır. Örgüte uymaya çalışan insanın davranışlarını yönetmesi, bu algılama, denetleme ve karar verme gücünü nasıl kullandığına bağlıdır. Denetim odağı, insanın yaşamı boyunca çevreyle etkileşimiyle gelişir.

İnsan, düşüncelerini ve davranışlarını denetleyebilen canlıdır. Ama içinde büyüdüğü kültür ve aldığı eğitim, insanın kendini denetlemesinin odağını, kendinden alıp dış çevre etkenlerine bağlamasına yol açabilir, insan yaşamsal kararlar verirken, kendi yaşantılarını, bilgilerini, becerilerini kullanmaktan vazgeçip, kararlarını başkasının, geleneğin ya da yazgının yönetmesini ve denetlemesine bırakabilir.

İçten ve dıştan olmak üzere iki tür denetim odağı vardır. Dıştan denetim de kendi içinde üç türdür.

İçten denetimli (internal, inner-directed) insan, davranışlarını kendi yönetir, denetler; kararlarını başkalarının yönlendirmesinin etkisi altında kalmadan verir; eylemlerinin sorumluluğunu yüklenir, içten denetimli işgören yaptıklarının bilincindedir; örgüte uyumunu, bilinçli olarak yapar; uyumsuzlukları olduğunda da bunun bilincine varır, ya davranışlarını değiştirir ya da sürdürür.

İnsanın, özgürce düşünebilmesi ve davranışlarını yönetebilmesi için denetim odağı kendi içinde olmalıdır, insan, düşüncelerinden ve davranışlarından sorumlu olduğunda, ancak özgür olur. İçten denetimli insan, davranışlarını ve kendi dışından gelen etkileri, yönlendirebileceğine ve denetleyebileceğine inanan insandır, içten denetimli insan elde ettiklerini emeği ve gücüyle kazandığına inanır; özdenetime daha yatkındır.

İçten denetimli işgören, dıştan denetimliye bakarak, karmaşık bilgileri işlemede ve öğrenmede; girişimde bulunmada ve bağımsız eylemlerde; yüksek güdülenmeyi, çabayı, bilişsel ödülü, verimi ve sorumluluğu gerektiren işlerde daha başarılıdır (Miner, 1988).

Dıştan denetimli insan (externals, exterior-directed), içten denetimli insanın tersine, davranışlarını ve kendine yapılanları, yönlendiremeyeceğine ve denetleyemeyeceğine inanan insandır. Dıştan denetimli insan, elde ettiklerinde

başkalarının, yazgısının, geleneklerin etkisi olduğuna; bunları kendi gücü ile elde edemeyeceğine inanır. Dıştan denetimli insan, başına gelenlerin ve davranışlarının sorumlusu olarak kendini değil, dışardan bir olayı, insanı, hatta nesneyi görür ve sorumluluğu onlara yükler. Dıştan denetimli insan, örgütte yönetmenlerin denetimi altına girmeye yatkın olur ve bu denetimi arar; öz denetimini geliştirmez.

Dıştan denetimli insanlar da kendi içle de üç türlü görülürler; kimisi başkası denetimli, kimisi yazgı denetimli, kimisi de gelenek denetimlidir.

Başkası denetimli (other-directed) insan davranışlarının başkalarının kılavuzluğuna bırakır; başkalarını öykünerek davranır; başkalarının yaptıklarıyla kendi yaptıklarını karşılaştırarak kendini denetler. Başkası denetimli insan davranışlarını yönlendirecek kılavuz arar.

Başkası denetimli işgören, içten denetimliye bakarak, yalın bilgiyi işlemeyi ve öğrenmeyi bağlanma ve uyumu; az bilişsel ödül ve az çabayı gerektiren işlerde daha başarılıdır. (Miner, 1988).

Başkası denetimli işgören, yönetmenin dediğini yapar, demediğini yapmaz. Başkası denetimli işgörenin yetkisi içinde olsa bile kendiliğinden yaptığı iş pek azdır, bu işlerde daha önce yapıldığında kendine olumsuz eleştiri gelmeyen günlük işlerdir. Alışılmışın dışına çıkıldığında dıştan denetimli işgörenin nasıl davranacağını, yönetmenin göstermesi gerekir. Başkası denetimli işgörenin özgürce yaptığı tek iş, kendine kılavuzluk edeceğine inandığı kişiyi seçmektir. Bu seçtiği kişi, yönetmeni olmadığında yönetmenin yapmasını istediği işi, seçtiği kılavuzuna sormadan yapmaz.

Başkası denetimli işgören, işinden ayrılmaya; işine yabancılaşmaya; işinden başka etkinliklere katılmaya; eğlenceye; örgütün dışında ikinci bir iş yapmaya daha çok eğilimlidir.

Yazgı denetimli (resignation-directed) öteki adıyla dinsel denetimli (religious-directed) insan, davranışlarını dinsel ilke ve kuralları uygun yapar ya da şansa (chance) bırakır.

Yazgı denetimli, denetlenmesinin yazgıyla oluşacağına, davranışının yazgıyla yönlendirileceğine; kendisinin karar vermeye hakkı ve yetkisinin olmadığına inanır. Yazgı ya da dinsel denetimli insan, her düşünce ve davranışını Tanrı'ya bırakır; kendisini yönlendirmesini Tanrı'dan bekler. Bu inançta olan insan, yaşamında salt denetimin, alın yazısında olduğuna inanır.

Yazgı denetimli bir insan, kararlarını verirken, sorunlarını çözerken, bu konuda inancının yüksek olduğuna güvendiği bir kişiye danışır; onun vereceği kararları uygular. Yazgı denetimli insan, herhangi bir davranışı için dinsel ilke ve kural bulunmadığında, seçtiği kılavuzunun öğüdüne göre davranır.

Dıştan denetimlilerin kimisi de yazgı yerine şansa inanır; yaşamını şansa bırakır; başarısız olduğunda şansını (feleği) kötüler.

Geleneksel denetimli (tradition-directed) insan, davranışlarının denetimini geleneksel değer, düzgü, ilke ve kurallara bırakır. Böyle bir işgören, gelenekler nasıl davranmasını istiyorsa öyle davranır; kendini anlayamadığı güçlerin denetimi altında görür. Gelenek denetimli insanın davranışları ve davranışlarının düzgüleri, geleneğin gösterdiğinin dışına çıkamaz; çıktığında uyumsuz olur, bocalar.

Başkası denetimlilikle gelenek ve dinsel denetimlilik arasında, kararın başkasına bırakılmasında birçok benzerlik vardır. Bir insanın, davranışlarını ve dış etkileri algılama, denetleme ve karar verme gücünü yönlendirmesinde, içten denetimlilik ya da dıştan denetimliliğin alt türleri olan başkası, yazgı ve gelenek denetimliliğin biri merkez, öbürleri bu merkezin uyduları olur, insan genellikle merkez denetim odağının yönlendirmesiyle davranır; ama gerektiğinde de öbür uydu denetim odaklarının isteklerini yerine getirir.

işgörenin özdenetiminde ve kararlarını vermesinde, geleneklerin, başkalarının, inançlarının etkisini yok saymak hem olanaksız hem de gereksizdir, işgören, kendi gücüyle bir sorunu çözemediğinde başkalarına danışacak; geçmişle sorunun nasıl çözüldüğüne bakacak; bütün bunlarla da çözemediğinde, inançlarına göre davranacaktır. Ama bütün bu dış etkiler öne çıkar, işgörenin özgürlüğünü elinden alır, algılarını ve davranışlarını denetler, düşünmesini kısıtlar özgürce karar vermesini önlerse, bunların tutuklamasından işgörenin kurtarılması gerekir.

Denetim odağının niteliği, işgörenden işgörene değişir, işgörenden beklenen, içten denetimliliği, denetim odağı olarak geliştirmesidir. Denetim odağının, kendi elinde olduğuna inanan işgören, daha özgür düşünceli; daha amaçlı; kendini daha iyi tanıyan ve tanımayı isteyen; bağımsız davranmayı seven; dolayısıyla yenilikleri seven ve bunlara açık bir insandır. Destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri, bu kişilikte işgören ister. Yetkeci ve koruyucu yönetim biçimleri ise dıştan denetimli işgören ister. Denetim odağının, kendinin dışında olduğuna inanan insansa, yönetmenlerinin sevdiği, söz dinleyen, bağımlı ve uslu bir işgörendir.

2.2.6 Uyumda Bireysel Ayrılıklar

Uyum davranışının gerçekçilik, yüklenim ve Özbenimseme öğelerinde kendi gücüne göre yeterli olan işgörenler, örgütte yeterli uyumu sağlayabilirler. Uyumda bireysel ayrılıkların olması doğaldır. Uyumda bireysel ayrılıklar, insanın uyum gücünün ve çevre değişkenlerinin ayrılığından doğar. İşgörenlerin uyumsuzluğu, sıklık, süre ve yoğunlukça üç yönden ayrılık gösterir. Uyum da uyumsuzluk da her işgören için doğaldır. Ama uyumsuzluk, ne denli seyrek, kısa süreli ve hafif olursa insan o denli uyumlu olur.

3. İŞGÖREN UYUMSUZLUĞU VE UYUM ÇABASI

3.1 Uyumsuzluğun Nedenleri

Örgütsel insancılık Yaklaşımı (Organizational Humanism), İşgörenlerin uyumu için, örgütteki gereksiz kuralların; katı görev ve denetim düzenlemelerinin ortadan kaldırılmasını gerekli görür. Bu yaklaşıma göre bunlar, insanın yaratıcılığını ve var güçlerini kullanmaya engel olurlar; işgörenlere özgürlük verilmesi ve işten doyumlarının sağlanması, onların doğasına daha uygundur. Özbenliğini geliştiren işgörenler, yeterli düzeyde güdülenerek örgüte daha yararlı olurlar. (Hitt ve diğerleri, 1979) İnsan Kaynağı Kuramı ise, şu sayıtlara dayanır: Örgütler, insanların gereksinmelerini karşılamak için vardır, ama insanlar, Örgütün gereksinmelerini karşılamak için değil. Örgüt ve işgörenler. Birbirlerini gerekserler. Örgüt ve işgörenler birbirlerine uyamadıklarında iki taraf da zarar eder; ama uyduklarında da yarar sağlarlar. Örgütle İşgörenlerin birbirine uyumu sağlandığında işgörenler, anlamlı ve doyurucu çalışmaya kavuşurlar; örgüt de gücünü vermeye hazır insan gücü kaynağına kavuşarak amaçlarını gerçekleştirir (Bolman ve Deal 1991). Örgütün ve İşgörenlerin yaran bu denli birbiriyle örtüşünce, yönetmenin örgütünü uyuma elverişli duruma getirmesi zorunlu olur.

Etkili örgütlerin çoğu, kendilerini büyük bir aile gibi görür. Bunlarda katı bir yetke sıra dizini bulunmaz. Üst ve astlar, biçimsel ilişkilere kulak asmadan yakın ilişkiler içindedir. Aralarında biçimden çok öze önem veren ortak bir dil kullanırlar. Etkili örgütler, insana dönük çalışırlar. (Peters ve Waterman, 1982)

3.1.1 İşgöreni Uyumsuzluğa iten Kaynaklar

Araştırmalar, pek çok örgütün, işgörenleri uyumsuzluğa zorlayan koşullarla dolu olduğunu göstermektedir. Örgütün, İşgöreni uyumsuzluğa yönelten önemli kaynakları şunlardır. (Argyris, 1953; Straus, 1969; Korman 1977; Daft, 1983; Bolman ve Deal, 1991) :

3.1.1.1 Katı yetke sıra dizini.

Sağlıklı bir insanın gereksinmeleriyle geleneksel örgütün biçimsel yetke sıra dizini arasında uyumsuzluk vardır. Bu uyumsuzluk, İşgöreni engelleyebilir; başarısızlığa, çatışmaya ve dar görüşlülüğe düşürebilir. Örgütün koşulları bunları artırma eğilimindedir.

3.1.1.2. Biçimsel ilkeler.

Örgütün biçimsel ilkeleri, üstleri ve astları yarışmaya, boy ölçüşmeye, düşmanlığa ve bütünden çok önemsiz ayrıntıları görmeye iter. işgörenler bu biçimsel ilkelere, doğal kümeleşmeyle tepkide bulunurlar.

3.1.1.3. Uyum kısıtlama.

İşgörenin uyum davranışı, yapıcı olsun olmasın, kendinin bireysel tümleşmesini ve karşılıklı olarak örgütle tümleşmesini sürdürmeye yöneliktir. İşgörenin uyum davranışı, aldığı etki ve dönütlerle kendi kendini pekiştirir. Oysa örgüt birçok kuralı ile işgörenin uyumunu kısıtlar.

3.1.1.4. Özgürlüğü kısıtlama,

İşgörenler, ulaşacakları hedefleri tanıyabildiklerinde, hedeflere ulaştıracak eylemleri kararlaştırabildiklerinde başarılilik duygusunu geliştirirler, işgörenin ruh sağlığı ve bilişsel gücü yaşadığı başarılilik duygusuyla olumlu yönde ilişkilidir. Oysa örgütler genellikle İşgörenlerin başarılilik duygusuna sınırlı olanak sağlarlar.

3.1.1.5. Belirsizlik.

Örgütlerde amaçlar, işlemler, süreçler, sorunlar, seçenekler, çözümler ve işlevler açık seçik tanımlanmamıştır. Belirsizlik, karar verme ve sorun çözmenin her aşamasında görülür.

3.1.1.6. Anlaşılması zor teknoloji.

Örgütlerde pek çok yapını bilgileri açık seçik olarak işgörenlerce anlaşılamaz. İşgörenlere teknolojinin neden sonuç ilişkisini açıklamaya gerek görülmez.

3.1.1.7. Sık sık yer değiştirme,

İşgörenlerin işyeri sürekli değiştiğinde, bir yandan işgörenler mutsuz ve etkisiz olurlar, öte yandan örgütün gücü zayıflar.

3.1.1.8. Yönetime katılmamak,

İşgörenlere yönetime katılma olanağı verilmez; verilse bile işgörenler işlerinin başından ayrılp toplantılara katılamazlar. Örgütler, işgörenleri, örgütsel amaçlara ulaşmak için araç olarak görürler, onlara amansız, (relentlessness) davranırlar (Scott, 1987).

Örgütün uyumsuzluk kaynaklarına karşın, pek çok işgören, eğer destekçi ve savaşımçı bir ortam sağlanırsa kendini geliştirmeye; örgütsel amaçları gerçekleştirmeye

ve örgütün yönetimine katkıda bulunmaya güdülenebilir. Böyle bir ortamda İşgörenlerin uyum sorunları azalır. (French ve Bell, 1978)

3.1.2 Zorlanma

Zorlanma (stress), içsel ve dışsal etkenlerin, insanda bedensel ve ruhsal olumsuz değişimler yaratması; insanın iç dengesini ya da çevreye uyumunu bozması ile oluşan bir duygudur. Zorlanma, engellenme ve gerilim duygularından daha yeğindir; bunlarla da birlikte bulunabilir.

Zorlanma, genellikle bir başkasının işgöreni zorlamasından, baskısından kaynaklanır. Örgütte zorlayıcılar, çoğunlukla iş akımında işgörene iş gönderenler ve işgörenden iş alanlar, yetki akımında da işgörenin davranışlarını denetleyenlerdir. Ayrıca işgörenin yeterlik düzeyinin üstünde olan iş yükü de işgöreni zorlar.

Gerilim gibi zorlanma da her zaman zararlı olmayabilir, insanı bir sorunu çözmeye, bir engeli kaldırmaya, böylece başarıya yönelten zorlanma iyi zorlanmadır (eustress). Orta yeğinlikte (iyi nitelikli) bir zorlanma, işgörenin edimini yükseltir. Ama insanı uyumsuzluğa ya da süreğen uyum mekanizması geliştirmeye iten zorlanma, kötü zorlanmadır (distress). Kötü zorlanmadan işgörenin kurtarılması için örgüt ortamının iyileştirilmesi ve uzman yardımı gerekir.

3.1.3 Engellenme

Engellenme (frustration), insanın güdülerinin ve gereksinmelerinin karşılanmasının durdurulması, yavaşlatılması ya da beklediği düzeyden aşağıda kalmasıdır. Engellenmenin iki kaynağı vardır:

Engellenmenin birinci kaynağı işgörenin kendisidir, işgören, bazı güdü ve gereksinmesini, yetersizliği; yükselmiş olumsuz duygulan; aşırı ya da düşük düzeyde güdülenmesi gibi kişisel durumlarla engeller.

Engellenmenin ikinci kaynağı ise, örgütün işlevsel ve toplumsal çevresidir. İşgörenin örgütten beklentileri genellikle karşılanamaz ya da eksik karşılanır. Örgütsel çevrenin sorunları, işgörenin güdü ve gereksinmelerinin gerçekleşmesini engeller.

Bir gereksinmenin doyurulması uzun süre engellendiğinde, işgören yoksunluk (deprivation) çekmeye başlar. Gereksinme ne oranda yeğinse yoksunluk da o oranda yeğinleşir. Yoksunluk gizli ya da açık olabilir. Gizli yoksunluk kimi kez değişik yollardan işgöreni olumsuz tepkilere yöeltebilir, İşgörenin açıktan yoksunluk çekmesinin tepkisi daha yeğin olabilir.

İşgörenin gereksinmesini doyurmaya yönelik beklentisi engellenirse, işgören düş kırıklığına uğrar, işgörenin düş kırıklığından duyduğu acı, yoksunluğunun verdiği acıdan daha yeğindir. Engellenen gereksinme ne oranda yeğin ise, düş kırıklığı da o oranda yeğin olur.

Engellenmişlik, kaygı, çatışma gibi duygularla birlikte daha da ağırlaşır. Ağırlaşan ve süregelen engellenme duygusu insanı uyumsuzluğa götürür (McKinney, 1958).

Engellenme de zorlanma gibi olumsuz bir duygudur. Engellenmenin yarattığı yoksunluk, düş kırıklığı yüksek olduğunda işgören de yaratacağı gerilim de yıkıcı olur.

İlımlı engellenme, işgörenin güdülenmesini artırarak daha olumlu girişimlere yol açabilir. Doyumun, işgöreni rahatlığa eğilimli kılmasına karşılık, ılımlı engellenme işgörenin canlanmasına, etkinleşmesine yarayabilir. İlımlı engellenme, davranışa renk katar ve insana savaşım isteği verir; sorunun çözümü için insanın gücünü toplamasına yol açar.

3.1.4 Kişisel Çatışma

Kişisel çatışma (personal conflict), (1) istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da (2) islenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; (3) islenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelerden birini seçmek zorunda kalındığında ortaya çıkan ikircikliktir.

İşgörenin görevini yaparken, bazı sorunlarını kendi başına çözmesi gerekir, işgörenin, yalnız başına çözeceği sorunlarda, uyumsuzluğuna yol açan etmen, çatışmaya düşmesidir.

Zorlanma, engellenme gibi çatışma da, işgörenin örgüt ortamıyla kurduğu dengeyi bozan, işgöreni yeniden dengelenime zorlayan olumsuz, anlamda bir kavramdır.

İşgörenin örgütsel çevre ile etkileşmesi ne denli doğal ise, çatışması da o denli doğaldır. Çatışma, işgörenin örgütsel çevresine uyum sağlamasında önemli bir etkidir.

Kişisel çatışmada, işgöreni çatışmaya düşüren, işgörenle çatışan başka bir kişi yoktur, işgören, olumlu ya da olumsuz iki eşdeğer amacından birini gerçekleştirmek zorunda kaldığında bunlardan hangisini seçeceğini kararlaştırmada bocalayarak çatışmaya düşer. Bu yüzden bu tür çatışmaya amaç çatışması, güdü (gereksinme) çatışması denildiği gibi kararsızlık, ikirciklik de denilir. Kişisel çatışma kendi içinde üç türde görülür:

3.1.4.1. Yanaşıma-yanaşıma çatışması,

İşgören bir sorunu çözerken, bir konuda karar verirken, birden çok birbirine eşit değerde seçenekle (amaçla) karşılaştığında bu tür çatışma ortaya çıkar, işgören, eşdeğerde olan birden çok seçenektan hangisini seçeceğini şaşırır. Seçeneklerin yarar ve sakıncası birbirine eşit olduğunda, işgöreni çekme gücü de birbirine eşit olur. Aynı yeğinlikte çekiciliği olan seçeneklere işgörenin yanaşması da aynı değerde olduğundan, işgören bunlardan birini seçip uygulamaya kolaylıkla geçemez.

3.1.4.2. Kaçınma-kaçınma çatışması,

İşgören kaçınılması, sakınılması, istenmemesi, ortadan kaldırılması gereken iki ve daha çok seçenektan (amaçtan) birini seçmek zorunda kaldığında, olumsuz seçeneklerin yaratacağı zarar, sakınca aynı değerde olduğunda, bunlardan birisini seçmekte kararsızlığa düşer. İşgören bunlardan hangisinden kaçınacağını şaşırır. Seçeneklerin, eşit değerde sakıncalar yarattığı için, işgöreni kaçırma gücü de eşil değerdendir. Aynı yeğinlikte uzaklaştırma gücü olan seçeneklerden işgörenin kaçınması da aynı değerde olduğundan, işgören bunlardan birini seçip uygulamaya kolaylıkla geçemez.

3.1.4.3. Yanaşıma-kaçınma çatışması.

Bu tür çatışmada, işgörenin gereksinmesini doyuracak bir seçeneği, gerçekleştirmesi gereken bir amacı olmasına karşın gereksinmesine ters düşen bir seçeneği seçmek, istemediği bir amacı gerçekleştirmek zorunda kaldığı görülür, işgören yanaştığı bir amacı değil kaçındığı bir amacı yüklenmek zorunda kaldığında çatışmaya düşer, işgören istemediği bir amacı gerçekleştirmek zorunda kaldığında kolaylıkla uygulamaya geçemez. Kendini yeğin biçimde çeken bir seçeneğe karşı kendim kaçırın bir seçeneği seçmek işgöreni şaşkınlığa uğratar.

Yukarıda sayılan kişisel çatışmanın üç türü de örgütlerde çokça görülür. Bunların, işgöreni çatışmaya düşürme güçleri aynı değildir. Gereksinmenin yeğinliği, çevre koşulları, işgörenin içinde bulunduğu ortam gibi kişisel ve çevresel koşullar eşit olduğunda, işgöreni en çok çatışmaya düşüren yanaşıma-kaçınma çatışması bundan sonra da kaçınma-kaçınma çatışmasıdır. Bu iki tür çatışmada da işgören gereksinmesine aykırı bir seçeneği, amacı seçerek uygulamak zorunda kalır. Yanaşıma-yanaşıma çatışmasındaysa iki ve daha çok yanaşılan seçenektan (amaçtan) birini seçme, bununla yetinme söz konusu olduğundan, çatışma daha az sancılı olur.

Bu üç çatışmada yaşanan kararsızlığın, ikircikliğin süresi aynı değildir. Yanaşıma-yanaşıma çatışmasında, seçilecek seçenek, amaç ne denli eşdeğerse işgörenin kararsızlığı o denli uzun sürer, seçenekten ya da amaçtan birini seçme uzun süre alır. Bunun da ötesinde kaçınma-kaçınma çatışmasında kararsızlık daha da uzun sürer. Yanaşıma-kaçınma çatışmasında kaçınılan ama seçilmek zorunda kalınan seçenek aynı anda işgöreni tehlikeye de atıyorsa, bu tür çatışmada kararsızlık, aşın gerilimle birlikte bulunur ve çok daha uzun sürer. (Brelson ve Steiner, 1964)

Kişisel çatışmanın üç türünün biri ya da tümü, aynı anda birbirini izleyerek oluşabilir. Böyle olduğunda işgörenin içine düştüğü çatışma daha da sancılı olur. Doyurulamayan gereksinmelere karşılık, gereksinilmeyen seçenekleri, amaçları seçmek, uygulamak zorunda kalan insan, yüksek gerilime düşerek ruh sağlığını tehlikeye sokabilir. Bu niteliği ile kişisel çatışma, zorlanma ve engellemeye göre sınırlılığı işgören de yerleştirmede, daha güçlüdür. (Morgan, 1980)

Kişisel çatışmanın yarattığı gerilimin çok zararlı olup olmaması işgörenin kişiliğinin niteliğine bağlıdır. Bazı durumlar bir işgöreni çok hafif bir çatışmaya iterken, aynı durumlar başka bir işgöreni daha ağır bir çatışmaya düşürebilir. Yine kimi işgören, hemen her an çatışmaya düşecek neden bulurken, kimisi de daha az sıklıkta çatışma nedeni bulur.

Kişisel çatışma, insanın doğasında vardır. insanın içsel yaşamında, birbiriyle yarışma içinde olan güdülerinin, gereksinmelerinin, amaçlarının olması doğaldır. Bu yansan güdü, gereksinme ve amaçlardan bazıları, zaman zaman eşdeğere ulaşarak işgöreni çatışmaya düşürürler. Bunların bir kesimi işgörenin çalıştığı örgütle ilgilidir. Çoğu kez örgüt, işgörenin bu duruma düşmesine elverişli bir ortam da yaratır.

Başarılilik gereksinmesine karşı başarısızlık korkusunun verilmesi; bağımsızlık gereksinmesine karşı örgüte bağlanmaya zorlanması; dostluk gereksinmesine karşı düşmanlığa kışkırtılması; hak gereksinmesine karşı emeğin dengi ödemenin alınmaması gibi durumlar işgörenin çatışmaya düşmesine ortam hazırlar.Örgütte, birbirleriyle uyuşmaz amaçlar, araçlar, kaynaklar, konumlar ve benzerleri işgörende çatışma yaratır. Örgüt işgören için pek çok engellerle doludur, işgören, göreviyle ilgili bir eylemi, işlemi yapmak için içten güdülendiğinde, istekleri reddedilerek engellenebilir. Kimi kez, işgörenin eylem ve işlemleri, hedefe doğru giderken yarı yolda ya da hedefe ulaşmak üzereyken, durdurabilir. Bütün bu engellemeler, neyi yapıp neyi yapamayacağını kararlaştırmada işgöreni ikircikliğe iter. Kişisel çatışmanın bu sakıncalarına karşılık şu

yararları da görülebilir:

- a. İşgören kendisiyle amacı arasına giren engeli kaldırmak için savaşıma girebilir; böylece savaşımçı olmayı öğrenir.
- b. İşgören, amacına ulaşmak için değişik seçenekler, çözüm yolları araştırabilir; onun yaratıcılığını işe koymasına olanak sağlar.
- c. İşgören, amaçlarını yeniden gözden geçirebilir; daha gerçekçi amaçlar edinebilir. İşgören, bu yollara başvurma yeterliliğini gösteremediğinde ya da başvurup da çatışmayı yönetemediğinde, çatışma, yeğlinliği ve sürekliliği oranında, işgöreni uyumsuz yapar.

