

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

acikogretim.biz

DERS NOTU

1.ÜNİTE

Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem

Örgütsel davranış bilimi çok genel anlamda örgüt içerisindeki insan davranışlarının nedenlerini anlamaya, geleceğe ilişkin tahminler yapmaya, insanların iş yerindeki mutluluklarını sağlayabilecek koşulları yaratmaya ve örgüt içindeki insan davranışlarını kontrol etmeye çalışan bir bilim olarak tanımlanabilir.

Örgütler hem bireyleri etkileyip hem de bireylerin davranışlarından etkilendikleri için insan davranışlarının içinde buldukları örgüt hakkında bilgi sahibi olmadan anlaşılması oldukça güçtür. Bu bağlamda bu ünite teknolojik gelişmeler, küreselleşme, ekonomik gelişmeler gibi bireyleri ve örgütleri dolayısıyla örgütsel davranışı etkileyen gelişmeler ele alınacaktır.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI

Bir örgüt en tepe noktasındaki yöneticisinden, en alt düzeyde çalışanına kadar insanlardan meydana gelir. Eğer bir şirketi yönetmek durumunda olursanız onun en önemli kaynağının içinde çalışan insanlar olduğunu görürsünüz. Ancak genelde bir işletmeyi batıran içinde çalışan insanlara ilişkin sorunlardır. Örgütsel davranış disiplini de kısaca (ÖD) şeklinde belirtilirse konusu **insan** odaklı olan bir bilim dalıdır. Kısaca örgütsel davranış örgüt içindeki insan davranışlarıyla ilgili bir disiplindir. Amacı, örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak, çalışanı daha etkin ve başarılı kılmaktır. Bu disiplin bize bu ilişkilerin kural ve prensiplerini tanıtarak kendimizi ve birlikte çalıştığımız insanları anlamamızda onları yönetmemizde bizlere yardımcı olmaktadır. Eğer bir işyerinde yöneticiyseniz işiniz insanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecek planlar formüle etmektir. Bunlar arasında iş başvurularını değerlendirmek, yeni işe alınanları eğitmek, örgütsel toplumsallaşmayı sağlamak, performanslarını değerlendirmek, çalışanlar arasındaki mevcut çatışmaları gidermek sayılabilir. Örgütsel davranış bilimi yöneticiye bu anlamda yardımcı olmaktadır. Örgütsel davranışın dört temel karakteristiği vardır.

Birincisi örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar, *İkincisi* birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır, *üçüncüsü* doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır ve *dördüncüsü* ise örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durur. Örgütsel davranış bir tek disiplinin altında odaklaşan bir bilim değildir. Çünkü ilgilendiği konular tek başına hiçbir disiplinin ilgi alanına girmez. Bu nedenle sosyoloji, psikoloji, antropoloji ile iletişim halindedir. *Örgütsel davranış örgütün etkinliğini ve işyerinde kaliteli bir yaşamı geliştirmek için araştırmalar yapar.*

Bundan yüz sene önce yöneticilerin çalışanları hakkında son derece olumsuz düşünceleri bulunmaktaydı. Onlara göre çalışanlar genelde tembel, işlerine karşı sorumsuzdular ve yöneticiler bunlara saygısız bir tutumla yaklaşıyorlardı. Bu olumsuz yaklaşım bizimle çok uzun süre yaşadı ve yönetimde (X) kuramı olarak tanımlandı. Bu yönetim felsefesine göre çalışanlar tembeldi işlerini sevmiyorlardı, yönlendirilmeye ihtiyaçları vardı ancak yönetim tarafından zorlandıkları zaman çok çalışıyorlardı. Günümüzde ise artık yöneticilere çalışanları hakkında ne düşünüyorsunuz diye sorulduğunda biraz daha olumlu veya optimistik düşüncelerle veya inançlarla karşılaşırız. Eğer çalışanların yaptıkları çabaları takdir ediyorsanız, onların haklarını veriyorsanız, başarıları için fırsatlar tanıyorsanız, eğitiyorsanız çalışanlar yöneticiler tarafından zorlanmadan da çok çalışabilirler. O hâlde yönetimin görevi insanların çalışabilecekleri uygun ortamları yaratmaktır. Bu ortamlar sağlandığı takdirde insanlar arzu edilen performansları gösterebilirler. Bu yaklaşım ise yönetim de (Y) kuramı olarak adlandırılır ve McGregor tarafından ileri sürülmüştür.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İŞ YAŞAMINDA NEDEN ÖNEMLİDİR?

Örgütsel davranış sadece çalışanları işyerlerinde ne hissettiklerini açıklamamakta aynı zamanda da ne derece iyi performans gösterdiklerine bakmaktadır.

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

- Yönetim ve organizasyon
- Bilgi teknolojileri
- İşyeri dizaynidir

Çalışma yaşamının temelinde yatan şey kâr etmektir. İnsanlar neden işletmeler kurar ve yatırım yapar diye sorduğumuz zaman tek bir nedeni vardır oda para kazanmaktır. Bir örgütü veya işletmeyi karlı hâle getirmek yine bu dalın temel amaçlarından biridir. Ancak, bu dalın işletmeyi kârlı hâle getirmek için yaptığı katkılar diğer disiplinlerin yaptıklarından farklıdır. Örgütsel davranış makinelerin dizaynı, nerelere yerleştirileceği, şirketin muhasebe yapısı, pazarlama stratejileri, Fiyatlandırma politikaları ile ilgili doğrudan bir disiplin değildir. Bunun yerine bu disiplin çalışanlarla onların sorunlarını çözmek, başarılı bulmak, tanımak ve uygulanan politikalarla ilgili olarak araştırmalar yapar ve yönetime katkıda bulunur.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA İLİŞKİN TEMEL ÖNGÖRÜLER VE EĞİMLER

Örgütsel davranış her zaman örgütlerin dinamik bir yapıda ve değişken olduğunu vurgular. Örgütsel davranış bilimcileri her ne kadar örgüt içindeki insana ilişkin olarak çalışsalar da aynı zamanda örgütlerin yapısı ve doğasıyla da ilgilidirler. Örgütsel davranış bilimcilerine göre örgütler statik değil dinamik bir yapıya sahiptir.

Bir diğer deyimle örgütler açık sistem özelliği taşırlar. Yani örgütler kendi devamlılığını sağlayan belirli parçalardan oluşurlar ve her parçanın devamlılığı bir diğerine bağlıdır. Örgütün açık bir sistem olarak nitelendirilmesi bu sistemin dışarıdan birtakım kaynaklara ihtiyacı olduğunu (ham madde, iş gücü, bilgi, Finansal destek ve alet gibi) ifade eder. Örgüt kullandığı teknoloji ile bu girdileri çeşitli çıktı veya ürüne dönüştürmekte ve çevreye sunmaktadır.

ÖD disiplini her durumda tek ve en iyi bir davranış modelinin olmadığını öne sürer. Örgütsel davranış bilimcileri örgüt içindeki insan davranışlarını açıklayabilecek tek ve en iyi bir yaklaşımın olmadığı konusunda hem fikirdiler. Onun yerine uygulayıcılar **durumsallık yaklaşımını** benimserler. Yani, belirli davranışlar belirli şartların veya koşulları n oluşumuna bağlıdır. Durumsallık yaklaşımında hiçbir şeyin tek bir çözümü yoktur. Yani bir sorunla karşılaştığımız zaman bu durumu en iyi biçimde analiz ve teşhis edip bu duruma uygun strateji ve çözümler geliştirmemiz en iyi yoldur.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, KÜRESEL EKONOMİ VE ULUSLARARASI TİCARET

Örgüt içindeki insan davranışlarını anlamada önemli bir olgu günümüz işletmelerinin uluslararası bir ekonomik sistem içinde çalışıyor olmalarıdır. Artık dünya ülkeleri birbirlerinden ekonomik açıdan uzak duran bir yapıda değil, aksine birbirleriyle uygun ilişkiler içinde yaşamaktadırlar. Dünya ülkelerinden birinde meydana gelen bir felaket veya kriz anında dünya ülkelerini etkilemektedir.

İnsanlar yaşadıkları dünyanın dışına çıktıklarında veya kendi kültürlerinden farklı dünyalara gittiklerinde yöneticiler kendileri gibi olmayan insanlarla çalışmak ve onları yönetmek durumunda kalırlar. Böylece yönetimlerini ve davranışlarını bu kültürlerdeki insanların değer ve geleneklerine göre değiştirmek, bunlara uyum sağlamak, bu farklı ortamı öğrenmek durumundadırlar. Dünyadaki büyük küresel pazardan avantaj sağlamaya çalışan şirketler, bu konuda başarı için daha büyük bir şansa sahiptirler. Çünkü büyük şirketlerin yöneticileri bu pazardaki kültürleri tanıma ve onları anlama konusunda daha büyük bir gayret içerisindedirler. Örneğin; McDonalds restoranlar zinciri bu global pazarda başarılı olmuş şirketlerden biridir. Görüldüğü gibi kültüre uyum, küresel ekonomide başarı için en önemli etken olmaktadır. Başka ülkelerin kültürlerini ve farklılıklarını anlamada başarısız olan şirketler ise sorunlarla karşılaşmaktadırlar. farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetme örgütü diğer şirketlere kıyasla rekabette daha avantajlı bir hâle getirebilmektedir. Küresel yöneticinin rolü böylece daha önceki yöneticiye kıyasla diğer kültürleri anlama, gözleme ve öğrenme konusunda başarılı olmak ve farklı bakış açıları geliştirmektir.

Bu nedenle başarılı bir küresel yönetici her şeyden önce **kozmpolit** bir yapı- ya sahip olmalı, ben merkezliyetçi olmamalıdır. Diğer bir deyişle küresel yönetici başka kültürden gelen insanlara açık ve esnek olmalı, onları kategorileştirmeyip dışlamamalıdır. Küresel yönetici, kültür konusunda hassasiyete sahip, diğer kültürlerin farklı değer ve normları na saygılı olduğundan, bu iletişim sonucunda farklı kültürdeki insanlarla daha iyi ve etkili iletişim kurmak zorundadır. Bu tür bir etkili iletişim ise yöneticiyi kültür şokundan koruyacak, ona rehberlik edecektir.

Eğer uluslararası ticaret küreselleşmenin temel yürütücüsü ise bunun aracı da çok uluslu şirketler olmaktadır. Çok uluslu şirketler dünyanın farklı uluslarıyla ticaret yapan çıktılarının yaklaşık %25'ini buralara yönlendiren ancak esas yönetim merkezleri tek bir ülkede olan buradan yönetilen şirketlerdir. Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, Walla Mart, British Petrol (BP) ve Chevron gibi şirketler buna örnek verilebilir.

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan bir diğer önemli olgu kendi kültürleri dışında yaşayan çalışanların karşılaştıkları farklı kültürler ve buna uyum süreçleridir. İnsanlar kendi kültürlerinden farklı yeni kültürlerle karşılaştıkları zaman doğal olarak kafaları karışabilir ve uyum sorunları yaşarlar. Genelde bu olguya kültür şoku denilir. İnsanlar altı ay bir seneye yakın bu kültürde yaşayıp kendi orijinal kültürlerine veya ülkelerine döndükleri zaman da bu sefer bu kültüre yeniden uyum sağlamada zorlanabilir ve buna vatana uyum süreci (repatriation) denilir.

TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Bugün 21. yy.'da işlerin ve örgütlerin hızla değişen yapısında en etkili olan faktör hızla gelişen bilgisayar teknolojileri ve İnternet kullanımının yaygınlaşmasıdır. Bu teknoloji sayesinde dünyanın uç bölgelerinde yaşayan insanlar birbirleriyle iletişime geçmekte ve geri kalmış bölgelerdeki küçük işletmeler ürünleriyle küresel pazarda gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmektedirler. Bilgi teknolojileri geleneksel kalıplar içindeki örgütsel yapıları ve örgüt davranışlarını etkileyerek yeniden şekillendirmektedir. Dünyada **otomasyon teknolojisi** yavaş yavaş gelişip işletmelerdeki yerini alırken bilgi teknolojisindeki gelişmeler inanılmaz bir hızla gerçekleşmiş bugün artık işin doğası ve değişme hızı insanın takip edebileceği bir noktayı aşmıştır. Böylece dünya yüzünde birçok işletme ve iş ortadan yok olmaya başlamış ve örgütler giderek küçülmeye başlamışlardır. Birçok mavi yakalı ve el emeğine dayalı iş ortadan kalkmış beyaz yakalı Fikir işçileri de bunu takip etmiştir. Eskiden otomotiv endüstrilerinde yapılan en ağır el işçileri bile artık birkaç düğmeye basılarak bir aletin komutlarıyla yapılır hâle gelmiştir. İşlerin etkin bir biçimde yapılabilmesi için

Örgütler çalışan sayılarını giderek azaltır hâle gelmişler ve bu durum küçülme (downsizing) olarak tanımlanmıştır. Bu işlem sadece tasarruf amacıyla çalışan insan sayısını azaltmanın ötesinde bir olaydır. Bu durum yeni oluşturulan örgüt yapısı içinde çalışanlarının yapıya uyum sağlayabilmesi için yapılan işlemleri gerektirmektedir. Buna da çalışma dünyasında doğru büyüme veya uygun büyüme (rightsizing) denilmektedir.

Örgütsel yeniden yapılanmada başka bir yöntem ise işletmenin temel işlemleri içersinde yer almayan (noncore) bazı işlerin (buna perifer veya çevre işlemleride denilmektedir) dış Şrmarına sipariş verilerek yaptırılmasıdır. Bu uygulama taşeron üretim (outsourcing) şeklinde tanımlanmaktadır. Burada işletmenin ikincil düzeyde önem taşıyan faaliyetleri bu dalda daha yetenekli olan dış Şrmalara yaptırılmaktadır (Tomasko, 1993). Böylece işletmenin geride kalan en iyi yapabildiği işler ortaya çıkmakta ve örgüt bu işlere odaklanmaktadır. Buna da şirketin öz yeterliliği (corecompetency) denilmektedir. Bilgi teknolojileri sayesinde gelişen yeni örgüt yapılarından biri de **sanal örgüt** (virtual organization) ve şebeke yapılarıdır (network organization). Burada çeşitli işletmeler teknik kapasitelerini bir araya getirerek müşterilerinin arzu ettiği bir ürünü üretmek üzere bir araya gelmektedirler. Burada İnternet yoluyla alınan talep, tedarikçiler tarafından, üreticilere veya imalatçılara gelmekte imalatçılarındaki ürünü genelde aynı gün içersinde müşteriye postalamaktadırlar.

YÖNETİCİ KİMDİR VE NE İŞ YAPAR?

Yönetici, insanları kullanarak işleri yaptırın ve yürüten kişidir. Bu kimseler kaynak ayırır, karar verir ve belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönlendirirler. Yöneticiler işlerini belirli bir örgüt içinde yürütürler.

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

Yöneticinin Fonksiyonları Nedir?

20.yüzyılın başlarında Fransız Henry Fayol yöneticilerin beş temel fonksiyonu olduğunu söylemekteydi. Bunlar;

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

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

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

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

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

Yöneticinin Rollerini Nedir?

Modern anlamda yöneticinin üç tür rolü bulunmaktadır. Bunlar:

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

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

Bilgi rolünün içinde, diğer şirketlerden bilgi toplama, yeni dergileri ve yazılanları okuma, diğer şirketlerin yaptıklarını öğrenme gibi görevleri vardır. Buna Mintzberg "monitoring roles" adını vermektedir. Karar verici rolünde ise yatırımcılık, kaynak ayırma, görüşmeci ve sorun çözücü fonksiyonları yerine getirilir.

Yöneticinin Sahip Olması Gereken Bilgi ve Beceriler Nelerdir?

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

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

Teknik bilgi yöneticinin işini yönetirken sahip olması gereken ihtisaslaşmış bilgidir. Bu bilgi örgütün eğitim kanalları ile kazanılır. Bazıları da bu bilgiyi iş sırasında kazanarak geliştirirler. İnsanla ilgili bilgi yapısı insanı güdülemek anlamak, onlarla çalışmak, grup yaşantısını bilmekle ilgili bilgilerdir. Kavrama ile ilgili bilgi yapısına gelince yöneticilerin zekâ yapısı açısından karmaşık olayların tasnif, teşhisi ve çözümleyici bir beceriye gereksinimini ifade eder.

Örneğin; acil karar bekleyen durumlarda sorunlara hemen çözümler getirmesi, tespitler yapması, alternatifleri düşünmesi ve en iyi çözümü bulması gerekir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNDE YÖNTEM

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

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

Bir bilimin amacına ulaşmasını her şeyden önce yöntemi sağlar. Birçok yönetici, örgütle ilgili bir sorunu olduğu zaman davranış bilimcilerine başvurur. Böyle bir sorunla karşılaşan bilim adamının takip edeceği yol aşağıdaki gibidir.

Sorun hakkında ön araştırma

Sorunun yeniden formülasyonu

Hipotez geliştirme

Veri toplama yöntemleri: Örgütsel davranış biliminde kullanılan veri toplama teknikleri şu şekilde sıralanabilir:

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

Verilerin analizi ve açıklanması:

Verilerin sunulması ve çözüme ilişkin uyarılar

Veri Toplama Teknikleri

Örgütsel araştırmalarda dört araştırma tekniği yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bunlar;

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

Vaka Etüdü: Vaka etüdü, bir gerçek yaşam öyküsünün ele alınıp detaylı bir biçimde incelenmesini ifade eder.

Saha Araştırması: Bu teknik anket ve mülakat tekniklerinin birlikte kullanılması ile uygulanır.

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

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

Bağımsız değişken araştırmamızda belirleyici ve neden sayılan değişken iken bağımlı değişken ise bağımsız değişkene bağlı olarak değiştiği kabul edilen değişkendir.