3.1.5 İkili Çatışma

Örgütte oluşan ikili çatışmaya (dyadic conflict), örgütsel çatışma (organizational conflict) da denir, ikili çatışma, bağdaştırılmaz ayrılıkları ya da uzlaşmaz özellikleri olan işgörenler ve kümeler arasındaki etkileşim durumudur (interactive state). Birbiriyle etkileşen kişilerin çatışma davranışı, bilişsel ve duygusal güçlerini etkileyen olaylara ve durumlara karşı, denetimlerinin dışında yaptıkları bir tepkidir.

Bir örgüt büyüdükçe karmaşıklaşır; bireysel ayrılıkları olan İşgörenlerin ve kümelerin sayısı artar. Bunlar da örgütte çatışmaların çoğalmasına yol açar. (Basil ve Cook, 1974)

Örgütlerde görülen çatışmanın pek çoğu, ussal değil duygusaldır. Duygusallıktan kaynaklanan çatışmalar, gerçeğe dayanmamış ya da önemsiz bir nedene dayanmış olabilir. (MacKay, 1969).

Toplumda olduğu gibi, örgütte de, erk dengeleri vardır. Erk dengelerinin olması, başka bir deyişle tek erkin olmaması, örgütü çoğunlukla ikiye, kimi kez de daha çok bölüğe ayırır. Örgütün böylesine bölükleşip çatlaması, İşgörenlerin çatışmasına ortam hazırlar.

Çatışma ile işbirliği, birbirine zıt değil; tümleşmenin zıddıdır. Kimi kez, çatışan işgörenler bir başka zorlama kaynağına karşı işbirliği yapabilirler. Küme içindeki çatışmalar, küme dışından gelen gözdağı ya da tehlikeler karşısında, geçici olarak ortadan kalkabilir. Bu süre içinde, işbirliği yapanlar arasındaki yanaşıklık (cohesiveness), duruma göre yüksek düzeye çıkarak bunları birbirine kenetleyebilir .

Çatışan karşıtlar, çatışma sonrasında pek çok simge kullanarak anlatım güçlerini olağanüstü bir düzeye çıkarırlar. Çatışanlar, görüşlerini savunmak için tüm anlatım

yeterliklerini ve simgelerini kullanırlar.Çatışan İşgörenlerin, kimi kez, açığa vurdukları amaçlarının ötesinde gizli amaçları da bulunabilir. Örgütün birimleri ve bölümleri arasında oluşan çatışmalarda, gizli amaçlar daha çok olur. Sözle anlatılamayan bu gizli amaçlar, örgütsel amaçların sapmasına yol açabilir (Lane ve diğerleri, 1967).

İkili (örgütsel) çatışma, birden çok işgörenin, birlikte çözmek zorunda oldukları soruna çözüm seçenekleri aradıklarında ya da ortaklaştıkları amaca ulaştıracak kararlarda anlaşamadıklarında ortaya çıkar. Herhangi bir çalışmanın temelinde iki neden bulunur: (1) Karşıtlar arasındaki ayrı görüşlerin olması ve (2) görüşlerin uzlaşmaz olması. Örgütsel çatışma süreci, çatışan kişilerin birbirine karşı algısını, duygusunu, tutumunu da içerir.

Örgütsel çatışma sürecini biçimlendiren etken, görüş uyumsuzluğuna düşen kişilerin uzlaştıklarında ya da uzlaşamadıklarında elde edecekleri yarar ya da zarardır. Uyuşmazlığın sonunda varılacak uzlaşma, karşıtlardan birini ne oranda zorluyor, düş kırıklığına düşürüyorsa, örgütsel çatışma o oranda uzun sürer. Örgütsel çatışma, ne denli uyuşama-yanların gereksemelerini engelliyor, onları zorluyorsa, çatışmanın yeğlinliği o denli artarak anlaşmazlıktan savaşıma dönüşebilir.(Thomas, 1976) ;

İkili çatışmada ortaklaşa karar veren İşgörenlerin değer ve düzgülerindeki ayrılık önemlidir. Bir öneri üzerinde tartışan iki işgörenin, öneriye ilişkin değer ve düzgüleri değişik olduğunda uyumsuzluk başlar. Her işgören, kendi değer ve düzgülerine uygun olan öneriyi savunur, İşgörenlerin önerileri, farklı ama birbirine eşdeğer olduğunda hangisinin seçileceği konusunda kararsızlık görülür. Önerilerin yetersizliği, tehlikesi ve belirsizliği eşitse, ikili çatışmanın süresi uzar, yeğlinliği artar. (Thomas, 1990)

İkili (örgütsel çatışma, aşağıdaki üç özellikten birini; karmaşık olduğundaysa ikisini ya da üçünü birden gösterebilir (Blake ve Mouton, 1968):

a. Çatışma kaçınılmaz ve sürekli olabilir. Böyle bir çatışma, ya yen-yenil savaşımla çatışanlar arasında sürüp gidebilir; ya çatışmanın çözümü için hakeme başvurulabilir; ya da çatışma olurla bırakılabilir.

b. Çatışma kaçınılabilir ama uzlaşamaz nitelikte olabilir. Böyle bir çatışmada çatışanlar, çatışmadan kaçınabilir; çatışmaya ilgisiz kalabilir ve çatışmayla birlikte yaşayabilirler.

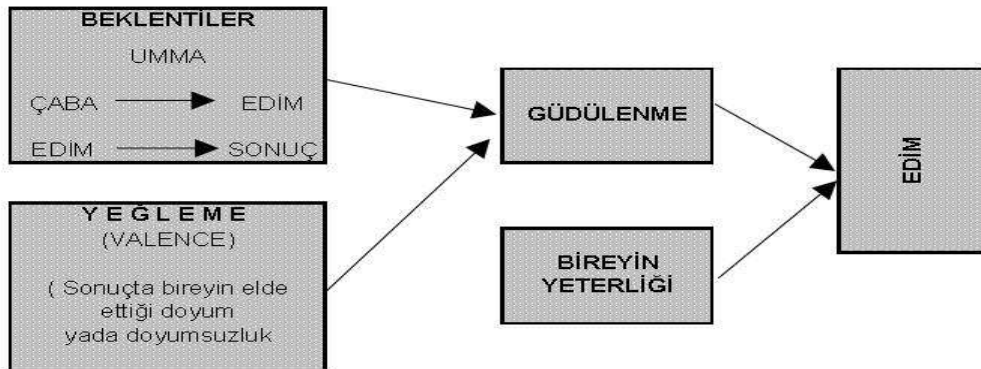
c. Çatışma kaçınılmaz ama uzlaşılır nitelikte olabilir. Bu durumda, ayrı görüşler birleştirilebilir; uzlaşma için yöntemler aranabilir; en iyisi çatışma sorun çözme yöntemi

ile yönetilebilir. İnsanın içsel ve başkalarıyla ikili çatışması doğaldır ve bir gerekliliktir. Bu gereklilik çatışmanın bazı yararından doğar. Pek çok yeni görüş, insanın içsel ve ikili çatışmasının ürünüdür.

3.1.6 Gerilim

Duygusal gerilim (emotional tension), insanın bir amacına ulaşması, bir güdüsünün doyurulması, bir gereksinmesinin karşılanması engellendiğinde değil, bunların gerçekleşmesi zor olduğunda ortaya çıkar. Duygusal gerilim, engellenmeye göre daha yeğin ve genellikle olumsuz bir duygudur. Gerilim insanda iki türde görülür:

Birinci tür gerilim, insanın gereksinmelerini doyurmak amacıyla güdülenmesi ile başlar ve amaca ulaşmasıyla son bulur. Bu tür gerilim, bir bakıma yüksek düzeyde bir güdülenmedir ve insanın eylemlerinin daha özenle, coşkuyla ve amaca dönük yapılmasını sağlayabilir; insanı işinde daha başarılı kılabilir ve yapılan etkinliğe coşkuyla sarabilir. Ama aşın güdülenmede olduğu gibi yüksek gerilim insanın davranışlarını dondurabilir de.



Şekil 6: Çaba ,Edim Oluşumu

İkinci tür gerilim ise, düş kırıklığı ile ortaya çıkar ve süreğenlik gösterir. Süreğenleşen bu gerilim, yeğin bir kaygıyla birlikteyse, insanın amacına ulaşmasını engelleyebilir; çoğu kez insanı bunalıma sürükler. Bu tür gerilimin kaynağı çoğunlukla zorlanma, engellenme ve çatışmadır.

İşgören, gerilim içinde olduğunu genellikle açlık, doyumsuzluk, erinçsizlik (huzursuzluk), tedirginlik, kızgınlık, öfke gibi duygularıyla ortaya koyar. Gerilimin kaynağı olan zorlanma, engellenme ve çatışma, arttıkça gerilimin yeğinliği de artar. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi bireyin performansı , dolayısıyla uyumu, güdülenmeden mutlak surette etkilenmektedir. Gerilimin artışı güdülenme ve edimin azalmasına , bireyin uyumunun bozulmasına sebep olacaktır.

Gerilim içinde olmak her zaman çok kötü değildir. Olumlu duyguların yarattığı gerilim, kimi kez kişiye haz da verebilir. Bu yöndeki gerilim işgöreni görevine içten güdeleyebilir, yüksek edime ulaştırabilir. Olumsuz duyguların yarattığı gerilim de işgörenin edimini artırabilir, ama olumsuz gerilimin uzun süre sürmesi, işgörenin edimini düşürür.

3.1.7 Bunalım

Bunalım (strain, depression), gerilimden daha yeğin, elem veren, çoğunlukla uzun süren bir duygudur. Yaşamsal gereksinimleri engellendiğinde insan, bunalıma düşer. Bunalım uzun sürdüğünde insanın ruh sağlığı bozulur.

Bunalıma yeğinliğinden dolayı kaygı tanısı konduğu olur. Kaygı ile süregelen bunalımı, belirtilerine bakarak ayırmak zordur, ama kaygı daha çok geleceğe yönelik, bunalımsa geçmişin ürünüdür. Bir bakıma bunalım yeğin bir kaygının ürünü olarak düşünülebilir. Kimi kez bunalım, tasa, kuşku, sıkıntı, kasavet, bunaltı, boğuntu duygularıyla karıştırılır.

Süregelen bunalım insanı, uykusuzluğa, iştah yitimine, cinsel erksizliğe, toplumsal ilişkilerden tiksine, kararsızlığa, işten uzaklaşmaya, başıbozukluğa, dikkatsizliğe, çaresizliğe, neşesizliğe, suçluluk duygusuna, baş ağrısına ve benzerlerine itebilir (Organ ve Hamner, 1982).

İnsanın içsel ve başkalarıyla ikili çatışması doğaldır ve bir gerekliliktir. Bu gereklilik çatışmanın bazı yararından doğar. Pek çok yeni görüş, insanın içsel ve ikili çatışmasının ürünüdür.

3.2 Uyumsuzluk Belirtileri

Çalışma çağının yetişine dönemi atlanıp uzmanlık dönemi yaşanmaya başlayınca, insanda yaşamın sınırlı olduğu duygusu yerleşmeye başlar. Buna, zaman zaman ortaya çıkan hastalıklar da katkıda bulunur. Sürdürme döneminin sonuna doğru, emeklilik kapıya dayanınca, işinin bittiği duygusu insanı daha da olumsuz, duygulara doğru sürükleyebilir. Eğer insan, geçmişini değerlendirmesinin sonunda, elde ettiklerini, mutluluğunu,

basanlarını doyurucu buluyorsa, bu tür olumsuz duygularını daha kolaylıkla atlatabilir; geçmiş yaşamını doyurucu bulmuyorsa, erinçsizliğe gömülmesini daha da artırır.

Uzmanlık döneminin bir başka özelliği de, duygusal esnekliğin giderek azalması, buna karşılık, duygusal yoksulluğun artmaya başlamasıdır. Bu dönemde yetişkini bu duruma iten ortamı da elverişli olmaya başlar. Yakınların, arkadaşların yavaş yavaş bu dünyayı terk etmeleri, kızların, oğlanların evlenip ayrılmaları, insanı duygusal yoksulluğa atan yeğin olumsuz yaşantılar olur.

Uyumsuzluk, yalnız bunu yaşayan insanı ruhsal, bedensel zarara uğratmaz aynı anda başkasını da üzer. Bazı uyumsuzluk insanı tedirgin eder ama çalışmasını engellemez.

Çocukluk evrelerinde, ilgiden, sevecenlikten, sevgiden yoksun olarak büyüyen yetişkin, akranlarına bakarak uyumsuzluğa daha çok eğilimlidir (Berelson ve Steiner, 1964).

İşgörenlerde görülen uyumsuzluk belirtileri genellikle şunlardır: Sık sık ya da düzensiz aralıklarla tuvalete gitme. Kabız ya da ishal olma. Oburluk ya da iştah yitimi. Coşkulandığında bulantı duyma, kusma. Bedenin değişik yerlerinde ağrı ya da sancı duyma. Egzama gibi deri hastalıklarına yakalanma. Değişik türde alerji. Siğil çıkarma.

İşgörenlerin yeğin uyumsuzluk belirtileri olan kişilik özellikleri aşağıda kısaca açıklanmıştır. Anımsanması gereken önemli nokta, uyumsuzluk yansıtan bu kişilik özelliklerinin her insanda az da olsa görülebildiğidir. Tehlikeli olan, bunların yeğlilik ve süreğenlik göstermesidir. Uyumsuzluk yüksek düzeye çıktığında, işgörenlerin ruh sağlığı bozulmaya başlar.

3.2.1 Aşağılık Duygusu

İşgörende aşağılık duygusunu yaralan etkenler iki yönden gelir. Birinci yönden gelen etkenler işgörenin kendisindendir. İşgören, davranışlarını kendine akran ya da denk gördüğü kişilerle karşılaştırarak, kendini yetersiz, başarısız gördüğünde aşağılık duygusu geliştirebilir. Böyle bir duygu, işgörenin kendine ve yaptıklarına ilişkin olumsuz dönülmesiyle başlar. Kendine ilişkin aldığı olumsuz dönütler, kendi değerini düşürücü nitelikleyse, işgörende aşağılık duygusu oluşur.

ikinci yönden gelen etkenlerse, başkalarındandır. İşgören, davranışlarından dolayı başkalarınca horlandığında, dışlandığında, hiclendiğinde aşağılık duygusu geliştirebilir, işgörenin aşağılık duygusunu yerleştirebilmesi için, yukarıda sayılan her iki yönden gelen olumsuz etkenlerin sıklık ve yeğlilik göstermesi gerekir.

Bunların geçici olması işgöreni, geçici bir aşağılık duygusuna iter. Geçici aşağılık duygusu insanın doğal gelişim süreci içinde yer alır. Geçici aşağılık duygusu yararlı olabilir. Eğer işgören, aldığı dönütlere uygun olarak, kendinin aşağıladığı niteliklerini düzeltirse aşağılık duygusu yapıcı, geliştirici bir duygu olur.

Geçici aşağılık duygusu sıklaştığında, insanda yerleşmeye başlar. Yerleşik aşağılık duygusu, yalın ve karmaşık olmak üzere, iki türde görülür (Çöle ve Hail, 1966):

Yalın aşağılık duygusu (sense of inferiority), insanın gereksinmelerinin engellenmesinden, uğradığı düş kırıklığından, zorlanmasından ortaya çıkar. Bu türde aşağılık duygusu geliştiren insan başarısız olacağı ve yetersizliğinin ortaya çıkacağı korkusuyla, etkinliklere katılmada isteksizlik, gönülsüzlük gösterir; başarabileceği işlerden bile çekilir. Yalın aşağılık duygusu geçiren insan, bu sırada çekingendir, içine dönüktür, kendine güvensizdir. Kaygılarından ve başarısız olacağı korkusundan, işlerini yapamadığından yakınıyor, insan, uykusuzluk, aşırı terleme, çarpıntı gibi fiziksel belirtiler gösterir.

Kendinden ve başkalarından gelen aşağılayıcı etkiler birleştiğinde ve yeğînleştiğinde, işgören özdeğerini yitirir; aşağılık duygusu, duygu olmaktan çıkar, aşağılık karmaşasına dönüşür.

Karmaşık aşağılık duygusu (inferiority complex), birçok karmaşık etkenin ürünüdür. insanı aşağılık duygusuna iten etkenler, hem yeğindir hem de küçük yaşlardan beri gelişme içindedir. Kimi kez bu tür aşağılık duygusunun altında insanın benimseyemediği bedensel bir özür, güçsüzlük, yeğîn ilişki bozukluğu gibi etkenler bulunur. Karmaşık aşağılık duygusuna kapılan işgören aşağılık duygusunu kapatmak için utanca boğulabilir ya da üstün olmaya çabalayabilir.

Aşğılık karmaşasına düşen bir işgören, gücünün yetebileceği işlere girmekten bile kaçınarak, kendini pek çok ödülde, başarıdan yoksun bırakabilir. Böyle bir işgören, kendine verilen yetkiyi kullanamaz; sorumluluk yüklenemez; işlerini, üstlerinin yakın izlemesi ve kılavuzluğu olmadan yapamaz.

3.2. 2 Utanç Duygusu

Utanç (shame), sıkılğanlığı anlatan utangaçlıktan (shyness) farklıdır. Utangaçlık da başkalarıyla ilişki kurmayı engelleyen, rahatsız edici bir duygudur ama utanca bakarak insanı aşağılık duygusuna, dolayısıyla uyumsuzluğa daha az zorlar. Utanç, insanın kendini yetersiz görmesinin; istenmeyen, beğenilme-en bir davranışı yaptığıının bilincine varmasıyla ortaya çıkar. Bu duygu, öğrenciyi engellenmeye, gerilime itebilir. Kendini değersiz

bulmaktan, aşağı görmekten doğan utanç, sürekli ve insanın gerçeklerle ilişkisini kesen zehirleyici bir duygudur. Utanç, işgöreni sigara, alkol ve uyuşturucu kullanmaya, içine gömülmeye, dine aşırı sarılmaya yönlendirebilir.

3.2.3 Üstünlük Duygusu

Üstün (süperiör) olma isteği, aşağılık duygusundan kaynaklandığında, insanı olağanüstü çalışmaya, yarışmaya, övünmeye, gururlu olmaya yöneltebilir, insanın üstün olmaya çalışması, onu aşağılık duygusundan daha az uyumsuzluğa itebilir, insan, aşağılık karmaşasının itici gücüyle, uyum mekanizmalarından ödünlemeyi ya da yüceltmeyi geliştirebilir. Böyle bir işgören, işlerini en yetkin nitelikte yapmaya; başkalarından sürekli üstün olmaya; görevinde en yüksek başarıyı göstermeye; özdenetimini aşınlaştırarak en iyi davranışlı işgören rolünü oynamaya; arkadaşlarına ve çevresine iyilik yapıp göze girmek için çırpınmaya; toplumsal ve örgütsel etkinliklerde ön sırayı almaya; ve benzeri eylemleri yapmaya çabalar. İşgörenin üstün, güçlü ve başarılı olma uğraşısı bir bakıma rahatsızlıktır; ama bu uğraş onun aşağılık duygusunun itici gücüyle beğenilir biri olmasını da sağlayabilir. Bu açıdan bakıldığında, iyi yönlendirilmiş aşağılık duygusunun her türü ve üstünlük duygusu, insanı gelişmeye iten bir güdü olarak görülebilir (Adler, 1994).

Üstünlük duygusu, üstünlük karmaşasına (superiority complex) dönüştüğünde aşağılık karmaşasına benzer sorunlar ortaya çıkar.

3.2.4 Kaygı

Kaygı (anxiety), nedeni açık olmayan ya da doyurulamayan güdülerden dolayı tedirginlik ya da sıkıntı içinde olmadır. Kaygı, korku değildir. Korku (fear) doğal bir duygudur. Korkunun kaynağı bilinir; kaynağı kalkınca korku da ortadan kalkar. Oysa kaygı, kaynağının ne olduğu bilinmeyen, karmaşık bir duygudur. Sorunların çözülmemesi ya da çözülemeyeceği korkusu; gereksinmelerin doyurulamaması ya da doyurulamayacağı endişesi; özgüvensizlik ve ben duygusunun sağlıklı oluşu; tedirginlik, sıkıntı, üzüntü; aşağılık duygusu gibi pek çok olumsuz duygu, özellikle bunalım kaygının kaynağı olabilir.

Kaygı, geleceğe yönelik bir duygudur; beklenen bedensel ve ruhsal zarara tepkidir; uğursuzluk, dehşet duygusudur ve içten kemirilmedir; her şeye karamsar bakmadır. Kaygıyı, gerçekle ilgisi olmadığı, kaynağı belirsiz, tanımlanamaz, bilinmez olduğu için anlatmak, anlamak zordur, insanı tehdit eden olası tehlike bulanıktır. Ama, tıpkı korku ve yıldı gibi kaygı da, insana elem veren bir duygudur.

Sert, baskıcı, kısıtlayıcı, gözdağcı, azarla-yıcı ortamda büyüyen çocuklar, yetişkinlik evrelerinde derin, süregelen ve genelleşmiş kaygı geliştirmeye daha eğilimli olmaktadır (Berelson ve Steiner, 1964).

İşgörene tehlikeli ve gizemli  c len her şey onda kaygı yaratır. Gizem, duyuları açan; usumuzun doğal durumunda, varoluşu ve özü bize kapalı, saklı kalan şey, doğüstü inanç ve doğrulardır. Kaygıyı doğuran ne tek başına gizemlilik, ne de tek başına tehlike. Bu iki olgunun birbirine bağlanmasıdır. De set verici olan budur.

Kaygı, genel olarak, kendini geçici ve süregelen olarak iki türde gösterir (  le ve Hail, 1966): Bir süre   z lemeyen bir sorun ya da doyurulamayan bir gereksinme yüzünden d   len geçici kaygı, sorun çözülünce ve gereksinme giderilince kendiliğinden ortadan kalkar.Süregelen kaygı, insanı etkisi altına alarak onu gittikçe uyumsuzla tırır. Süregelen kaygı insanın ruh sağlığının bozulmasında temel etkindir. Yeğinle mi  süregelen kaygı, insanın kendine güvenini yitirtebilir; onu güçlü sandığı bir kişinin kanadı altına sığınmaya yöneltebilir. Bu tür kaygı, düşüncelerini toplamaktan, belleğini kullanmaktan insanı yoksun bırakır. Kaygılı insan, çabucacık kararsızlığa, çatışmaya d  er; bozum olur. Süregelen kaygı ancak hekimce sağaltılabilir.

Yönetsel erk, i  orenin sıklıkla kaygılandığı kaynaktır. Aynca sık sık yer değiştirme; yarışma; amaç, görev belirsizliği; baskı gibi durumlar da kaygının kaynağı olabilir. Ama bir i  oreni kaygıya düşüren kaynağı bulmak çok zordur. I  orenlere kaygısı üzerinde yapılan araştırmalar,  u sonuçları vermiştir (Korman, 1977):

- a. Kaygı, kolay işlerde edimi desteklemektedir.
- b. Zor işlerde kaygı, edimi düşürmektedir.
- c. Kolay ya da zor olmayan orta düzey görevlerde kaygı, edimi bir süre yükseltmekte, ama sonra edimi düşürmektedir.
- d. Kaygının edimi d   rmeye ba ladığı nokta, kolay işlerde uzamakta, zor işlerde ise kısalmaktadır.

Kaygı, ılımlı olduğunda i  orenin çalışmasına yardımcı olabilir, onu uyumsuzluğa d   rmez. Bir bakıma ılımlı düzeyde olmak koşuluyla, bu duygulara, insanın başarılı olması, tehlikelere karşı önlem alması için gereklilik de vardır. Ama her olumsuz duygu gibi, s regelenle mi  ve yeğinle mi  kaygı, i  oreni uyumsuzluğa düşürür.

Kaygılı i  orenlere, süregelen tedirginlikleri yüzünden başkalarıyla ilişki kurmada zorluk  ekerler. Ba aramamak, y kselememek, üstlerle ve astlarla ilişki kuramamak, beğenilmemek gibi kaygıları yüzünden, ya aşırı bir çaba içinde olurlar ya da çekimser davran-

mayı yeğlerler. Özellikle gelecek kaygısı, derin ve süreğen olduğunda, nesnesi belirsiz olan korku yüzünden işgörenin iş yaşamını altüst edebilir.

3.2.5 Sinirlilik

insanın içinden ya da dışından gelen etkilere karşı, üzerinde düşünmeden, anında ve hızla, coşkusallık tepkide bulunmasına sinirlilik (nervousness) denir. Sinirlilik süresince insanın düşünmesi, durumu irdelemeye değil, hıncını almaya ve durumdan kurtulmaya yönelerek kısıtlanır, insan, tepkisini herhangi bir amaçla değil, o andaki tedirginliğin sonucu olarak yapar. Sinirli yapılan tepkiler, genellikle hızlı, çarpıcı ve yüksek düzeyde coşku içerir. Bu yüzden sinirli kişi, sinirli anında kırıp dökerek ya da sert tepkilerle kendine ve çevresine zarar verebilir.

insanda gözlenen sinirlilik belirtileri şunlardır: Sürekli yüz, kaş seğirmesi, sararma, dudak ısılatma, ısırma, tikler, göz kırpması, tırnak yeme, parmak emme, kekemelik, huzursuzluk, sıkıntı, tedirginlik, sürekli bacak sallama, parmak kıpırdatma ve çıtlatma, sık sık tuvalete gitme, gereksiz yere kızma ve benzerleridir.

insanda görülen bazı sinirli tepkinin ussal bir nedeni vardır, işlerin ters gitmesi, bir gereksiniminin doyurulamaması, bir kötü olay insanı sinirlendirebilir. Bu tür sinirlilik geçicidir. Ama, sinirlilik süreğenleştikçe ve yeğlenleştikçe, insanı ruh hastalıklarına yakınlaştırır.

Örgütün ortamı, genellikle sinirliliği des-tekler. Örgütte birçok iş, işgörenin istenci dışında yaptırılır. İşgören, gönüllü olmadığında ya da istenen işi görevi ve yetkisi dışında gördüğünde, sinirlenmeye ortam hazırlanmış olur. Ast üst ve insan ilişkilerinde işgören, sinirli olmaya zorlanabilir.

Kimi kez sinirlilik, bir araç olarak da kullanılır. Adını sinirliye çıkartan bir işgören bazı isteklerini sinirlilik gösterileriyle ya da sinirleneceği imgesiyle elde ediyorsa, işgörenin bu duygusal bozukluğu ödüllendirilmiş olur. İşgören, bundan böyle olmayacak isteklerini bile, sinirlilik nöbetleriyle elde etmenin yollarını arar. Ayrıca işgören, işten kaçmak için sinirliliğini kullanabilir. Sinirleneceği korkusuyla çevresindekiler ona iş yaptırılmaz duruma düşebilirler. Sinirli insan, giderek yalnızlığa itilmekten kendini kurtaramaz.

Sinirlilik, örgütlerde istenmeyen ve beklenmeyen bir duygusal bozukluktur. Yönetim, işgörenden çoğunlukla soğukkanlılık ister. Sinirlilik, genellikle işgöreni itaatsizliğe iter. İyi ilişkilerin, eşgüdümün, elbirliğinin en çok gerektiği örgütte, sinirli işgören, çok zor durumlara itilebilir ve ruh sağlığını bozabilir.

insanın, arada sırada sinirli olduğu anlar vardır. Uykudan uyandığı sırada, kendini bir işe

vurduğu anda, yoğun bir üzüntüsünde kişi, olur işlere olmaz diyebilir ya da ufak bir nedenle karşısındakine ters davranabilir. Yine de olgun bir insanın, bu durumlarda kendini tutabilmesi, denetleyebilmesi beklenir. Böyle durumlarda, insanın kendini tutması, denetlemesi olgunluğunun ölçütüdür.

3.2.6 Saplantı

Saplantı (fixed idea), gerçek ve doğru olmadığı bilinen, ama insanın etkisinden kurtulamadığı, aklından çıkaramadığı bir düşünce ya da bir duygudur. Saplantı, insanı kördönüye düşürür. Saplantıdan kurtulamayan insan, dönüp dönüp aynı düşünce ve duygunun içinde çırpınır; başka düşünce ve duyguya geçemez (Martin, 1981). insanın saplantı kördönüsünden kendi başına kurtulmaya gücü yetemez; ona yardım etmek gerekir, insan, saplantısının bilincinde olamaz.

Saplantı, işgörende çalışma çağına hazırlık döneminden daha çok yetişme, uzmanlık ve özellikle sürdürme dönemlerinde daha yeğînleşip süreğînleşir. işgörenin saplantısı işiyle ilgiliyse, ilgili olduğu işi ya da yöntemini değiştirmek, yönelim için büyük bir sorun olur. Saplantı, asılsız ya da yersiz olduğu içinişgöreni başarısız kılabilir, zor durumlara sokabilir.

3.2.7 Takınak

İnsanın, bilincine takılan; savunmaya ve kaçmaya yönelik tepkiler yapmasına yol açan, tüm çabalarına karşın bir türlü kurtulamadığı istek, duygu ve düşünceye takınak (obsession) denir. Takınağın, saplantıdan ayrılan özelliği, zorgululukla birlikte ve insanın takınağının bilincinde olmasıdır.

Zorgululuk (compulsive), takınağı eyleme dönüştürerek insanı yapmaktan bir türlü kurtulamadığı zorunlu bir tepkiye iter. Zorgulu tepki (compulsive reaction), yersiz, zamansız ve uygunsuz bir tepkidir ve önüne geçilemeyen, içten gelen bir zorlanmayla sürekli yapılır. Sözgelimi insan, hastalanmaktan kaygılanıyorsa, bu kaygısını mikroptan korkmaya dönüştürebilir. Mikroptan korkma düşüncesi onda takınak olabilir. Bu takınak zorgulu bir davranışa dönüşerek onu, uygun olmayan bir zamanda ve yerde ya da her fırsatta, elini sık sık yıkamaya zorlayabilir. Takınağın içerdiği duygu ve düşünceler çoğunlukla insana tedirginlik, sıkıntı verir, insan, takınağından kurtulamadığında süreğîn zorlanma içinde kalır.

Takınak, duygu ve düşünme düzeyinde kaldığında insanı işlevsizleştirmeyebilir; ama zorgulu tepkiyle birlikte geliştiğinde, işgöreni işlevsizleştirir. işgörenin istemi dışında

ortaya çıkan inatçı, sürekli yinelenen, kurlulunması olanaksız düşünceler, istekler, devinmeler iş-görenin işini engelleyen önemli bir sorundur.

Takınak ve zorgulu tepki, yalın bir takılma ya da yinelenen eylem olabilir. Sözgelimi, bir türkü işgörenin diline takılmış ya da iyi bir ilişkinin imgesi kafasına takılmış olabilir. Sürekli mırıldanılan bir türkü ya da gülümseten bir ilişki kimseyi rahatsız etmediği gibi, işgöreni de işinden alıkoymaz. Ama böylesine yalın takınak süregelenleşmiş değil, gelip geçicidir ve insan dilediğinde bundan kurtulabilir.

Takınak-zorgulu tepki, çoğunlukla karmaşık ve sinirselidir (neurosis). Böyle bir nitelik kazandığında, takınak-zorgulu tepki sinirseli, bir ruhsal hastalığa dönüşür. Hasta giderek, ayırdımında olmadan, kendine bir simgeyi, bir nesneyi seçerek duygusal yüklerini bunlara aktırır. Bu aktarma, hastayı biraz rahatlatır ama hastalığı iyileştirmez.

Takınak-zorgulu tepki sinircesini geliştiren bir işgörenin, örgütte iyileştirilmesi olanaksızdır. Kimisi, kimseye zarar vermeden örgütte çalışmasını sürdürebilir. Eğer bir zarar varsa bu kendisine olur. Sözgelimi, her on dakikada bir, elini yıkamak zorunluluğu duyan ya da tezgahım ikide bir mazotla yıkayan bir işgören, örgüte az ama kendine daha çok zarar verir. Takınağını ve zorgulu tepkisini, bir başkasına yönlendirerek ona düşman olan ya da bir nesnenin kendisine uğursuzluk getirdiğini düşünen bir işgören sürekli zorlanma içine düşerek kendine ve örgüte zarar verebilir..

3.2. 8 Korku ve Yılgı

Korku (fear) doğal bir duygudur, insan bir nesnenin, olayın görünüşüne, yeğinliğine, oylumuna ve benzeri alışılmadık yönlerine bakarak korkabilir. Bebeğin yüksek gürültüden korkması doğum öncesinde bile gözlenebilir. Korkunun nesneye, olaya bağlı oluşu, ruh sağlığı açısından korkuyu, korkunç olmaktan çıkarır. Nesne ya da olay bittiğinde bireyin, korku kaynağına karşı yaptığı tepki de ortadan kalkar.

Yılgı (phobia), belirli nesne ya da olaylara karşı duyulan, belirtileri korkuyu andıran güçlü bir ürküntüdür (scock). Korku, alışılmadık, olağandışı, her nesne ya da olaya karşı duyulurken, yılgı belirli nesne ya da olaya karşı duyulur. Korku, olağan bir duyguyken, yılgı, olağandışı bir duygudur. Korku, gelip geçiciyken, yılgı süregendir. Korku, bazen güçlü olurken, yılgı sürekli güçlüdür. insanlarda gözlenebilen pek çok yılgı vardır. Fareden, köpekten, kediden, karanlıktan, dar geçitlerden, yüksek yerlerden korkma gibi yılgılar işgörenlerde görülebilir.

Yılgı genellikle çocukluk evrelerinde yerleşir. Çocuk, belli bir nesneden, olaydan ya da canlıdan doğal olarak korkabilir. Bu korkunun kaynağı ortadan kalkınca bu öznel korku

da geçebilir. Eğer bu korku çocukta çok yeğin bir yaşantı oluşturmuşsa, öznenlikten genelliğe dönüşerek onda yerleşebilir. Böylece çocukta korku yaratan kaynağa benzer durumlara karşı yıldı gelişir. Yıldı, çok yeğin bir basımla-manın ürünüdür.

Yıldılı insan, yıldı nesnesinden korkul-maması gerekliliğini bilir. Bu yüzden yıldı, korkulması gereken bir nesne ya da durum karşısında duyulan olağan korkudan farklı bir ürküntüdür. Yıldılı insan, elinde olmadan, yüksek güçte bir dürtüyle, yıldılı olduğu nesne ya da durum karşısında ürküntü duyar.

Yıldı, işğöreni örgütte her zaman uyumsuz yapmaz. Ama işğören, yıldıının yekine-bileceğı bir işte çalıştırıldığında uyumsuz olur. Sözelimi kalabalık yıldı olan bir işğören, kalabalık işyerinde; karanlık yıldı olan bir işğören karanlık bir işyerinde; kirlenme yıldı olan bir işğören, kirli bir işyerinde çalıştırıldığında uyumsuz olur.

Başansız ya da kusurlu olma korkusu (fear of failure) işğörenlerde çokça görülür. Kusurlu olma korkusu, yapılmış bir kusurdan değil, kusurlu olmaktan korkma olduğu için, yıldı da sayılabilir. Böyle bir korkusu olan işğören, kusurlu olacağını sandığı işi yapmaktan kaçır ya da kusurlu olmayacağı kolay işleri seçer ya da küme içinde çalışmayı yeğleyebilir.

Yenilgi (defeat) yıldı daha çok yönetmenlerde görülür. Böyle bir duygu yönetmeni, sürekli yenilmeyeceğı durumlar aramayayönelir.

Yıldı, başka bir insana yönelebilir. Yeğin olarak karşı cinsten korkma ya da başka birulusun, ırkın, dinin ve benzerlerinin üyesinden korkma, yeğınleşip derinleşerek bireyde yıldıya dönüşebilir. Böyle bir yıldı, bu kimselere düşmanlığa yol açabilir. Karşı cins yıldı ve yabancı yıldı olan işğörenler, örgüte sorunlar açabilirler.

Yıldıının tanınması kolaydır, ama ortadan kaldırılması zordur, insan, yıldı ile birlikte yaşamak zorunda kalır. Yıldı olan işğörene, en azından yıldıına karşı nasıl duyarsız kalabileceğinin yollar öğretilmelidir. Yönetmen, yıldı olan işğörene özenli, ılımlı bir yaklaşımla, aşama aşama yıldıını yenebilecek işler yaptırmalıdır.

3.2.9 Aşırı Duygusalılık ve Duygusal Hamlık

Duygusal gelişimde akranlarına bakarak geri olan bir insan, aşırı duygusal ya da duygularında ham olur. Aşırı duygusal (över sen-timentality) insanda şunlar görülür: Olağan kusurluluk, başarısızlık, unutkanlık karşısında aşırı üzülmeye, kaygılanma. Sık unutkanlık. Sık düşlem kurma. Ayrıntılarla ilgilenmede titizlik. Toplumsal etkinliklere

katılmayı, övmeleri ya da ödülleri reddetme. Sorumluluklardan, yeni ya da güç olan işlerden kaçma. Bir konu üzerine düşüncelerini toplamada yetersizlik. Gürüllü gibi bazı etkilere karşı aşırı duyarlık. Sık sık üzülme, dalgınlık. Gereksiz yere gülme, ağlama. Aynı düşüncede olmadığı kimselere karşı kırılma ve küsme; sürekli sokranma, bazen saldırma; ilgi çekmek için gereksiz çaba gösterme.

Aşırı duygusallığın karşıtı duygusal kütlüktür, insanın etkiler karşısında gereğince duygulanmaması, aşırı duygusallığa göre daha çok gizlenebilir. Aşırı duygusallık ve duygusal kütlük, insanın yaşına göre yeterince duygusal gelişimini tamamlayıp, duygusal olgunluğa ulaşmadığını gösterir.

Duygusal hamlık (lover sentimentality) gösteren insanda da şunlar görülür: Yalnız başına çalışamama. Bir kişiye olurundan çok yapışma. Kendi yargılarına güvenememe. Bencillik. Aşırı şüphecilik. Başkalarını aşırı derecede eleştirme. Fazla yumuşaklık ve telkin altında kalma. Yılgınlık olma. Kararsızlık. Güçlü sandığı birine sığınma, bağımlı olma.

Aşırı duygusallık ve duygusal hamlık gösteren işgörenin bir kümeye üye olmasına yardım etmek; çalışma kümesine ve toplumsal etkinliklere katılmasını sağlamak; arkadaşlarınca reddedilmesini önlemek; toplumsallaşmasına yardım etmek duygusal gelişimi için yararlı olabilir. Bunlara duygu eğitimi yapılmalıdır. Örgütte, aşırı duygusal ya da duygulanamayan ham olan işgörenin, zaman zaman işlevsizleştiği, çevresindekileri işinden alıkoyduğu görülebilir.

3.2.10 Kıskançlık

imrenmeden (envy) daha güçlü bir duygu olan kıskançlık (jealousy), insanı istenmeyen davranışlara sürükler, imrenme, beğenilen, güzel olan bir nesnenin, bir özelliğin elde edilmesine özlemdir. Kıskançlık ise bu özlemden de ötede, insanın kendinden üstün gördüğü bir başkasına duyulan; kendisiyle ilgilenmesini ya da kendisini sevmesini istediği bir insanın başkasıyla ilgilenmesi ya da sevmesi karşısında öfke, hınç, düşmanlık gibi duyulan yeğün olumsuz bir duygudur, imrenmenin yapıcılığına karşın kıskançlık yıkıcıdır. Kıskanç insan, bir yandan kendini yıkarken öte yandan karşısındakini yıkabilir.

Çocukluğun kıskançlıkları, çevre elverişli olduğunda, giderek insanda genelleşmeye başlar. Genellenmiş kıskançlık, insanda kişilik özelliği olarak yerleşir. Böylesine genelleşerek kişilik özelliğine dönüşmüş kıskançlık, çoğu kez insanın başkalarıyla iyi ilişkiler kurmasını engeller. Kıskançlık, kimi kez işgöreni, sağlıksız da olsa, üstün başarıya güdüleyebilir. Kıskanç işgören, üstün olan başka işgörenden önde olma

çabasıyla basan yarışına girebilir. Ama bu kıskançlık sürecinde işgören, başka seçenekleri göremez; düşünmesini kısıtlamaktan kurtulamaz.

3.2.11 Sığınma ve Bağımlılık

Sığınma (affiliaton, refuge), insanın kendini güvende görememesi yüzünden, bir başkasının ya da bir kümenin kanadı altına girmesidir. Can güvenliği ya da geçici bir bunalım yüzünden gerçekleşen sığınma, doğal bir güven arama çabasıdır. Ama sığınma, insanın süregelen güvensizlik karmaşası ve ruhsal güçsüzlüğü yüzünden başvurulmuş bir eylemse bir uyumsuzluk belirtisidir.

Bebeklik ve ilk çocukluk evrelerinde çocuğun kendini besleyen, giydiren, koruyan kişiye bağlanması (bonding, attachment) doğaldır. Bu bağlanma sağlıklı ilişkiyi ve güven duygusunu geliştirdiğinden, çocuğun gelişimi için gereklidir. Bağlanma, bağımlılığa (dependency) dönüşerek, son çocukluk, erinlik ve ergenlik evrelerine taşıdığı ve yetişkinlik evresine dek sürdüğünde, giderek bir uyumsuzluk belirtisi olur. (Child,1981)

Ana babasına, ailesine bağımlılığını sürdürerek, görece özgürlüğünü gerçekleştiremeyen bir işgören, bir örgüte girdiğinde ilkin özgür olmanın tadını çıkarmaya çalışır; ama kendi üzerinde denetim kurma ve özgür olma yeterliğini geliştiremediği için, ayağı üzerinde duramaz; yalnızlığın içine gömülür, işgören, yalnızlığın acısıyla kendine güven verecek kişi ya da bir küme arar; bulduğunda da kişiye ya da kümeye sığınır, işgörenin sığındığı ve bağlandığı kişi, genellikle bir üst yönetmen ya da örgütte güçlü olan bir küme kimi kez bir çete olur.

Kişi ya da kümeye sığınan işgören, kendi kendini yönetme hakkından vazgeçerek, kişi ya da kümenin egemenliği altına girer; özgürlüğünü yitirir; ama güven elde eder. İşgören, bu güveni yitirmemek için kişi ya da kümenin istediği rolü oynar, işgörenin sığındığı kişi ya da kümenin istediği roller töreli, başka bir deyişle örgütün toplumsal ve törel ilkelerine ve kurallarına uygunsa, işgören, töresiz davranışlar yapmayabilir; ama bunun tersiye, o zaman işgören, kişi ya da kümenin töresiz isteklerini yapmak zorunda kalır; suç bile işleyebilir.

İşgören, sığındığı kişiden ya da kümenin öteki üyelerinden kendini aşağı görüyorsa, sığınma, sığıntılığa (parasite) dönüşmeye başlar. Sığıntı olan işgören, aşağılandığında duygusal çöküntüye uğrayabilir; bu duyguyla kişinin ya da kümenin ayak işlerini yapan birisi olur. Bu duruma düşen bir işgören için yönetmenin

yapabileceği çok sınırlıdır, İşgö-renin bazı özgürce çalışacağı işlerde denenmesi düşünülebilir.

3.2.12 Psikosomatik Belirtiler

insanın uyumsuzluğu kimi kez ruhsal bozuklukların yanında bedensel rahatsızlıkları da getirir. Bedensel bozukluklar (psychoso-matic disorders), bireyin bedeninde herhangi mikrobik hastalık olmadan ağrılar içinde olmasıdır. Bel, baş, göğüs, bacak ağrıları gibi çeşitli ağrılar; mide bozuklukları; astım ve benzerleri bedensel olmaktan çok ruhsal nedenlerle bireyde ortaya çıkabilir.

Örgütte kimi işgörenin, psikomatik rahatsızlıklardan (yalancı hastalıklardan) dolayı işlerini aksattığı, işlevsizleştiği görülebilir, iyileştirme çabaları, ruhsal ya da duygusal bozukluğu ortadan kaldıramadığında, bu tür rahatsızlık süregelen Yalancılıktan hasta olmasa yalancı hastalıktan ayrı bir işten kaçma durumudur.

3.3 İşgörenin Uyum Çabası

Örgütün ortamı, işgöreni uyumsuzluğa iten pek çok durumla doludur. Uyum yeteneği yüksek olan insan, örgütün önlemlerini beklemeksizin kendini örgüt ortamına uydurmak için etkin ya da edilgin bazı eylemler yapar; bunu yaparken aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi yönetici ve işçiler için farklı önceliğe sahip olacak şekilde beklentiler etkili olur. Bunlar örgüte uyumunu, erincini bozmayacak düzeyde gerçekleştirilmeye çalışılır. Yeğin uyumsuzluk kaynaklarıyla başa çıkamayan işgören, ya örgütten ayrılmayarak uyum sorunlarıyla birlikte yaşar ya "da ilk fırsatta örgütten ayrılır. İşgörenlerin kimisi, uyumsuzluğa doğrudan etkin tepkide bulunur. Bunlar aşağıdakilerden birini ya da birkaçını birden yaparlar (Argyris, 1969):

a. Uyumsuzluğu hırsla dönüştürmek. Uyumsuzluğun verdiği erinçsizlik, işgöreni yüksek makamlara tırmanma, ödül kazanma, daha çok ödeme alma gibi erk ve ekonomik yarar savaşımına sürükleyebilir, işgören yaptıklarını abartarak övebilir ve kendini çok yükseklerle değer görebilir.

b. Doğal kümelere, derneklere, sendikaya ve benzerlerine girerek örgütteki uyumsuzluğu buralarda gidermeye çalışmak.

c. Örgüte karşı umursamazlık geliştirmek.

d. Örgüte yabancılaşmak.

e. Devamsızlık. Uyumsuzluk işgöreni örgütten kaçmaya zorlar ve uyumsuzlar örgüte zorda kaldıklarında uğrarlar.

f. Paraya ve ekonomik ödüllere aşın değer vermek.

YÖNETMENLERİN GEREKSİNİMLERİ (Önem Derecesine Göre)	İŞÇİLERİN GEREKSİNİMLERİ (Önem Derecesine Göre)
1.Ödemenin Artırılması	1.Üstlerce Beğenilmek,Onaylanmak
2.İş Güvencesi	2.Örgütün Bir Üyesi Olduğu (ilişkinlik) Duygusunu Geliştirmek
3.Yükselme Olanağı	3.Özel sorunlara İlgisi ve Yardım
4.İyi ve Sağlıklı Çalışma Koşulları	4.İş Güvencesi
5.Kendini Gösterme Olanağı	5.Ödemenin Artırılması
6.Üstlerle İyi İlişki Kurulması	6.Kendini Gösterme Olanağı
7.Üstlerin Adil Davranması	7.Yükselme Olanağı
8.Üstlerce Beğenilmek,Onaylanmak	8.Üstlerle İyi İlişkiler Kurmak
9.Özel Sorunlara İlgisi ve Yardım Almak	9.İyi ve Sağlıklı Çalışma Koşulları
10.Örgütün Bir Üyesi Olduğu (ilişkinlik) duygusunu Geliştirmek	10.Üstlerin Adil Davranması

Şekil 7 : Yönetici ve İşgören Gereksinimleri

3.3.1 Uyum Mekanizmaları

İnsanın, uyumsuzluğa iten duygulardan ya da uyumsuzluğa düşmüşse bunun verdiği acıdan kurtulmak ve ben duygusunu korumak için bulduğu uyum yollarına uyum mekanizmaları (adjustment mechanisms), kimi kez de savunma mekanizmaları (defence mechanisms) denir. Sorunlarla başa çıkmanın yolu, karşılaşılan gerçekleri benimseyerek, sorun çözme yöntemiyle soruna savaşım açmaktır. Oysa insan, gerçeklerden kaçmak için uyum mekanizması geliştirdiğinde uyumsuzluğunu belki hafifletir, ama ortadan kaldıramaz.

İşgören uyum mekanizmalarının birini ya da birkaçını birden geliştirebilir. Uyumsuzluğa yol açan gerçekleri yadsıyarak (denying reality) uyumsuzluğunu bastırabilir (repression); gerçekleri çarpıtarak (distorting reality) kendini aldatır (deception); gerçeklerden çekilerek (escape by retreating from reality) uyumsuzluğa teslim olabilir (surrender); gerçeklere saldırarak kaçabilir (escape by attacking reality); gerçeklerle uzlaşabilir (compromising with reality). İşgörenin uyum mekanizması geliştirmesi, yönetimi ya da çevresindekileri olumsuz yönde pek etkilemeyebilir. Uyum mekanizmaları geliştirmek, daha çok işgöreni ilgilendiren bir uyum sorunudur.

Geliştirdiği uyum mekanizması tanındığında, işgöreni daha gerçekçi yapmak ve örgüte uyumunu sağlamak kolaylaşır. Uyum mekanizmaları beş kümede toplanabilir (Çöle ve Hail, 1966):

3.3.1.1 Gerçekleri Yadsıma

Gerçekleri yadsıma, gerçekleri yokumsama (yok sayma) yoluyla uyumdur. Gerçekleri görmek ve gerçeklere nesnel yaklaşmak, uyma davranışının temelidir. Kimi kez işgören gerçekleri yadsır. Gerçekleri yadsıma, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir.

İnsan, kendine yeğin elem veren yaşantısından kurtulmak için onu yadsımaya yönelir, insan, bu yaşantısını yadsıdığına bilincinde olmayabilir. Ama insan bazı elem veren yaşantısını bilinçli olarak da yadsıyabilir. Birinci türdeki yadsımaya bastırma; ikinci türdeki yadsımaya da ketleme ve tutuklama denir.

3.3.1.2 Bastırma (repression).

Suçluluk, kaygı, utanç gibi elem verici duygular yaratan yaşantılar, çoğunlukla unutulur. Bu biçimde insana elem veren yaşantıların bilinçdışına itilmesine bastırma denir. Aslında, insana elem veren bu yaşantılar, anımsanamaz, yoksa tümüyle unutulmuş değildir (Coleman, Burucher ve Carson, 1980). Bilinçdışında bulunan bu tür yaşantı, ara sıra düşte ve başka davranışlarda kendini gösterir. Bu yüzden yaşantıların bastırılmış olması, insanın bundan kurtulması demek değildir.

İşgörence uygun bulunmayan, ona elem veren gerçekler (istek ve anılar) bilinçten uzaklaştırılmaya çalışılır. Bu tür gerçekler, örgül ortamında oldukça bol bulunur. Bastırılan gerçekler işgörence kolaylıkla anımsanamaz.

Gerçekleri bilinçli olarak yadsımaysa, onları kelleme, tutuklama yoluyla olur. İşgörenin cezalanmaktan, kınanmaktan, suçluluktan ve benzeri olumsuz duygulardan kurtulmak için bunlara ilişkin gerçekleri anmamak, görmemek için çaba göstermesine, bunları bilinç düzeyine çıkartmamasına ketleme, tutuklama denir.