Saha Deneyi: Saha deneyi yukarıda anlatılan laboratuvar deneyine çok benzerdir. Sadece burada deney gerçek çalışma ortamlarında yapılır. Yapay olarak hazırlanmış laboratuvar ortamında yapılmaz. Bu nedenle ortam, laboratuvar ortamına kıyasla daha gerçekçidir. Sadece, kontrol grupları muhafaza edilmek istendiğinde bazı dışsal faktörler araya girerek çalışma ortamını etkileyebilir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARINDA ELDE EDİLEN BİLGİYİ İŞ YAŞAMINA UYGULAMAK

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

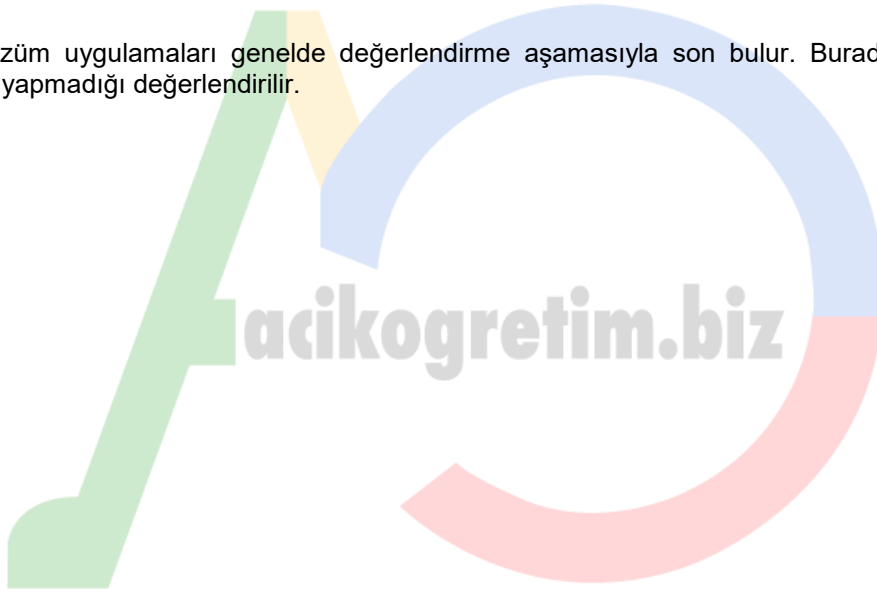
1. Teşhis (diagnosis)
2. Çözüm (solution)
3. Eylem (action)
4. Değerlendirme

Teşhis: Burada yöneticiler problem veya sorunla ilgili önce bilgileri toplar ve bunu problem cümlesiyle özetlemeye çalışırlar. Bilgi toplama yöneticiyi örgüt içinde gözlem yapmaya yönlendirir. Burada yönetici sorunla ilgili çeşitli olayları doğrudan gözlemler. Böylece birinci elden bilgi toplanmış olur. Yöneticiler aynı zamanda çeşitli görüşmeler veya mülakatlar yaparak çeşitli gerçekleri, fikirleri diğer çalışanlardan da öğrenmeye çalışırlar.

Çözüm: Burada teşhis aşamasında saptanan sorunun çeşitli çözüm yolları ve süreçleri ortaya konulur. Etkili yöneticiler çeşitli uygun alternatifler yaratarak veya ortaya koyarak bunlardan bir tanesini veya en uygun olanı seçerler.

Eylem: Burada önerilen çözümler eyleme konulur. Bu süreçte yöneticiler belirgin aktivitelerin yerine getirilmesini şart koşarak bunların etkilerini problemin çözümü için görmek isterler. Bazen de adım adım takip edilmesi gereken programlar geliştirerek başka işletmelerde çözüm için uygulanan bu tür programların buradaki etkilerini gözlemlemeye çalışırlar.

Değerlendirme: Çözüm uygulamaları genelde değerlendirme aşamasıyla son bulur. Burada uygulanan çözümün istenilen etkiyi yapıp yapmadığı değerlendirilir.



2. ünite - Örgüt İçinde Birey ve Kişilik

KİŞİLİK NEDİR?

Esasında hepimiz kendimize özgü nitelikleri olan varlıklarız. Bizi diğer insanlardan farklı kılan birçok özelliğe sahibiz. İşte bu özellikler bütününe **kişilik** diyoruz. Birimizin hoşlandığı bir müzik türünden bir başkası hoşlanmadığı, birimizin sevdiği bir yemeği bir başkasının yemediği gibi düşüncelerimiz, duygularımız çevremizdeki olaylara yaklaşım tarzlarımız da farklılık taşır. İşte bu faktörlere bireysel ayrılıklar diyoruz ve genelde bunları kişilik kavramı altında topluyoruz. Kişilik bireyin bir sosyal göstergesidir Böylece kişilik insanların neye benzediğini ifade eder Yetenekleri ise insanın ne yapabildiğini gösterir. Bazen insanların iyi bir kişiliğe sahip olduğunu söyleriz. Bununla ifade ettiğimiz şey onun çalışkan, başarılı, iyi kalpli, güler yüzlü oluşu gibi nitelikleridir. Kişilik esasında bireyin belirli özelliklerinin (treyltlerinin) bir araya gelmesidir. Sorumlu, nazik, sosyal, iyimser gibi sıfatlar bunun örnekleridir. Genelde insanın kişiliğinden söz ederken bu sıfatların birleşimiyle ifade ediyoruz Kişiliği oluşturan üç temel nokta önem taşır.

Bunlar:

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

Benzersizlik veya kendine özgü oluş, bireyin davranış ve tutumlarının diğer insanlardan farklı oluşunu açıklar. Her birey değişik ve tektir. Bireylerin diğerlerinden ayrılan özelliklerinin birleşimi onun kişiliğini oluşturur

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

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

KİŞİLİĞİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Genelde kişiliğin hem kalıtsal hem çevresel etkenlerin bir etkileşimi veya sonucu olduğu görülmektedir.

Kluckhohn ve Murray klasik açıklamalarında her bireyin genelde;

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

Bu gözlemlerimiz sonucunda üç temel faktörün bireyin kişiliğinde egemen olduğu sonucunu çıkartabiliriz.

DÖNEM KAVRAMI

Kişiliğin oluşumu konusunda ikinci tür bir yaklaşım kişiliğin oluşum dönemleri üzerinde durmaktadır. Bu konuda üç önemli kuramcı Sigmund Freud, Eric Erikson ve Jean Piaget'dir Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud'a göre davranışları tayin eden şey, bilinçaltı güdülerdir. Bu kurama göre davranışlar cinsellik ve saldırganlık olarak ortaya çıkan, içgüdüsel dürtülerle sosyal engeller arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. Sosyal kurallarla bastırılan dürtüler ileride farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Freud, insan kişiliğinin beş dönemden geçerek geliştiğini ileri sürer.

Bunlar:

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

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

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

Piaget bilişsel yapıların da kişilik oluşumunda son derece önemli olduğunu öne sürmektedir. Piaget, insanın yeni bir gelişim dönemine ancak bireylerin hazır oldukları zaman gelebileceklerine inanır. Piaget;

- Duyusal-Motor Dönem
- İşlem Öncesi Dönem
- Somut İşlemsel Dönem
- Formel İşlemsel Dönem olarak dört kişilik gelişim evresinden söz eder

KİŞİLİĞİN BEŞ BÜYÜK BOYUTU

İnsanları tanımlamada kişiliğin birçok farklı boyutu kullanılmakla beraber, bunlardan bir kısmı diğerlerinden daha önem taşımaktadır. Bireylerin kişiliklerini açıklamak amacıyla binlerce kelimenin kullanıldığı ünlü Webster's Sözlüğüne bakarak bunu kolaylıkla görebiliriz. Bu kelimelerin benzer olanları birleştirildiğinde, birbirinden ayrı 171 tane farklı kişilik belirten liste ortaya çıkmaktadır. Daha sonra bu 171 kişilik özelliği gelişmiş bir takım teknikler kullanılarak daraltılmış ve "Kişiliğin Beş Temel Boyutu" ortaya çıkarılmıştır.

1. Bilinçli ve sorumlu tip

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

2. Duygusal tutarlılık veya kararlılık:

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

3. Deneyime açık olma veya açıklık:

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

4. Uyumluluk:

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

5. Dışa dönüklük:

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

Yapılan çalışmalarda bu beş kişilik özelliği ile belirgin davranışlar arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Genelde bu beş büyük kişilik tipinin iş performansı ile kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bireylerin sorumluluk özellikleri yükseldikçe, performanslarında da aynı oranda artışlar olmaktadır İş performansı ile ikinci yüksek ilişki duygusal uyumluluk arasında saptanmıştır. Uyumlu kişiler, çalışma hayatlarında da uyumlu ilişkiler sergilemekte ve işi performansları da yüksek olmaktadır Genelde dışa dönük insanlar diğer insanlarla birlikte olmaktan memnuniyet duyduklarından bu kişilik özelliğinde olanlar, bu tür mesleklerde yüksek bir performans göstermektedirler Bunun yanında yapılan çalışmalarda duygusal tutarlılık veya nerotizm özelliği yüksek olan kişilerin özellikle stresli ortamlarda diğer kişilere kıyasla daha iyi çalıştıkları gözlenmiştir. Aynı şekilde uyumluluk özellikleri yüksek olan insanların müşteri ilişkileri de daha başarılı ve çatışmaların yüksek olduğu ortamlarda daha etkili oldukları bulunmuştur Beş büyük kişilik tipi aynı zamanda takım performanslarıyla da ilişkilidir. Takım üyelerinin sorumluluk, uyumluluk, dışa dönüklük ve duygusal tutarlılık puanları arttıkça takım performanslarının da yükseldiği görülmektedir

Sorumlu tip, kişilik treytleri içinde, iş performansı açısından hem en merkezî hem de en değerli olarak nitelendirilmiştir. Sorumlu tipler hem kendileri için yüksek amaçlar belirlerken hem de düşük bilinçlilik düzeyinde olan çalışanlara kıyasla yüksek başarı beklentilerine sahiptirler. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. Sorumluluk özelliği ayrıca örgüt yapılanmasında, güçlendirmeye en uygun yapıya sahiptir. Çünkü, hem güvenilir hem de disiplini yüksek bir kişi olması sorumluluk almasını güçlü kılmaktadır. Bu kişilik treyti, uyumluluk ve duygusal tutarlılık özelliklerindeki kişilerle birlikte müşteri hizmetlerinde önemli bir role sahiptir. Sorumlu tipler başarı arzusu veya bir şeyi tamamlama güdüsü yüksek olan insanlar olmaları nedeniyle işle ilgili amaçları bir an önce bitirme konusunda kişiliklerini bu yönde kullanabilen bir yapıya sahiptirler. Bu kişiler verilen işleri bir an önce tamamlama, daha çok ve daha uzun çalışma konusunda isteklidirler

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

Jung, bireylerin çevrelerini algılayış biçimlerini ve aynı zamanda bilgi edinme süreçlerini incelemiş, buna uygun bir kişilik tipi öne sürmüştür. Klasik yorumlamasında kişilik tipi olarak insanları dışa dönük içe dönük olarak tanımlayan Jung, ayrıca iki tür algılama (duyusal ve sezgisel) ve karar (düşünsel ve duygusal) mekanizmasından söz etmektedir.

Jung, insanların benzerlik ve farklılıklarının ancak onların tercihlerinin kombinasyonu ile anlaşılabilirliğini öne sürmektedir. Yani, insanlar bir şeyi bir başka şeye tercih etmekte veya bir şeyin yapılış biçimini bir başka biçime tercih etmektedirler.

1940'lı yıllarda anne ve kızıdan oluşan bir takım Katharine Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers, Carl Jung'ın insanlar arasındaki bireysel farklılıkları araştıran kuramını tekrar ele alarak bu kuramı pratiğe dönüştürdüler ve kendi adlarıyla anılan bir ölçek geliştirdiler. Bu ölçeğe Myers-Briggs Tip Göstergesi adı verildi ve kısaca (MBTI) olarak kısaltıldı. MBTI ölçeği örgütlerdeki bireysel farklılıkları anlamak amacıyla yoğun bir biçimde kullanıldı. 1991 yılında bu ölçek yirmi milyondan fazla insan üzerinde uygulandı. Bu ölçek, ayrıca kariyer danışmanlığı, takım oluşturma, çatışma yönetimi ve yönetim stillerinin anlaşılmasında da sıklıkla kullanılmaktadır. Bu modelde dört temel tercih bulunmaktadır ve her tercih içinden de iki seçenek söz konusudur

Dışa dönüklük/İçe dönüklük: Dışsal kişilik tipindeki insanlar yoğun bir sosyal ilişki içinde yaşarlarken, içsel kişilerin ilişkileri çok kısıtlıdır. Jung, bu tercihin sosyal becerilerle ilişkili olmadığını, birçok içsel kişilikli insanın son derece gelişmiş sosyal becerileri varken, kendi iç dünyası ile meşgul olduğunu, düşünce ve kavramlarla ilgilendiğini söylemektedir. Çalışma ortamlarında dışa dönük kişiler, çeşitliliği tercih eden, telefonla rahatsız edilmekten sıkılmayan veya iş arkadaşlarının ziyaretlerinden etkilenmeyen insanlardır. Bu insanlar düşündüğünü açıkça söyleyen, ancak daha sonra bu söylediklerinden pişmanlık duyan bir yapıdadırlar. İçe dönükler ise sessizliği ve bir konuya odaklanmayı tercih eden, bazı şeyleri tek başlarına düşünerek karar veren insanlardır. Bir proje üzerinde uzun zaman çalışmaktan bıkmayan, dikkatli ve detaylı çalışmaktan hoşlanan kişilerdir. İçe dönük kişilik yapısında olanlar, dışa dönüklerin aksine telefon konuşmalarından ve rahatsız edilmekten hoşlanmazlar.

Duyusal/Sezgisel: Duyusal tipler organize yapıları tercih eder, nicel ve gerçeğe dayalı bilgi toplarlar. Buna karşın sezgisel tipler ise altıncı hislerine dayalı hareket eder, sistematik olmayan bir biçimde bilgi toplarlar. Çalışma yaşamında duyusal tipler, sorulan sorulara açık ve belirgin cevapları tercih eden ve belirsiz bilgiler karşısında rahatsızlık duyan kişilerdir. Genelde maddi ve gerçek şeyler üreten ve sonuçlar veren işleri tercih ederler, yeni şeyler öğrenmektense mevcut bilgilerini ve becerilerini kullanmaktan zevk alırlar. Sezgisel tipler ise yeni sorunlarla karşılaşmaktan ve çözmekten hoşlanan, monoton ve rutin işlerden sıkılan, sabırsız kişilerdir. Yeni beceriler öğrenmekten hoşlanan, ancak kullanmaktan hoşlanmayan tiplerdir. Sezgisel tipler kafalarındaki birçok şeyi bir anda düşünen, bu nedenle de başkaları tarafından unutkan olarak nitelenen insanlardır.

Düşünsel/Duygusal: Düşünsel tipler karar verirken bilimsel yöntemi tercih eden ve her zaman sebep-sonuç ilişkilerini dikkate alan bir yapıya sahiptirler Kararlarında somut ve kanıta dayalı hareket eden ve duygusallıktan uzak kişilerdir. Buna karşın duygusal tipler ise aksine kararlarında değer yargılarına yer veren, kişiseliliğin ön plana çıktığı, somuttan çok soyuta ağırlık veren insanlardır. Çalışma ortamlarında düşünsel tipler duygularını belli etmezler, bunları gösteren insanlar karşısında rahatsızlık duyarlar Duygusal tipler ise tamamen zıt bir biçimde iş yerinde hisleriyle hareket etmekten son derece mutludurlar. İnsanları mutlu etmekten hoşlanan ve bu yönde desteğe gereksinim duyan tiplerdir.

Yargısal/Algısal: Bazı insanlar dış dünya ile ilişkilerinde düzeni ve daha yapısal bir biçimde hareket etmeyi tercih ederler. Bunlara yargısal tip denilmektedir. Bu tipler bir şeyi sonlandırmaktan zevk alan, karar mekanizmalarını kontrol etmekten ve sorunları çözmekten hoşlanan tiplerdir. Buna karşın algılayıcı veya algı sal tipler ise aksine esnek ve tercihleri her zaman açık, katı olmayan önceden belirlenmiş bir biçimde hareket etmeyen insanlardır. Yargısal tiplere göre yaşamın her yönünde özellikle de iş ortamında her şeyin bir iyi veya kötü yapılış biçimi vardır. Bir şeyi tamamlayıp, takviminde bu işi bitirdiğine ilişkin işareti koyduğu zaman ondan daha mutlu bir kişi yoktur Algısal tipler, bu özelliklerinden dolayı meraklıdır ve her türlü yeni bilgiye açıktırlar. Birçok projeye başlarlar ancak kolay bitiremezler. Myers-Briggs tip göstergesi, dört temel treyti birleştirerek bunlardan 16 farklı tip üretmektedir. Her bir tipin İngilizce baş harflerinden oluşan özellikler karşımıza yeni tipleri çıkartmaktadır. Örneğin, İngilizce Introvert içsel kişiliğin baş harfinden dolayı I sembolü içe dönük tipi simgelemektedir. Bu şekilde E=dışa dönük, S=duyusal, N=sezgisel, J=yargısal ve P=algısal tipe karşı gelmektedir. MBTI" testi örgütler için son derece faydalı ve çok yaygın olarak kullanılan bir kişilik testidir. Birçok örgüt bu ölçeği belirli pozisyonlara yöneticileri ters ettirecek getirmede bir karar mekanizması olarak kullanılmaktadır.

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

Yaşamın gerçeklerinden biri de gün boyunca kendimizi iyi hissetme derecemiz olan mod'umuzun (ruh hâlimizin) farklılaşmasıdır. Aldığımız bir e-mail mesajıyla mutlu olurken, bir arkadaşımızla yaptığımız bir konuşma sonucunda kendimizi bir anda kötü hissedebiliriz. Bu tür geçici duygulara mod (mood states) diyoruz Edindiğimiz tecrübelerden insanlar sadece mod'ları açısından değil, edindikleri daha tutarlı olan olumlu ve olumsuz duygularıyla da farklılık taşımaktadırlar Bazı insanlar hayatlarında her zaman olumlu yüksek (up) duygulara sahipken bazı insanlarda çoğunlukla depresif içinde kapanık bir durumdadırlar. Bu tür eğilimler çok farklı içeriklerle karşımıza çıkar. Diğer bir deyimle insanların günlük duyguları, ruh hâlleri içinde buldukları duruma bağlı olarak değişebilmektedir.

Bu tür farklılıklar olumlu ve olumsuz ruh halleri (modları) kişilik açısından da önem taşır. Bu farklılıklar hem bireyin çalışma hayatına yaklaşımına hem de genel yaşamına etkide bulunur. İçinde bulunduğumuz ruh hâline göre olayları görür, olumlu veya olumsuz bir yaklaşım sergileriz. Olumlu etkililiği yüksek olan insanlar olumsuz etkililiği yüksek olan

insanlara kıyasla davranış açısından farklılıklara sahiptirler. Olumlu ve olumsuz etkililik bağlamında örgütlerde aşağıda açıklanan davranışlar görülmektedir:

- **Karar verme:** Yüksek düzeyde olumlu etkililiğe sahip insanlar, yüksek düzeyde olumsuz etkililiğe sahip olanlara kıyasla daha başarılı ve üstün kararlar verebilmektedirler.
- **Takım performansı:** Olumlu etkililiği yüksek olan iş grupları, olumsuz etkililiği yüksek olan takımlara kıyasla fonksiyonlarını daha başarılı olarak yerine getirmektedirler
- **Saldırgan davranışlar:** Yüksek olumsuz etkililiğe sahip olan insanlar, çalıştıkları örgütlerde pasif davranmalarından ötürü diğer çalışanlarca saldırgan davranışların hedef olmaktadır.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞI ETKİLEYEN TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

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

Kendilik Kontrolü

Bazı insanlar kendilerine olabilecekleri kendilerinin kontrol edebileceklerine inanır. Örneğin; çok çalışırsa ödülleneceğine, tembellik yaparsa işten atılacağına inanması gibi. Yani herşey bireyin kontrolündedir. Bu tip insanlara içsel kendilik kontrolü yüksek olan kişiler denir. Bazılarına da dışsal kendilik kontrollü kişiler denir. Bu kimseler de her işi kendi dışındaki faktörlere, şans ve kadere bağlarlar. Yani bireyin başına gelen olaylarda kendisinin değil, şans ve kaderin etkili olduğuna inanır.