3.3.1.3 Ketleme (inhibition).

İnsanın, kınanmaktan, cezadan, suçluluk duygusundan kurtulmak için, bazı yaşantılarını bilinçli olarak belleğinden çağırmasınaya, anımsadığında da hemen unutma çabasına, kelleme denir. Elem veren yaşamının her anılmasında kelleme çabası sürdürüldüğünde, bu yaşantı giderek unutulur. Kimi kez kelleme, insanın islenilmeyen gereksinimleri için yapılır, insan, çevresince beğenilmeyen gereksinimlerinden kurtulmak için bunları ketleyerek unuttur. Ketlenmiş gereksinimler, başka beğenilen gereksinimlerle sıvanabilir.

3.3.1.4 Tutuklama (arresting).

İnsanın olumsuz gereksinme ve isteklerini bilinçli olarak anımsamak istememesine, tutuklama denir. Tutuklamada, ketlemede olduğu gibi unutma yoktur, ama anımsamama çabası vardır, insan, beğenmediği ya da açığa vurduğunda çevresince cezalandırılacağını, kınanacağını, gözden düşeceğini bildiği isteklerini, duygularını ve düşüncelerini durdurarak, yerine beğenilenleri ortaya çıkarmaya çalışır. (Coleman, Burucher ve Carson, 1980)

Gerçekleri yadsıma, usa uygun ölçüler içinde olduğunda, insanı uyumsuz yapmaya-bilir, insan, böylece elem veren yaşantılarından; olumsuz istek, duygu ve düşüncelerinden kurtulur. Ancak insan, gerçekleri yadsıma yolunu alışkanlığa dönüştürürse uyumsuzluğunu da artırır. Genelleşmiş ve süregelenleşmiş bastırma, kelleme ve tutuklama, insanı kaygı, yıldı, takmak, saplantı ve zorgulu tepkiye doğru itebilir. Yetkeci disiplinin uygulandığı örgütlerdeki işgörenlerde gerçekleri yadsıma daha yeğin görülebilir.

3.3.1.5 Gerçekleri Çarpıtma

Gerçekleri çarpıtma, insanın kendini aldatması yoluyla uyum yapma çabasıdır. Kimi kez gerçekler, işgörence yanlış algılanır, yorumlanır. İşgörenin yanlış algılamasının nedeni, gerçekleri, olduğu gibi görmekten çok beklediği gibi görmek istemesidir. Böylece işgören, bilmeden gerçekleri çarpıtarak kendini aldatır.

Gerçeklerle başa çıkamayan insan, gerçeği çarpık yorumlayarak uyumsuzluktan kurtulmaya çalışır. Gerçeği çarpıtan insan, bunu kapatmak için, başkalarının benimseyeceği nedenler arar; kusurun başkalarında olduğunu söyler; kusurunu hafifletecek yollar bulur; gerçeği değişik gösterir; ya da öfkesini başkasından çıkarır. Gerçekleri çarpıtma, ussallaştırma, yansıtma, zıt eylemlilik, kötüleme, yön değiştirme biçimlerinde görülür.

3.3.1.5.1 Ussallaştırma (rationalism).

Başarısız olan bir insan, kendince usuna uygun nedenler uydurarak başarısızlığının verdiği uyumsuzluktan kurtulmaya çalışabilir, insanın gösterdiği nedenler, başkalarınca kabul edilebilecek nitelikte de olabilir. Kendisi de bu nedenlere inanabilir. Ama insan, gerçek nedeni kendisine bile söylemekten korkar.

Örgütün yönetimi baskıcı olduğunda, denetimin işgörende yarattığı uyumsuzluk da yeğınleşir. Bu baskıdan kurtulmak için işgören, sık sık neden uydurmaya başvurabilir.

3.3.1.5.2 Yansıtma (projection).

Gerçeklerle başa çıkamaması yüzünden uyumsuzlaşan insan, kimi kez başarısızlığının nedenini başkalarında arar. İnsan, başarısızsa bunun nedenini başka insan, nesne ya da olayda görür.

Yansıtmanın başka bir biçimi insanın kendisini başkalarına benzetmesidir. Bu tür yansıtma bulunan insan, kendi yaptıklarını başkalarının da yaptığını öne sürerek gerçeği çarpıtmaya çalışır. "Yalnız ben miyim, başkaları da yapıyor" tutumuyla kendi kusurlarını örttüğünü sanır, insan kendi gerçeğine ortak aramaya, böylece uyumsuzluktan kurtulmaya uğraşır. Bu tür yansıtma ilerlediğinde, insan kötümserliğini başkalarına yansıtarak onları kötü görmeye başlar. Böyle bir işgören eğer yalan söylemeye eğilimliyse, arkadaşlarının da yalan söylediğini savunabilir. "Başkalarını nasıl bilirsin, kendin gibi" atasözü, yansıtmanın bu türüne iyi bir örnektir. Gerçekleri çarpıtmanın bir diğer biçimi de, işgörenin başarısızlığına başkalarının yol açtığını ileri sürmesidir. Böyle bir eğilim içinde olan bir işgören, başarısızlığına yol açtığını söylemek için kimseyi bulamazsa, "nazar değdi" der.

3.3.1.5.3 Zıt eylemlilik (segregation).

Kimi insanın, değişik yerlerde birbirine zıt eylemler yaptığı görülür. Bir iş adamının işyerinde işçilerine karşı zalim, haksız, müşterilerine karşı hilekâr davranması; buna karşılık camide dindar, mahallesinde haksever görünmesi, birbirine zıt eylemlerdir. Böyle birinin eylemleri birbirinden kopmuştur (ayrılmıştır). Kişi, işyerinde yaptıklarının günahım, sanki iyilik yaparak çıkartmaya çalışmaktadır (Çöle ve Hail, 1966). Evde zalim olan bir işgören, örgütte melek olabilir. Zıt eylemlilik işgöreni uzun süre uyum içinde tutamaz. Eylemlerdeki zıtlığın uzun sürmesi kişiliğin bütünlüğüne zarar getirebilir.

3.3.1.5.4 Kötüleme (sour grapes).

Gerçekleri çarpıtmanın başka bir yolu, insanın elde edemediklerini kötülemesidir. İşgören gerçekte istediği, bir nesne olmasına karşın sanki istemiyor gibi davranarak elde etmedeki başarısızlığını kapatmaya çalışır, insan "uzanamadığı üzüme koruk" diyerek gereksinmelerini doyuramama gerçeğinden kurtulmaya çalışır. Başarısız bir işgören, işini ya da yönetmenini sevmediğini, yönetmenin kendine düşman olduğunu söyleyebilir. Bu tür kötüleme, gerçek olmadığında, işgörenin, benliğini koruması için geliştirilmiş bir uyum mekanizmasıdır. Kötülemenin genelleşmesi ve süregelenleşmesi, işgörenin uyumsuzluğunu artırır.

3.3.1.5.5 Yön değiştirme (displacement).

Uyumsuzluğa düşmesine yol açan gerçekle başa çıkamayan insan, öfkesini

boşaltacak elverişli birini arar ya da bir fırsatı kollar. Yönetmenine kızan bir işgören, ilk çıkacak elverişli bir durumda, gücünün yeteceği birini döverek, bir nesneyi kırarak öfkesini boşaltabilir. Evde engellenerek gerilim içine düşen işgören, bunun hıncını örgütteki arkadaşlarından ya da astlarından alabilir. Böyle bir uyum mekanizması geliştiren işgören, öfkesini yatıştırmak için kendisine bir kurban arar, kendinden küçüklere, zayıflara ya da hayvanlara karşı zalim olur. "Eşeğini dövemeyen semerini döver" atasözü bu mekanizmaya örnektir.

Çalışmaya hazırlık döneminde, gerçekleri yorumlama güçlüğünden dolayı gençlerin gerçekleri çarpıttığı çokça görülebilir. Bu tür deneyimler gençleri gerçekçi olmaya yöneltebilir.

İşgören, başarısızlığını örtmek, denetimin zorlamasından kurtulmak için önceden hazırlık yaparak, kusurlarını göstermemeye, yaptığını olduğundan üstün göstermeye çalışabilir. Böyle bir ortamda işgören, gerçekleri çarpıtarak aldatıcı bilgiler üretir. Yanıltıcı bilgi üretme, yalnız işgörenin aldanmasına değil, örgütün planlamasını etkisizleştirmeye, denetimi işlevsizleştirmeye de yol açar.

Gerçeklerin çarpıtılmasında, örgüt ortamı ve yönetim biçimi yardımcı olur. Bir örgütte gerçekleri çarpıtmaya işgörenin çalışmalarının nesnel değerlendirilmemesi; denetim ölçütlerinin nesnel olmaması; ödüllendirme ve cezalandırmanın adil olmaması ortam hazırlar.

Gerçekleri çarpıtarak bir amaca ulaşmak çok zordur, işgörenin kendini, örgütünü aldatması, ne denli ussal görünürse görünsün hem kendini hem örgütü işlevsizliğe götürür.

3.3.1.6 Gerçeklerden Çekilme

Uyumsuzluğa düşen insan, kimi kez, gerçeklerden çekilerek ya da kaçarak bunalımdan kurtulmaya çalışır. Çekilme ya da kaçma yoluyla uyum, işgöreni rahatlatılabilir ama işlevsizleştirir. İşgörenin hem doyumsuz hem de işlevsizleşmesi, yeniden onu uyumsuzluğa iter. Bu yüzden, gerçeklerden kaçma çoğu kez işgörene geçici bir uyum sağlar ama onu bir süre sonra, belki de daha derin bir uyumsuzluğa düşürür. Bu kümeye giren uyum mekanizmaları, utangaçlık, gerileme, düşlem ve dönmedir:

3.3.1.6.1 Utangaçlık (shyness).

Yetkeci ailede, katı disiplinle büyütilen çocuk, genellikle özgüvensiz olur; gerçeklerle başa çıkmaktansa utangaçlığın ardına sığınmayı yeğler ve bu gelişim özelliğini kişilik özelliğine dönüştürerek sürdürür. Utangaçlık, kendine güvenememenin ürünüdür. İlmli bir utangaçlık geliştiren insan uyumlu olabilir. Ama yeğin ve süregelen bir utangaçlık

geliştiren insan uyumsuzdur. Böyle bir insan, hiç kimseyle arkadaşlık kurmaz, hiçbir etkinliğe katılmaz, çevresindeki olaylarla ilgilenmeden kendi kozasında yaşar; sürekli kaygı ve korku içinde bulunur. Utangaç, bir köşeye sessizce çekilir ve olayları bir film izler gibi izler. (Savvrey ve Telford, 1958)

İşgörenin, gereksiz utangaçlık göstermesi; bir köşeye çekilerek duyuramadığı gereksinmelerini düşlem yoluyla doyurmaya çalışması; çocukça davranışlar yaparak geçmiş yılların davranışlarına gerilemesi; yalancı hastalık geliştirerek uyumsuzluğunu bedensel rahatsızlıklara dönüştürmesi, gerçeklerden kaçtığını gösterir. Gerçeklerden çekilme, işgöreni giderek karmaşık aşağılık duygusuna iter.

Kendini beğenmeyen işgören, işini de beğenmemeye başlar, işinin toplumca beğenilmemesi de buna yardım eder. Böylece, işinin toplumsal konumunun düşük olması, işgörenin gerçeklerden çekilmesine katkıda bulunabilir.

3.3.1.6.2 Gerileme (regression).

Gerçeklerden çekilmenin başka bir türü de, insanın, geride bıraktığı yaşların mutluluğuna geri dönme çabasıdır. Böyle bir uyum mekanizmasını geliştiren insan, yaşının gereği davranışlardan daha çok, çocuksu davranışlar yapar; küçük yaşlarının alışkanlıklarına sığınır. Sözelimi, bu mekanizmayı geliştiren bir insan, başa çıkamadığı gerçekler karşısında çocuk gibi ağlamayı alışkanlık haline getirebilir. Gerileme mekanizmasını geliştiren insan, kendinden daha küçük yaşlardakilerin yapabileceği etkinliklere karşı ilgi duyar; yaşına uygun fakat kendine zorca gelen bir iş karşısında mızımızlanmaya; daha kolay görünen işleri seçmeye eğilim gösterir. Yeğîn gerileme gösteren insansa, konuşma bozukluğu ya da küsme gibi davranışlar gösterir. Gerilemiş tepkiler, olgun ve yapıcı olmaktan uzaktır. Bu yüzden insanın uyumsuzluğunu artırır.

3.3.1.6.3 Düşlem (fantasy, day dreaming, hülya).

Gerçeklerden çekilmenin başka bir yolu da düşlem kurmaktır. Düşlem kuran insan, başa çıkamadığı gerçeklerle imgeleminde başa çıkmaya çalışır. Düşlem, yeğînleşip insanı gerçeklerden ayırmaya ve içinde tutuklamaya başlayınca, tehlikeli olur. insanın başarısının düşmesine, ruh sağlığının bozulmasına yol açar. Baskıcı ve katı disiplin altında büyüyen insan, sorunlarını düşleminde çözer. Üstelik düşlemindeki dünyaya hiç kimse karışamaz, burada olanlardan dolayı kimse kendini cezalandıramaz ve kınayamaz. Tıpkı utangaçlıkta olduğu gibi insan, düşleminde de kimsenin dikkatini çekmez. Böylece, düşlemin rahatlığına ererek gerçeklerden çekilir. Tek-düze işler işgörenlerin düşlem kurmalarına elverişli bir ortam hazırlar.

3.3.1.6.4 Dönme (conversion).

Gerçeklerle başa çıkamamanın yarattığı yeğin uyumsuzluğun bedensel bir rahatsızlık ya da hastalık yaratmasına dönme denir. Dönmenin yarattığı hastalık, yalancılıktan değil, ama yalancı hastalıktır.

Yalancı hastalıkta (psychosomatic), gerçekten baş ağrısı, bulantı, mide ağrısı gibi durumlar vardır. Ağrıların nedeni bedensel değil ruhsaldır. Sözgelimi, bir işgören görevini istenilen düzeyde yapamadığında suçluluk duygusuna düşerek kaygılanabilir. Ama bundan kurtulmak için yalan söyleyemeyecek denli de onurlu olabilir. Suçluluk duygusundan dolayı yeğin bir gerilim içine düştüğünde, işgörenin midesinin ağrıdığı, bulandığı, baş ağrısı çektiği, ateşinin bile yükseldiği görülebilir. Böylece işgörenin çektiği ruhsal rahatsızlık, bedensel hastalığa dönebilir. Gerçeklerden çekilen işgören, kaçma yoluyla uyumunu çok uzun sürdüremeyeceği için örgütten kaçmaya da başlar, ilkin yalancı hastalık ve benzerleri yüzünden başlayan işe geç kalmalar, daha sonra devamsızlık biçimine dönüşür, en sonunda da işgören örgütten ayrılır.

Gerçeklerden çekilen işgörenin örgüte ilgisi yoktur; ama başka nesnelere karşı ilgisi olabilir. Sözgelimi, işgören, örgütte doyuramadığı gereksinmelerini üyesi olduğu küme, sendika, demek içinde doyurabilir. Ayrıca gerçeklerden çekilen bir işgören, aşırı derecede para canlısı olabilir. Bunların kendilerini alkole, uyuşturuculara kaptırma olasılığı da yüksektir.

3.3.1.7 Gerçeklere Saldırma

Kimi insan, gerçeklerle başa çıkamadığında, gerçeklere ya da gerçekleri temsil eden simgelere saldırır. Gerçeklere saldırma, sövme ya da bedensel saldırı türünde olabilir.

Saldırganlık (aggressiveness), insanın, bir başka insana ya da bir nesneye zarar vermek ya da incitmek amacıyla bir eylemde bulunması, istenilmeyen bir tutum takınması ya da isteklerini karşısındakilere zorla benimsetmesidir. Saldırının başlamasına, insanın güdü ve gereksinmelerinin doyurulmasının engellenmesi; karşındakilerin ona saldırması ve saldırganlığı huy edinmesi yol açabilir. Saldırganlık değişik biçimde kendini gösterir:

- a. Düşmanca saldırganlık, başkasını dövme, yaralama ya da yaşamına son vermedir.
- b. Gözdağına yönelik saldırganlık, başkasına bağırma, saldırı gibi yapma, sövme ve onu korkutmadır.
- c. Araçsal saldırganlık, başkasının malını zorla elinden alma, çalma, saklama ve malına zarar vermedir.
- d. Edilgen saldırganlık, başkasına küsme, surat asma; üzüldüğünü, incindiğini,

kızdığını dolaylı, dolaysız duyurmazdır.

e. Engelleyici saldırganlık, başkasının hakkı olan bir gereksinmesini, isteğini elde etmesini kıskançlıkla, kinle ve kasıtlı olarak önleme; ona verilmesi gerekeni vermeme, gizlemedir.

Ortalama olarak, erkeklerin saldırganlık davranışı, sayıca ve yeğlilikçe (düşmanlıkça) kadınlardan daha fazladır, insanın saldırganlığı yaşlandıkça araçsal saldırganlıktan düşmanca saldırganlığa doğru gelişir. Saldırganlık, geçici ya da yerleşik olabileceği gibi, yön değiştirmiş de olabilir.

Geçici saldırganlık, işgörenin gereksinmelerinin doyurulmasının engellenmesi ya da başka birinin saldırısı karşısında ortaya çıkar. Saldırganlık duygusu ve eylemi gelip geçici olduğunda, az zararla bittiğinde, işgöreni uyumsuzluğa düşürmeyebilir. İşgören, saldırganlıktan dolayı yalnızca o an için uyumsuz olur.

Yerleşik saldırganlık, işgörenin kişilik özelliğine dönüşmüş ve huyu olmuş saldırganlıktır. Saldırganlığı huy edinmiş işgören, küçük yaşlarından beri kendinin istenmediği, beğenilmediği, sevgi görmediği bir çevrede büyümüştür, insanlardan nefret eder. İşgörenin geçmiş yaşamının ve zedelenmiş benliğinin etkisiyle, çevresindeki insanları ve olayları algılaması, yorumlaması, çarpık ve yanlıştır. Bu yüzden davranışlarını denetlemesi olanaksızlaşmıştır. Böyle bir işgören, davranışlarını denetlemeye gereksinme duymadığı gibi, yapılacak yardımı ne ister, ne de kabul eder. İnsanlardan nefret etmesi yüzünden, onların yardımını kendine bir tuzak olarak görür. Yetkeci, ilgisiz ve reddedici tutum içinde olan ailenin çocuğu, yetişkinlikte yerleşik saldırganlığa daha eğilimli olur.

Yön değiştirmiş saldırganlık, işgörenin yerleşik saldırganlığının toplumca kınanmayacak bir yönde kullanılmasıdır. Saldırganlığın içerdiği güç, kimi kez spora, zor işlere yönltilerek yararlı sonuçlar elde edilebilir. Böylesine yararlı etkinliklerle doyurulamadığında saldırganlık, işgörenin kendine ve topluma zarar verecek işlere ve etkinliklere yönelebilir. Saldırgan işgören, kimi kez çetelerin eline düşebilir ve çetelerin istekleri için kullanılabilir.

Saldırganlığa eğilimli bir insanın yaptıkları, çevresince onaylandığında saldırganlık pekiştirilmiş olur ve işgörenin yerleşik kişilik özelliğine dönüşebilir. Pekiştirilmiş yerleşik saldırganlık, bir kişilik bozukluğudur, işgören saldırganlığı gereksinmelerini doyurmak için hem bir güdüye dönüşmüştür, hem de bu güdüsünü doyurmada bir araç olarak kullanmaktadır. Ama saldırganlık her zaman bu güdüsünü doyuramaz. Hem saldırganlığın verdiği suçluluk duygusu hem de güdünün doyurulamaması işgöreni daha yeğ bir uyumsuzluğa düşürür.

Saldırganlık, küçük örgütlere bakarak büyük örgütlerde daha çok görülür. Büyük örgütlerde uyumsuzluğun yarattığı saldırıyı denetlemek daha zordur. Yetkeci yönetimle yönetilen örgütlerde saldırı çokçadır. Üstlerin yetkecilik yoluyla yaptıkları saldırıya, astlar birbirlerine saldırarak tepkide bulunurlar. (Konman, 1977)

3.3.1.8 Gerçeklerle Uzlaşma

Başta çıkamayacağı bir gerçekle uzlaşan insan, önündeki engelleri kaldırmaya gücünün yetmeyeceğini anlar; onlarla barışık olmaya çalışır. Gerçekle birlikte yaşayarak gereksinmesini değişik amaçlarla doyurmanın yollarını arar. Böylece insan, engellenen gereksinmesinin yüzünden uyumsuzluğa sürüklenmesini önlemeye çalışır.

Yukarıda sayılan dört kümedeki uyum mekanizmalarına bakarak, bu kümeye giren uyum mekanizmaları işgörene daha az zarar verir. Uzlaşma yoluyla uyum, ödünleme, özdeşleşme ve yüceltme mekanizmalarını kapsar.

3.3.1.8.1 Ödünleme (compensation, taviz).

Bir amacını gerçekleştirmede yenemeyeceği sorunlarla karşılaşan insanın bu amacına yön değiştirilerek, başa çıkabileceği bir başka alanda doyum sağlamasına ödünleme denir, insan, asıl amacından ödün verir, ama başka bir alanda gereksinmelerini karşılayarak ödününü onarır. Bedence zayıf olan bir işgören, güç isteyen işteki başarısızlığını masa başı işlerde başarı göstermekle; başkalarıyla iyi ilişkiler kuramayan bir işgören, müziğe merak sarmakla; üstleriyle iyi geçinemeyen bir işgören sendikaya üye olmakla asıl amacından yoksunluğunu verdiği ödünle onarabilir.

Ödünleme bir alanda engellenen doyumun, başka bir alanda doyurulmasıdır. İşgören asıl doyumundan ödün vererek bunun yerine başka alanda doyum arar. Örgüt, bu tür ödünlemeleri yaratmaya ve bunları doyurmaya elverişlidir. Örgütte pek çok işgören, yeteneklerine, isteklerine, amaçlarına uygun bir iş bulamaz; ama asıl amaçlarından ödün vererek, kendilerine daha değişik bir alanda doyum arar. Kimi kez İşgörenlerin, ödünleme yoluyla örgütsel amaçlardan saptıkları görülebilir. Bunun dışında, İşgörenlerin ödüllenenmesinin örgüte pek zararı dokunmaz, üstelik örgüte bağlamalarına yardım eder.

3.3.1.8.2 Yüceltme (sublimation).

Gerçekle uzlaşmanın başka bir yolu, insanın istenmeyen, beğenilmeyen bir güdüsünü daha istenilen, daha beğenilen bir alanda doyurmaya çalışmasıdır. Sözgelimi, kavgacılık güdüsü baskın olan insan, boksör olarak, bu güdüsünü doyurabilir. Böylece aşağılanan bir güdüsünü, toplumun beğeneceği bir yönde yüceltebilir.

İşgören, örgütün değer ve düzgülerine uymayan gereksinme ve amaçlarını örgütçe istenilen bir işte doyurma olanağı bulabilir; başarıya ulaşabilir. Yüceltme kimi kez, işgöreni aşın derecede çalışmaya da itebilir.

Bir örgütte, örgütü sevmeyen ama sevmek zorunda olan işgörene rastlanabilir. Bunlar hem ağlayıp hem de gelin gidenlerdir. Bu tutumu geliştiren işgörenler, yükselme olanağı bulduklarında; yararları, çıkarları doyurulduğunda örgütü severler; ama kendilerine bir zarar verilmesi bile, doyumları sağlanamadığında örgütten nefret ederler; başarılı olduklarını söylerler ama edimlerini yükseltmeye de yanaşmazlar. Bunlar genellikle sinircelidirler. Bu tutumlarına karşın, bu işgörenler, örgütte önemli toplumsal roller üstlenirler ve oynarlar. (Presthus, 1990)

3.3.1.8.3 Özdeşleşme (identification).

Gerçekle baş edemeyen bir insanın, gerçekle baş etmede üstün basan gösteren bir kişiyi kendisiymiş gibi benimseyerek, bu kişinin başarılarıyla yetinmesine özdeşleşme denir. Böylece insan, kendi gerçeğini göz ardı ederek bir başkasının gerçeği ile yetinir. Hayran olduğu ünlü bir kişi ile özdeşleşen insan, onun başarılarıyla kendi başarısıymış gibi övünür, başarısızlıklarıyla da dertlenir.

Uyum mekanizması olarak geliştirilen özdeşleşme, birer toplumsal öğrenme yolu olan öykünme ve özdeşleşmeden farklıdır. Uyum mekanizması olan özdeşleşmede, işgörenin, özdeş olarak kabul ettiği insan gibi davranmasından daha çok, onun yaptıklarını kendininmiş gibi benimsemesi ve böylece kendine olan güvensizliğinden, yetersizliğinden, başarısızlığından kurtulmaya çalışması vardır. Ayrıca uyum mekanizması olarak geliştirilen özdeşleşmede, işgören özdeşleştiği insana duygusal olarak bağlanır, onun tutkunu olur. Özdeşleşen bir takımşa, o takımın başarıları ve başarısızlıkları özdeşleşen kişinin yaşamını yönlendirebilir.

İşgören, örgütle, örgüt içinde bir birimle, bir bölümle bir kümeyle özdeşleşebilir. İşgören yalnız başına bulamadığı doyumunu, özdeşleştiğinin başarısıyla sağlamaya çalışarak uyumsuzluğunu giderir. Böyle bir özdeşleşme yapan bir işgörenin özdeşleştiği örgütün, birimin ya da bölümün değer, düzgü ve yararlarını korumak, savunmak, uygulamak kaçınılmaz bir görevi olur. İşgören için bunlara özveride bulunmak mutluluk kaynağıdır; işgören bunlar için gözünü kırpmadan zor ve tehlikeli işlere atılır.

4. İŞGÖREN İLİŞKİLERİ VE UYUMUN SAĞLANMASI

4.1 İş İle Personel Arasındaki Uyumun Sağlanması

4.1.1 Genel düşünceler ve iş analizi

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların en önemli nedenlerinden biri örgütlerin personel yönünden yetersiz oluşuna dayanır. Yönetim işlevlerinden ikincisi olan örgütlemenin en önemli görevlerinden biri ise personel bulmak yada yerine göre personele iş bulmak yani kısaca her iki örgütleme unsuru arasında uygunluk sağlamaktır. Bu görev, yönetimin en önemli niteliklerinden birini oluşturmaktadır. Yani yöneticiler ya kendileri bu görevi yerine getirirlerken psikologlarla işbirliği yapmalıdırlar yada kendilerinin yeterli psikolojik bilgileri olmalıdır. Eğer bu iki durum gerçekleşirse iş ile yönetim arasındaki anlaşmazlıkların çözümlendiğini gözlemlemek olanaklı olacaktır. Şu halde, karşımıza çıkan en önemli sorunlardan biri de işin personele, personelin işe uydurulması sorunudur.

Burada uzmanlaşma adını verdiğimiz teknik iş bölümünün hangi dereceye kadar yürütüleceği, alet makinelerin, onları kullanacak beşeri unsurun özellikleri göz önünde bulundurularak düzenlenmesi, belirli iş oluşturan hareketlerin incelenmesi, gereksiz görülenlerin çıkartılması, gerekli olanların basitleştirilmesi, gerekirse sıralarının değiştirilmesi, makine, alet ve malzemenin en iyi şekilde kullanılması yani işyerinin ve tezgahların (veya aletlerin) rahat bir çalışmayı olanaklı kılacak şekilde düzenlenmesi, ışık, ısı, havalandırma ve gürültü gibi fiziksel koşulların insan unsurunun özelliklerine uydurulması gibi sorunlar genellikle işin personele intibakında söz konusu olan, sanayi psikolojisi alanına giren başlıca konulardır.

İşin personele uydurulmasını sağlayıcı önlemler genellikle, yorgunluk, aylak zaman ve gecikmelerle de mücadele ederler. Çalışmalar sonucunda fizyolojik ve psikolojik olmak üzere iki tür yorgunluk ortaya çıkacaktır. Psikolojik yorgunluk daha çok düşünsel, ruhsal, fizyolojik yorgunluk ise kaslara ilişkindir. Öte yandan, psikolojik yorgunluk, çalışma arzusuna, fizyolojik yorgunluk ise çalışma kapasitesine etki eder. Görünüşte farklı olan bu iki tür yorgunluğun en az düzeye indirilmesi için alınacak önlemler de farklıdır. Eğer yorgunluk biraz önce açıkladığımız gibi işin ve işyerinin personele uymamasından ileri geliyorsa bu durum iş analizinin iyi bir şekilde yeniden

yapılmasıyla, işyerinin düzenlenmesiyle giderilebilir. İşin gerektirdiği hareket tarzları seçilir, gereksiz yorgunluk ve diğer olumsuz etkenlerin giderilmesine çalışır.

Psikolojik yorgunluk genellikle modern üretim tekniğinin ortaya çıkardığı bir özelliktir. İş bölümünün belirli bir ölçüden öteye götürülerek işin yeknesaklaştırılması, bazı kimselerde psikolojik yorgunluğa ve monotonluğa neden olabilir. Kaldı ki teknik iş bölümünde işi oluşturan işlemlerin çok küçük bölümlere ayrılması nedeniyle belirli bir sınırdan sonra, azalan randımanlar kanunu gereği olarak da verim düşmektedir.

Öyleyse bu sınırdan sonra (yani azalan randımanlar kanunun çalışmaya başladığı andan itibaren) küçük bölümlere ayrılmış bu işlemlerin birleştirilmesi gerekir.

İş ve çabaların en az zaman ve enerji harcamasını gerektirecek şekilde düzenlenmesinde, işyerinin ve iş tezgahlarının ya da aletlerinin insan unsurunun özelliklerine en uygun bir şekilde düzenlenmesinde iş ve çabaların yapımında gerçekleştirilen gereksiz yorucu hareketlerin saptanmasında, çalışma düzeyinin fiziksel koşullarının düzeltilmesinde, yani işin personele uydurulması amacına yönelik bütün çalışmalarda, mevcut durumun sistematik ve eleştirci bir gözle incelenmesinde iş etütleri(hareken ve zaman etütleri) çok büyük yarar ve kolaylıklar sağlar.

İşin personele intibakını sağlamak amacıyla yapılan bütün bu çalışmalarda, esas olarak emek unsurunun zaman ve enerjisinin kaybına engel olmak gayesi güdülür. Bu nedenle, yöntem etüdü, işçiye en az yorgunluk verecek koşulları gerçekleştirmeye çalışır. Zaman etüdü ise, işçinin aylak zamanı ile gecikmeleri en az düzeye indirmek amacıyla kullanılır. İş kolaylaştırmak ve insan yeteneklerine uydurmak için girişilen çabalara Beşeri Mühendislik (Human Engineering) adı verilmektedir.

4.1.2 Personelin işe uyumunun sağlanması

Personelin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinden daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerin yapılmasına en büyük etkiyi işgörenin beceri durumuna paralel bilişsel düzeydeki tercihi yapmaktadır. Aşağıdaki tabloda tercihlerin neler olabileceği sıralanmıştır.

BECERİKLİ İŞGÖREN	BECERİKSİZ İŞGÖREN
İşine ilişkin özdeğer ve özsaygı duygusu güçlü	İşine ilişkin özdeğer ve özsaygı duygusu zayıf
Başarılı olmaya istekli	Edilgin olmaya eğilimli
Başkalarıyla çalışmayı sever	Yalnız çalışmayı sever
İşinde yenileşmeye ve savaşımcı olmaya istekli	İşinde yenileşmeye ve savaşımcı olmaya isteksiz
İşinde yakın arkadaşlık kurmaya gönüllü	İşinde yakın arkadaşlık kurmaya gönülsüz
Nitelikli ürün üretmeye istekli	Yeteri nicelikte ürün üretmeye ve orta düzeyde ücrete razı
Maddi ödüle fazla değer vermez	Maddi ödüle gereğinden fazla değer verir
İşile ilgili değişik işleri öğrenmeye istekli	İşile ilgili değişik işleri öğrenmeye isteksiz
İşi dışında yaratıcı etkinliklere katılmaya istekli	İşi dışında yaratıcı etkinliklere katılmaya isteksiz

Şekil 8: Becerikli ve Beceriksiz İşgören Nitelikleri

İşin kalitesinde bozukluk, moral ve verimin düşük olması, huzursuzluk, anlaşmazlık, işbirliği isteksizliği ve tatminsizliği gibi hususlar, personelin işe intibak etmediğini açıkça ortaya koyan göstergelerdir. Öte yandan, personelin yetenekler yönünden yetersiz olması, onun işletme için düşük verimle çalışmasına ve önemli bir maliyet ve israf unsuru olmasına yol açar.

Personelin işe intibakını sağlayıcı etmenler iki grupta incelenebilir. Bunalar işletme içi ve işletme dışı etmenlerdir. İşletme dışı etmen olarak, bireylerin nitelik ve yeteneklerine, karakter ve tutanaklarına uygun bir meslek seçmelerinden söz edilebilir. Bu konu esas olarak mesleki yöneltim (orientation professionnelle)'in konusuna girer ve başlıbaşına bir disiplindir. Bunun yanında, yan etmenler olarak bireylerin sosyal yaşamlarının (aile, dernek, kulüp gibi) da intibaklarında olumlu ve olumsuz yönde etkileri vardır.

Esas olarak, ücret sistemini, gözetim gibi konuları da içine alan personel faaliyetlerinin bütünü personelin işe uydurulmasını sağlamaya yönelmiştir. Ancak nitelik ve yeteneklerine göre personel seçimi ve işe yerleştirme ya da

boşaltma ve yön verme eğitimi, personelin işe uyumunu sağlamaya yönelik çok çeşitli personel yönetimi önlemlerinin başında gelir.

Bireyler arasında, yaş, cinsiyet, bedensel nitelikler, tecrübe, çalışma hızı, zeka, muhakeme, sabır v.b. gibi hususlarda farklar olması, öte yandan işlerin başarılı bir şekilde yapılması için farklı nitelik ve yetenek ve hatta bedensel özelliklerin (sağlıklı, kuvvetli, uzun boylu, v.b.) gerekli olması personel seçimi çabalarını gerekli kılar. Bunu yanında işletmelerde hiçbir şekilde ayrılma olmasa dahi, hastalık, ölüm ve emeklilik gibi kaçınılmaz nedenlerle personel kadrosunda gedikler ortaya çıkacağı için, personel tedarik ve seçimine sürekli olarak ihtiyaç vardır. Seçim işleminin amacı işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle adayların sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluk sağlamaktır. Kuşkusuz, objektif bir seçim yapabilmek için boş işler ve bu işlere talip olan adaylar hakkında bir takım bilgilere ihtiyaç vardır. İşin gerektirdiği nitelik ve yetenekler ile bedensel koşullar ve arz ettikleri tehlikeler hakkında bilgi sağlanması için iş analizlerinin yapılması gerekir. Adayların sahip olduğu nitelikler hakkındaki bilgilerse, başvuru formülleri, test, görüşme ve sağlık kontrolü ile elde edilir. Personel seçimi bu iki bilgi esasına göre yapıldığı zaman personelin işe uyumu artar. Seçim işlerinin yetkinliği (mükemmelliği) iş ve aday hakkında elde edilen bilginin yetkinlik derecesine bağlıdır.

Seçim işlemi ne kadar dikkat ve titizlikle yapılırsa yapılsın, seçilen personel ne kadar nitelikli ve yetenekli olursa olsun, yabancısı olduğu fiziksel ve sosyal çevreye intibakı için, bazı önlemlere gerek vardır.

4.1.3 İş ile personel arasında uyumu sağlama aracı olarak iş analizleri

Belirli bir takım işlerin icrası, üretimi önceden belirlenmiş standartlara ve ölçülere dayanmaktadır. Standartlaşma, aynı veya birbirine benzer işlerde uyuşma sağlamakta ve bazı kolaylıklar getirmektedir. Örneğin bir motorun parçaları standartlaştırma sayesinde başka bir motora rahatlıkla uyabilmektedir. Bugün insanların yönetimi, gördükleri işlerde malzemelerin üretimi ve kullanılışında olduğu gibi bir temele, standardizasyona oturtulmaktadır. Yapılan analizler sonunda, ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde aynı ve benzer iş yapan her birey ne yapması gerektirdiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Bu işler öyle açıklıkla ortaya konulmalıdır ki, ilgili olan herkes bunu rahatlıkla anlayabilsin ve uygulasin. Bugün dünyamızda iş standartları üzerinde kayda değer önemli gelişmeler olmaktadır.

İş analizi, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeli yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. Her iş bu standart özellikleri yönünden analize tabi tutulur.

İşletmede açık bulunan (münhal olan) yerler için talip olanlarla görüşmeler yapan işverenler, söz konusu işe uygunluğu ve uygun olmayan durumları ortaya koymaya çalışırlar. Fakat tahminlerinde bazen yanıldıkları görülür. Bazen de bir takım nitelik ve yetenekleri iyi kavrayamazlar. Buna neden olan etkenlerin başında dikkatli bir iş analizini (iş elemanlara ayırma ve sınıflandırmanın) bulunmayışı gelmektedir. Bu nedenle işe uygun olmayan birçok insan işletmeye alınmıştır. Bazı durumlarda başarı için hiçte iyi olmayan standartlara ve yeteneklere göre başvuruda bulunanlar incelenmişler, bunun sonucu olarak da, iş için bazı niteliklere sahip olmayan kişiler işe alınmıştır. Üstelik standartlar gerekli bütün yetenekleri kapsamaya bilir. Örneğin, bir satış işlemi için satış memurlarının seçiminde, seçimi yapan bir satış müdürünün işe yarar kimseleri seçmede uzman (eksper) olabilmesi için, önce satış yapan kişinin ne gibi şeyleri yapması gerektirdiğini ve bunları başarabilmesi için ne gibi yeteneklere sahip bulunması gerekeceğini bilmelidir. Ancak, böylelikle kendisine yardım edecek icracı elemanları seçebilir. Şunu da kaydedelim ki, fikirler, inançlar, tahmin ve önyargılar iş analizi ile ilgili faaliyetlere yol göstermektedir.

Her iş temel kısımlarına dikkatli bir şekilde bölünmelidir. Taylor'un 1911 yıllarında, zaman ve hareketlerin incelenmesine ilgi duyduğu iş ve insan analizleri için bir temel adım olarak nitelendirilmektedir.

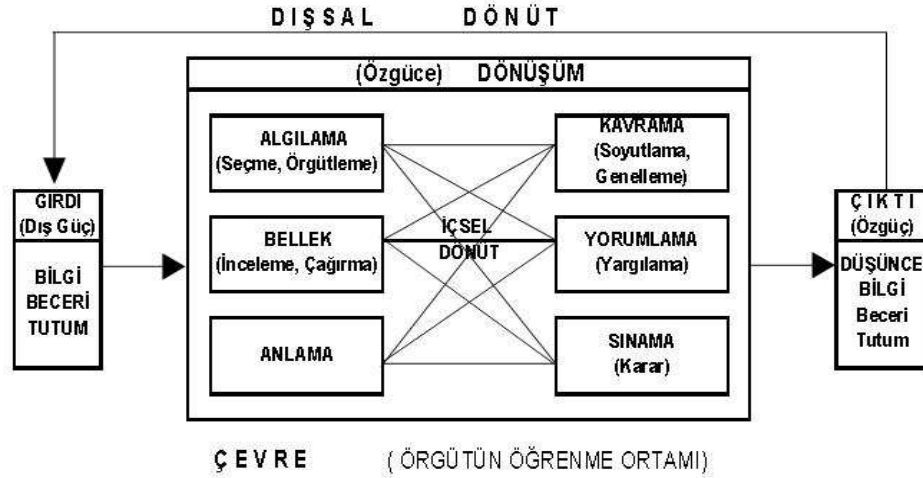
4.1.3.1 İş analizinin temelleri

Şayet standartlar yapılan işe bağlı olarak hazırlanıyor yada iş yapan kişilerin sahip oldukları yetenekler önemle dikkate alınıyorsa, kendilerine ayrı ayrı görevler verilen kimselerin ne işlerle meşgul olduklarına dikkatli bir analiz yapılmalıdır.

Bir iş yada mevkiyi çevreleyen değişik ve çok sayıda etmen iş analizinde önemli tutar. Dikkat edilirse bu ifadede daha ziyade işe ağırlık verilmektedir. Oysa, çalışanların neler yaptıklarının analizi olmadan işin gerçek bir tanımı olamaz. O halde, iş analizi işçilerin bir işte neler yaptıklarını ve bunların işçinin

öğrenme süresi üstünde yaptığı etkileri de kapsamaktadır. Şayet iş analizi çalışma sırasında bir kimsenin gerekli olarak yaptığı alışkanlık sağlayan faaliyetlerin araştırılması şeklinde ifade olunursa, bunların içine aslına nelerin girmesi gerektiğini psikologlar daha iyi bilirler. Bu nedenle psikolojinin iş analizindeki yeri çok önemlidir.

Çok basit işlerde iş analizi işçinin alet ve operasyonlarının bir listesi olmaktan fazla bir şey değildir. Herhangi bir alet (bir çekiç veya bir balyoz) bir kimsenin sahip olduğu yeteneklere bağlı alışkanlıklar ve öğrenme ve adaptasyon yollarıyla kullanılır. Aşağıdaki şekilde örgütün öğrenme ortamına yönelik bir tespit yer almaktadır. İşçilerden tepe yöneticilere doğru çıktığımız zaman daha az alışkanlık veren ve daha çok entelektüel yetenekleri gerektiren iş gruplarını görürüz. Normal iş analizi işte kullanılan muhakemeyi ortaya koymaz. Bir kere iş’de insanın analizi yapılmaya başlandı mı bu yöneliş kişi ayrıntılı olarak her açıdan analiz edinilinceye kadar devam eder. Üstün yetenekli bir işçi esas olarak, normal bir işçinin yaptığı hareketlerden farklı bir şey yapmaz.



Ş

ekil 9: Örgütün Öğrenme Ortamı

Aynı şeyleri ortaya koyabilir, fakat beklide normal bir işçide var olmayan bir ritmi geliştirmiş olabilir.

4.1.3.2 Bir iş analizi taslağı

İş analizinde dikkate alınması gereken bir takım hususlar vardır. Aşağıda bunlarla ilgili konular belirtilmiştir. Bir analiz yapılırken hangilerinin işin içine dahil edileceği ve hangilerinin edilmeyeceği incelenen işle ilgili bölgesel

koşullara ve önceden bilinen amaçlara bağlıdır. Şimdi bir iş analizinin hangi konuları kapsayacağına ilişkin bir örnek sunalım.

a. İşin Tanımı (Kimliği): İşin adı, kod numarası, kullanılan alternatif adlar, işin yapıldığı dairelerin adı, mev{i ve özellikleri.

b. Teknik Donanım (gereçler): makineler, Tezgahlar, aletler ve kullanılan malzeme.

c. Çalışma Koşulları:

- Fabrika yada departmanın durumu (gidip gelme, uzaklık yakınlık v.b.),
- Havalandırma, ısı, nem ve aydınlatma.
- Çalışmanın sürekliliği yada geçici olması
- Çalışmanın zamanı ve saati; gündüz, gece,
- Günlük, haftalık saatler, paydos, yemek saati, tatiller
- Kalkma, oturma, durma, yürüme, kaldırma v.b. gibi faaliyetler
- İşin gerektirdiği dikkatlilik
- Düzenli yada değişken rota
- Sinirlere, göze ve fiziksel bünyeye etki edecek durumlar; nem, sıcaklık, toz, duman, asitler
- Kaza olasılıkları
- Kir, gürültü, yağ, titreşme v.b. gibi olumsuz etmenler
- Sosyal özellikler; İşin tek kişi yada grup halinde yürütülmesi
- Arzu edilen üretim standardı

d. Görevleri; İş esnasında yapılan hareketlerin ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi,

e. Ücret; Başlangıç ücreti, normal ücret parça başına iş yada günlük iş ücreti, ikramiyeler ve para cezalarını gerektiren durumlar.

f. İş görececek olan kişinin tanıtılması;

- Cinsiyeti,
- Yaşı,
- Fiziksel özellikleri; boyu, ağırlığı, eğer varsa bedensel aksaklık ve sakatlıkları
- Vatandaşlık durumu

g. İş öğrenme süresi.

h. Temel özellikleri;

- Öğrenim durumu,

- Özel eğitimi,
- Tecrübe,
- Kişisel özellikler; disiplin, karakter, dikkatlilik, işe bağlılık, amirine sadakat.

i. Temel değil fakat varsa değerli vasıflar.

j. Çalışma şeklinin tarifi

k. Personelin gelecekte bu işte nasıl bir mevki (pozisyon) kazanacağı.

Yukarıda bir taslak sunulmuştur. Kuşkusuz bu taslak daha da geliştirilebilir ya da işin önemine göre bazı değiştirme ve ayarlamalar yapılabilir. Böyle bir taslak hazırlanarak işin temel özelliklerinin bilinmesi çok önemlidir. Bir işin görülmesinde en önemli iş analizi kademeleri şunlardan ibarettir.

- a. Hedefler (varılmak istenen gayeler) in açık ve seçik bir biçimde belirlenmesi
- b. Her faaliyetin hedefe varmak için çeşitli işlere bölünmesi,
- c. Hedef ya da hedeflere varmak için iş niteliklerinin ifade edilmesi ve kaydedilmesi.
- d. Her iş düzgün ve planlı şekilde yürütmek için gerekli birim zaman ihtiyacını belirlenmesi ve kaydedilmesi.

4.2 İşgören İlişkilerini Geliştirme

Modern örgütlerde insanlar arası ilişkilerdeki *sosyal* ve dayanışmacı *ilişki* boyutları verimliliğin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Halis, 1998)Sosyallik kısaca bir cemaat bilinci içinde hareket eden grup ya da örgüt üyeleri arasındaki yakın dostlukların kriteridir. Dayanışma ise, kişisel bağlardan bağımsız olarak örgüt üyelerinin ortak hedeflerini hızlı ve etkin bir biçimde hayata geçirme becerisinin kriteridirBu iki kategori her ne kadar ilk bakışta insanın bütün davranışlarını kapsamayacak kadar dar görünse de insanı sosyal boyutu itibariyle büyük ölçüde kapsamaktadır (Goffee and Jöne, 1996: 134).

Sosyallik ve dayanışma ortamındaki açık bilgi akışı, açık görüş ve yorumlara getirilen serbestlik, yeni düşüncelere duyulan güven elemanların sorumluluk anlayışını güçlendirmektedir. Şirketlerin bu davranışları geliştirdikleri birçok yol vardır. Hatırlanma, herkes için önemli bir faktördür. Bazen, bu hatırlanma ödüllendirme ile

bağlantılıdır ama konu bundan çok daha kapsamlıdır. Çalışma açısından, insanlar bireysel veya kollektif olarak katkı ve çabalarının sağladığı başarının gözönüne alınmasından mutlu olurlar. Bazen bu gözönüne alınma, kesin bir başarı için olabilir. Örneğin bir takımın diğerinden üstün oluşu gibi. İç rekabet mutlaka, daha iyi performans sağlamada en önemli motivasyon aracıdır ancak çok ileri götürülmeksizin amaçtan sapma ve zarar vermek gibi etkileri olabilir. Her örgüt, gerçekten Her birimiyle, rekabeti motivasyon amacıyla geliştirilebilir.

Becerilerin gözle görülebilen biçimde değerlendirilmesi, eğitimi motive etmekte ve bir onur kaynağı olmaktadır. Bu, üst seviyede yetenek, başarı ve deneyimi gerektirir. Değerlendirme, üniforma veya nişanlan ayırt etmek için farklı görev bölümlerini içerir. Buna *benzer* biçimde, işte kişisel başarılar özel olarak veya herkes önünde ödüllendirilir. Örneğin özel olarak ödüllendirme, bir kutlama mektubu veya bir gün izin; herkes önünde ödüllendirme ise, iş arkadaşları önünde övülmek veya görülebilen bir başarı belgesi mesela bir başarı nişanı anlamını taşıyabilir. Grup ve kolektif ödüllendirmede *benzer* biçimde, ortak bir başarı nişanı olabilir.

Bazı firmalar, sosyal hizmet uygulamaları ile elemanlarına olanaklar sağlamaktadırlar. Bunlar sadece, şirket doktorları ve tarama programları gibi sağlık olanaklarıyla sınırlı kalmamakta, elemanlar ve aileler için genel danışmanlık hizmetlerini de kapsamaktadır. Bu noktada, bir yönden alkol ve uyuşturucu gibi artan sosyal sorunlara karşı ortak sorumluluklar paylaşılmakta; diğer yönden sağlık ve sporla "ilgilenmenin, karşılıklı bağlılığı artırarak sorumluluk bilincini daha fazla geliştireceği gözönüne alınmaktadır.

Sosyalleşme belirli sosyo-kültürel normlara ve beklentilere uyma davranışı olarak kabul edilirse, bireylerin ortaklaşa sahip oldukları bir ortak kişilikten söz edilebilir mi? Bu soruya "evet" diye cevap vermek mümkündür. Yapılan bazı araştırmalar kişi-lik-kültür arasında çok sıkı ilişkilerin varlığını ortaya koymuşlardır (Porter and Other, 1981: 162) *Şurası* da bir gerçektir ki kültür göreceli bir yapıya sahiptir. 'Bu nedenle 'bir kültür diğerinden farklı olacaktır. Nisbi olarak her insanın bir diğerine göre farklı bir kültürel ortamda geliştiğini varsayarsak bu durumda kişiden kişiye değişen kültürel yapıya göre, farklı davranış şekilleri de gözlenebilecektir. Kültürel izafiyet yaklaşımına göre; kişilik gelişimi, cinsiyetle ilgili roller, çocuk yetiştirme, sosyo-psikolojik gelişme ve benzeri olgular da genel kültür içinde farklı görüntüler sergileyebilir/Hemen hemen kültürün her kesiminde kültür ile kişilik aynı örüntü

içinde belirlemektedir. Bu durumda her bir birey davranışı kültürüyle büyük bir uyum içerisindedir.

Sosyallik genellikle, birbiriyle dost olan bireyler arasındaki duygusal ve resmi olmayan ilişkilerin bir kriteridir ve kendiliğinden oluşur. Ortak dostlar, ortak düşünce ve davranış, ortak ilgi alanı ve değerlerde ortaklaşmanın bir sonucudur. Sosyallik, saf haliyle değeri kendinden menkul bir sosyal ilişki biçimidir ve tarif edilmiş yöntemleri yoktur. Çoğu zaman hiçbir zorunluluk söz konusu olmaksızın başkalarına yardım etmek, konuşmak, paylaşmak, birlikte olmaktır (Goffee and Jöne, 1996: 134-148).

Sosyallik derecesi yüksek örgütlerde genellikle gayrı-resmi hizipler oluşur (Goffee, Jöne 1996: 134-148). Bu, formel örgütsel yapının olmaması anlamına gelmez. Aksine bu tür cemaatlerin çoğunda hiyerarşi oldukça nettir. Ancak dostluklar ve gayrı-resmi ilişkiler, hiyerarşiyi deler. Örneğin, satış departmanı yöneticisi pazarlama departmanının yeni strateji planını beğenmediyse, itirazını personel toplantısında ifade etmek yerine, sıradan ve gayri resmi bir ortamda iletebilir. Plan, pazarlama departmanına gerekli açıklama yapılmadan aniden iptal edilebilir. En olumlu noktadan bakıldığında, bu tür bir sistem şirkete belli bir esneklik kazandırabilir; örneğin aylar sürecek resmi yazışmaları iptal edebilir. En kötü bakış açısıyla ise, sadakati, bağlılığı ve morali *zedeler*:. Başka bir deyişle, doğru insana kulak veriyorsanız, doğru söylentileri işitiyorsanız, sistem iyi çalışır. Sistemin dışında kalanlar ise kendilerini örgüt içinde kaybolmuş ve etkisiz hisseder.