Nevrotik kişilik tipi olarak yukarıda açıkladığımız kişilik tipi ile **kendilik kontrolü** kavramı birbirleriyle yakından ilişkilidir. Nevrotik kişilik genelde dışsal kendilik kontrolü yüksek olan kişilerdir. Etrafında olan veya gelişen olayları dış faktörleri şansa, kadere, alinyazısına bağlı olarak açıklarlar. Kendilik kontrolü kavramının bireyler ve yöneticiler üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin; içsel kendilik kontrolüne inananlar iş yerinde yöneticilerinden herhangi olumlu veya olumsuz bir söz duymak isterler. Çünkü, inançlarına göre onların başına gelecek olaylar çevrelerini kontrol etmelerine bağlıdır. İçe dönük olanlar kendi davranışlarını daha iyi kontrol eder ve sosyal politik açıdan daha aktiftirler. Kendileri hakkında devamlı bilgi edinmeye çalışırlar. İçe dönük olanlar başkalarına ikna etmeye daha fazla çaba gösterirken başkalarından daha az etkilenirler.

Bu kimseler daha çok başarıya dönük olarak çalışırlar. Dışsal veya dışa-dönük kendilik kontrolü olanlar ise daha katı, yönlendirici bir yönetim modelini tercih ederler. Kendilik kontrolü ile işe gelmeme arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır.

İçsel kendilik kontrolü yüksek olanlar, sağlıklarının kendilerinin kontrolünde olduğuna inanırlar. Bu nedenle daha sağlıklı yaşam alışkanlıkları vardır. Bu da onların daha az hastalanmalarına dolayısıyla daha az devamsızlık yapmalarına neden olur. Genelde içsel kendilik kontrollü insanların daha başarılı oldukları söylenebilir. İçsel kişiler işlerinde daha fazla bilgili olmak, ondan sonra karar vermek isterler ve başarıya daha çok güdülenmişlerdir. Çevrelerini kontrol etmede büyük çaba harcarlar. Dışsal kendilik kontrollü olanlar ise emirlere daha çok uyan fakat daha çok şikâyet eden insanlardır.

Makyavellenizm

1513'te İtalyan Şlozof Niccolo Machiavelli Prens adlı bir kitap yayımlar. Bu kitapta politik gücü elinde bulundurmanın yollarını en katı bir biçimde ifade eder. Burada kişi üst yönetici olmak veya başa geçmek için her şeyi yapar, pragmatiktir, insanlarla arasına mesafe koyar. Makyavele göre insanları yenmek, belirli çıkarlar elde etmek için her şey mubahtır. Kendini ifade eden üç önemli nokta üzerinde duran Makyavel şunları önerir:

- Hiçbir zaman insancıl olma, başkalarıyla olan ilişkilerinde kabalık ve küstahlık daha etkilidir.
- Etik ve ahlak zayıflar içindir. Güçlü insanlar, yalan söyleme, aldatma ve başkalarına kazık atmada kendilerini hür hissederler ve bunları amaçlarına uygun bir biçimde kullanırlar.
- Korkutmak, sevilmekten çok daha iyidir. Kısaca, Makyavelli başarı ve güç arayanlara son derece katı ve yanlı bir bakış açısı sunmaktadır. Buna göre, arkadaşlık, sadakat, ahlak ve adalet red edilmekte ve başarılı bir lider bu faktörlerden etkilenmeyen, başarmak için ne yapılması gerekiyorsa yapan kişidir Bu tipler karşıdan çok düzgün ve cazibeli gibi görünürler, kolaylıkla yalan söyler ve insanları yanlış yöne yönlendirirken hiçbir pişmanlık ve üzüntü duymazlar. Aynı şekilde insanlara kötülük yaparken nedamet ve pişmanlıktan yoksundurlar, hiçbir empati duyguları yoktur. Aksine vicdansız, sorumsuz ve sıkılma duygusundan uzaktırlar.

Otoriter Kişilik

Otoriter kişilik, örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişidir Çok otoriter bir kişilik tipi, çok katı kuralları olan, insanları yargılayan, kendinden üstte olan kişilere farklı görünmeye çalışan, ancak altındakileri ezen, güvenilir olmayan, değişmeye direnç gösteren kişidir. Ancak, dünyada az sayıda bu tür otoriter kişilikli insan söz konusudur. Bu nedenle yüksek otorite sahibi bir kişinin bu durumu işteki başarısını negatif yönde etkileyebileceği söylenebilir. Özellikle bu insanın iş yerinde duygusal, değişime karşı daha yatkın ve uyumlu olması isteniyorsa bu tür kişilik bu duruma ters düşebilir. Bu tür kimseler verilen emrin sonunda olumsuz birtakım sonuçların

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

Narsist Kişilik

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

Başarı Yönelimi veya Başarı İhtiyacı

Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler işleri devamlı olarak daha iyi yapma durumunda olan insanlardır. Bu kişiler başarıyı engelleyen her türlü engeli yıkmak ve bunu da kendi çabalarıyla yapma güdüsü içindedirler. Yani başarı veya başarısızlık bireye aittir. Bu nedenle orta güçlükteki işleri yapmayı tercih eden insanlardır. Eğer işler çok kolaysa bu tür işlerden hoşlanmazlar. Çünkü herkes bu işi yapabilir. Ancak, çok güç işleri yapmaktan da hoşlanmazlar çünkü bu işlerdeki başarı oranı çok düşüktür. Özellikle bu insanlar pazarlama, satış, profesyonel sporlarda, montaj hattı yöneticiliği veya büro yöneticiliğinde başarılı olabilecek kimselerdir. Başarı ihtiyacı yüksek olanlar her zaman rekabetçi, geri bildirim yüksek ve sorumluluğu olan işlere verilirlerse bu tür kişilik yapısı iş performansını da olumlu yönde etkileyebilir.

Gündüz veya Gece Çalışmaya Yatkın Kişilik Tipleri

İnsanlar arasında bireysel farklılıkların olduğunu, bazı insanların bazı saatlerde daha enerjik ve dikkatli, bazılarının ise belirli saatlerde daha yorgun ve dikkatsiz görüldüğünü ve bunun da devamlılık gösterdiğini görüyoruz. Böylece insanlar iki önemli kategoriye ayrılmaktadır:

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

Sabah insanları erken kalkan, sabahleyin erken saatlerde daha enerjik olan akşam insanları ise öğleden sonra ve gece daha enerjik olan ve bu saatlerde çalışmayı seven ve başarılı olan insanlardır. Örneğin, sabah insanları ortalama 6-8 saat düzenli uyurlarken (bu ister çalışma yaşamında isterse de çalışma dışı saatlerde olsun), gece insanları çalışma günlerinde 5-8 saat çalışmadıkları günlerde 10-12 saat uyumaktadırlar.

Kendine Güven

Bireyin kendini sevmeye veya sevmeme derecesi insandan insana farklılık taşır. Bu özellik kendine güven olarak adlandırılır. Kendine güven veya saygı bireyin başarı beklentisi ile doğrudan ilgili bir kavramdır. Örneğin; yüksek derecede kendine güvenli kişiler başarı için bütün yeteneklerin kendilerinde var olduğuna inanan insanlardır. Yine bu kişiler iş seçiminde kolay riske girebilen ve kendileri için uygun olmayan işlere bile başvuran tiplerdir. Bu konuda en çok genellenebilecek bir sonuç, kendine güveni düşük insanların dışarıdan gelecek olan etkilere karşı çok şüpheli davranışlarıdır. Buna karşın kendine güveni yüksek insanlar daha az şüphelidirler.

Proaktif Kişilik

Bazı insanlar içinde buldukları durumları geliştirmek veya daha iyi hâle getirmek amacıyla etkin bir şekilde inisiyatif alırlar. Bu insanlar proaktif kişilikli tiplerdir Proaktif kişiler pasif bir şekilde durumlara tepki gösteren, fırsatları belirleyen, inisiyatif gösteren, eyleme geçen ve anlamlı bir değişim olana kadar azmederler

Riske Girme Eğilimi

Riske girme eğilimi yüksek olan yöneticiler çabuk karar verirler ve kararlarını verirken daha az bilgiye ihtiyaç duyarlar. Düşük risk eğilimli kişiler ise ters bir durumu sergilerler. Yani daha geç karar verip, daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar. Örneğin; simsarlık, borsacılık mesleğinde olan kişilerin riske girme eğilimi yüksek olan kişiliğe sahip olması ona bazı avantajlar sağlayabilir. Çünkü bu meslekler alım ve satım konusunda acil ve ani kararlar verilmesini gerektirir.

İŞ VE KİŞİLİK UYUMU

Bireyin kişilik yapısı ile uyumlu olmasının gereğinden söz ettik. Eğer böyle bir uyum var ise bireyin başarısı artacaktır, eğer iş ile kişilik arasında uyumsuzluk var ise o zaman bireyin başarısı azalacaktır. Bu durum John Holland'ın kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Bu kuram bireyin ilgileri (kişiliği) ile yaptığı iş arasındaki uyum üzerine kurulmuştur. Holland, kuramında altı kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işte uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir.

Gerçekçi Tip: Bu tip saldırgan özellikler gösterir, fiziki güç, kuvvet ve koordinasyonu gerektiren işlerde başarılıdır.

Araştırmacı tip: Duygudan ziyade, düşünmeyi, koordinasyonu ve anlayışı gerektiren işlere uygundur

Sosyal Tip: Entelektüel ve Şziki aktivitelerden ziyade bireyler arası ilişkilerde başarılıdır.

Geleneksel (Konvensiyonel)Tip: İnsanların faaliyetlerini düzenleyen, kurallar koyan, ihtiyaçlarını karşılayan ve organizasyon içindeki bireylerin güç ve statüleri ile ilgili olarak çalışan kişiliktir.

Girişken Tip: Sözel yeteneği kuvvetli başkalarını kolay etkileyen, güç ve statüyü bu yolla kolay edinen tip.

Artistik Tip: Kendini iyi ifade edebilen, artistik yaratıcılığı yüksek, duygusal tip

Kişilik Ölçümü

Kişiliğin değerlendirilmesi demek, bir kimsenin kişiliğini oluşturan çeşitli davranışsal özellikleri hakkında bilgi edinme işlemlerinin tümüdür. Objektif testler genelde, anket, soru listesi ve derecelendirme ölçeği yöntemini kullanarak yapılan testlerdir. Bu testlerden bazıları kişiliğin yalnız bir yönünü incelerken bazıları ise kişiliğin birçok yönü hakkında bilgi verirler. Buna örnek olarak Minnesota çok yönlü kişilik envanteri (MMPI) adıyla bilinen test verilebilir. Bu test bireyin kişisel ve toplumsal uyumunu nesnel olarak ölçmeyi amaçlar. Projektif testler ise Freud'un yansıtma savunma mekanizması esas alınarak geliştirilmiştir. Testlerin amacı bireylerin belirgin olmayan birtakım test uyarıcılarına örneğin şekiller yansıtmış oldukları görüşlere göre onları etkileyen faktörleri saptamak ve farklılıklarını tespit etmektir. Bu testleri alan bireyler algılamış oldukları şeyleri rapor ederek, onların vermiş oldukları cevaplardan kişiliği ile ilgili sonuçlara ulaşırlar. Bireyin göstermiş olduğu farklılıkların nedeni de onun kişiliğine bağlanır. Testlerin iki önemli özelliği testin güvenilirliğidir. Bu da testin tekrarlarıyla puanların oldukça sabit veya benzer olmasıyla gösterilir.



3. ünite

Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini

Duygularımızın da tıpkı kişilik özelliklerimiz gibi tutumlarımızı etkileyeceği oldukça açıktır. Herhangi bir nesneye, konuya veya bireye karşı vaziyet alış biçimiz olarak tanımlayabileceğimiz tutumlarımız duygularımızla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle üniteye duygulara ilişkin açıklamalardan sonra tutumlar konusu ele alınacaktır. İş tatmini ise bireylerin işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeleri yoluyla sağlanabilmektedir. Bu nedenle hem duygularla hem de tutumlarla yakın ilişkili bir konudur

İŞ YERİ DUYGULARI VE YÖNETİMİ

İş ortamında duygularla ilgili çalışmaların uzun bir geçmişi olsa da örgütlerde duygulara ilişkin modern araştırmaların başlangıç noktası olarak sosyolog Hochschiep'in (1983), duygusal emek (emotional labor) üzerine olan kitabı "The Managed Heart" kabul edilmektedir. Duygular üzerindeki çalışmalar özellikle Daniel Goleman'ın duygusal zekâ (1995) konusundaki kitabı ve çalışmalarıyla daha popüler hâle gelmiş ve örgütsel davranış konusundaki diğer çalışmalara önderlik etmiştir. Bilim adamları için duygular her zaman önemli olup genelde iki başlık altında toplanmaktadırlar. Bunlar;

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

DUYGULAR

Duygularımız, kişilere, nesnelere veya olaylara karşı tecrübelerimizle kazandığımız ve bizi bir davranışta bulunmaya hazır hâle getiren hislerimizdir. Duygular, bizleri çeşitli olaylardan haberdar kılar ve kişisel amaçlarımızı da önemli ölçüde etkiler. Öyle ki güçlü duygular, bütün dikkatimizi o yöne yönlendirmemizi sağladığı gibi, düşünce akışımızın da değişmesine neden olur. On beş yıldan beri çalıştığınız şirketin bir başka şirketle birleşmesi kaygı ve korku duygularına yol açabilir. Duygularla ilgili en önemli faktör, duyguların bir amacı olması veya amaca yönelik olmasıdır. Çevremizde yer alan bir kişi veya bir olay, bu duyguları tetikleyerek ortaya çıkarır. Buna karşın mod, duygusal bir durum olmakla beraber, herhangi bir objeye veya varlığa yönelik değildir. Bu nedenle, mod ve duygular birbirine zıttırlar. Duygularımızla ilgili birkaç önemli özelliği:

- Duygularımızın her zaman bir objesi veya amacı vardır; Diğer bir deyimle duygularımızın ortaya çıkmasını bir şey tetikler
- Duygular kısa sürede çalışanları etkiler ve bulaşıcı bir hâle gelir. Duyguları etkileyen şey, örgüt içinde birlikte olduğumuz, ilişkide içinde bulunduğumuz insanların duyguları veya reaksiyonlarıdır.
- Duyguların ifadesi evrensel bir yapıdadır. Dünyadaki neredeyse tüm insanlar duygularını benzer yüz ifadeleriyle veya mimikleriyle gösterirler.
- Kültür insanların duygularını nasıl ve ne zaman ifade etmelerinde önemli bir faktördür. İnsanlar dünyanın her tarafında duygularını benzer bir biçimde ifade etmelerine rağmen, gayriresmî standartlar bir ölçüde bu davranışları etkileyebilir. Bu beklentiler, kuralların sergilenişi veya gösterimi olarak yansımaktadır
- Duygular, düşünce, davranış ve Fizyolojik tepkilerle ortaya çıkar. Stresli bir durumu zihinsel olarak algılayan kişide korku gelişir. Duygularımız, bizi kişi ya da nesnelere yönlendirirler.
- Yaşantımız boyunca sevinci, kederi, kaygı ve endişeyi, yaptığımız işte, müşterilerle olan ilişkilerimizde, herhangi bir iş konuşması sırasında yaşamış veya hissetmişizdir. Gösterdiğimiz duygusal tepkiler, bir yazılım programı gibi bizlere gerektiği an kullanılabilir veya ortaya çıkar ve herhangi bir şeyin bizler için anlamlı ve önemli olduğuna işaret eder.

Kızgınlık

Öfke ve kızgınlık duygularımız içinde en yaygın olan, engellenme veya amaca yönelik bir faaliyete müdahale edilmesidir. Bir gereksinimi veya sürmekte olan bir faaliyeti engelleyerek kişilerin sınırlandırılması veya yapmak istemediklerini yapmaları istenmesi saldırganlığa neden olur. Eğer sorunlar giderilmezse kızgınlıklar düşmanlıklara dönüşebilir. Engelleyici nesne ve durumlar, kişilerde öfke yaratır. Eğer bu durum çok sayıda tekrarlanırsa kişi engelleyici objeye düşmanlık içeren bir koşullanmış tepki gösterebilir

Korku ve Kaygı

Korku hiç kimsenin yaşamak istemediği bir duygudur. Korku veren durumlar da yaş ilerledikçe değişir. Çocukluk döneminde başlıca korku kaynakları fiziksel desteğin kaybolması ve beklenmedik ani durumlar olabilir. Örneğin; yüksek bir ses tonu, doldurulmuş bir hayvan maskesi gibi. Çalışma yaşamında önemli korkularımızdan biri işten atılma korkusudur. Aynı şekilde yapılan işin beğenilmemesi de korku ve endişe yaratır. Korkularımızın çoğu öğrenme yoluyla kazanılmıştır. Çalışma yaşamında güvendiğimiz, olumlu ilişkide bulunduğumuz insanların yaşadığı korkular da örnek alınarak veya onların anlattığı öykülerden simgesel olarak da kazanılabilir. Korkunun olumlu bir yönü de mevcuttur. Çünkü korkularımız, bizi güvenli olmayan durum ve risklerden korur. Kaygı ise korku ile ilgili bir başka duygumuzdur. Kaygıyı korkudan ayıran en belirgin özellik, kaygının belirli bir nedeninin bulunmamasıdır. Esasında kaygı ve korku arasından üç önemli fark bulunur • Kaynak: Korkunun kaynağı bellidir. İnsanlar çeşitli şeylerden korkabilir. Gece, karanlıktan veya herhangi bir hayvan (kedi, köpek, yılan, böcek kozası gibi). Hâlbuki kaygı genelde bütün benliği kapsar, nedeni belli değildir.