Dayanışmacılık ise, kendiliğinden ortaya çıkabileceği gibi sosyalliğe oranla daha somuttur. Dayanışma ilişkisi ortak iş, karşılıklı ilgi ve taraflara ortak yarar sağlayan ortak hedeflerle bağlantılıdır. Dayanışma genellikle birbirine benzemeyen bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkar ve sürekli sosyal ilişkiler aracılığıyla korunmaz.

4.2.1 Örgütsel iklim ve kültür

İnsanın örgütsel davranışı oldukça karmaşıktır. Böylesine karmaşık bir davranış görüntüsüne sahip olan ve örgütsel verimlilikte anahtar rolü oynayan işgörenin davranışı oldukça önemlidir (Çelik, 1963). Örgüt kültürü teriminin kabulüne kadar geçen süreç içerisinde gelişmelere bakıldığında; "grup normlarının" ve "iklimin" uzun süre "kültür" kavramı ile yoğrularak kullanıldığını görmekteyiz (Schein, 1990: 109).

1958 yılında yaptığı bir araştırmada C. Argyris örgüt iklimini, örgüt kültürü ile eş anlamda kullanmıştır. Böyle bir anlayışın sağlayacağı yarar, kültür ve alt kültür

kavramlarıyla iklim arasında bir bağ kurulmasını sağlayacaktır (Schein, 1990: 109). İnsanın davranışlarını, içinde bulunduğu kültür etkiler ve yönlendirir. Kültürün temel özelliklerinden biri üyelerine, edinecekleri davranışları gelişi güzel seçme şansını vermeyişidir. Bu ifade sadece, yenilebilecek yiyecek, konuşulacak dil, veya ibadetlerin yapılması bakımından değil; örgütlerle ilişkisi daha açık konuları kapsaması bakımından da doğrudur. Gerçekleri algılama ve sınıflandırma, sebep sonuç ilişkisi hakkındaki inanç, haklılığın tanımı ve yetkiye karşı tutum, zaman anlayışı ve kişisel umutlar bunlara örnektir. Hayat görüşü ve başarı anlayışı büyük ölçüde kültür içinde oluşur ki bunlar aynı zamanda toplum içinde varolan hırsın genişliğini belirlerler.

Kültürün önemi, şahısların karar ve davranışları ile bunun sonucu olarak da, çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel (toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal) ilişkilerini biçimlendirmeye yönlendirmesi konusunda sahip olduğu güçten ileri gelir. İnsanın ne zaman, ne gibi ve nasıl kararlar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu, onun kültürel niteliklerine yani değer yargılarına sıkı sıkıya bağlıdır. Kültür, her tür örgütü saran çevre şartlarının yani ortamın en önemli öğelerinden biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkilendiğine göre, çağdaş örgüt politikasının ihmal edemeyeceği etmenlerden biridir. Örgütü oluşturan insanların kaynaştığı ortamda neyin kabul edilir, nelerin kabul edilemez olduğuna göre ortamın dengesi kurulacaktır. Genel olarak kabul edilen davranışlarla örgüt büyüme, gelişme ve devam etme yönünde ilerleyebilecektir.

Bir örgütte görev alan bir kişi, nitelikleriyle birlikte kültürel değer sistemini de beraberinde getirir ve görevindeki karar ve davranışları bu sisteme göre oluşturur. Ancak, her kuruluşun kendi teknolojik, örgütsel, yönetsel ve toplumsal şartlarının eseri olan ayrı bir kültürü vardır. Bu nedenle örgüt, personelinin kültürü ile kendi kültürü arasında bir temas ve çatışma alanı oluşturur. Örgüt kendi amaçlarına en etkili ve en verimli bir biçimde hizmet edecek kültürel bir sistemin gerekli kıldığı bir uygulama düzenini personele kabul ettirmeye çalışırken, personel de, kendi değer sistemine uygun bir çalışma düzeni uygulamaya çaba harcayacak, ona karşı direnecek ve böylece bir kültürel çatışma (etki ve tepki) mekanizması harekete geçecektir. Tarafların çıkarlarından bir kısmı üzerinde her zaman anlaşma zemini bulunabilmektedir. Önemli olan bu anlaşma değerlerini daha da artırmaktır. Örgütte öyle bir kültürel atmosfer oluşturulmalıdır ki hem örgüt hem de personel tatmin olmalıdır.

Personeli zor, korku ve tehdit ile alıştırma yöntemleri terk edildikçe ve onların yerini inandırma ve eğitme yöntemleri aldıkça; insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek için içinde bulundukları şartlara ve özellikle, kültürel yapılarına saygı gösterme zorunluluğu şiddetlenmişti)/ Bu saygıda kusur etmemek için de, çalıştırılan insanların kültürel değer sistemlerini bilme, öğrenme ve yönetim yöntem ve uygulamalarını da ona göre biçimlendirmenin gerekli olacağı açıktır.

Bir örgütte oluşturulacak kültürel ortam, şüphesiz örgütlerin daha verimli çalışmasına katkıda bulunacaktır. Bu aşamada eksiklikler belirlenerek alınacak kararlar üyelerin de katılımıyla başarılı olabilecektir. Üyelerin benimsemeyeceği kararlar örgüte bir fayda sağlamayacaktır.

alışanlarla ilgili olarak örgüt kültürünün ortaya koyduğu değerler, bireyin örgüt ile bütünleşme boyutlarını belirler. Bireyler organizasyonun bir parçası olarak düşünüldüğünde, yöneticilerle iletişim daha güçlüdür. Yönetim, alışanlara yakınlığı iyi ynlendirilebilirse etkin bir motivasyon arcıdır.öte yandan, bireyler, yalnızca organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik araçlar olarak ele alındığında, birey örgüt bütünleşmesinin kolay sağlanamayacağı açıktır.

Örgütlerin kültürel özellikleri, bireylerce paylaşılan ideolojik felsefeyi de içerir Bir organizasyonda ideolojik sistem, bireyleri birbirine kenetleyen, bir birilerini anlamayı kolaylaştıran, dış çevreye aynı tür tepkiler gösterilmesini .sağlayan düşünce ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.Günlük faaliyetlerde sisteme uygun davranmak bireyler için bir bakıma zorunludur. Bunlardan başka, örgüt içinde ve dışında meydana gelen olaylara bireylerce *benzer* tepkiler gösterilmesi, kültürel ideolojinin paylaşılmasının bir sonucudur.

Örgütsel kültürün çalışma ortamı ve işe ilişkin davranışları ve çalışanların tatminleri etkilemesi, fertlerin kültürden soyutlanamayacakları oranda önemli derecededir. Örgütte kişilerin davranışlarına zemin hazırlayan davranışsal dinamiklerin bir çoğu örgüt kültürüyle bağlantılıdır (Kırıl, 1989:103). Örgütün kültürü, örgütsel davranışın oluştuğu ortamdır. İşgören uyumunu, uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir. Örgütün kültürü, değerleri ve normlarıyla, işgörenlerce yaşandığı için onların davranışlarını etkiler. Bir örgütün özelliği, kültürünün değer ve normlarıyla anlatılabilir örgütün kültür değerleri ve normları işgörenin uyumunun hem aracıları, hem de ölçekleridir.

Yönetsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeler, tutum ve davranışlar, roller, değer ve

normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün, örgüt kültürüdür. Yönetmel politikalar, ilkeler, roller daha çok örgütlerin amaç ve gereksinmelerinden etkilenir. Tutum, davranış, değer, norm, gelenek ve alışkanlıklar ise organizasyonun faaliyetleri ile ilgili olmakla birlikte, ulusal kültür özelliklerinden büyük ölçüde etkilenir. Her organizasyonun örgüt kültürü farklı özellikleri yansıtır. Bu farklılığın temel kaynağı, araç ve gereksinmelerin farklı oluşudur. Bir üniversite ile bir sanayi örgütündeki çalışma ortamı ve uyulması istenen politikalar, ilkeler, roller ve benzeri özelliklerin aynı olmayacağı açıktır.

4.2.2 GÜDÜLEME

Üretken kişilerle üretken olmayanlar arasındaki temel fark güdülenmedir. Güdülenmiş insan sunulmakta olan belli seçeneklerin ötesinde seçenek aramaya isteklidir, başkalarının önemsemediği şeyler üzerinde de yoğunlaşır ve üretken düşünceden hoşlanır.

Bazı kişilerin güdülenebilmeleri için, üretkenliğin gereğini, mantığını ve değerini görmeleri gerekir. Aynı zamanda da, yapılması gerekeni kendilerinin yapabileceğini hissetmeleri gerekir. Üretkenliğin getireceği avantajlara inanç duyulmalıdır. Düşünen kişiler arasında, ufukları bir şeyleri düzeltmekle sınırlı olanlar, çoğu zaman, daha iyi ya da daha farklı fikirler üretecek vizyona sahip değillerdir. Yönetimi yalnızca varlığını koruma olarak gören yöneticiler, üretkenliği fazladan zahmet sayarlar.

Güdülenme, şirket kültürü değişiklikleriyle (üst yönetim onayıyla), ciddi bir üretkenliğin mantığının keşfedilmesiyle, eğitimle, sorumlulukları düzenleyen ve itici güç sağlayan yapı değişiklikleriyle yükseltilebilir.

Kuşkusuz örgütsel bir yapı içinde insan davranışlarını belirleyen etmenler çeşitlidir. Bu etmenlerin bir kısmı örgüt yapısında belirlenirken bir kısmı da örgütsel çevre koşulları (kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma vb.) tarafından belirlenmektedir. Birey açısından güdüleme bireyin kişisel ihtiyaçlarının doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan ise güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümü anlamına gelir.

Örgüt açısından güdülenmede hareket noktası, örgütün amaçlarını, ihtiyaçlarını ve çalışan bireyleri kapsamına alırken, birey açısından güdüleme ise, daha dar

kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içerir. Güdüler bir anlamda insanları eyleme iten ruhsal güçlerdir. Psikoloji, bireysel güdülemeyi bir gerilim durumu olarak ele almaktadır. Böylece güdülenme, bireyde ortaya çıkan doyurulmamış ve bu nedenle gerilim ve dengesizlik oluşturulan bir ihtiyacın tatmin edilerek bireyin denge durumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik bir davranış söz konusudur. Bireysel güdülenmenin düzeyi, her şeyden önce bireydeki gerilim ve dengesizliğin şiddetine bağlıdır

Güdüleme konusundaki en detaylı ve açıklayıcı katkılarıyla motivasyona katkıda bulunan Maslow; ihtiyaçlar hiyerarşisi itibarıyla ele aldığı güdüleme sürecinde, ihtiyaçlar arasında bir sebep-sonuç ilişkisi üzerinde durmaktadır. Ona göre tatmin edilmiş bir ihtiyaç, yeni bir ihtiyacın doğmasına neden olur. Yukarıdaki şekilde Clark (Clark, 1971: 94). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini kullanarak iş grupları açısından motivasyon, tatmin, verimlilik ve işten ayrılma-devamsızlık arasındaki ilişkileri tasvir etmeye çalışmaktadır.

Sosyal sistemlerin temelinde roller, normlar ve değerler bulunur. İnsanların görev yaptığı örgütlerde, örgüt ikliminin üretimin nitelik ve niceliğini etkilediği Hawthorne araştırmalarından bu yana bilinmektedir. Bir örgütte ana öge insandır. İnsan gücü geliştirilip, isteklendirilirse; örgütte gelişir ve amaçlarını kolayca gerçekleştirebilir. Aksi taktirde, fiziksel kaynaklar ne kadar mükemmel olursa olsun örgüt faaliyetlerini sürdüremez (Bingöl, 1996:1).

Mc Gregor, Likert, Herzberg, McClelland gibi araştırmacılar tarafından güdülemeyle ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlardan biri olarak Maslow'un kuramı, çeşitli kültürlerde test edilmiş ve sonuçlar birbirinden oldukça farklılıklar göstermiştir.

4.2.3 Denetim ve Liderlik

Günümüzde üst yöneticiler, yönetim bilimi sayesinde karmaşıklığın üstesinden gelebilmektedir. Örgütü oluşturan her departman ve örgütteki her fonksiyon örgütün bir alt sistemidir. Dolayısıyla bu alt sistemlerin Her birini inceleyerek bütün hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür. Bu öğrenme eylemi yönetme ve denetlemeden farklı olarak liderliğin geliştirilmesiyle ilgilidir. Lider, geleceği oluşturma ve karmaşıklığı yönetmenin ötesinde, takımlar kurabilmeli ve işgörenlerin beklentilerini ve tatmin etmenlerini ortaya koyabilmeli ve sorunların çözümü için insanları

güdeleyebilmelidir. Liderlik tarzını belirleyen en önemli unsur, çalışanların niteliği ve deneyimleridir. Çünkü bir lider; kendisinin ve örgütlemenin kimlere borçlu olduğunu anlamakla işe başlar ve bunların izleyenleri olduğunu bilir. Bu izleyenler, kim olursa olsun ister bir ekip, ister çalışanları, isterse gönüllüler olsun, bütün müşterilerdir. Lider bu borcun kaynağını, izleyicilerin sahip olduğu potansiyelini fark etmelerini sağlamaktır (Drucker, 1990: 44). Örgüt üyeleri arasındaki rekabet hızlandıkça, kontrol ve kuralcılığın yerini koordinasyon ve esneklik aldıkça, liderlik daha az yönlendirici ve daha fazla katılımcı bir tarza bürünür. İyi bir liderde bulunması gereken vasıfların içinde hiç şüphesiz ki, izleyicilerin de bulunan potansiyel yetenek, kabiliyet ve gücü açığa çıkararak onu örgüt amaçları doğrultusunda bir dönüştürme tabi tutmalıdır. Yani bir lider mevcut potansiyeli kinetik hale getiren bir dönüşüm sürecinin baş aktörü olarak bir dönüştürücü görevi görür. Liderin, izleyicileri hakkında derin bilgiye sahip olması (Fayol, 1939: 132-141), onların bireysel yetenek bilgi ve kabiliyet envanterleri hakkında verilere sahip olması, bireysel özelliklerine ve ihtiyaçların neler olduğuna dair sık sık analiz yapması gerekir. Çünkü bir örgüt de meydana gelen mevcut çatışmalar genellikle bu sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bir örgütün başarısını belirleyen temel faktörler içinde bilişsel, sosyolojik, siyasi ve antropolojik değişkenlerin (Crainer, 1996: 84) varlığını göz önünde bulundurursak bu bilgilerin ne kadar gerekli olduğu daha iyi anlaşılır. Genellikle, bir lider denilince akla ilk gelen, astlarında arzu edilen tutum ve performansı meydana getirmek gibi önemli bir amacı yüklenen kişi gelmektedir. Bir lider amaçları gerçekleştirmek ve sonuçta performansı ödüllendirmek için sorumlulukları açıklamak, çalışanları motive etmekle görevli bir yol göstericidir (Lapidus and Other, 1997: 256). Kumandası altında bulunan çalışanları özellikleri itibarıyla sınıflandırmalı ve örgüt ve izleyiciler arasında amaç bütünlüğü tesis etmelidir. Bu anlamda da lider düzenlemeyle görevli bir regülatör gibidir. Ancak bütün bunlar yapılırken bir lider haritaya bakan biri gibi davranarak haritanın üzerinde bir nokta olmamalıdır. Yani kendisini fazla detaylara kaptırmamak ağaçlara dalıp ormanı görmezlikten gelmemelidir.

Liderin elemanları için oluşturduğu ortak amaç ve hedefler, onları takım ruhu içinde ve "ben" merkezilikten uzak bir tarzda çalışmaya yöneltmelidir. Ekibin başarısı herkes için ortak ve adil sonuçlar doğurmalı, birilerini kahraman yaparken diğerlerine kullanılmış olma hissi uyandırılarak gerçekleştirilmiş bir sonuç görüntüsü vermemelidir. Ne var ki; ekip üyelerinin, kişisel ya da kurumsal gündemlerini kolektif

amaca tabi kılma istekliliğinden bağımsız öyle durumlar vardır ki, aşılması hiç de kolay değildir. Düş kırıklığına yol açan bir performansla karşı karşıya kalındığında, en güçlü ekip bile iddiasından vazgeçebilir. Bu gerçekler dikkate alınır, liderin en zor ve en zaman alıcı görevlerinden birisinin, ekip kurmak ve ekibi ayakta tutmak olduğu görülür.

Etkin liderlik, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayabilmektir. Bunun örgüt içinde başarılması örgütsel liderliğin bir fonksiyonudur ve ekip kurmak bir tür liderliği dağıtma sürecidir. Liderliğin dağıtılması, insanları örgüt değerleri, vizyonu ve stratejisi tarafından tanımlanmış ve kabul edilebilir davranış sınırları içerisinde harekete geçmeye özendirir. Liderliği dağıtmak, aynı zamanda sorumluluğu dağıtmak anlamına da gelir. Bir örgütün üyesi olmak, hem örgütün ve hem de daha genel anlamda tüm örgütsel performans içinde kendisine düşen sorumluluk payının farkında olmak demektir (Heifetz and Laurie, 1997: 125).

Günümüz global yöneticilik anlayışı bağlamında gelişen ve örgütsel esneklik ile birlikte etkinliği sağlamayı hedefleyen stratejik liderlik tarzı üç boyutla tanımlanmaktadır. Bunlar; yönetmek, *geleceği tasarlamak* ve *ekipler kurmaktır* (Heifetz and Laurie, 1997:125). Liderlik eyleminin görevleri; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir. Bunun yanında, yalnızca bu günün başarısı için çalışmayı değil, aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi ve dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içerir (Nichols, 1995: 21-22)

Yönetim ile liderlik arasında, bilinmesinde yarar umulan önemli bir fark vardır. Yönetim bir örgütün *süreçleriyle*, bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir; ancak liderlik ise örgütün *amaçlarıyla* bağlantılıdır (Sullivan and Harper, 235}. İyi yönetebilmek için liderlik etmek gerekir. Liderlik için de kişinin kendisinin ve kendisiyle çalışanların sorumlu olduğu işi anlaması gereklidir. Yeni gelen bir yönetici, liderlik etmek ve iyileştirmenin kaynağında yönetmek için öğrenmek zorundadır. Onunla çalışanlardan ne yaptıklarını öğrenmesi ve pek çok yeni konuyla ilgili bilgi edinmesi gerekir. Yeni gelen bir yönetici için öğrenme zorunluluğu ve sorumluluklarını dikkate almayıp, uzaktaki noktayı, yani sonucu odağına yerleştirip yönetmeye çalışmak -kalite, hatalar, hata yüzdesi, envanter, satış, insanlar hakkında rapor toplamak- daha kolaydır. Ancak bir süreci ya da etkinliği iyileştirmek için sonucu odağına yerleştirmek etkili bir yol değildir.

5. YÖNTEM:

Araştırma, alan (saha) araştırması modelindedir. Beş dereceli Likert Tipi Tutum Ölçeği şeklinde hazırlanmış olan 16 adet soru, bir kamu kurumunda çalışan 349 işgörene yöneltilmiş ve cevaplamaları istenmiştir. İsim belirtme zorunluluğu olmaksızın cevaplandırılan anketlerin analizi SPSS For Windows 13 programı yardımıyla yapılarak güvenilirlik analizi ve faktör testleri yapılmıştır. Cronbach Alpha yöntemiyle %83 düzeyinde güvenilir olduğu görülen anketin sorularının dört faktör etrafında gruplandığı görülmüş, demografik bulgulara göre faktörlere Tek Yönlü Anova Testi uygulanmıştır.

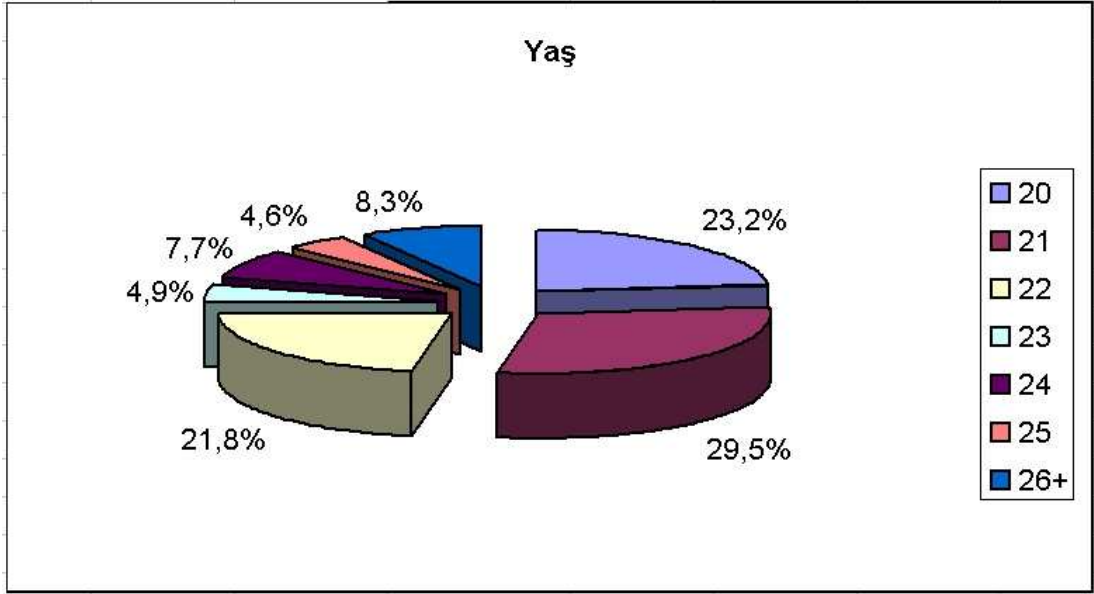
6. BULGULAR VE YORUMLAR:

Bir kamu kurumunda çalışan 349 işgörene yönelik , Likert Tipi Tutum Ölçeği tekniğine göre hazırlanan 16 soruluk anket uygulanmış ve cevaplayan personelin kimliğini beyan etme zorunluluğu bulunmadığı bildirilmiştir. Personelin katılışından itibaren 10-15 gün içerisinde uygulanan ankete verilen cevaplardan hareketle SPSS For Windows 13 programı kullanılarak analiz yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Demografik Bulgular

Tablo1: Yaş Durumu

N=349	Dağılım	Oran(%)
20	81	23,2
21	103	29,5
22	76	21,8
23	17	4,9
24	27	7,7
25	16	4,6
26+	29	8,3



Grafik 1: Yaş Durumu

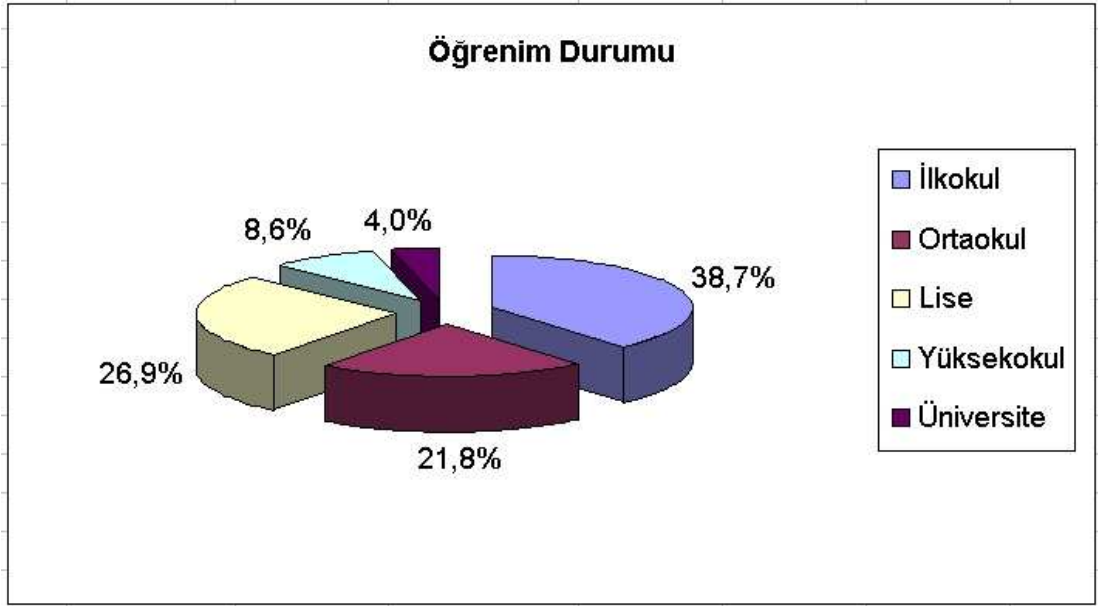
Ankete cevap veren 349 işgörenin yaş ile ilgili frekans dağılımları ve yüzdeleri tablo ve grafikte verilmiştir. Buna göre sırasıyla %29,5'i 21, %23,2'si 20, %21,8'i 22, %8,3'ü 26 ve üzeri, %7,7'si 24, %4,9'u 23 ve %4,6'sı 25 yaşındadır. İşgörenlerin daha ok yoğunlaştığı yaş aralığı 20, 21, 22 yaşlardır. Bu üç yaşta olan işgörenler toplam örneklemenin %74,5'ini oluşturmaktadır.

Öğrenim Durumu

Tablo2: Öğrenim Durumu

N=349	Dağılım	Oran(%)
İlkokul	135	38,7
Ortaokul	76	21,8
Lise	94	26,9
Yüksekokul	30	8,6
Üniversite	14	4,0

Ankete cevap veren 349 işgörenin eğitim düzeyine göre frekans dağılımları ve yüzdeleri tablo ve grafikte ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Sırasıyla işgörenlerin %38,7'si ilkokul mezunu, %26,9'u lise mezunu, %21,8'i ortaokul mezunu, %8,6'sı yüksekokul mezunu, %4,0'ı ise üniversite mezunudur.



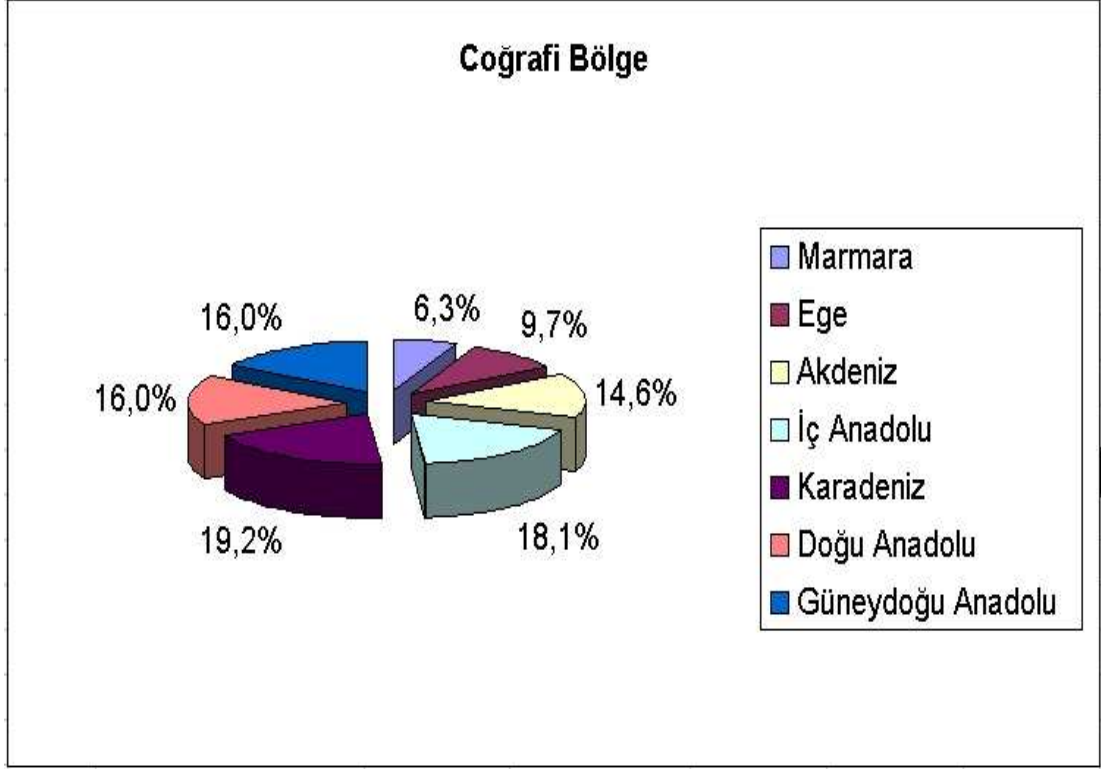
Grafik 2: Öğrenim Durumu

Yetiştği Coğrafi Bölge

Tablo3: Yetiştği Coğrafi Bölge

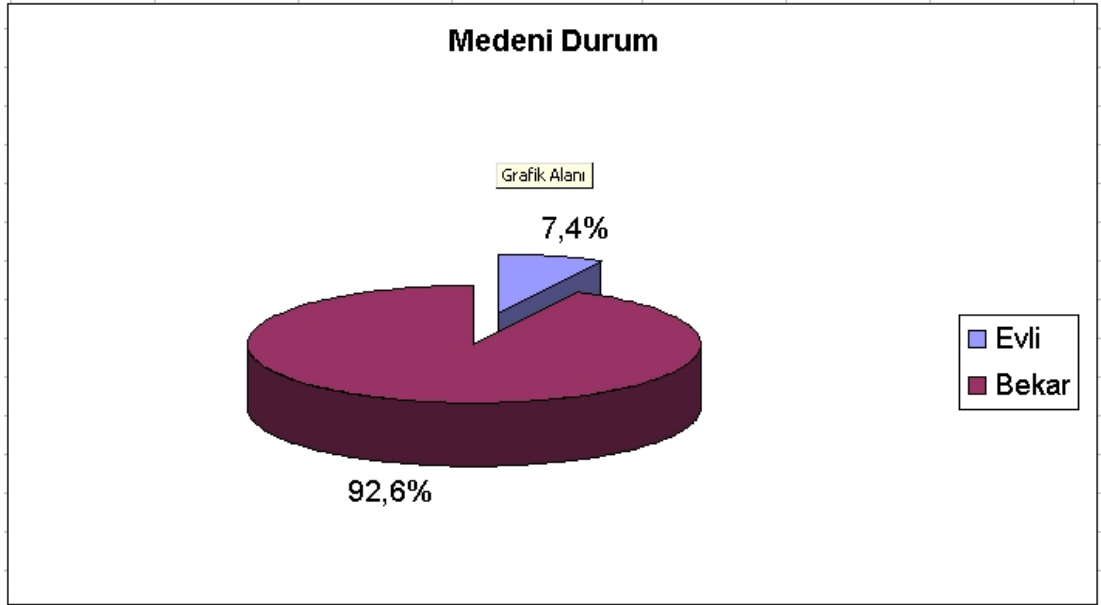
N=349	Dağılım	Oran(%)
Marmara	22	6,3
Ege	34	9,7
Akdeniz	51	14,6
İç Anadolu	63	18,1
Karadeniz	67	19,2
Doğu Anadolu	56	16,0
Güneydoğu Anadolu	56	16,0

Ankete katılan işgörenlerin coğrafi bölgelere göre frekans dağılımları ve yüzdeleri tablo ve grafikte ayrıntılı olarak verilmiştir. Sırasıyla işgörenlerin %19,2'si Karadeniz Bölgesinden, %18,1'i İç Anadolu bölgesinden, %16'sı Doğu Anadolu bölgesinden, %16'sı Güneydoğu Anadolu bölgesinden %14,6'sı Akdeniz bölgesinden, %9,7'si Ege bölgesinden ve %6,3'ü Marmara bölgesindendir.

Grafik 3: Yetiştigi Coğrafi Bölge**Medeni Durum****Tablo4: Medeni Durum**

N=349	Dağılım	Oran(%)
Evli	26	7,4
Bekâr	323	92,6

Ankete cevap veren 349 işgörenin medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımı tablo ve grafikte verilmiştir. İşgörenlerin %92,6'sı bekar, %7,4'ü ise evlidir. İşgörenler içinde hiç boşanmış yoktur.

Grafik 4: Medeni Durum

Değişkenlere Uygulanan T-Testi

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi için tek örnek t testi uygulanmıştır. Bu test araştırmamızda tespit ettiğimiz değişkenlerin işe uyum ve performansı ne yönde etkilediğini ortaya koyması açısından önemlidir. Araştırmaya katılanlara 1’den 5’e kadar Likert Tipi Tutum Ölçeği şeklinde pozitif değerlemeli cevap formu yöneltilmiştir. Bu bağlamda sonuçların olumlu kabul edilebilmesi için 3’ten mümkün olduğunca küçük olması beklenmektedir.

Tablo5: Değişkenlerin Tek Örnek Testi

	Katılan	Ortalam	Stand. Sapma
İşle İlgili Bilinmezlikler	349	2,02	,928
Endişe Ve Korkular	349	2,34	1,092
Yakınlık Ve Destek Görme	349	1,68	,491
Bilgilendirilme Seviyesi	349	2,37	1,090
Basarı Güdüsü	349	1,65	,924
Şeffaf ve Samimi Ortam	349	1,27	,468
Örtülü Bilginin Değerlendirilmesi	349	2,42	1,144
Mesleki Kabul Görme	349	1,89	,839
Kişisel Kabul Görme	349	1,77	,775
Kurum Kültürünün Ortaya Konulması	349	1,87	,923
Model Alma	349	1,98	1,022
Destek Görme	349	1,65	,942
Amirlerin Yaklaşımı	349	1,50	,718
Ödüllendirmede Adalet Anlayışı	349	1,45	,777
Yanlış Cezadan Ziyade Doğruya Ödül Üst Düzeyde Performansa Farklılaştırılmış Ödül	349	2,39	1,423
	349	1,50	,697

Tek örnek istatistik tablosunda(Tablo5) görüldüğü gibi ortalamalar 2,42 ile 1,27 arasında değişmektedir. Ortalaması 2 ile 3 arasında olan sadece 4 değişken vardır. Bu sonuçlara göre ankete cevap verenlerin ortalamalarının araştırmamız açısından olumlu olduğunu değerlendirebiliriz.

Uygulanan tek örnek t testi sonuçlarına göre test değeri olarak 3 alınmış ve bu değerden düşük olan değerlerin olumlu olduğu kabul edilmiş, %95 güvenilirlik düzeyinde güven aralığı tespit edilmiştir.

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi uygulanmasındaki amaç soruların birbirleriyle tutarlılığını tespit edebilmek ve ele alınan sorunu ölçmedeki homojenliği ortaya koyabilmektir. Güvenilirliğin hesaplanabilmesi için Alfa Yöntemi (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan bütün soruların varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında değerler alan Alfa katsayısı bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Tablo6: Ölçeğin Genel Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Oranı (Cronbach's Alpha)	Soru Adedi
,830	16

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna karşın ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir

$0.0 \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenlidir.

$0,80 \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi (Tablo6) Cronbach's Alpha 0,830 olarak tespit edilmiştir. Bu değere göre ölçeğin güvenilirliğini, yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirebiliriz.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucu değişkenlerin Alfa katsayıları 0,802 ile 0,853 değerleri arasında tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre anketten çıkarılması gereken herhangi bir değişken yoktur sonucuna ulaşabiliriz.

Faktör Analizi

Anketin güvenilirlik testi yapılarak, güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu tespit edildikten sonra, yapılan Faktör Analizi ile verilerin açıklanabilirliğini kolaylaştırmak amacıyla veri setleri tespit edilmiştir.

Faktörlerin tespitinde Temel Bileşenler Analizi Yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem bütün değişkenlerdeki maksimum varyansı açıklayacak faktörü hesaplar. Kalan maksimum varyansı açıklamak üzere ikinci faktör hesaplanır. Süreç, değişkenlerdeki bütün varyans açıklanmaya kadar devam eder. Fakat bütün varyansın açıklanması, bütün değişkenlerin faktör olarak tanımlaması anlamına gelir. Araştırmalarda kullanılan genel yöntem olarak iki yöntem kullanılır. Bunlardan birincisinde toplam varyansın %5'inden fazlasını açıklayan faktörlerin değerlendirmeye alınmasıdır. İkincisi ise Özdeğeri (Eigenvalues) 1'den büyük olan faktörlerin değerlendirmeye alınmasıdır. Araştırmamızda ikinci yöntem uygulanmış, özdeğer istatistiği sonucu değeri 1'den büyük olan 4 faktör değerlendirmeye alınmış; bu dört faktörün toplam varyansın % 66.816 sını açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre değişkenlerin paylaştığı toplam varyans miktarı incelendiğinde en yüksek ortak varyansa sahip olan değişken *İşle İlgili Bilinmezlikler* değişkeni(0.776); en düşük ortak varyansa sahip olan değişken ise *Yakınlık ve Destek Görme* değişkeni(0.533) olduğu görülmüştür.

Analiz sonucu değişkenlerin tespit edilen 4 faktörle korelasyonunu gösteren bileşenler matrisi elde edilmiştir. Bu faktörlerin anlamlı ve yorumlanabilir olması amacıyla faktör analizinin son aşaması olan döndürme işlemi yapılmış ve Tablo 7 deki döndürülmüş faktör matrisi (Rotated Component Matrix) elde edilmiştir.

Döndürme yöntemi olarak Varimax Kaiser Normalization yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre değişken hangi faktör altında mutlak değer olarak en büyük ağırlığa sahipse o faktörle yakın ilişki içindedir demektir. 350 ve üzerindeki gözlem sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilir

Tablo 7: Döndürülmüş Bileşenler Matrisi
(Rotated Component Matrix(a))

	Bileşenler			
	1	2	3	4
Yanlışa Cezadan Ziyade	,815			
Doğruya Ödül				
Üst Düzeyde				
Performansa	,760			
Farklılaştırılmış Ödül				
Örtülü Bilginin	,610			
Değerlendirilmesi				
Bilgilendirilme Seviyesi	,609			
Model Alma	,586			
Kişisel Kabul Görme		,794		
Mesleki Kabul Görme		,762		
Kurum Kültürünün		,734		
Ortaya Konulması				
Başarı Güdüsü		,514		
Şeffaf ve Samimi Ortam			,800	
Amirlerin Yaklaşımı			,791	
Destek Görme			,624	
Ödüllendirmede Adalet			,500	
Anlayışı				
İşle İlgili Bilinmezlikler				,880
Endişe Ve Korkular				,863
Yakınlık Ve Destek				
Görme				,588

Çalışmamızda 1'inci faktördeki değişkenlerin ağırlıkları 0,815 ile 0,586 aralığındadır. 2'inci faktördeki değişkenlerin ağırlıkları 0,794 ile 0,500 aralığındadır. 3'üncü faktördeki değişkenlerin ağırlıkları 0,800 ile 0,500 aralığındadır. 4'üncü faktördeki değişkenlerin ağırlığı 0,880 ile 0,588 aralığındadır. Yukarıda da 0,500'ün üzerindeki ağırlıkların oldukça iyi olarak kabul edildiğinden bahsetmiştik. Bu araştırmada döndürme sonucu elde edilen ağırlıklardan en düşüğü 3'üncü faktörün içerisine giren Ödüllendirmede Adalet Anlayışı Değişkenidir.

Tablo 8: Faktörlere Verilen İsimler ve Faktörleri Oluşturan Değişkenler

Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme (Cronbach's Alpha: .81)	Yanlış Cezadan Ziyade Doğruya Ödül
	Üst Düzeyde Performansa Farklılaştırılmış Ödül
	Örtülü Bilginin Değerlendirilmesi
	Bilgilendirilme Seviyesi
	Model Alma
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu (Cronbach's Alpha: .81)	Kişisel Kabul Görme
	Mesleki Kabul Görme
	Kurum Kültürünün Ortaya Konulması
	Başarı Güdüsü
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi (Cronbach's Alpha: .74)	Şeffaf ve Samimi Ortam
	Amirlerin Yaklaşımı
	Destek Görme
	Ödüllendirmede Adalet Anlayışı
Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme (Cronbach's Alpha: .72)	İşle İlgili Bilinmezlikler
	Endişe Ve Korkular
	Yakınlık Ve Destek Görme

Faktörlere Uygulanan T-Testi

Tablo 8'de gösterildiği şekilde ifade edilen 4 faktöre t testi uygulanmıştır. Test değeri olarak 3 alınmış faktör ortalamalarının bu değerden ne oranda farklılık gösterdiği ve araştırma sorusuna ne oranda cevap verdiği analiz edilmiştir. Sonuçların olumlu kabul edilebilmesi için faktör ortalamalarının 3'ten küçük ve mümkün olduğunca 1'e yakın olması gerekmektedir. Faktörlerin ortalamaları en yüksek 2,13, en düşük 1,47 olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamalar yukarıda bahsettiğimiz kriterlere göre olumlu kabul edilir.

Bilgi Düzeyi Performans ve Ödüllendirme(Faktör1)

Tablo9: Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme Faktörünü Oluşturan Değişkenlerin İstatistikleri

N=349	Yanlış Cezadan Ziyade Doğruya Ödül	Üst Düzeyde Performansa Farklaştırılmış Ödül	Örtülü Bilginin Değerlendirilmesi	Bilgilendirilme Seviyesi	Model Alma
Ortalama	2,39	1,50	2,42	2,37	1,98
Standart Sapma	1,423	,697	1,144	1,090	1,022

Birinci faktör olarak tespit edilen *Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme* faktörünü oluşturan 5 değişkene ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo9’da gösterilmiştir. Ayrıca bu değişkenlere ilişkin frekansların analizi sırasıyla aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 10: Frekans Tablosu (Yanlış Cezadan Ziyade Doğruya Ödül)

N=349		Dağılım	Oran(%)
	Kesinlikle Katılıyorum	147	42,1
	Katılıyorum	64	18,3
	Kararsızım	14	4,0
	Katılmıyorum	104	29,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,7

Ankete katılan işgörenlerin Yanlış Cezadan Ziyade Doğruya Ödül değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 10’da verilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %42,1 ile kesinlikle katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %4,0 ile kararsızım seçeneğidir.

Tablo 11: Frekans Tablosu (Üst Düzeyde Performansa Farklılaştırılmış Ödül)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	209	59,9
Katılıyorum	114	32,7
Kararsızım	20	5,7
Katılmıyorum	5	1,4
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3

Ankete katılan işgörenlerin Üst düzeyde Performansa Farklılaştırılmış Ödül değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 11’de verilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %59,9 ile kesinlikle katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %0,3 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Tablo 12: Frekans Tablosu (Örtülü Bilginin Değerlendirilmesi)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	71	20,3
Katılıyorum	159	45,6
Kararsızım	33	9,5
Katılmıyorum	72	20,6
Kesinlikle Katılmıyorum	14	4,0

Ankete katılan işgörenlerin Örtülü Bilginin Değerlendirilmesi değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 12’de verilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %45,6 ile katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %4,0 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Tablo 13: Frekans Tablosu (Bilgilendirilme Seviyesi)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	65	18,6
Katılıyorum	174	49,9
Kararsızım	41	11,7
Katılmıyorum	53	15,2
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,6

Ankete katılan işgörenlerin Bilgilendirilme Seviyesi değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 13’de verilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %49,9 ile katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %4,6 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Tablo 14: Frekans Tablosu(Model Alma)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	137	39,3
Katılıyorum	131	37,5
Kararsızım	34	9,7
Katılmıyorum	46	13,2
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3

Ankete katılan işgörenlerin Model Alma değişkenine verdikleri cevapların dağılımları, yüzdeleri, tablo ve grafik olarak verilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %39,3 ile tamamen katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %0,3 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Güvenilirlik Analizi

Bu faktöre ait ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi Cranbach’s Alpha 0,807 olarak tespit edilmiştir. Bu değere göre ölçeğin güvenilirliğini, yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirebiliriz.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucu değişkenlerin Alfa katsayıları 0,729 ile 0,809 değerleri arasında tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre anketten çıkarılması gereken herhangi bir değişken yoktur sonucuna ulaşabiliriz. Toplam korelasyon durumuna baktığımızda tüm değişkenlerin ölçekle pozitif korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Ölçekle korelasyonu en düşük değişken 0,451 ile Model Alma değişkenidir.

Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme(Faktör 2)

Tablo 15: Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme Faktörünü Oluşturan Değişkenlerin İstatistikleri

N=349	Kişisel Kabul Görme	Mesleki Kabul Görme	Kurum Kültürünün Ortaya Konulması	Başarı Güdüsü
Ortalama	1,77	1,89	1,87	1,65
Standart Sapma	,775	,839	,923	,924

Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme faktörünü oluşturan 4 değişkene ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo15’de gösterilmiştir. Ayrıca bu değişkenlere ilişkin frekansların analizi sırasıyla aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 16: Frekans Tablosu (Kişisel Kabul Görme)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	132	37,8
Katılıyorum	185	53,0
Kararsızım	11	3,2
Katılmıyorum	21	6,0

Ankete katılan işgörenlerin Kişisel Kabul Görme değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 16’da gösterilmiştir.. En çok işaretlenen seçenek %53,0 ile katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %6,0 ile katılmıyorum seçeneğidir. Kesinlikle katılmıyorum seçeneği hiç tercih edilmemiştir.

Tablo 17: Frekans Tablosu (Mesleki Kabul Görme)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	124	35,5
Katılıyorum	156	44,7
Kararsızım	52	14,9
Katılmıyorum	16	4,6
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3

Ankete katılan işgörenlerin Mesleki Kabul Görme değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 17’de verilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %44,7 ile katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %0,3 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Tablo 18: Frekans Tablosu (Kurum Kültürünün Ortaya Konulması)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	143	41,0
Katılıyorum	141	40,4
Kararsızım	35	10,0
Katılmıyorum	29	8,3
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3

Ankete katılan işgörenlerin Kurum Kültürünün Ortaya Konulması değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 18’de verilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %41,0 ile kesinlikle katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %0,3 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Tablo 19: Frekans Tablosu (Başarı Güdüsü)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	205	58,7
Katılıyorum	86	24,6
Kararsızım	34	9,7
Katılmıyorum	23	6,6
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3

Ankete katılan işgörenlerin Başarı Güdüsü değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 19’da verilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %58,7 ile kesinlikle katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %0,3 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Güvenilirlik Analizi

Bu faktöre ait ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi Cranbach’s Alpha 0,814 olarak tespit edilmiştir. Bu değere göre ölçeğin güvenilirliğini, yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirebiliriz.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucu değişkenlerin Alfa katsayıları 0,740 ile 0,799 değerleri arasında tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre anketten çıkarılması gereken herhangi bir değişken yoktur sonucuna ulaşabiliriz. Tablodan toplam korelasyon durumuna baktığımızda Tüm değişkenlerin ölçeğin genel yapısıyla pozitif ve yüksek korelasyona sahip oldukları görülmektedir.

Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu Faktörü (Faktör 3)

Tablo 20: Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu Faktörünü Oluşturan Değişkenlerin İstatistikleri

N=349	Şeffaf ve Samimi Ortam	Amirlerin Yaklaşımı	Destek Görme	Ödüllendirme de Adalet Anlayışı
Ortalama	1,27	1,50	1,65	1,45
Standart Sapma	,468	,718	,942	,777

Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu faktörünü oluşturan 4 değişkene ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20’de gösterilmiştir. Ayrıca bu değişkenlere ilişkin frekansların analizi sırasında aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 21: Frekans Tablosu (Şeffaf ve Samimi Ortam)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	260	74,5
Katılıyorum	85	24,4
Kararsızım	4	1,1

Ankete katılan işgörenlerin Şeffaf ve Samimi Ortam değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 21’de gösterilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %74,5 ile kesinlikle katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %1,1 ile kararsızım seçeneğidir. Katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçenekleri hiç tercih edilmemiştir.

Tablo 22: Frekans Tablosu (Amirlerin Yaklaşımı)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	213	61,0
Katılıyorum	106	30,4
Kararsızım	22	6,3
Katılmıyorum	8	2,3

Ankete katılan işgörenlerin Amirlerin Yaklaşımı değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 22’de gösterilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %61,0 ile kesinlikle katılıyorum katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %2,3 ile katılmıyorum seçeneğidir. Kesinlikle katılmıyorum seçeneği hiç tercih edilmemiştir.

Tablo 23: Frekans Tablosu (Destek Görme)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	212	60,7
Katılıyorum	70	20,1
Kararsızım	43	12,3
Katılmıyorum	24	6,9

Ankete katılan işgörenlerin Destek Görme değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 23’de gösterilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %60,7 ile kesinlikle katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %6,9 ile katılmıyorum seçeneğidir. Kesinlikle katılmıyorum seçeneği hiç tercih edilmemiştir.

Tablo 24: Frekans Tablosu (Ödüllendirmede Adalet Anlayışı)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	246	70,5
Katılıyorum	59	16,9
Kararsızım	35	10,0
Katılmıyorum	9	2,6

Ankete katılan işgörenlerin Ödüllendirmede Adalet Anlayışı değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 24’de gösterilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %70,5 ile kesinlikle katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %2,6 ile katılmıyorum seçeneğidir. Kesinlikle katılmıyorum seçeneği hiç tercih edilmemiştir.

Güvenilirlik Analizi

Bu faktöre ait ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi Cronbach’s Alpha 0,737 olarak tespit edilmiştir. Bu değere göre ölçeğin güvenilirliğini, oldukça güvenilir olarak değerlendirebiliriz.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucu değişkenlerin Alfa katsayıları 0,591 ile 0,729 değerleri arasında tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre anketten çıkarılması gereken herhangi bir değişken yoktur sonucuna ulaşabiliriz. Toplam korelasyon durumuna baktığımızda tüm değişkenlerin genel ölçekle pozitif korelasyona sahip oldukları görülmektedir. Korelasyonu en düşük ve 0,5 den küçük olan tek değişkenimiz 0,461 ile Şeffaf ve Samimi Ortam Değişkenidir.

**Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi
(Faktör4)**

**Tablo 25: Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı
Üzerine Etkisi Faktörünü Oluşturan Değişkenlerin İstatistikleri**

N=349	İşle İlgili Bilinmezlikler	Endişe Ve Korkular	Yakınlık Ve Destek Görme
Ortalama	2,02	2,34	1,68
Standart Sapma	,928	1,092	,491

Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi faktörünü oluşturan 3 değişkene ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 25’de gösterilmiştir. Ayrıca bu değişkenlere ilişkin frekansların analizi sırasıyla aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 26: Frekans Tablosu (İşle İlgili Bilinmezlikler)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	94	26,9
Katılıyorum	204	58,5
Kararsızım	6	1,7
Katılmıyorum	41	11,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1

Ankete katılan işgörenlerin İşle İlgili Bilinmezlikler değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 26’da gösterilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %58,5 ile katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %1,1 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Tablo 27: Frekans Tablosu (Endişe Ve Korkular)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	75	21,5
Katılıyorum	167	47,9
Kararsızım	24	6,9
Katılmıyorum	78	22,3
Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,4

Ankete katılan işgörenlerin Endişe ve Korkular değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 27’de gösterilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %47,9 ile katılıyorum, en az işaretlenen seçenek %1,4 ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğidir.

Tablo 28: Frekans Tablosu (Yakınlık Ve Destek Görme)

N=349	Dağılım	Oran(%)
Kesinlikle Katılıyorum	115	33,0
Katılıyorum	232	66,5
Kararsızım	1	,3
Katılmıyorum	1	,3

Ankete katılan işgörenlerin Yakınlık ve Destek Görme değişkenine verdikleri cevapların dağılımları ve yüzde olarak oranları Tablo 28’de gösterilmiştir. En çok işaretlenen seçenek %66,5 ile katılıyorum, en az işaretlenen seçenekler %0,3 ile katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçenekleridir.