- Şiddet: Korku kaygıdan daha şiddetlidir. Hatta çok ani korku ölümlere bile neden olur.
- Süre: Korku daha kısa süreli, kaygı ise uzun süre devam eder. Kaygının meydana geliş yollarından biri uyarıcı genellemesidir

Kaygının Nedenleri

- **Desteğin çekilmesi:** Bireyin alıştığı çevrenin ortadan kalkması kaygı yaratabilir. Başka bir ülkeye gitmek üzere sizi seven ve koruyan bir yöneticinin işten ayrılması gibi.
- **Olumsuz bir sonuç beklemek:** Sağlıkla ilgili bir durumun söz konusu olduğunda, bir röntgen veya laboratuvar tahlilinin sonucunu beklerken yaşadığınız durum buna örnek verilebilir.
- **İç çelişki:** İnanmadığınız bir fikirle yaptığımız davranış arasında bir çelişki varsa kaygı türünden bir tedirginlik duyarız. Gaz santrallerinin tehlikeli ortamlar olduğuna inanan kişinin, bu tür bir iş yerinde çalışması bireyde gerginlik yaratabilir.
- **Belirsizlik:** Geleceğin ne olacağını bilememek insanlar için bir kaygı nedenidir. İnsanoğlu belirsizlikleri ortadan kaldırmak için toplumsal kurumları (aile, din, boş zaman etkinlikleri vs.) kültürü, bilimi ve teknolojiyi yaratmıştır

Memnuniyet ve Haz

İşyerinde yaygın olan bir diğer duygu kategorisi memnuniyet ve haz duygusudur. Memnuniyet her şeyin en iyi biçimde gittiğini ifade eden olumlu bir duygumuzdur. Haz ise bir duygunun doyumuna ulaşıldığında veya bir hedefe ulaşıldığında duyulan histir. Yaptığımız bir işi başarı ile tamamlamak, yöneticilerimizden olumlu birkaç söz duymak bizi mutlu eder

Sevgi ve Üzüntü

Yaptığımız işi seviyorsak, birlikte çalıştığımız insanlarla sevgi bağı kurabilmişsek, bizden daha mutlu bir kişi olabilir mi? Ancak bunun tersi durumlarda keder ve üzüntüyü yaşarız. Üzüntü, bir kayıp veya kayıp tehdidinden kaynaklanan davranışlar bütünüdür. İş yaşamında kayıp veya hüsrana genellikle çalışanın iş güvenliğini yitirmesi, sevdiği arkadaşlarının işten çıkarılması, danışmanın bir başka yere tayini, bireyin kendine olan güvenini kaybetmesi şeklinde olabilir. Bu kayıplar bazen ölüm gibi algılanıp, üzüntü tepkilerini tetikleyebilmektedir. Aynı şekilde statü kaybı da tıpkı sevilen bir şeyin ölümü veya kaybı gibi nitelenebilir. Yöneticiler, bu şekilde bir kayıpla karşılaştıklarında, bunun bir üzüntü duygusuna yol açabileceğini normal karşılamak durumunda olan kişilerdir. Ancak aşırı üzüntü ve keder beraberinde stres hatta depresyonları getirebilir.

Kaynakları Bakımından Duygular

Öz-Bilinç Duyguları

Öz-bilinç duyguları bireyin kendi içinden kaynaklanan duygulardır. Örneğin; suçluluk, utanma veya gurur gibi. Bilim adamları öz bilinç duygularının insanları birtakım durumlardan uzaklaştırmak veya onlara yardım etmek ve diğer insanlarla ilişkilerini geliştirmek ve düzene koymak amacıyla geliştirildiğini ileri sürerler. Örneğin, bir beklentiyi karşılayamadığımız zaman utanç duyarız ve kendimizi başkalarına karşı borçlu, önemsiz hissederiz ve başkalarını daha üstün görürüz ya da birlikte çalıştığımız bir arkadaşınıza zarar verecek bir davranışta bulunduğunuzda, utanma ve suçluluk duyarız. Bu duygu diğer kişiyle olan ilişkilerimizi yatıştırmak ve gidermek gibi bir fonksiyon görür

Sosyal Duygular

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

DUYGULAR VE ÇALIŞMA YAŞAMI

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

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

Duygusal Uyumsuzluk

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

Duygusal Zekâ

En basit tanımıyla duyguların akılcı kullanımı olan duygusal zekâ arasındaki dengeyi kurabilmesini ve işletmeyi bu ilişkiden aldığı güçle daha da geliştirebilmesini sağlayan önemli bir araçtır. Başkalarının duygularını okumada ve anlamada iyi olanları, kendi duygularını düzenleyebilirler çalışma yaşamında bir avantaj elde ederler.

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

1. *Bireyin kendi duygularını düzenleme yeteneği:*
2. *Başkalarının duygularını izleme yeteneği:*
3. *Motive etmek:*
4. *Gelişmiş sosyal beceriler:*
5. Duygusal zekâ, çok da zor olmayan bir süreçte, öğrenebilen bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir eğitimi alan çalışan ve yöneticilerin üretkenlikleri ve amaçlara ulaşma dereceleri her geçen gün artmaktadır.

MODLAR VEYA RUH HÂLİMİZ

Duygularımız, daha belirgin ve yoğun bir nitelik taşıırken modlar bunun aksine daha yaygın bir karakter taşır ve belirginleştirilmesi veya odaklanması daha güçtür. Bilim adamları, mod kavramını günlük yaşantımızın temelini oluşturan, nispeten daha yumuşak bir duygu çeşidi olarak tanımlamaktadır. Duygularımızı hemen algılamak, mod'lar daha ince ve gizli olan duygularımızdır ve teşhis edilmesi çok zordur. Örneğin, bugün iyi bir modda veya kötü bir moda olduğunuzu söyleyebilirsiniz.

Ancak, bunun ne olduğunu, neden kaynaklandığını duygular kadar kesin bir biçimde söylemeyiz. Yani bir kızgınlık, üzüntü, sevinç veya kaygı değildirler. Modlar, aynı zamanda günün akışına paralel bir biçimde hızla değişebilirler. İş yerinde bir yöneticiden duyduğumuz olumlu birkaç söz, bizim kendimizi daha iyi hissetmemize neden olurken; aldığımız bir eleştiri veya kızgın birkaç söz kendimizi kötü hissetmemize veya kötü bir moda sokabilir. Duygusal durum değişiklikleri, modlarımızı daha az etkilerken; kişilik özelliklerinin de modlar üzerinde etkileri vardır. Dışa dönüklük, olumlu ve olumsuz etkililik gibi kavramlar, mod'larımız üzerinde daha etkili olabilir. Bu nedenle mod hem kişilik açısından kim olduğumuz hem de karşılaştığımız durumların bir bileşimi olarak karşımıza çıkan duygularımızdır.

Mod ve Davranışlar

Olumlu bir moda sahip olduğumuz zaman daha olumlu şeyleri hatırlamakta; olumsuz modumuz bize kötü şeyler çağrıştırmaktadır. Bu olguya literatürde mod uyumu (mood congruence) denilmektedir. Sonuç olarak modumuzun iyi olması bizim iş arkadaşlarımızla olan ilişkilerimizi olumlu yönde etkilemekte, daha sosyal, yardım sever, daha cömert olabilmekteyiz.

Kızgınlık Kontrolü: duygularımızdan söz ederken çalışma ortamında en sık karşılaştığımız duygularımızdan biri de kızgınlık veya hiddettir. Örgüt içinde uygun davranışlar sergileyebilmek için insanların özellikle de yöneticilerin olumsuz duygularını en önemlisi de kızgınlık ve hiddet içeren duygularını kontrol etmeyi öğrenmeleri gerekir. en basit olarak kızgınlık kontrolünde neler yapılabilir:

- *Rahatlama egzersizleri*
- *Düşünce biçiminizi değiştirmek:*
- *Komik şeyler düşünmek, espiriyle geçiştirmek:*
- *Odayı veya ortamı terk etmek:*

TUTUMLAR

Tutum, en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Bireysel tutumlarımız yaşam boyu geçirdiğimiz tecrübeler ve bireyin yetiştirilme tarzı sonucu oluşurlar. Tıpkı kişilik konusunda olduğu gibi, anne ve babalar, arkadaşlar, içinde bulunduğumuz çeşitli gruplar, fikirlerine önem verdiğimiz, saygı duyduğumuz kişiler tutumların oluşumunda etkindirler. Tutumlar, insanın bir şey hakkında ne hissettiğini ifade eder. Örneğin; "Yaptığım işi seviyorum" dediğimizde olumlu bir tutumu ifade ederiz ya da "(X) partisinin liderini sevmiyorum" dediğimiz zaman, o partiye karşı olumsuz bir tutumumuz vardır demektir. Duygularla tutum arasında belirgin bir ilişki vardır. Duygular, tutum nesnesi hakkında kararlardır. Örneğin, iş yerinde terfi aldığımız zaman memnun oluruz. Memnun olmak duygudur. Terfi aldığımızda oluşan tutumlarımız karışık ve uzun sürelidir. Terfi ile yöneticinin yeteneğimizi değerlendirdiğini algılarız. Terfi hakkında takdir ettiğimiz iyi ya da kötü kavramı ise hislerimizdir.

Tutumların Üç Bileşeni

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

Bu bileşenlerin birbirleriyle yakından ilişkili ve özellikle biliş ve duygunun birçok yönden birbirinden ayrılmaz olduğunu hiç unutmamak gerekir. Örneğin, birinin size adil olmayan bir biçimde davrandığını düşündüğünüzde, bu duygu, bu düşünce kafanızda oluşurken ortaya çıkacaktır.

İŞLE İLGİLİ TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ

İş Tatmini Nedir?

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Buna genellikle iş tatmini demektedir. Eğer bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır. Birincisi, bireyin işine karşı olan duygusal bir tutumdur. Bu nedenle doğrudan gözlemlenemez, ancak iş yerine yansıyan davranışlardan anlaşılır. İkincisi, iş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilir. Yani bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyorsa, iş tatminini tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır.

DEĞER KURAMI

Bu kurama göre insanları n yaşamlarında önem verdikleri veya değer verdikleri her şey iş tatmininde önemli bir kaynak olabilir. Değer kuramı insanların istedikleri ile elde ettikleri değerler arasındaki farklılıkla ilgilidir. Eğer bu fark ne kadar büyükse çalışanın duyduğu tatminsizlikte o kadar artacaktır.

Genelde bu kuram basit bir eşitlikle veya şu formülle ifade edilir.

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

İş tatmininde değer kuramı çalışanın, tatminlerini işin farklı yönlerine göre değerlendirmektedir. Çünkü iş tek başına bir anlam taşımaz. Her iş yapılan farklı görevlerden, ilişkiden veya ödüllere oluşur. Çalışanlar için iş tatmini ile ilgili en önemli beş temel faktör söz konusudur Bunlar;

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

İŞİN KENDİSİ İLE İLGİLİ TATMİN

Mademki işin kendisi iş tatmini açısından bu kadar önemli o halde işi, hoşlanılacak, yaparken mutlu olunacak bir hâle getirmek için neler yapılabilir. 1950–60 lı yıllarda, bir ölçüde de Bilimsel Yönetim anlayışına tepki olsun diye bu konuda araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Araştırmalar üç psikolojik faktörün önemi üzerinde durarak iş tatmini ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Birincisi, yapılan işin birey için bir anlamı olması gerektiğidir. İkinci önemli nokta yapılan işin sonuçlarından bir sorumluluk almaktır (responsibility for outcomes). Yani kendisinin yapılan işe katkısının olduğuna inanması ve işin önemli bir parçası olduğunu hissetmesidir. En son psikolojik faktör ise sonuçlar hakkında bilgidir (knowledge of results). Yani çalışanların yaptıkları işi ne derece başarılı veya başarısız olarak gerçekleştirdikleri konusunda edinmiş oldukları bilgidir

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

Bu karakteristikler;

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

İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tatmin olmuş bir çalışan, çalıştığı örgüt hakkında olumlu konuşacak, diğerlerine yardım edecek, işin kendisinden beklentilerinin dışında bir çaba gösterecektir. Daha da genişletecek olursak tatmin olmuş çalışanlar, acil durumlarda işlerinin başında olmaya daha yatkındırlar ve daha olumlu deneyimler sergileyeceklerdir. Diğer bir deyimle, işin kendisinden beklentilerinin dışında bir etkinlik gösterip sahip olduğu yetenek ve tecrübeyi iş yerine aktarma çabasında olacaktır. Bu düşünceyle tutarlı olacak bir biçimde iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişkinin varlığını, söyleyebiliriz.

Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri

- **Kaçış (Ayrılma):** Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.
- **Sesini Yükseltme:** Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir
- **Bağlılık:** Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır.
- **Kayıtsızlık:** Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır.

İş Tatminin Önemi

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler, işgörenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, tatminsiz çalışan, işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. Tatmin olan çalışan, işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla da kanıtlanmıştır.



4. ünite Örgüt Kültürü

Örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir değişken olan örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bu değişik tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütününü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması başta gelmektedir. Örgüt kültürü hem dışarıdan gözlemlenebilir unsurlar olan semboller, sloganlar, hikâyeler, jargon ve seremonilerden oluşurken hem de varlığı görünür olmayan değerler, inançlar, saygıltılar (varsayımlar) gibi özelliklerden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında kurucunun idealleri, değerleri ve inançlarının da büyük etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, yeni bir çalışanın örgütte kabul edilen biri olabilmesi için bilmesi gerekenler olarak da tanımlanabilir. Örgüt kültürünün en belirgin yanları, değerlerin paylaşılması ve örgütteki deneyimlerin yapılaşdırılmasıdır. Örgütlerdeki değer setleri örgütteki gruplar için farklılaşabilir.

Örgütteki çalışanların tümü hiçbir zaman baskın bir değer ve norm seti konusunda hemfikir olmaz. Bu yeni kültürde insanlar farklı davrandığı için bu ortamda bir yabancı gibi kalmanız kaçınılmazdır. Örgüt kültürleri bu farklı ortamlardaki kültürler gibidir ve siz yeni bir örgüt kültürüne girdiğinizde farklı bir ülkeye gitmiş gibi hissedersiniz. Bir örgütün kültürü “rasyonel ve görüntüsel” olarak farklı araçlarla tanımlanabilmektedir. Rasyonel araçlara örnekler; kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, planlama ve kontrol sistemleri gibi tasarımlar olabilir. Öte yandan, görüntüsel araçlar örgütün jargonu (özel dili), davranış kalıpları, törenleri, başarı öyküleri, giyim-kuşam gibi örneklerle tanımlanabilir. Örgüt kültürünün bazı tanımları;

- “Burada işler böyle yürür” diye tanımlanan her şey,
- Bir örgüt içinde oluşmuş, paylaşılan inançlar, değerler ve alışılmış davranış kalıpları

Örgütlenme, sosyalizasyon süreçlerini, sosyal normları ve yapıları olan sosyal sistemleri içermektedir. Örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayımdan söz edilebilir. Bunlar, örgüt kültürünün her örgütte olması, her örgüt kültürünün diğerlerine göre tek ve benzersiz olması, örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmesi, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olay ve sembolere anlam yüklemesini sağlaması, örgüt kültürünün örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olması şeklinde sıralanabilir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürünün *görünen* ve *görünmeyen* iki boyutu vardır. Bireyin bunları doğru algılaması, işletmeyi tanıması ve benimsemesi sürecinde temel katkıyı yapar. Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür. Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi, güç ve uzun bir süreç gerektirir.

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

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

Güçlü örgüt kültürünün işlevleri;

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

Zayıf örgüt kültürünün göstergeleri ise şöyledir;

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

Başarılı örgütlerin güçlü kültür göstergeleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

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

Semboller ve Davranışlar

Semboller ve davranışlar, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu ögesi, sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir. Sözel-davranışsal semboller olarak; toplum içinde insanların anlaşmasında temel iletişim ve anlaşma aracı olarak görülen dil, toplumsal geçmiş ile bağlantı kurulmasında etkili olan hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, davranışsal semboller içinde önemli yer tutan törenler sayılabilir. Hikâyeler geçmiş ile bugünü birleştirme imkânı verir ve böylece, bugünün uygulamalarının meşrulaşarak kolayca örgüt çalışanları tarafından kabul edilmesini sağlar. fiziksel semboller ise gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesnelere ifade etmektedir.

Örgütlerin aşamaları, müzeler ve burada yer alan parçalar, çeşitli anıtlar buna örnek olarak gösterilebilir. Yine örgütlerin dili, iletişimde kullanılan işaretler, semboller ve sloganlar da görünen kültürün unsurlarındandır. Aynı kelimeler ya da işaretler farklı örgütlerde farklı anlamlar da ifade edebilir. Örneğin, Arçelik firmasının logosuna ek olarak 'Çelik' sembolü açıklayıcı ve firmanın iddiasını ortaya koymaktadır.

Değerler

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

Sayıtlar

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

Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler

- Bireysel inisiyatif:
- Risk alma derecesi
- Bütünleşme
- Yönetim desteği:
- Denetim:
- Kimlik oluşumu
- Ödül sistemi:
- Örgüt içi çatışma toleransı:
- İletişim kanallarının yapısı:
- Örgüt belleği:

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

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgüt kültürünü anlayabilmek için farklı yönlerine bakmak gerekir. Örgüt kültürünün "düzey" boyutu kültürün görünürlüğü veya fark edilme derecesi ile ilgilidir. Örneğin kültürün kurumun, şirketin logosu ve diğer sembollerinin kolayca ayırt edilmesi mümkün iken temel değerleri daha az görünür ve bilinirdir. Örgüt kültürünün "yaygınlık" boyutu kültürün kurumda ne kadar benimsendiği ve etkili olma derecesi ile ilgilidir. Örgüt kültürünün "örtüklüğü" boyutu kültürün temel değerlerinin eski çalışanlar tarafından ne ölçüde farkında olmadan veya fazla düşünmeden kabul edildiği ve uygun davranıldığı ile ilgilidir. Örgüt kültürünün "etki derecesi" değerlerin örgüt tarihinde ne kadar derin köklerinin olduğu ile ilgilidir. Örgüt kültürünün "politik" boyutunda kültür örgüt içinde bütünleşik bir güç sistemi olarak ele alınır. Örgüt içi koalisyon ve işbirliği yapan gruplar, hatta klikler örgütün tarihi içinde önemli roller oynarlar. Bu grupların değerlere bağlılık derecesi değişime karşı direncin en önemli kaynağıdır.

Örgüt kültürünün "çokluk" boyutu örgütte alt kültürlerin varlığını vurgular. Örgüt kültürünün "karşılıklı bağımlılık" boyutu örgüt kültürünün örgütün diğer yönleri ile nasıl ilişkilendirildiği ile ilgilidir. Örneğin, alt kültürler, inançlar, semboller arasında karmaşık ilişkiler olabilir. Örgüt kültürü, örgütün ödül sistemlerini etkiler. Bazı örgütler örneğin başarıyı yaygın ve sistematik olarak ödüllendirirken; bazı örgütler bu uygulamadan kaçınmaktadır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE BAKIŞ AÇILARI

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

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

Parçalanmışlık bakış açısı, aynı değer ve sembollerin farklı yorumlarla algılanmasını öngörür. Örgüt yaşamında kültürün göstergelerinin bu şekilde farklı biçimlerde algılanması kaçınılmazdır. Küresel değişimlerden iş gücünün çeşitlenmesine kadar birçok nedenden kaynaklanan hem örgüt içi hem de örgüt dışı bulanıklık yaratan faktörleri kabul etmek gerekir.

Kültürel Sembolizma

Kültürel sembolizma yaklaşımı, kültürde örgüt üyelerine sembolik anlam ifade eden her şeyi kapsar. Kültürel semboller, duygusal, bilişsel, etik, estetik anlamlar ifade edebilir ve bu anlamları etkili bir şekilde özetler. Böylece örgütteki karmaşık olaylar, süreçler ve bunların özellikle tekrarlananları etkili bir şekilde ifade edilmiş olur.

Örgüt Kültürünün Kapsamı

Örgütler, kültürel içerikleri bakımından farklılaşırlar ve değerlerin göreceli sıralaması ile varsayımların türleri farklılaşır.

Bu farklılıklar:

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

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

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

Örgüt Kültürünün Etkileri ve Sonuçları

Örgüt kültürü, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyip, çalışanlara kimlik duygusu kazandırarak, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Örgüt kültürünün sonuçları ve etkileri birkaç temel başlık altında ele alınabilir.

- a) **Rekabet avantajı ve finansal başarı:**
- b) **Üretkenlik, kalite ve moral:**
- c) **Yenilikçilik:**
- d) **Birleşme ve satın almalarda kıyaslama:**
- e) **Birey - örgüt uyumu:**
- f) **Liderlik faaliyetlerine yön verme**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Ouchi'nin Z Teorisi

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japon ekonomisinin hızla kalkınması ve özellikle 1980'lere gelindiğinde birçok başarılı Japon firmasının Amerikan pazarında önemli yerler edinmesi, birçok araştırmacıyı bu firmaların başarılarının arkasındaki nedenleri bulmaya itmiştir. Bu kapsamda Ouchi, hem ABD'de hem de Japonya'da birçok Amerikan ve Japon firmasını incelemiştir; Japon firmalarının ABD'de çok başarılı olduklarını, ancak birkaç örnek dışında Amerikan firmalarının Japonya'da çok da başarılı olamadıklarını görmüştür. Bunun nedenleri üzerine yaptığı araştırmalar sonunda Ouchi, başarı farkının kaynağının firmaların kültürü ve yönetim anlayışları olduğunu belirtmiştir.

Ouchi, Amerikan firmalarının yönetim uygulamalarına Tip A (American), Japon firmalarının uygulamalarına ise Tip J (Japanese) tanımlaması getirerek, bu anlamda Japonların başarılarının temelinde, firmaların sahip olduğu örgüt kültürlerinin bir etken olduğunu ifade etmiştir Buradan hareketle Amerikan firmalarının Japonlarla rekabette başarılı olabilmelerini sağlamak üzere, A ve J tipi kültürlerin birleştirilmesiyle “Z Teorisini” ortaya koymuştur.

A Tipi Örgüt

- Kısa dönemli istihdam
- Hızlı değerlendirme ve terfi
- Uzmanlaşmış kariyer yolları
- Açık kontrol mekanizmaları
- Bireysel karar verme
- Bireysel sorumluluk
- Bölünmüş ilişkiler (katı bürokratik yapı)

J Tipi Örgüt

- Hayat boyu istihdam
- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Uzmanlaşmamış kariyer yolları
- Örtük kontrol mekanizmaları
- Kolektif karar verme
- Kolektif sorumluluk
- Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)

Z Tipi Örgüt

- Uzun süre istihdam
- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Değişken kariyer yolları
- Dengeli kontrol mekanizmaları
- Katılımcı karar verme
- Bireysel güvene dayalı sorumluluk
- Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)

Peters ve Waterman Yaklaşımı

“Mükemmeli Arayış” adlı kitaplarında **Peters ve Waterman** (1982), ABD’de iş hayatında başarılı olan, değer yaratan, uluslararası rekabette öne geçen Şrmarların, bu başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemişlerdir. Başarı ölçütü olarak finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alan Peters ve Waterman, bu firmaların yüksek kaliteye odak Mükemmel fibaşarılarını oluşturan, sekiz temel kültürel değer ve davranış:

- _Başarmak için, eyleme eğilim
- _Müşteriye yakınlık
- _Özerklik ve girişimcilik
- _İnsanlar aracılığıyla Verimlilik
- _Yalın yapı
- _İş sahiplenme, değer Yönelimi
- _ Kendi işine bakmak
- _ Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme

Handy’nin Kültürel Tipleri

Örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört grupta toplanabilir ve bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak tanımlanabilir

• **Güç Kültürü:** Güç kültürü, genellikle küçük girişimci aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bazı finans firmalarında görülür. Bu tür kültürü bir ağa benzetebiliriz. Çünkü bu kültür, merkezî bir güç ve onun etrafında şekillenen bir ağ yapısı ile karakterize edilebilir. Tüm üniteler arası bir ilişki vardır, ancak güç, merkezdeki aktördedir. Örgütün etkinliği güven ve empatiye dayanır. Çok az bürokrasi vardır. Çünkü her türlü yetki merkezdeki güçlü aktördedir. Bu tür kültürü olan bir örgüt, karar sistemleri çok hızlı olduğundan her türlü tehlike ve değişime süratle cevap verebilir. Ancak, ağır genişlemesi önemli bir sorundur ve çalışanlar hiçbir karar sisteminde yer almadığından, zamanla moral kayıpları ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir.

• **Rol Kültürü:** Rol kültürü çoğu zaman bürokrasi olarak da görülür. Bu tür kültürde akıl ve mantık ön plandadır. Bu kültürde, organizasyonu ayakta tutan, belirli rolleri oynayan bölümler veya aktörler vardır: Şnans departmanı, üretim departmanı ya da yönetim gibi. İş tanımları, iletişim süreçleri ve normlar çok iyi tanımlanmıştır ve tüm bölümler bu tanımlı rolleri yerine getirir.

• **Görev Kültürü:** Bu kültür, iş ve proje temellidir. Görev kültüründe doğru insan doğru yere getirilir, gereken kaynaklar sağlanır ve kişilere bunlarla faaliyetleri yürütmeye yetki verilir. Bu kültürde etkileme, bireysel ya da pozisyon gücünden ziyade, uzmanlık gücündedir. Görev kültürü oldukça esnekler. Belirli maksatlarla gruplar, proje takımları ya da görev kuvvetleri oluşturulabilir, dağıtılabılır veya tekrar oluşturulabilir

• **Birey Kültürü:** Bu kültürde, birey merkezî konumdadır. Eğer bir yapı ya da organizasyon varsa, bunun varlık nedeni, içerisinde yer alan bireylere hizmet etmektir. Dolayısıyla birey kültüründe, bireylerin organizasyona hizmeti yerine, organizasyonun bireye hizmeti düşüncesi yer alır.

Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır

Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı

Kültürel ağ modeli, çok farklı kültürel özellikler ile kültürel yapılar arasındaki ilişkileri tanımlamada oldukça başarılı bir yaklaşımdır. Günümüzde özellikle ön plana çıkan sosyal ağ kavramını temel alan bu yaklaşım, örgüt kültürünün aslında çok farklı aktör ve olguların etkileşiminden oluştuğunu ve bu hâliyle durumsal bir nitelik taşıdığını göstermektedir.

Danışman ve Özgen'in Eğilim Yaklaşımı

Danışman ve Özgen (2003), örgüt kültürü çalışmalarındaki yöntem sorununa odaklanarak, farklı çalışmalarda ortaya konan kültürel boyutları birleştirmeye çalışmışlardır.

Kuralcılık eğilimi: Örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık vermenin derecesi

Hiyerarşi eğilimi: Hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara önem verme derecesi

Sonuç eğilimi: Sonuçların önemsenme derecesi

Klan eğilimi: Örgüt üyelerini aile üyeleri gibi görme, onların özel sorunlarıyla ilgilenme derecesi

Destekleyicilik eğilimi: Görevlerin tam olarak yapılmasına mı yoksa görece inisiyatif kullanımına izin verilmesine mi önem verildiğinin göstergesi

Takım eğilimi: Takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimler

Gelişme eğilimi: Gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesi

Profesyonellik eğilimi: Rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performans dayalı terfinin ve açık rol tanımlamalarının önemsenme derecesi

Açıklık eğilimi: Anlaşmazlık ve çatışmalarda sorunların açıkça tartışılabilme derecesi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgüt iklimi, özellikle 1960'lı yıllardan itibaren, örgüt kültürünün popüler hâle gelmesiyle birlikte, üzerinde çalışılan bir konu olmaya başlamıştır. Örgüt iklimi, bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade etmektedir. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki başlıca farklılıklar şu şekilde sıralanabilir.

• Örgüt iklimi geçici bir özelliğe sahipken; örgüt kültürü genellikle uzun dönemli, stratejik bir özellik taşır.

• Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar fakat iklim, kültürün bütün yönlerini içermez.

• Örgüt kültürü, çalışanların örgütleri hakkında hissettiklerinin yanı sıra, örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançlar, değerler ve varsayımları kapsarken; örgüt iklimi, çalışanların çalışma birimleri ve örgütleri ile ilgili olarak paylaştıkları algıları kapsamaktadır.

• Örgüt kültürü yavaş, örgüt iklimi ise daha hızlı değişir.

• Örgüt kültürü, örgüt iklimini etkiler ve biçimlendirir.

• Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.

• Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.

• Örgüt kültürü belirleyici, örgüt iklimini değerleyicidir.

• Örgüt kültürü davranış normlarını oluştururken; iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken iklim bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.

• Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır.

• Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken; örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir.

Örgütsel Kimlik

Örgütsel kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ortaya koyan özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu kimlik ise örgütün kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı iklime göre oluşmaktadır. Bir örgütün kendini tanıma ve ifade etme biçimi olarak tanımlanabilen örgütsel kimliği, örgütün iç ve dış çevresine yönelik yaptığı toplam iletişim çabaları şekillendirmektedir. Örgütsel kimliğin örgütte ortaklaşa oluşturduğu kabul edilmektedir. Bu ortak kimlik, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyeler ve yönetim arasındaki uyuma göre şekillenmektedir

5.ünite Örgütlerde Çatışma

İnsanların sosyal varlıklar olması, insanların olduğu her ortama da çatışmaların meydana gelmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Çatışmaların kaçınılmazlığı bu konunun sosyal bilimlerin çok farklı alanları tarafından inceleme konusu yapılması gereğini ortaya çıkartmıştır. Örgütsel bağlamda çatışmanın anlaşılabilmesi ise bireylerin aralarındaki uyumsuzlukların, anlaşmazlıkların, tartışmaların açıklığa kavuşturulabilmesi için önemli bir gerekliliktir.

ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÇATIŞMAYA DEĞİŞİK BAKIŞ AÇILARI

En yalın hâliyle karşılık arayacak olursak, çatışma, karşı karşıya gelme, uyum içinde olmama, birbirinden farklı düşünme, zıtlasma gibi çeşitli sözcüklerle ifade edilebilir. Çatışma kavramına örgütsel yaşam çerçevesinden baktığımızda kullanışlı olabilecek bir tanım şu şekilde dile getirilebilir: Bir tarafın kendi çıkarlarının bir başkası tarafından olumsuz yönde etkilendiği veya onlara karşı çıkıldığını algılaması durumuna **çatışma** denir. Çatışmanın kritik iki ögesi tarafların birbirine bağımlı olması ve amaçlarının birbiriyle bağdaşmadığı algısıdır. Örgütlerde çatışmanın örgütün performansına etkisi uzun süredir çalışılan bir konu olmuştur. Özellikle 1970 öncesi araştırmalarda ve günümüzde bazı yöneticilerce çatışma, daima kötü ve örgütün işleyişine ket vuran (performansını düşüren) olumsuz bir durum olarak görülmüş ve görülmektedir. Bu geleneksel görüş *işlevsel olmayan çatışma* olarak adlandırılmıştır ve bu bakış açısının doğal uzantısı olarak çatışma olabildiğince yok edilmeli veya en azından azaltılması için çaba sarf edilmelidir.

Çatışmanın Bireyler Üzerindeki Olası Etkileri

Öfke
Düşmanlık
Hayal kırıklığı
Stres
Suçluluk
Düşük iş tatmini
Utanç

Çatışmanın Davranışlar Üzerindeki Olası Etkileri

Güdülenme ve üretkenliğin azalması
Diğer taraftan kaçınma
Duygunun açığa vurulması
Tehditler
Psikolojik veya fiziksel saldırganlık
İstifa
Devamsızlık
Ön yargılı algılamalar
Kalıplı düşünme
Pozisyonuna sınırsız sarılma
Diğerlerini kötüleme

Çatışmanın Kişilerarası İlişkiler Üzerindeki Olası Etkileri

Güvensizlik
Yanlış anlamalar
Diğerinin bakış açısını görememe
Diğer tarafın niyetlerini sorgulama
Başkalarına karşı tavır değiştirme
Güç miktarında değişme
İletişimin kalitesinde değişme
İletişim miktarında değişme

Çatışmaya klasik yaklaşım, 1970'lerden itibaren yerini, başlarda çok radikal görülen bir başka görüşe (davranışçıların görüşüne) bırakmıştır. İdeal düzeyde çatışma olarak adlandırılan bu görüşe göre yoğunluğuna (düzeyine) dayalı olarak çatışmanın olumlu veya olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, çatışmanın çok düşük veya çok yüksek düzeyde olması hâlinde olumsuz etkileri görülecek, ancak, vasat düzeyde çatışma ile kararların kalitesi, müşteri gereksinimlerine karşı duyarlılık, grup veya örgüt-dışı taraflarla çatışma hâlinde grup veya örgüt- içi kenetlenme artabilecektir.

1990'lardan itibaren, bu sefer de etkileşimcilerin bakış açısı hakim olmaya başlamıştır. İşlevsel (yapıcı) çatışma olarak da adlandırılan bu bakış açısı, ilk iki bakış açısından farklı olarak örgütlerde çatışmanın mutlaka olması, çatışma yönetiminin ise hem çözümlenmeyi hem de teşviki içermesi gerektiğini ve çatışmayı yönetmenin tüm idarecilerin sorumluluğu olduğunu ileri sürmektedir.

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

ÇATIŞMANIN TÜRLERİ

Çatışmanın Geleneksel Sınıflaması: Fikir Çatışması ve Duygusal Çatışma

Fikir çatışması, yapılacak işler, görevler, politikalar, yöntemler ve işle ilgili diğer benzer konularda farklı görüş ve fikirlerin olmasından kaynaklanır Bu tür bir çatışma sorun çözmeye bir gerekliliktir, çünkü bu sayede fikirler; kanıtlar, mantık, eleştirel ve yenilikçi düşünceyle değerlendirilmeye alınır. Bu çatışma, *görev çatışması* olarak da adlandırılmaktadır Bir sorunu beraberce çözmeye çalışırken etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin bazı veya tüm meseleler hakkında farklı duygular taşıdıklarını fark ettiklerinde ortaya çıkan çatışma *duygusal çatışma* olarak tanımlanmaktadır Bu duygular, düşmanlık ve güvensizliğe götüren kişisel saldırı ve eleştiriler ile ilintilidir. Kişilik çatışması, iğneleme, alay etme ve başkalarının fikirleriyle dalga geçme de duygusal çatışma yaratır. Bu çatışma, *psikolojik çatışma ilişki çatışması* (Jehn, 1997) ve *kişilerarası çatışma* (Eisenhardt vd, 1997) olarak da adlandırılmaktadır.

Fikir çatışması ile duygusal çatışma, çatışmanın geleneksel iki boyutunu ele almaktadır. Boyutlardan biri görev üzerindeki, diğeri ise kişiler arasındaki anlaşmazlıklardır. Geleneksel sınıflamaya eklenebilecek iki tür çatışma, dönüşen çatışma ve maskeli çatışmadır (Rahim, 2011: 20; Rahim ve Pelled, 1998'den alıntı). *Dönüşen çatışma*, Fikir çatışmasının yozlaşmış duygusal çatışmaya dönüşmesi için kullanılan bir tanımdır. Örneğin, bazı gruplarda tartışmalar, fikir çatışması olarak başlayıp zaman ilerledikçe çatışma iyice yoğunlaştığında kişisel saldırılara dönüşebilmektedir. Birbirleriyle duygusal çatışma içinde olan, ancak bunu fikir çatışması ile saklayan kişilerin anlaşmazlıkları için ise *maskeli çatışma* tanımı yapılmıştır.

Çatışmanın Diğer Türleri

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

Amaç Çatışması: Birey, grup veya örgütlerin varmak istedikleri nokta veya elde etmeyi arzuladıkları çıktı üzerinde uyum içinde olmadıklarını algıladıkları zaman ortaya çıkan çatışmaya *amaç çatışması* denmektedir.

Çıkar Çatışması: Birey, grup veya örgütlerin üstlenmeleri gereken faaliyetlere uymayan etkinliklerde bulunmaları durumuna *çıkar çatışması* denmektedir misal durum zaten ahlaken de doğru kabul edilmemektedir.

Değer Çatışması: Etkileşimde bulunan tarafların (birey, grup veya örgütlerin) belli meseleler üzerine taşıdıkları değerler veya ideolojilerinin farklılaşmasına *değer çatışması* denmektedir. Bu çatışmaya *ideolojik çatışma* da denmektedir.

Yapısal veya Kurumsal Çatışma: Bu tür bir çatışma örgütteki gruplar veya kademeler arasındaki farklılaşmadan kaynaklanır. *Yapısal veya kurumsal çatışma* iki türlü olabilir: Yatay ve dikey. Örgütte aynı düzeyde bulunan birimler arası çatışmaya *yatay çatışma* denir. Satış ve üretim departmanları arasındaki çatışma bu tür bir çatışmaya verilebilecek en uygun örneklerdendir.

Gerçekçi ve Gerçekçi olmayan Çatışma: *Gerçekçi çatışma* görevler, işler, amaçlar, araçlar ve değerler gibi makul bir kapsama sahip konular çerçevesindeki uyumsuzlukları anlatırken *gerçekçi olmayan çatışma* bir tarafın kendi gerilimini azaltma gereksinimiyle düşmanlığını, bilgisizliğini veya hatasını ifade etmesi sonucu ortaya çıkar.

İntikamcı Çatışma: İntikamcı çatışmada sırf karşı tarafı cezalandırmak için çok uzatılan bir çatışma söz konusudur. Bu tür bir çatışmada taraflar, karşı tarafa ödettikleri maliyetleri kendi kazançları olarak görürler.