Güvenilirlik Analizi

Bu faktöre ait ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi Cronbach’s Alpha 0,723 olarak tespit edilmiştir. Bu değere göre ölçeğin güvenilirliğini, oldukça güvenilir olarak değerlendirebiliriz.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucu değişkenlerin Alfa katsayıları 0,445 ile 0,797 değerleri arasında tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre İşle ilgili Bilinmezlikler

ile Endişe ve Korkular değişkenlerinin güvenilirlik düzeyi düşük olarak değerlendirilebilir. Toplam korelasyon durumuna baktığımızda tüm değişkenlerin ölçekle pozitif korelasyona sahip olduğunu görmekteyiz korelasyonu en düşük ve 0,5 değerinin altında olan tek değişken 0,425 değeri ile Yakınlık ve destek görme değişkenidir.

Medeni Durumun Faktörlerle İlişkisini Ortaya Koyan

T-Testi

İki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için t testi kullanılır. Bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. Medeni durumun faktörlerle olan ilişkisini evli ve bekar işgörenlerin belirlediğimiz faktörlere verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının analizi için anket sonucu elde ettiğimiz verilere Bağımsız İki Örnek t-Testi (Independent t-Test) uygulanmıştır. Bu test ile karşılaştırılan iki farklı örneklem grubunun ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 29'dadır.

Tablo 29: Faktörlerin Medeni Durumlara Göre İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ort.	Standart Sapma	Ort. Standart Sapma	t	P
Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	Evli	26	1,89	,670	,131	-1,535	,126
	Bekâr	323	2,15	,836	,047		
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	Evli	26	1,86	,679	,133	,456	,649
	Bekâr	323	1,79	,697	,039		
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	Evli	26	1,61	,810	,159	1,326	,186
	Bekâr	323	1,46	,533	,030		
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	Evli	26	2,24	,715	,140	1,744	,082
	Bekâr	323	1,99	,698	,039		

Tespit edilen faktörlere göre evli ve bekarların verdiği cevapların analizi sonucunda , ortalamalara göre evli olanların işe uyum ve performans sürecinde bilgi düzeyi, performans ve ödüllendirmenin bekarlara göre daha önemli olduğunu düşündüğü ortaya çıkmıştır. Evlilerin ortalaması 1,89, bekarların ortalaması ise 2,15 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan test sonucunda bekârlar ve evliler arasında bu dört faktör bakımından anlamlı bir ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu test sonuçları değerlendirilirken P değeri (Sig. (2-tailed)) kullanılmıştır. Bu değer %95 anlamlılık düzeyinde 0,05 den küçükse iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilir, aksi durumda reddedilir. Oluşturulan hipotezler,

H_0 = İki grup ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H_1 = İki grup ortalamaları arasında fark vardır.

Elde ettiğimiz tabloda Levene's For Equality of Variances kısmındaki (sig.) değere bakılmıştır. Bu değer $\text{sig.} < 0,05$ ise dağılımların farklılık arz etmediği sonucunu ortaya koyar, bu durumda kullanılması gereken değer (Sig. (2-tailed)) eşit dağılım varsayımı (Equal variances assumed) sütunundaki değer dikkate alınmalıdır.

Eğer $\text{sig.} > 0,05$ ise kullanılması gereken değer ise eşit olmayan dağılım varsayımı (Equal variances not assumed) sütunundaki değer dikkate alınmalıdır.

Bilgi düzeyi performans ve ödüllendirme	$p = 0,126 > 0,05$
Örgüt ve grup tarafından kabul edilme	$p = 0,644 > 0,05$
Örgüt iklimi ve beklenti tutumu	$p = 0,186 > 0,05$
Bilgi eksikliğinden kaynaklanan endişeler	$p = 0,098 > 0,05$

Bu sonuçlara göre H_0 kabul edilir. İki grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Varyans analizi(Anova testi) iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığının test edilmesi için kullanılır bu aşama çalışanların eğitim düzeylerinin verdikleri cevapları anlamlı bir şekilde değiştirip değiştirmediği test edilmek istenmiştir.

Tek Yönlü Anova’ da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelir ve göreceli olarak grupların dağılımı homojendir. Bu varsayımların test edilmesi amacıyla varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 30: Varyansların Homojen Dağılım Testi

Faktörler	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	7,697	4	344	,000
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	4,249	4	344	,002
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	4,442	4	344	,002
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	3,213	4	344	,013

Yukarıda Tablo 31’de varyansların homojenliği testinin sonucu görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirilirken p (sig.) değerinin %95 anlamlılık düzeyinde 0,05’ten büyük olması sonuçların sağlıklı sayılabilmesi için gereklidir. Fakat analiz sonucunda bu değerlerin her faktör için 0,05 ten küçük olduğu görülmektedir.

Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	0,05 > 0,000
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	0,05 > 0,002
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	0,05 > 0,002
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	0,05 > 0,013

Tablo 31: Faktörlerin Anova Testi

Faktörler	F	Sig.
Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	4,215	,002
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	,724	,576
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	2,201	,069
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	2,368	,052

H_0 = Grup ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H_1 = Grup ortalamaları arasında fark vardır.

Tek yönlü Anova testi uygulandığında değerlendirme yapabilmek için tablodaki F değeri kullanılır, tabloda ki F değeri %95 anlamlılık düzeyinde tabloda ki değerden büyükse H_0 hipotezi reddedilir. Ancak burada F değeri yerine p değeri(sig.) de kullanılabilir. Eğer bu değer %95 anlamlılık düzeyinde 0,05'ten küçükse H_0 hipotezi reddedilir.

Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	$0,05 < 0,002$
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	$0,05 > 0,576$
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	$0,05 > 0,069$
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	$0,05 > 0,052$

Bu durumda bilgi düzeyi, performans ve ödüllendirme değişkeni için H_0 reddedilir. Diğer değişkenler için kabul edilir. Bilgi düzeyi, performans ve ödüllendirmenin işe uyum sürecine etkisi hakkında grupların cevapları arasında farklılık vardır. Diğer değişkenler içinse farklılık yoktur. Bu aşamada gruplar arasındaki farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığının analizini yapmak gerekir. Farklılığın tespiti için Post Hoc testi uygulanmıştır.

Grupların ortalamaları arasındaki fark çoklu karşılaştırma tablosunun ortalama fark (*mean difference*) sütunundan alınmaktadır. P değeri (sig.) 0,05'den küçük olan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Buna göre üniversite mezunlarının bilgi düzeyi, performans ve ödüllendirmenin işe uyum sürecine etkisi değişkeni hakkında diğer gruplardan farklı düşündüğü görülmektedir.

SPSS, bilgi düzeyi, performans ve ödüllendirme değişkenini öğrenim düzeyine göre alt gruplara ayırmıştır. Üniversite mezunları; lise, ortaokul ve ilkokul mezunlarından farklılık göstermektedir. Yüksekokul mezunlarının ise diğer gruplarla da yakın olmakla birlikte, üniversite mezunlarına daha yakın düşündükleri görülmektedir.

Coğrafi Bölge ve Faktörler Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Oneway Testi

İşgörenlerin geldikleri coğrafi bölgelerin verdikleri cevapları anlamlı bir şekilde değiştirip değiştirmediğinin test edilmesi amacıyla Tek Yönlü Anova testi uygulanmıştır. Her grup için ortalama, standart sapma gibi temel istatistikî değerler bulunmuştur.

Tek Yönlü Anova' da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelir ve göreceli olarak grupların dağılımı homojendir. Bu varsayımların test edilmesi amacıyla varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 32: Coğrafi Bölge ve Faktörler Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Oneway Testi İstatistikleri

Varyansların Homojenlik Testi				
Faktörler	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	2,734	6	342	,013
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	1,583	6	342	,151
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	,862	6	342	,523
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	,773	6	342	,591

Yukarıdaki tabloda varyansların homojenliği testinin sonucu görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirilirken p (sig.) değerinin %95 anlamlılık düzeyinde 0,05'ten büyük olması sonuçların sağlıklı sayılabilmesi için gereklidir. Fakat analiz sonucunda bu değerlerden Bilgi düzeyi, performans ve ödüllendirme değişkeninin değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu değer değişkenin test sonucunu etkileyecektir.

Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	$0,05 > 0,013$
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	$0,05 < 0,151$
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	$0,05 < 0,523$
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	$0,05 < 0,591$

Tek yönlü Anova testi uygulandığında değerlendirme yapabilmek için tablodaki F değeri kullanılır, tabloda ki F değeri %95 anlamlılık düzeyinde tablodaki değerden büyükse H_0 hipotezi reddedilir. Ancak burada F değeri yerine p değeri(sig.) de kullanılabilir. Eğer bu değer %95 anlamlılık düzeyinde 0,05'ten küçükse H_0 hipotezi reddedilir.

Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	0,05 < 0,400
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	0,05 < 0,357
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	0,05 < 0,463
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler	0,05 < 0,899
ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	

Bu durumda H_0 hipotezi tüm değişkenler için kabul edilir. İşgörenlerin geldikleri coğrafi bölgelerle verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yaş ve Faktörler Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Oneway Testi

İşgörenlerin yaş dağılımlarının verdikleri cevapları anlamlı bir şekilde değiştirip değiştirmediğinin test edilmesi amacıyla Tek Yönlü Anova testi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda her grup için ortalama, standart sapma gibi temel istatistikî değerler gösterilmiştir.

Tek Yönlü Anova' da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelir ve göreceli olarak grupların dağılımı homojendir. Bu varsayımların test edilmesi amacıyla varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Varyansların homojenliği testinin sonucuna göre, p (sig.) değerinin %95 anlamlılık düzeyinde 0,05'ten büyük olması sonuçların sağlıklı sayılabilmesi için gereklidir. Fakat analiz sonucunda bu değerlerin her faktör için 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Anova testinin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	0,05 > 0,000
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	0,05 > 0,000
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	0,05 > 0,009
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler	0,05 > 0,000
ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	

Tablo 33: Yaş ve Faktörler Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Oneway Testi İstatistikleri

Faktörler	F	Sig.
Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	12,243	,000
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	3,257	,004
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	4,053	,001
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	4,509	,000

H_0 = Grup ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H_1 = Grup ortalamaları arasında fark vardır.

Tek yönlü Anova testi uygulandığında değerlendirme yapabilmek için tablodaki F değeri kullanılır, tabloda ki F değeri %95 anlamlılık düzeyinde tabloda ki değerden büyükse H_0 hipotezi reddedilir. H_1 kabul edilir. Ancak burada F değeri yerine p değeri(sig.) de kullanılabilir. Eğer bu değer %95 anlamlılık düzeyinde 0,05'ten küçükse H_0 hipotezi reddedilir.

Bilgi Düzeyi, Performans ve Ödüllendirme	$0,05 > 0,000$
Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme	$0,05 > 0,004$
Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu	$0,05 > 0,001$
Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi	$0,05 > 0,000$

Bu durumda tüm değişkenler için H_0 reddedilir. Tüm değişkenlerin işe uyum sürecine etkisi hakkında grupların cevapları arasında farklılık vardır.

Grupların ortalamaları arasındaki fark çoklu karşılaştırma tablosunun ortalama fark (mean difference) sütununda görülmektedir. P değeri (sig.) 0,05'den küçük olan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Buna göre yaş grupların ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılıklar vardır.

SPSS, bilgi düzeyi performans ve ödüllendirme değişkenini yaş gruplarına göre alt gruplara ayırmıştır. Bu tabloya göre yaş grupları üç alt gruba bölünmüşlerdir. 26+ yaş grubu tek başına değerlendirilmiş, 24 ve 22 yaş grubu tek başına değerlendirilmiştir. Diğer yaş grupları da tabloda görüldüğü üzere bu iki yaş grubuyla benzer özellikler taşımaktadırlar. Bu sonuçlara göre bilgi düzeyi performans ve ödüllendirme' nin yeni iş yerinde performans ve uyuma olan etkisi hakkında yaş gruplarının farklı düşündükleri görülmektedir. Etkinin en az olduğunu düşünenler 22 yaş grubu en çok olduğunu düşünenler ise 26+ yaş grubudur. Diğer yaş grupları arasında farklılıklar olsa bile, bu iki yaş grubuyla benzer özellikler göstermişlerdir.

Örgüt ve Grup Tarafından Kabul Edilme faktörüne göre, grupların ortalamaları arasındaki fark çoklu karşılaştırma tablosunun ortalama fark (mean difference) sütununda görülmektedir. P değeri (sig.) 0,05'den küçük olan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Buna göre yaş gruplarının ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılıklar vardır.

SPSS, örgüt ve grup tarafından kabul edilme değişkenini yaş gruplarına göre alt gruplara ayırmıştır. Bu tabloya göre yaş grupları tek grupta değerlendirilebilir.

Bu sonuçlara göre örgüt ve grup tarafından kabul edilme değişkeni'nin yeni iş yerinde performans ve uyuma olan etkisi hakkında yaş gruplarının çok da farklı düşünmedikleri görülmektedir. Etkinin en az olduğunu düşünenler 22 yaş grubu en çok olduğunu düşünenler ise 26 yaş grubudur.

Örgüt İklimi ve Beklenti Tutumu faktörüne göre grupların ortalamaları arasındaki fark çoklu karşılaştırma tablosunun ortalama fark (mean difference) sütununda) görülmektedir. P değeri (sig.) 0,05'den küçük olan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Buna göre yaş grupların ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılıklar vardır.

SPSS, örgüt iklimi ve beklenti tutumu değişkenini yaş gruplarına göre alt gruplara ayırmıştır. Bu tabloya göre yaş grupları iki alt gruba bölünmüştür. 23 ve 22 ile 25 yaşındaki işgörenler yalnızca kendi gruplarının özelliklerini taşımaktadırlar 20, 21, 24 ve 26+ yaş grupları ise iki alt grubun da özelliklerini taşımaktadırlar.

Örgüt iklimi ve beklenti tutumu değişkeni'nin yeni iş yerinde performans ve uyuma olan etkisi hakkında yaş gruplarının farklı düşündükleri görülmektedir. Etkinin en az olduğunu düşünenler 22 ve 25 yaş grubu en çok olduğunu düşünenler ise 23 yaş grubudur. Diğer yaş grupları arasında farklılıklar olsa bile bu iki yaş grubuyla benzer özellikler göstermişlerdir.

Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Endişeler ve İşgören Davranışı Üzerine Etkisi faktörüne göre grupların ortalamaları arasındaki fark çoklu karşılaştırma tablosunun ortalama fark (mean difference) sütununda görülmektedir. P değeri (sig.) 0,05'den küçük olan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Buna göre yaş gruplarının ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılıklar vardır.

SPSS, bilgi eksikliğinden kaynaklanan endişeler ve işgören davranışı üzerine etkisi değişkenini yaş gruplarını iki alt gruba ayırmıştır. 20 ve 22 yaşındaki işgörenler yalnızca kendi gruplarının özelliklerini taşımaktadırlar. 21, 23, 24, 25 ve 26+ yaş grupları ise iki alt grubun da özelliklerini taşımaktadırlar.

Bu sonuçlara göre bilgi eksikliğinden kaynaklanan endişeler ve işgören davranışı üzerine etkisi'nin yeni iş yerinde performans ve uyuma olan etkisi hakkında yaş gruplarının farklı düşündükleri görülmektedir. Etkinin en az olduğunu düşünenler 22 yaş grubu en çok olduğunu düşünenler ise 20 yaş grubudur. Diğer yaş grupları arasında farklılıklar olsa bile bu iki yaş grubuyla benzer özellikler göstermişlerdir.

SONUÇ

Bir kamu kurumunda çalışan 349 personelin cevaplama istenen ve uyum safhasındaki beklenti ve tutumları; uyum sürecini etkileyecek faktörleri tespit etmek amacıyla oluşturulan ankete verilen cevaplar incelendiğinde; anketin oldukça yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu, tespit edilen dört faktöre yönelik sorgulama yapan soruların faktör testinin uygun olarak yapılabildiği, farklı demografik grupların verdikleri yanıtlara göre varyansları hesaplanarak t testinden olumlu sonuç elde edildiği görülmüştür. Buradan hareketle oluşturulan anketin yeni katılan işgörene uygulanması durumunda uyum safhasında beklenti ve tutumlarının tespitinde işe yarayacağı, problem sahalarını tespit ederek çözüm üretimine yardımcı olacağı, uyum süresini kısaltarak işgörenin sisteme entegrasyonunun sağlanmasına katkı koyacağı kanaati oluşmuştur. Sonuç olarak, davranışsal süreç, örgütlerin her bir görev ve faaliyetlerinin temelini oluşturan örgüt personelinin yetenek, tutum ve motivasyonları önemli olduğu sürece her zaman gündemde kalacaktır. Örgütsel etkinlik, örgütün farklı ve birbirleriyle ilişkili ve faaliyetlerinin toplamından oluşmaktadır. Bu yüzden işbirliği ve uyum, etkinlik ve verimlilik, üretkenlik ve yenileşme, paylaşılan ortak değerlere doğru davranışsal sürecin yeniden yapılandırılması, örgütün sağlam ve devamlı bir şekilde büyümesi ve gelişmesi için son derece önemlidir. Bu konudaki temel kabul, bütün hiyerarşik düzeylerde örgüt çalışanları tarafından gerek kendi ruhsal yapılarının ve gerekse verimliliğin özünü oluşturan normların evrensel oluşudur. Böylesi bir evrensellik davranış ve tutumlarda mantıksal olarak uygun değişimler için bir neden olabilir. Mental yapının göreceli olarak durağan yönü olan ve algı, yorumlama, ilgi, amaç ve görüşler dizisi olan tutumlar, belirli deneyim çeşitleri ve uygun olduğu düşünülen, önceden belirlenmiş yanıt tarzı beklentilerini içerirler. Tutumlar, gerçeklerin ve olayların yorumlanması ve değerlendirilmesine karşı arka plan sağlar. Örneğin çalışanların uyumlu çalışma arzusu, iş doyumu ve morali işe ilişkin tutumlarının bir yönüdür.

Bireysel ve örgütsel değerler bireylerin işe ilişkin tutum ve önceliklerini yeniden gözden geçirmelerine yardım eder. Böyle durumlarda bireyler de kendi davranışsal değişimlerini kendileri başlatırlar. Kendi kendini düzenleyen davranışın üç aşaması; kendi kendini kontrol, kendi kendini değerlendirme ve kendi kendini ödüllendirme. Değerlendirme ve ödül bileşenleri temel olarak öz değerler dizisi ve/veya performans standartlarına ilişkin birinin davranışlarının bir karşılaştırılmasına

dayanır. Bu nedenle örgütlerde davranışsal sürecin yeniden yapılandırılması, bireylerin performanslarının ortak normları ve kendi kendini değerlendirebilmekle ilişkilidir. Bireylerin performanslarının ortak değerleri verimlilik normları ve kendi ruhsal temellerine dayandırılabilir. Örgüt çalışanları tarafından davranışların kendi kendini yönlendirip düzenlemesi örgütteki davranışsal sürecinin kümülatif değişimiyle sonuçlanabilir. Böylesi bir değişimi ve yeniden yapılanmayı başlatmak ve tamamlamak büyük ölçüde yönetim kademesinde bulunan ve nezaret görevini icra eden personelin tutumlarına bağlı olabilir. Yabancılaşma, grup içi ve gruplar arası çatışma, değişime karşı direnç, motivasyon noksanlığı, otoriter ağırlıklı nezaret tarzı ve yönetsel liderlik noksanlığı, disiplinsizlik ve yönetsel karar vermede değer çatışmaları da fonksiyonel olmayan davranışsal sürecin işaretleri olarak tartışılabilir.

Yapılan çalışmalar sonucunda “yeni katılan işgören” çoğu örgüt açısından bir zafiyet, etkinlik ve verimliliği olumsuz etkileyen ,ilave maliyet artırıcı bir olgudur. İşletmelerin personel devir hızını düşük tutmaya çalışmaları, yetişmiş , verimli çalışan personel yönelik ilave masrafları göze almaları, yeni personelin aynı verimlilik düzeyine ulaşabilmesi için katlanılması gereken maliyetin çok daha yüksek oluşundan dolayıdır. Bu arada geçecek zamanın geri getirilememesi yüksek rekabet ortamında maliyeti daha da artıracaktır. Başka işletmeden daha iyi şartlarda iş teklifi alan personel bunu değerlendirmek isteyecektir. Mutlaka ,İnsan Kaynakları Bölümünün, makul oranda olmak kaydıyla, alternatif planı hazırdır.Ya işletme içi ya da dışarıdan işgören temin edilecektir. İster işletme içinden isterse işletme dışından olsun işe başlayan işgörenin bir uyum süreci olacaktır. Genelde şirketler bu uyum sürecinin nasıl daha kısa zamanda ve düşük maliyetle atlatılabileceğine odaklanmaktadır. Uygun bir yol izlenmesi durumunda yeni katılan personel sahip olduğu nitelik ve becerileri ile sistemin değişim ve yenilenme programına katkıda bulunabilecek, belki de daha önceden çalışan personelin verimini arttırabilecektir. Başlangıç noktası olarak kişi bazında derinlemesine formel ,informel veri tabanı oluşturulması ve kullanımı olmak üzere, örgüt iklimi ve işgören profilini dikkate alan yönetim ve motivasyon tekniklerinin bu durumu işletmenin lehine çevirebileceği değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- ADLER ,Alfred** İnsan Tabiatını Tanıma Çev. A. Yörükhan. Ankara: İş Bankası Yay. 1994
Martin B. Abnormal Psychology N.Y. Holt Reinehart Winston 1981
ANKAY , Aydın. Ruh Sağlığı ve Davranış Bozuklukları. Ankara :Turhan Kitap Evi 1998
ARGYRIS, Chris. Personality And Organization. New York: Harper 1985
ARGYRIS, Chris. Integration The Individial And Organization. N.Y :John Willey 1964
BASIL, Douglas C.. Using Professional Talent İn aSchool Organization. Eds.F.D.Carver T.J.Sergiovanni Organizations And Human Behavior. New York: Mc Graw- Hill 1969
BAŞARAN, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara 2000
BERELSON, Bernard, Gary A.STEINER. Human Behavior An Inventory Of Scientific Findings. New York: Harcourt Brace World, 1964
BLAKE, James, H.MASTRY. Learning. New York: Holt-Rinehart- Winston ,1971
CHILD, Dennis. Psychology And The Teacher. London: Holt- Rinehart- Winston, 1981
COLE, Luella, Irma N. HALL. Psychology Of Adolescence. N.Y.: Holt- Rinehart- Winston ,1966
COLEMAN, J.C., J.N BURUCHER R.,C.CARSON. Abnormal Psychology And Modern Life. Glenview: III.scott Foresman, 1980
CRONBACH, Lee J. Educational Psycology. New York: Harcourt Brace World, 1978
CÜCELOĞLU, Doğan. İnsan Ve Davranışı. İstanbul: Remzi Ktb., 1991
ÇELİK, Nuri. İş Hukuku Dersleri Yenilenmiş 12. Baskı, Bota Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul: 1994
DAFT, Richard L. Organization Theory And Desing. N.Y.: West Pub., 1983
DİNÇER ,Ömer . Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta, 2004
DÖKMEN, Üstün. İletişim Çatışmaları Ve Empati. İstanbul: Sistem Yay., 1994
DRUCKER, Peter F. Yeni Gerçekler. Çev. A.Özden, N. Tunalı. İstanbul : Eti Kitap, 1994
EREN, Erol . Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul:Beta, 2004
EREN, Erol . Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul:Beta, 2003
FAYOL, H. L. Administration Industrielle Et Generale, Paris:Dunod, 1975
FINDIKÇI, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul:Alfa, 2003
FRENCH Wendell L., Cecil H. BELL Jr. Organization Development. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall ,1978
GEÇTAN, Engin. İnsan ve Davranışı, İstanbul: Remzi Ktb, 1991
GENÇTAN, Engin. Psikodinamik ve Normal Dışı Davranışlar, İstanbul 2004
KORMAN, Abraham K. Organizational Behavior, EnglandCliffs, N.J.:Prentice Hall, 1977
LANE, W.R., R.G. CORWIN. Management Foundation Of Edicational Administration London: The Mc Millan, 1967
Mc KINNEY, Fred. Counselling For Personel Adjustment, Boston: Houghton Mifflin, 1958
MORGAN, Gareth. Images Of Organization, Beverly Hills California: Sage Pub, 1986
ORGAN, Dennis W., W. P. Clay HAMMER. Organizatioanl Behavior An Applied Psychological Approach, Plana Texas: Business Pubs., 1982
PORTER, Lymon, W. EDWARD, E. LAWLER. Managerial Attitudes And Performance, Homewood: III. Richard D. Irwin 1968
PRETHUS, Robert. Individual Adjustment to Organizations. ED. LT.L.TOSI Organizational Behavior And Managment Boston: Pns Kent, 1990
SABUNCUOĞLU, Zeyyat ; İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa:Ezgi, 2000
SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture And Leadership, San Francisco: Jossy Bass, 1985
SCOTT, W. Richard. Organizations. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall, 1987
STRAUSS, George. Some Notes On Power Equalization. Eds. F.D. Caver T.J. Sergiovanni Organizations And Human Behavior ,N.Y.: Mc Graw -Hill, 1969
TANNENBAUM, Arnolds. İşletmede Sosyal Psikoloji Çev. N. Sağtürk, Ankara: Ajans Türk Mat., 1966
THOMAS, Kenneth W. Organizational Conflict ED.H.L.Tosi Organizational Behavior And Managment Boston PWS Kent 1990
ÜLGEN Hayri, S.Kadri MİRZE. İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006

Özgeçmiş

Hakan ÖZER, 1970 yılında Ankara’da doğmuş ve ilk öğrenimini burada tamamlamıştır. Batman’da orta öğrenimini, İstanbul’da lise öğrenimini bitirmeyi müteakip, 1987 yılında girdiği Kara Harp Okulu Yönetim Bölümü’nden Lisans Diploması alarak 1991 yılında mezun olmuştur. Türk Silahlı Kuvvetleri ‘nin değişik birliklerinde görev yapmış olan personel, 1998-1999 yıllarında Bosna-Hersek Türk Görev Kuvveti’nde Türkiye’yi temsil etmek üzere görevlendirilmiştir. Çeşitli komuta kademelerinde ast ve orta kademe yönetici konumunda görev yapmış olan Hakan Özer, evli ve iki çocuk babasıdır.