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

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

ÇATIŞMANIN DÜZEYLERİ

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

İç-çatışma: Bir çalışandan kendi uzmanlığına, ilgilerine, amaçlarına ve değerlerine uymayan görevleri, işleri ve rolleri üstlenmesinin istenmesi o kişide iç-çatışma yaratır. Bu çatışma içerisinde **rol** kavramı ve rol çatışması

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

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

Gruplar arası Çatışma: Örgütteki iki veya daha fazla birim veya grup arasında yaşanan anlaşmazlıklar gruplar arası çatışma olarak adlandırılmaktadır. Bu tür bir çatışma üretim bölümü ile araştırma-geliştirme laboratuvarı arasında yaşanabilir. Üretim bölümü, araştırma-geliştirme laboratuvarının önerilerini çok uçuk-kaçık veya çok maliyetli bulabilir.

ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

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

Yapısal Faktörler

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

Artan Uzmanlaşma

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

Karşılıklı Bağımlılık

Karşılıklı bağımlılık, sınırlı kaynaklar veya faaliyetlerin zamanlama ve sıralamasında koordinasyon gereğinden ortaya çıkabilir. Diyelim ki bir şirketin beş ortağının bilgisayarları yenilenmiş olsun ve her bir bilgisayarın kurulumu aşağı yukarı bir saat alıyor olsun ve bunları yapacak bir tek teknisyen olsun. Teknisyenin zamanını önce kimin bilgisayarının alacağı konusunda rekabet doğması ve bunun bir çatışmaya dönüşmesi olasıdır, çünkü kendisinininkini önce yaptıran, bunu görece öneminin ve gücünün bir teyidi olarak görüyor olabilir. Dolayısıyla, sona kalmak hiç de istenecek bir şey olmayacaktır.

Fiziksel Ortam

Fiziksel olarak birbirinden uzak olan kişiler arasında iletişimin zayıflaması ve bunun çatışmaya taşınma olasılığı vardır. Birbirine çok yakın çalışmak durumunda olan kişiler arasında da çatışma çıkabilir. Kişisel mahremiyetin veya kişisel alanın pek olmadığı kalabalık bir ortamda çalışmak stresli bir karşılıklı bağımlılık ortamı yaratmaktadır. Böyle bir ortamda çalışan herkes devamlı birbirinin gözü önündedir, yapılan konuşmalar hemen herkes tarafından rahatlıkla duyulabilmektedir. Ancak, böyle bir ortamda bireyler kendi davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerinin her zaman farkında olamayabilirler ve bu da çatışma doğurabilir.

Merkeziyetçiliğe Karşı Merkezkaççılık

Hem **merkeziyetçilik** hem de **merkezkaççılık** çatışmaya neden olabilir. Ancak, merkeziyetçi bir örgütte yaşanabilecek çatışma, merkezkaççılığın bulunduğu bir örgütteki çatışmadan farklıdır. Merkeziyetçilik, birimler arasında çatışmayı azaltabilir, çünkü birimler aynı merkeziyetçi sistemin şemsiyesi altında aynı amaçları ve aynı bakış açılarını paylaşmak durumundadır. Ancak, gerek bireyler gerekse birimler kendi çalışma koşulları üzerindeki denetimlerinin pek olmamasından hoşnutsuzluk duyup üstleri ile çatışabilirler. Bu tür bir çatışma, eleman istihdamı kararlarında ortaya çıkabilir. Merkezkaççılık, büyük ve yüksek düzeyde uzmanlaşmış birimleri olan farklılaşmış örgütlerde daha fazla

görülmektedir. Her ne kadar merkezkaçılık bir birimde-ki ast-üst çatışmasını azaltsa da birimler arası çatışmayı arttırma potansiyeli taşımaktadır. Bunun nedeni, belli bir birimde alınan ve o birimdeki uzmanlığın yanlış algılarına dayanan kararların başka birimlerde benzer şekilde alınan kararlarla çelişmesi durumudur

İletişim Faktörleri

Çatışmanın en yaygın nedenlerinden biri taraflar arasındaki iletişimin zayıf olmasıdır. Zayıf iletişim, taraflar arasında yanlış anlamalara ve tarafların araya engeller koymaya yönelmelerine yol açarak çatışma ortamı oluşturabilir. Çok az iletişim, bir tarafın diğerinin niyeti, amaçları ve planları hakkında yeterince bilgi edinmemesine neden olur; bu yetersiz bilgi koordinasyonu zorlaştırır, yanlış anlamalar olabilir, böylece de çatışmaya gidilebilir.

Bilişsel Faktörler

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

Farklı Beklentiler

Kişiler bazen işleri, kariyerleri ve yönetsel eylemleri itibarıyla farklı beklentilere sahip olabilirler. Mesleki doğrularına uydukları hâlde yaptıkları yöneticilerce beğenilmeyen veya yetersiz bulunan profesyoneller ile yöneticilerin çatışması da bu durumda kaçınılmaz olur. Örneğin, bir şirketin yöneticileri verecek vergiyi aşağıya çekmek arzusuyla muhasebeciden yıllık kazancın bir miktarını kayıtlara geçirmemesini isteyebilirler. Sonuç olarak, eğer farklılıklar çok büyük ise ve çatışma sürerse, profesyonellerin örgütten ayrılmaları dahi söz konusu olabilir.

Diğer Taraf Hakkındaki Algılar

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

Böylesi korkular Ayşe'nin Ahmet ile ilişkisinin bozulmasına hatta ilişkinin bir çatışmaya dönüşmesine yol açabilir. Tarafları çatışmaya götürecek diğer algılar ise karşı tarafın niyetinin kötü olduğu, kendisine zarar vereceği, adaletsizlik yapacağı, dürüst olmadığı veya kendi isteklerine karşı olduğu algılarıdır

Bireysel Özellikler

Kişilik

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

Farklı Değerler

Kişilerin farklı, özellikle de birbiriyle çelişen değerler taşımaları bazen beraber çalışmalarında onları çatışmaya götürebilir (Akca ve Erigüç, 2006). Örneğin, yeni şeyler denemeyi seven, değişime açık olan birinin muhafazakâr ve güvenliği bir değer olarak ön planda tutan biriyle beraber çalışmasında, özellikle de bir sorunu çözmek üzere ortak karar almaları gerektiğinde, çatışmalar kaçınılmaz olacaktır.

Biri riskli de olsa daha önce denenmemiş yepyeni bir yöntemi desteklerken, diğeri daha önce yaşanmış benzer bir sorunu çözmek için kullanılan bir yöntemi destekleyebilir. Bu durumda her ikisinin de tam anlamıyla içine sinecek ortak bir karar almaları hiç de kolay olmayacaktır. Özellikle aile şirketlerinde üst-düzey yönetimde kuşak çatışması da bu başlık altında ele alınabilir çünkü kuşak çatışmasının temelinde yatan farklı kuşakların farklı değerler taşımasıdır.

Amaçlar

Bireysel amaçların belli yönleri, tarafları çatışmaya daha kolay götürebilir. Taraflardan birinin çok yüksek (ör. satış temsilcilerine çok yüksek satış hedefi koyan amir) veya çok katı bir amacının olması, tarafların rekabet eden amaçlarının (ör. aynı pozisyona terfi etmeyi isteyen adaylar olma) olması, özellikle amaçlarını benimseme düzeyleri de yüksekse onları büyük olasılıkla çatışmaya taşıyacaktır.

İlişkinin Geçmişi

Taraflar arasında önceden bir **ilişkinin** olması hâlinde bu ilişkinin nasıl olduğu da gelecekte aralarında bir çatışmanın çıkması olasılığı ile çıkan çatışmanın niteliği konusunda bize bir şeyler söyleyebilmektedir. *Geçmiş performans* ile *önceki etkileşimler* iki önemli ilişki faktörü olarak ele alınabilir

Geçmiş Performans

Bireyler veya gruplar geçmiş performansları ile ilgili olumsuz geri bildirim aldıkları zaman bunu çoğunlukla kendilerine bir tehdit olarak algırlar. Böyle bir algılama oluştuğunda sıklıkla bireyler daha katı olurlar, sapkın grup üyeleri ve Fikirleri daha fazla denetim altında bulundurulur ve iletişim akışı sınırlandırılır

Geçmişte çatışma yaşamış kişilerin gelecekte de çatışma yaşama olasılıkları yüksektir. Önceki çatışma, sonraki çatışmaların olasılığını değişik şekillerde etkileyebilir: Taraflar, (a) sıklıkla öncekilere benzer, çatışma çıkartabilecek davranışlar gösterebilirler, (b) büyük olasılıkla birbirlerine güvenmemektedirler, (c) çatışma beklentisi içinde olabilirler; bu da kendisini besleyen bir döngü oluşturabilir.

ÇATIŞMANIN BÜYÜMESİ VE ÇATIŞMA TARZLARI

Çatışmanın Büyümesi

Büyümüş çatışmanın birtakım özellikleri vardır. Taktikler sertleşir, meselelerin sayısı artar. Ayrıca, taraflar çatışmaya kendilerini daha fazla kapırırlar. Zamanla da amaçları kendileri için olumlu birtakım sonuçlar elde etmekten çıkıp diğer tarafa zarar vermeye dönüşür. Aslında çatışmaların büyümesi olasılığını arttıran birtakım faktörler vardır.

- Taraflar arasındaki kültürel farklılıklar,
- Taraflar arasında geçmişte husumet olması,
- Taraflarda özgüven eksikliğinin olması,
- Taraflar arasındaki statü farklılıklarının belirsiz
- Tarafların birbiriyle güçlü bağlarının olması,
- Tarafların birbirleriyle özdeşleşmemeleri,
- Bir veya her iki tarafın da diğer tarafı yenmek için çatışmayı tırmandırmayı amaçlamaları şeklinde sıralanabilir

Çatışma Tarzları

Hükmetme: Bu tarz, belli bir tarafın sadece kendi isteğini gözettiği, karşı tarafa pek de duyarlı olmadığı bir tarzdır. Dolayısıyla, böyle bir tarzın taraflardan biri tarafından kullanılmaya başlanmasıyla diğer taraf böyle bir tarzla başlamış olmasa bile kendini aynı tarzla cevap vermek durumunda hissedebilir ve çatışmanın sonucu kazan-kaybet veya kaybet-kazan şeklinde bitebilir.

Boyun eğme: Bu tarzda, karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme, bir başka deyişle, karşı tarafı yatıştırmaya yönelme söz konusudur. Böyle bir tavırda ilişkiyi korumak önem taşımakta, dolayısıyla söz konusu taraf cömert ve fedakâr davranmaktadır.

Kaçınma: Bu tür bir tarzda belli bir taraf ne kendi isteklerini önemsemektedir ne de karşı tarafinkileri. Dolayısıyla, ne işbirliğine girer ne de kendi isteklerini karşı tarafa bildirir. Böylesi kayıtsızlık içeren bir tarz, birçok nedenden ötürü ortaya çıkabilmektedir. Kaçınma tarzı, meseleler önemli görülmediğinde, ele alınması gereken daha önemli ve acil başka meselelerin olduğu düşünüldüğünde, amacın gerçekleştirilme şansı görülmediğinde ve çatışma taraflardan en az biri için ayıp veya yanlış olarak görüldüğünde kullanılabilir.

Taviz verme: Bu tarzda, taraflar, başlangıçta istediklerinden çoğunlukla da karşılıklı geri adım atmaktadırlar, bir başka deyişle, paylaşımda bulunmaktadır. Her iki taraf tam olmasa da bir ölçüde tatmini kabullenmektedir. Çatışmaya taraf olan kişi veya grup, meseleler önemli olduğu hâlde denetimi elinde tutmayı göze alamadığında, yeterliliği konusunda özgüven eksikliği hissettiğinde karmaşık meselelere geçici çözümler veya zaman baskısı altında uygun çözüm bulma gereksinimi duyduğunda, çözümsüzlüğe tek alternatif olduğun-da, amaçlar birbirine ters düştüğünde, ilişki önemli olmakla birlikte boyun eğmenin de kabullenilemeyeceği durumlarda taviz verme tarzını kullanabilmektedir.

Tümleştirme: Bu tarzda her iki tarafın da isteklerinin tamamen yerine getirilmesi arzusu vardır. Anlaşma samimiyetle aranmaktadır. Eğer tam anlamıyla bir anlaşma olamayacaksa ikincil amaç, en azından karşı tarafın refahının önemli ölçüde zarara uğratılmamasıdır. Meseleler taviz verilemeyecek kadar önemliyse, amaç farklı bakış açılarını birleştirmekse, çözümün hayata geçirilmesi için iki tarafın da benimsemesi gerekiyorsa, taraflar arasındaki ilişki önemliyse ve olumlu bir şekilde sürdürme arzusu varsa tümleştirme tarzı tercih edilebilir.

ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Kaybet-kaybet: Çatışmanın böyle bir çıktısının olması hâlinde hiçbir taraf başlangıçta istediğini elde edememiş durumdadır. Diyelim ki baskın bir ebeveyn, aslında konservatuarda tiyatro eğitimi almak isteyen çocuğunu ısrarla üniversite sınavı kurslarına gönderip üniversiteye giriş sınavında kazandığı bir mühendislik bölümüne yerleştirmiş olsun. Ancak, derslerinde bir türlü başarılı olamayan çocuğu okulu üç yılsonunda terk ettiğinde ne ebeveyn ne de çocuğu bu durumda kazanmış olduklarını hissedebileceklerdir.

Kazan-kaybet veya kaybet-kazan: Çatışmanın bu tür çıktıları olması hâlinde de taraflardan biri istediğini elde etmiş, diğerinin ise isteği yerine gelmemiştir. Böyle bir durum bazen kaçınılmazdır ve bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybı demek olduğu bu tür durumlar “sıfır-toplam oyunu” olarak da nitelendirilir. Bu tür bir durum tipik olarak amaç çatışması sonunda yaşanır. Diyelim ki bir ticari fuarda stant alan bir şirketi temsilen iki birimden birer mühendis gönderilecek olsun.

Birimlerden birinde yönetici kimi göndereceğini seçmeden önce gönüllü gidecek birilerinin olup olmadığını sorduğunda iki mühendis çıkmış olsun ve bir türlü aralarında anlaşmasınlar. Sonunda yönetici gönüllülerden birini seçtiğinde taraflardan biri istediğini elde etmiş, diğeri ise elde edememiş olacaktır.

Taviz: Bu tür bir durum, tarafların istediklerini tam olarak veya hiç elde edemeyeceklerini anladıklarında varılabilecek bir çatışma sonucudur. Eğer tarafların ayrı ayrı istedikleri bölünebilecek şeyler ise ve karşılıklı taviz vererek istediklerinin hiç olmazsa bir kısmını elde edebileceklerine inanıyorlarsa çatışma bu şekilde bitebilir. Örneğin, işçi ücretlerine zam isteyen sendika ile işveren arasındaki çatışma karşılıklı tavizlerle sona erebilir. Sendika, temsil ettiği işçiler için işverenin Finansal kaynaklarından ciddi bir miktar ayırmasını talep etmekte işveren ise o kaynağı olabildi ince korumayı, hatta belki de işini genişletme, için kullanmayı tercih etmektedir.

Kazan-kazan: Her iki tarafın da istediğini elde ettiği durumdur. Böyle sona eren bir çatışma, eğer tarafların geçmişiyoksa veya kötü bir geçmişi varsa aradaki ilişkiyi güçlendirmiş, gelecek için iyi niyet ve güven köprüleri inşa etmiş demektir.

Daha önce kaybet-kaybet için verdiğimiz örneğin tersi bir durum da pekâlâ söz konusu olabilir. Aslında mühendislik okumak isteyen çocuğunu, kendisindeki girişimci ruhu fark ederek, ısrarla işletmecilik okumaya yönlendiren ve sonunda çocuğuna boyun eğdiren bir veliyi ele alalım. İşletmecilik okumaya başladıktan sonra bu alanı çok seven ve hem okulunu başarıyla bitiren hem de çok iyi bir iş imkânı yakalayan çocuğu başta hiç istemediği bir şeyden memnun kalmış olacak, veli de çocuğuna ne kadar doğru bir yönlendirme vermiş olduğunu görerek mutlu olacaktır.

ÇATIŞMAYI YÖNETME

Bir çatışmayı yönetmek aşağıda sıralanan basamaklardan geçmektedir:

1. *Çatışmanın bir analizini yapma:* Çatışmanın öncelikle ne derece işlevsel olduğunu belirlemek önemlidir. Eğer olumlu birtakım etkileri olumsuz etkilerinden fazla ise o çatışma ile ilgili en fazla yapılabilecek şey olabildiğince takip etmektir (denetim altında bulundurmaktır), çünkü çatışmanın tırmanması olumsuz etkilerinin artması demek olacaktır.
2. *Uygun çatışma-yönetimi tepkisini verme:* Taraflar çatışmaya girdiklerinde verdikleri tepki her zaman üzerinde düşünülerek belli bir bilinçle verilemiyor olabilmektedir. Burada kastedilen, daha önce de ele alındığı gibi çatışmanın koşullarını dikkatle belirledikten sonra uygun düşebilecek tepkiyi vermeye yönelme gereğidir.
3. *Uygun çatışma çözümüleme taktiklerini seçme:* Çözümüleme taktikleri çatışmanı n istenen veya kaçınılmaz sonucuna göre belirlenmek durumundadır. Çatışmaları çözmek için kullanılacak birçok taktik vardır. Bu taktiklerin bazıları Taviz gibi başka bir sonuç elde etmek kaçınılmaz görünüyorsa onun için de başka taktikler söz konusu olacaktır.
4. *Çözümüleme tekniğini uygulama:* Çatışma çok hassas ve çözümünü uzmanlık gerektiren bir mesele olduğu için çatışma çözümüleme tekniklerinin dikkatle ve özenle uygulanması önem taşımaktadır. Bu yüzden, sıklıkla daha deneyimli bir üçüncü tarafın çözümüleme tekniğini hayata geçirmesi istenebilir. Çatışma çözümlenebilecek kişi bir psikolog, danışman veya İnsan Kaynakları uzmanı olabilir.
5. *Takip etme:* Tıpkı tüm sorun-çözme durumlarında olduğu gibi, yöneticiler ve iş arkadaşları çatışmanın çözümlenmediğinden emin olmak üzere takipçilik yapmak durumundadırlar.

6.ünite Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi

STRES KAVRAMI

Stres, kişi üzerinde aşırı fizyolojik ve psikolojik talepler yaratan bir uyarıcıya karşı, o kişinin uyum sağlayabilme tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Stres kelimesi iki farklı anlamda da değerlendirilebilir. Bunlardan birincisi bireylerin organizmalarının durumudur, yani insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumdur. Burada stres kelimesi ile kişinin fizyolojik, biyokimyasal, psikolojik stres tepkileri anlatılır. Stres kelimesinin ifade ettiği anlam ise organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür, Hans Selye stresi “bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepki” olarak tanımlamıştır. İnsan bünyesi, ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir; stres kaynağı değişebilir, ama kaynağa verilen biyolojik tepki daima aynıdır. Stres, basit bir endişe hâli değildir. Çünkü endişe hâlinin psikolojik ve fizyolojik sonuçları vardır. Stres endişeye neden olabilir, onu tetikleyebilir, ancak ikisi aynı şey değildir. Stres muhakkak kötü, bireye zarar veren ve kaçınılması gereken bir şey de değildir.

STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Stresle yakından ilgili ve strese neden olabilecek üç kavramdan söz edilebilir. Bunlar; engellenme, endişe ve çatışma kavramlarıdır. Engellenme; bir canlının fizyolojik ya da toplumsal bir gereksiniminin doyurulmasını önleyen bir durum ya da eylemle karşı karşıya kalmasıdır. Doyurulması gereken bir gereksinim ya da eksiklik duygusu canlıda bir dürtü yaratır; dürtünün amacı, bu eksikliği gidermek ve doyuma ulaşarak haz almaktır. Bu amacın engellenmesi bireyin davranışlarını değişik biçimlerde etkileyebilir; örneğin böyle bir engel ya bireyin amaca yönelik tepkilerine ket vurur ya da tam tersine bu tepkileri güçlendirir; bazen de canlının, engelleyici uyaranlardan kaçınmayı ya da bu tür uyaranların üstesinden gelmeyi öğrenmesini sağlar.

Engellenmenin kaynağı iç ya da dış etkenlerdir. Bireyin zihinsel ya da fiziksel yetersizliği, özellikle kendi yeteneklerini aşan amaçlara yöneldiğinde bir engellenme nedeni olabilir; çocukluk çağından kalma aşılmamış sorunlar, kişinin benliğine sinmiş yasaklar ve korkular da engellenmeyle sonuçlanan iç etkenlerdir. Toplumsal ilişkilerdeki engellenme ise genellikle toplumun koyduğu yasaklar gibi bir takım dış etkenlerden kaynaklanır. Elde etmek istediğimiz bir nesneye, ulaşmak istediğimiz belirli bir amaca varabilmemiz veya bir gereksinmemizin giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz duyguya engellenme adı verilir. Engellenme *bireysel ve çevresel engellenme* olarak iki başlık altında incelenebilir. *Bireysel engellenme*, bireyin bir amaca ulaşmasına engel olan faktörlerin bireyin kendisinden kaynaklanmasıdır. Örneğin dersine çalışmayan bir bireyin başarılı olmaması ya da yeteneği olmayan bireyin spor müsabakalarında yenilmesi ya da gözü bozuk bireyin sağlık raporu alamadığı için subay olamaması gibi. İkinci tür engellenme ise *çevresel engellenme*dir. Bu durumda ise bireyin bir amaca ulaşmasına engel olan faktörler bireyin dışında gerçekleşmektedir. Örneğin referansı olmadığı gerekçesi ile bireyin işe alınmaması, parasızlık nedeni ile evlenememesi, işi ile evinin mesafesinin uzak olması nedeni ile işe geç kalması, trafik sıkışıklığı nedeni ile randevusuna yetişmemesi gibi durumlar çevresel engellerdir. Örneklerde de görüldüğü gibi kişinin müdahale edemediği engeller, bireylerde daha çok stres yaratır.

Endişe

Çok basit bir ifadeyle nedeni belli olmayan korkular olarak tarif edilebilen **endişe**, strese neden olabilecek en önemli kavramlardan biridir. Ne olduğu belirsiz, niteliği kestirilemeyen bir fenalık duygusu hâlinde ortaya çıkan hoş olmayan duygu şeklinde de ifade edilmektedir. Korku gibi kaygı da (iç daralması, bunaltı da denir) bedensel bir rahatsızlık durumuna yol açabilir ama korkudan belirli bir nedeni bulunmamasıyla ayırt edilir. Endişeye neden olan, kişi için gizli bir şey, bilinmeyen bir durumdur. Endişenin nedeni bilindiği hâlde tedirginlik duygusunun sürdüğü duruma “tasa” adı verilir. Endişe birçok belirtiyi kendini gösterir; bunların çoğu beden rahatsızlıkları biçimindedir. Hızlı ya da şiddetli çarpıntı, soluk alma güçlüğü ya da soluksuz kalma; titreme, terleme; ağız kurumaması; göğüste sıkıntı; avuçların terlemesi; baş dönmesi; hâlsizlik; iç bulantısı; uykusuzluk, vb. rahatsızlıklar bu belirtilere örnek olarak gösterilebilir. Endişe aşağıdaki şu heyecanların birini veya birçoğunu içerebilir: Üzüntü, sıkıntı, korku, başarısızlık duygusu, acizlik, sonucu bilememe ve yargılanmadır. Bazı psikologlar korkuyla endişe arasında üç önemli fark bulunduğunu söylerler.

Bu farklar aşağıda açıklanmaktadır.

- **Kaynak:** “Ben arıdan korkarım!” örneğinde olduğu gibi, korkunun kaynağını biliriz,
- **Şiddet;** korku endişeden daha şiddetlidir,
- **Süre;** korku daha kısa sürelidir, endişe ise uzun süre devam edebilir.

Çatışma

Günümüzde yaşanan hızlı bir değişimin uzantısı olarak bireyler pek çok **çatışma** yaşamaktadırlar. Bireyler kendi bireysel, toplumsal veya örgütsel yaşantıları ile ilgili çoğu zaman çelişkiye düşerler. Örneğin ders çalışması gerektiği bilincinde olan bir öğrencinin ders çalışmak ile arkadaşları ile gezmek arasında kalması durumunda ortaya çıkan çatışma ya da amirinden etik dışı istek gelen çalışanın, bu isteği yerine getirmekle getirmemek arasında kalması gibidir. Örgüt açısından ise çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan

anlaşmazlık olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda genelde örgütsel ortamlarda strese yol açan bir kavram olarak yer almaktadır. Bilindiği gibi bazen stres bireyler üzerinde motivasyon etkisi yaratabilir.

Özellikle rekabete dayalı çatışmaların yarattığı stresin işlevsel etkileri de olabilir. Ancak, çatışmaların yarattığı olumsuz etkilere bakıldığında, bu faktörlerin strese yol açabileceği de söylenebilir. Bu faktörler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

- Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.
- Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına sebep olabilir.
- Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir.
- Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir.
- Çatışma, tarafların kendilerini diğerlerinden, amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yolaçabilir.
- Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir.
- Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına sebep olabilir

KİŞİLİK VE STRES İLİŞKİSİ

Kişilikte heyecanlar insanı motive eden kişisel bir deneyim olduğu gibi çevreyle baş etme süreçlerinde önemli bir rol oynar. Ancak, bazen de aşırı heyecanlar bireylerde stres düzeyini artırabilir. Bazı bireyler yüksek tempolu, aceleci, zamanla mücadele eden, sabırsız, hızlı konuşan, sinirlenen, başkalarının sözünü kesen özellikler gösterirler. Bu tip kişilik özelliği gösteren kimselere A tipi kişilik denmektedir. Örneğin otoriter, katı kuralcı kişilerin duygusal belirsizliğe tahammül edememe gibi özelliklere sahip olanların strese yatkınlıkları fazladır.

Genellikle A tipi kişilikli bireyler aşağıdaki özellikleriyle kendilerini ifade ederler.

- Çok uzun zaman ve kendine bir zaman limiti koyarak çalışan ve aşırı yüklenenler,
- Eve genellikle iş getiren, geceleri ve hafta sonları çalışan dinlenmeyenler,
- Kendisiyle devamlı rekabet içinde olan başarı için yüksek standartlar belirleyen ve bunu devam ettirenler,
- Çalışma koşullarından dolayı engellenen, başkalarını rahatsız eden, danışmanları tarafından yanlış anlaşılın insanlardır. B tipi kişilik tipi ise sabırlı, rahat, daha az rekabetçi, zaman sınırlılıklarına karşı daha esnek olabilen bireylerdir. B tipindeki bireyler çalışma yaşamında düzenli çalışan, hayata daha rahat bir bakış açısıyla bakan, aceleci olmayan, ruhsal açıdan daha sakin olan bireylerdir. B tipindeki bireylerin strese karşılaşma ve onun sonuçlarından (kalp, tansiyon, mide problemleri) etkilenme olasılıkları daha düşüktür.

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Örgütsel davranış açısından stresin sebeplerinin, kesin çizgiler hâlinde örgüt içinden ve örgüt dışı çevreden kaynaklananlar şeklinde ayrılması sağlıklı bir sınıflandırma olmayabilir. Çünkü bir örgütte çalışan bireyler iş başında iken dış çevreden; örgüt dışında iken de iş yerindeki çalışma şartlarından ve iş ilişkilerinden tam olarak soyutlanamaz. makro boyuttaki örgütsel stresörler genelde dört kategoride toplanır. Bunlar;

_ Yönetim Politikaları ve Stratejileri:

- Küçülme
- Rekabet Baskısı
- Düzenli Ödeme Planları
- Vardiyalı Çalışma
- Bürokratik Kural ve Kaideler
- Yüksek Teknoloji

_ Örgütsel Yapı ve Dizayn:

- Merkezileşme
- Yönetici Çalışanlar
- Uzmanlaşma
- Rol Belirsizliği ve Çatışması
- Yükselme İmkânlarında Kısıtlılık
- Yasaklayıcı Bir Örgüt Kültürü

_ Örgütsel Süreçler:

- Sıkı Kontrol
- Aşağı Doğru İletişim
- Çok Az Bir Geri Bildirim
- Merkezî Karar Yapısı
- Kararlara Katılmama
- Cezalandırıcı Değerlendirme Sistemi

_ Çalışma Koşulları:

- Kalabalık Çalışma Alanları
- Gürültülü, Aşırı Sıcak ve Soğuk Ortam
- Hava Kirliliği
- Kötü Koku
- Tehlikeli Çalışma Koşulları
- Kötü Işıklandırma
- fiziksel ve Zihinsel Baskı
- Zehirli ve Radyasyonlu Ortam

Örgütsel Yapı ve Dizayn

Öncelikle bu başlık altında **rol çatışmaları** ve rol belirsizlikleri açıklanabilir. Rol çatışması iş yerlerinde sık sık karşılaşılan ve çok farklı biçimlerde ortaya çıkan sorunlardan biridir. Rol çatışması, genelde kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir Rol çatışmaları, işletme içinde ortaya çıkabileceği gibi işletme dışında da meydana gelebilir. Rol çatışması, çalışanların kişisel kapasitesi veya değerleri ile istenen iş talepleri arasında eşitsizlik varsa ortaya çıkabilir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin büyük işletmelerde önemli bir stres kaynağı oluşturduğu belirtilmiştir. Araştırmacılar rol çatışmasının iç çatışmalara yol açtığını, kişiler arası gerilimlerin yükselmesine neden olduğunu, iş tatmininin düştüğünü, kişinin kendisine ve örgüte olan güveninin azaldığını saptamışlardır. Rol çatışmasının diğer bir şekli de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle bireyin ne yapacağını bilememesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki *görev belirsizliği*dir. Bunun anlamı, kişinin yapacağı, iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise *sosyal duygusal belirsizlik*dir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar.

Yine örgütsel yapı içerisinde örgütün merkezî bir yapıda olması, yönetici ve astlar arasındaki çatışmalar, aşırı ihtisaslaşma, yükselme imkânlarının kısıtlılığı, yasaklayıcı ve güvenilir olmayan bir örgüt kültürü gibi stres yapıcı faktörler sayılabilir. Örgütsel yapı ile ilgili diğer bir unsur da işin tehlikeli olmasıdır. Can güvenliğinin olmaması ciddi bir stres nedenidir. Madencilik, inşaat sektörü, polisler, havacılık sektörü tehlikeli meslekler arasında sayılabilir.

Örgütsel Süreçler

Bu başlık altında örgüt içi stres kaynakları olarak sıkı bir kontrol, iletişim yapısı, bireyin gösterdiği performansa ilişkin çok az veya hiçbir geri bildirim olmaması, kararlara katılma olasılığının olmayışı, cezalandırma sistemlerinin işleyişi gibi faktörler sayılabilir.

Çalışma Koşulları

Fiziksel çevre stressörleri, daha çok mavi yakalılarının çalıştığı mesleklerde problem olarak görüldüğü için mavi yakalılarının stressörleri olarak bilinmektedir İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri pek çok araştırmaya konu olmuştur.

Gerçekten de kişilerin içinde yaşadıkları ortam, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilecektir. İş yerinde gürültü sonucunda meydana gelen tepkiler incelendiğinde, stres sonucunda meydana gelebilecek fizyolojik tepkilerle benzerlikler gösterdiği söylenebilir.

STRESİN BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Stres herkesin yaşamında az çok mevcuttur, hem kişinin özelliklerine hem de stres etkeninin yapısına göre bireyler strese farklı tepkiler verebilirler. Stres kaynağıyla karşılaşma ve onunla başa çıkma süreçlerini anlamak amacıyla genel uyum sendromu adı verilen bir mekanizma ortaya atılmıştır. Genel Uyum Sendromu'na (GUS) göre *Alarm* aşamasında bireyin stresi yaşamaya başlamasıyla birlikte fizyolojik değişimler bedeni uyarır, adrenalin ile kan basıncı yükselir, kaslar gerilir. Bir sonraki aşama; *Direnme* aşamasıdır. Bu aşama bireyin strese kaşı koyma düzeyi aşamasıdır. Direnme aşamasında farklı fiziksel, psikolojik ve biyolojik tepkiler, bireyin strese kaşı koyma biçimini yansıtır. Son aşama ise *Tükenme* aşamasıdır. Bu aşama gerçekte strese yenik düşme aşamasıdır. Stres unsurları bireylerin Fiziksel ve psikolojik enerjilerini tüketebilirler. Bundan sonra bireylerde psikolojik, Fizyolojik ve davranışsal hastalıklar ortaya çıkar

Fizyolojik Sonuçlar

Stres ve Fizyolojik sonuçlar arasındaki ilişki son yıllarda ispatlanmıştır. Vücudun savunma sistemlerini zayıflatan ciddi hastalıklara yol açmaktadır

Migren ve Baş Ağrıları

Sindirim ve Mide Problemleri

Psikolojik Sonuçlar

Stres bazı Fizyolojik sonuçlara yol açtığı gibi, **psikolojik** bazı sonuçları da beraberinde Getirmektedir.

Uyku Problemleri

Psikolojik Yorgunluk

Tükenme; bir bireyin çok fazla baskı ve az tatmin duyduğunda ortaya çıkan bitkinlik, bezginlik duygusudur.

Yabancılaşma

Yabancılaşma; çalışanından yöneticisine, çalışma koşullarından teknolojik koşullara bağlı olarak önce toplum genelinde daha çok da bireyleri etkileyen sosyal ve psikolojik bir kavramdır. Bireyin üyesi olduğu toplumdan uzaklaştırılmış, o topluma ve kültüre düşman olan, reddeden kişide meydana gelen davranışlardır.

Depresyon

Davranışsal Sonuçlar

Alkol, Sigara ve Uyuşturucu Kullanımı

Saldırganlık

Kaza Eğilimi ve Dikkatte Dağılma

STRES YÖNETİMİ

Örgütlerde çalışan her yönetici ya da her bireyin stres faktörü ile karşılaşması kaçınılmazdır. Örgütte karşılaşılan tüm stres faktörleri olumsuz olarak nitelendirilemez. Çünkü stresin bazı durumlarda motive edici etkisinin de olduğu bir gerçektir. Stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Dinlenme ve meditasyon
- Biyolojik geri beslenme
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü
- Düzenli spor
- Dengeli besleme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

Stresi Önlemede Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler

Stresi önleme yöntemi, bireysel ve örgütsel stresi önleyerek bireylerde örgüt sağlığını koruyabilecek belirli metotları olan bir örgüt felsefesidir. Stresi önleyebilmek ya da başa çıkabilmek için öncelikle bireysel ve örgütsel seviyede sistematik bir inceleme yapmak gerekmektedir.

Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetimde güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yönlendirmektir. Katılımlı yönetimle çalışanlar, bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır. Katılımlı yönetimin diğer bir amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katılımlı yönetimi destekleyen bir yönetici aynı zamanda çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilecek yeterli özgürlüğü verebilen bir kişi olmalıdır. Katılımlı yönetimin stresi önleyici bir etkisinin olması yanında iş performansını da arttırdığı bir gerçektir.

Amaç Belirleme Programları

Amaç belirleme programları, örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hâle getirmeyi amaçlayan diğer bir stresi önleyici programdır. Özellikle belirli bir sosyal destek sağlanması, yaptıkları iş hakkında bilgilendirilmeleri bireylerin işle ilgili çatışmalarını, dolayısıyla streslerini azaltacaktır. İşyerinde stresi azaltmada kullanılan amaç belirleme programları iki aşamada uygulanır. Bunlardan birincisi amaçların belirlenmesidir. Belirlenecek amaçlar, açık ve tutarlı olmalıdır. Çünkü işletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim, stresi minimum düzeyde tutabilecektir. Amaç belirleme programlarının ikinci aşaması performansı inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programları düzenli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Yapılan toplantılarda çalışanlara gerekli bilgi ve sosyal destek verilmelidir.

Rol Analizi ve Sınıflandırması

Bugün yöneticiler, daha çok zayıf ve yetersiz eğitim, yetersiz araç-gereç gibi önemli problemlere yol açabilecek faktörleri göz ardı etmektedirler. Bunun için stresi önlemede, diğer belirtilen yöntemlerden farklı olarak iş yerinde rol analizi ve sınıflandırılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bugün yöneticiler, daha çok zayıf ve yetersiz eğitim, yetersiz araç-gereç gibi önemli problemlere yol açabilecek faktörleri göz ardı etmektedirler. Bunun için stresi önlemede, diğer belirtilen yöntemlerden farklı olarak iş yerinde rol analizi ve sınıflandırılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İşin çalışanların beklentilerini karşılayacak düzeyde olup olmadığı belirlenmelidir. Ayrıca işyerinde rolden kaynaklanan stres yaygınsa buna uygun çözümler bulmak görevi yönetime düşer. Yönetimce bu soruna bulanabilecek çözüm yollarından biri kişisel rollerin yeniden tanıtımı, görevlerin yeniden belirlenmesi yapılarak rol yükünün azaltılmasıdır. Bu çözüm yolları zaman zaman iş zenginleştirme programları ile birlikte uygulanabilir. İş zenginleştirme programları işi anlamlı, zengin, rekabetçi yaptığı gibi aynı zamanda iş genişletmenin tanımını ve yapılandırılmasını sağlayarak stresi azaltır.

Zaman Yönetimi

Zaman baskısından kaynaklanan stresi önlemek için çeşitli zaman yönetim teknikleri geliştirilmiştir. Zaman yönetimi tekniklerinin öncülerinden olan Alan Lakein ne yapılacağına, hangi öncelik sırası içinde yapılacağına ve yapılacak işlerin daha kısa süre içinde nasıl yapılacağına ilişkin sistematik bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntemde temel öge yapılacak işlerin yazılmasıdır.

Sosyal Destek

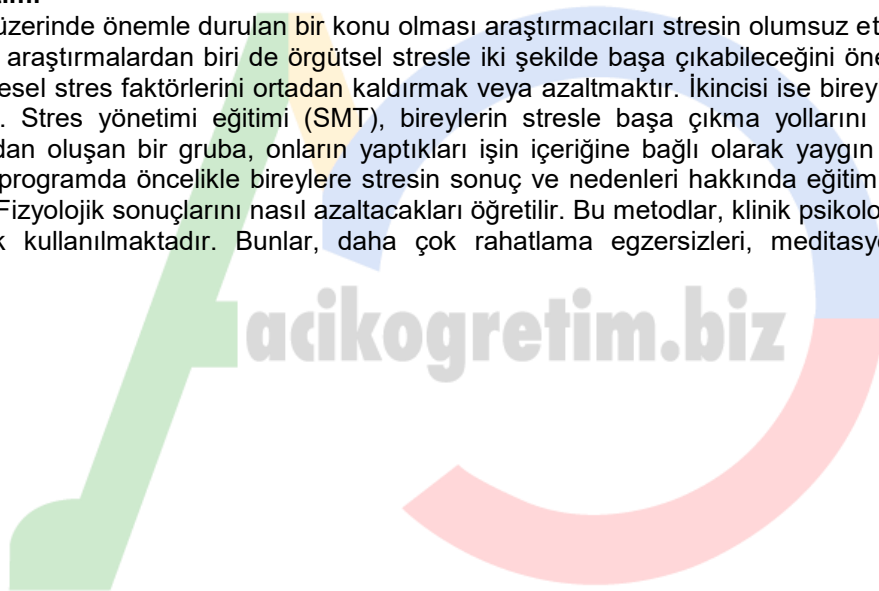
Stresi önlemede kullanılan diğer uygulamalardan biri de **sosyal destektir**. İş yerlerinde sosyal desteğin insanları olumlu yönde etkilediği, son yıllarda üzerinde durulan konulardan birini oluşturmuştur. İş yerlerinde kurulan yakın arkadaşlık ilişkileri, iş dışındaki aile toplantıları, belirli derneklere olan üyelikler, komşuluk ilişkileri sosyal destek sağlamaktadır. Kısaca kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesine sosyal destek denilmektedir. Bu temel ihtiyaçlar ise sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliği bulma, güvenlik ve onaylanmadır. Bu tür sosyal ihtiyaçların giderilmesi çalışanların Fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumlu yönde etkileyen anahtar bir faktör olmaktadır. Bu durumda sosyal destek, örgütsel stresi azaltmada etkin bir rol oynamaktadır.

Duygusal İklimi Kontrol

Modern örgütsel yaşamın stressörlerinden biri de değişimdir. Örgütler, çalışanların değişime uyumlarını kolaylaştırmak için yeterli desteği vermek zorundadırlar. Bu destek, örgüt yapısında ve yaptıkları işlerde değişiklikleri benimsemelerine ve iş değişikliklerini kabul etmelerine yol açar. Bu durum da beklenilmeyen ve aniden meydana gelen değişikliklerin strese yol açmasını önleyecektir.

Stres Yönetimi Eğitimi

Son yıllarda stresin üzerinde önemle durulan bir konu olması araştırmacıları stresin olumsuz etkilerini azaltma yollarını aramaya itmiştir. Bu araştırmalardan biri de örgütsel stresle iki şekilde başa çıkabileceğini öne sürmüştür. Bunlardan birincisi örgütte çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. İkincisi ise bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretmektir. Stres yönetimi eğitimi (SMT), bireylerin stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu eğitimde, çalışanlardan oluşan bir gruba, onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Bu programda öncelikle bireylere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim verilir. Ayrıca bireylere stresin psikolojik ve Fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilir. Bu metodlar, klinik psikolojide, özellikle de endişe yönetiminde sık sık kullanılmaktadır. Bunlar, daha çok rahatlama egzersizleri, meditasyon ve derin gevşeme teknikleridir.



7.ÜNİTE Örgütlerde Güç ve Politika

GÜÇ, YETKİ, POLİTİKA VE ETKİLEME KAVRAMLARININ BİRBİRİNDEN FARKLARI, BİRBİRİYLE İLİŞKİLERİ

Örgütlere klasik yaklaşımda iş yaptırmanın temeli yetkidir. Dolayısıyla güç kavramından önce yetki kavramını ele almak yerinde olacaktır. **Yetki**, emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır. Bir başka ifadeyle yöneticilere, astlarının işlerini yapmalarını sağlamaları için sunulan bir *etkileme hakkı*dır. Ancak günümüzün yöneticilerine yetki yetmemektedir. Bunun en temel nedeni, yöneticinin başarısını belirleyen ancak emri altında olmayan kişiler ve örgütlerin olmasıdır. Bunlar; üstler, çalışma arkadaşları (diğer yöneticiler), tedarikçiler, müşteriler, rakipler, çeşitli kamu kurumları ve sendikalar. Üstelik zaman zaman astlar amirlerinin yetkisine boyun eğmemekte, bir başka ifadeyle itaatsizlik de gösterebilmektedirler. İşte bu noktada *güç* kavramı önem kazanmaktadır. Yetkiyle karşılaştırarak basitçe tanımlamak gerekirse **güç**, başkalarını *etkileme becerisi*dir.

Güçü örgüt veya iş yaşamı içerisinde ele aldığımızda, politika önem taşıyan bir başka kavram olarak karşımıza çıkmaktadır çünkü bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) **politika** veya *politik davranış* olarak adlandırılmaktadır (Pfeffer, 1992: 14). İş yaşamında gösterilen her davranış tabii ki politik değildir. İnsanların genelde, *belirsizlik* veya *seçenekler üzerinde anlaşmazlık olması* hâlinde politik davrandıkları görülmektedir. Etkileme kavramına gelirsek, aslında bu kavram yukarıda sözü edilen tüm kavramların üst kavramı gibi düşünülebilir çünkü güç kazanma adına girişilen çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu süreçte **etkileme** denir. Etkili olmayı istemek, “sözü dinlenir” olmayı istemekle özdeştir.

Kişisel güç, kişinin kendisini ne kadar güçlü gördü- gözü ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle kişi, kendisini başkalarıyla karşılaştığında daha az belirsizlik yaşıyorsa veya belirsizliklerini daha kolay, daha çabuk azaltabiliyorsa kendisini daha rahat ve güçlü hissedecektir. Güç ilişkisinin oldukça net bir şekilde gözlemlenebildiği tipik ilişkiler, ebeveyn-çocuk, karı-koca ve patron-çalışan ilişkileridir.

Güç ilişkisinin birtakım özellikleri vardır:

1. **Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir.**
2. **Güç ilişkisi hep tek yönlü işlemez.**
3. **Güç, el değiştirebilir**
4. **Gücün varlığından söz edebilmek için gücün mutlaka açık seçik bir şekilde uygulanması gerekmez**
5. **İki taraf arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise bu dengesizlikten (yoğun bağımlılıktan) kurtulma ve bunu lehine çevirme çabaları o kadar yoğundur**

ÖRGÜTLERDE GÜÇ MODELİ

Örgütlerde bireyleri güçlü kılan buldukları pozisyon, kadro veya makam olabildiği gibi taşıdıkları bazı kişisel özellikler de olabilir. Gücü etkileyen koşullar ise çalışanın veya örgütsel birimin (ör. departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı, görünürlüğü ve sosyal ilişki ağıdır.

ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KAYNAKLARI

Güç, birçok kaynaktan ortaya çıkabilir ve daha önce de belirtildiği üzere, güç belli bir çalışanın, belli bir çalışan grubunun ve belli bir örgütsel birimin sahip olabileceği bir şeydir.

Bireysel Gücün Kaynakları

Bir örgütte çalışan bir bireyin gücü kendisinin örgütsel hiyerarşi içindeki yerinden kaynaklanabileceği gibi kişiliği, becerileri ve yeteneklerinden de kaynaklanabilmektedir.

Örgütsel Pozisyondan Kaynaklanan Güç

Bireysel gücün dört kaynağı kişinin örgütünde nasıl konumlandığı ile ilgilidir. Bunlar; meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve bilgi gücüdür.

Meşru güç, belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır. Örneğin, astından fazla mesaiye kalmasını isteyen amir, bu gücü, gerek astının gerekse diğer çalışanların da kabullenmiş olduğu yetkisinden almaktadır.

Ödül gücü, başkalarının değer verdiği ödülleri dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler ücret, terfi, izin, tatil ve görevlendirmeler gibi çeşitli örgütsel ödülleri dağıtımını üzerinde kendilerine söz hakkı tanıyan bir resmî yetkiye sahiptirler. Bir örgütte verilebilecek ödüller, özellikle ücret artışı ve terfi gibi maddi ve dışsal ödüllerle sınırlı ise övgü, takdir ve ilgi çekici görevlendirmeler gibi içsel ödüller önem kazanmaktadır.

Zorlayıcı güç, başkalarına ceza verebilme veya onlar için olumsuz durum oluşturabilmekten kaynaklanır. Örneğin, “Dediğimi yap, yoksa...!” diyen bir amir astına karşı zorlayıcı gücünü kullanmaktadır. Bu gücün varlığından söz edebilmek için güç sahibinin karşısındakini mutlaka cezalandırması veya ona açık seçik tehdit savurması gerekmez. Hedef kişi, tehdidin varlığını algıladığı sürece üzerinde bu tür bir gücün varlığından söz edilebilir

Bilgi gücü, bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür. Genelde yöneticilerin ve sekreterlerin bilgi gücü daha yüksektir çünkü onlara diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi akışı vardır. Ayrıca, İnsan Kaynakları ve Bilgi-İşlem birimlerinde çalışanlar da bu güç itibarıyla örnek olarak verilebilir çünkü örgütte çalışanların tümü hakkında tutulan kayıtlar, özel bilgiler ve aralarındaki elektronik haberleşmeler ellerinin altındadır.

Kişisel Güç

Bireysel güç, tamamen ve sadece kişinin içinde çalıştığı örgütün hiyerarşisi içinde nasıl konumlandığı ile açıklanamamaktadır. Özetle ‘yetki’ gücün bir parçasıdır. Kişinin kendisine has bazı nitelikleri, özellikleri gücünü oluşturmaya ciddi katkılar yapmaktadır. Kişisel gücün ele alınacak olan üç kaynağı uzman gücü, özdeşlik gücü ve karizmatik güçtür.

A. **Uzman gücü**, kişinin değer verilen belli bir konuda birçok kişiye göre daha derin bir bilgi birikimine, daha fazla beceriye ve yeteneğe sahip olmasından beslenmektedir. Uzmanlık ne kadar hayati ve az bulunan bir uzmanlıksa uzman gücü de o kadar fazla olacaktır.

B. **Özdeşlik gücü**, başkaları kendilerini belli bir kişiyle özdeşleştirdikleri, ondan hoşlandıkları, onu sevdikleri ve/veya ona saygı duydukları zaman ortaya çıkan bir güç türüdür. Bu güç ilişkisini “Hatır için çiğ tavuk bile yenir” atasözü özetlemektedir. İnsanların sevgi, saygı, hatta hayranlık duydukları kişiler için yapmayacakları çok az şey vardır. Özdeşlik gücü çoğunlukla ‘karizmatik liderlik’ ile ilintilendirilmektedir. Her ne kadar uzmanlar belli bir tanım üzerinde buluşmakta güçlük çekseler de karizma, çoğunlukla takipçilerin belli bir kişiye neredeyse sihirli güçler atfettikleri bir çeşit kişisel çekim gücü (büyüleyici özellik) olarak tanımlanmaktadır

ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KOŞULLARI VE SONUÇLARI

Güç, ancak birtakım koşullar altında gelişebilen bir potansiyeldir. Daha önce de belirtildiği üzere, gücün ortaya çıkmasının koşulları kişinin veya bir grup insanın (ör. Bir departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı ve görünürlüğüdür.

İkame edilemezlik, alternatiflerin azlığı veya olmamasıdır. Belli bir kişi veya grubun çok değerli bir kaynağı tekelinde bulundurması onları müthiş güçlü kılan bir durumdur. Tam tersine, kritik bir kaynağın temininde alternatifler arttıkça o kaynağı sağlayan belli bir kişi veya grubun gücü azalmaktadır. Örgütte önemli bir konuda uzmanlığı olan tek kişi sizseniz, o uzmanlığı paylaşan başka kişilerin olması durumuna göre çok daha güçlü olacaksınız.

Merkezlilik, gücü elinde bulunduran kişinin başkaları ile arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğası ve derecesini anlatan bir kavramdır. Diyelim ki hastalandınız ve işe gidemiyorsunuz. İşe gidemediğiniz gün bundan kimler ne kadar etkilenir? Dolayısıyla sizin işinizin başında olmamanız veya işinizi yapmamanız ne kadar çok kişiyi ne kadar çok etkiliyorsa o kadar güçlüsünüz demektir.

Takdir hakkı, belli bir kurala veya onaya başvurmadan karar verebilme özgürlüğüdür ve bu özgürlüğe sahip olmak örgütlerde gücü oluşturan bir başka koşuldur. Yöneticileri, özellikle de alt ve orta düzey yöneticileri göz önüne aldığımızda, her ne kadar astları üzerinde meşru, zorlayıcı ve ödül gücüne sahip olsalar da bu güçlerini kullanmakta çeşitli kurallarla sınırlandırılmış oldukları bir gerçektir. Ancak bir başka ifadeyle “insiyatif kullanma” örgüt kültüründen etkilendiği kadar kişinin kendisini ne kadar özgür hissettiğiyle de ilgilidir.

Görünürlük, bir kişi veya bir grubun sahip olduğu güç potansiyelinin bilinirliği ile ilgili bir kavramdır. Bir işgören veya örgütsel birimin çeşitli kaynaklardan beslenen potansiyel gücü bilindiği ölçüde gerçek güce dönüşecektir. Görünürlüğü artırmanın çeşitli pratik yolları vardır. İş yerinde tek kişilik bir ofiste çalışan birinin, zaman zaman ofisinden dışarı çıkıp çalışma ortamında sosyalleşmeye, örneğin, zaman zaman başkalarının ofislerine kısa sürelerle uğramaya, öğle yemeklerine yalnız çık-mamaya özen göstermesi yerinde bir tavır olacaktır.

Sosyal ilişki ağının önemi sıklıkla şu deyişle dile getirilir: “Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemli.” Kurulan ilişkiler gücün artmasını üç şekilde sağlamaktadır: (1) Bir ilişki ağı birbirine güvenen kişilerden oluşur ve bu güven o ağda yeralan kişiler arasında bilgi akışını artırır. Ne kadar çok ilişki ağı içinde yer alırsanız uzman gücünüz de o kadar fazla olur

GÜÇLENDİRME: GÜCÜN İŞGÖRENLERLE PAYLAŞILMASI

Güçlendirmenin temel amacı, kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamaktır Tanımlamak gerekirse, güçlendirme, örgütsel sorunları çözmekte inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme vermektir. Çalışanlara güç kazandırmak, örgütün kültüründe katılım, yenilikçilik, bilgiye erişim ve hesap verebilirliği besleyen değerlere sahip olunmasını gerektirmektedir.

Katılımlı yönetim, basitçe, kararların sadece üst düzey yöneticilerce tek başlarına değil, daha alt düzey yöneticiler ve/veya astlarla birlikte alınmasını anlatır. Çalışanları güçlendirme uygulamalarında yaygın bir yaklaşım kaizen kavramı etrafında şekillenmektedir. *Kaizen*, “sürekli iyileştirme” anlamına gelen Japonca bir terimdir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içerisinde önemli bir kavramdır. Kaizen ve “sadece yap” ilkelerini beş günlük bir uygulamalı eğitim programı içerisinde birleştirerek hayata geçiren bir şirket beş temel ilkedен hareket etmiştir: (1) iş yapmayla ilgili alışlagelmiş sabit Fikirlerden kurtul; (2) neden yapılamayacağından çok nasıl yapılabileceği üzerinde düşün; (3) işe mevcut pratikleri sorgulamaktan başla; (4) iyileştirmeleri yapmaya hemen başla ve (5) hataları hemen düzelt. Eğitimin sonunda iyileştirme uygulamaları ve elde edilen sonuçlar üzerine işgörenlerin yöneticilere sunuşlar yapmaları sağlanmıştır.

ÖRGÜTLERDE GRUPLARIN GÜCÜ

Kaynak-Bağımlılığı Modeli: Kritik Kaynakların Denetimi

Çeşitli altbirimler kaynaklar için çoğunlukla başka birimlere bağımlıdır. Bu bağımlılığı örnekleyelim: Migros, CarrefourSA gibi perakendeci mağazalarda satışa sunduğu malları hem üreten hem de geliştiren büyük bir işletme düşünelim. Satış departmanının elde ettiği finansal kaynak araştırma-geliştirme departmanının yeni ürünler geliştirmesini sağlar. Araştırma-geliştirme departmanı pazarlama departmanının sağlayacağı, müşterilerin nasıl ürünleri hangi miktarlarda ve hangi fiyata satın almakla ilgilenebilecekleri bilgisi olmaksızın ürün geliştirmede etkili olamayacaktır. Üretim departmanı da ürünleri zamanında üretebilmek için gerekli hammaddenin satın alma birimince tedarik edilmesine gereksinim duymaktadır. Satın alma birimi ise ham maddeyi finans departmanının onayladığı bir fiyattan temin etmek durumundadır. Dolayısıyla belli bir örgütsel altbirim bir diğerinin faaliyetleri için bel bağladığı kaynakları denetimi altında bulundurduğu ölçüde o birim üzerinde güce sahip olacaktır çünkü kendisine bağımlı olan birimin eylemlerini etkileyecektir.

Stratejik Koşullar Modeli: Bağımlılık Üzerinden Güç

Stratejik koşullar modelini geliştiren araştırmacılar üç temel stratejik koşulu öne sürmüşlerdir: **Belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği.** Başka birimlere gelecekte belli birtakım olayların gerçekleşme olasılığı bilgisini sağlayabilen bir birim *belirsizliği azaltma yeteneğine* sahip bir birim olarak güç kazanmaktadır. Piyasaların geleceği, gelecekteki yasal düzenlemeler, gereksinilen ham maddelerin gelecekte bulunabilirliği gibi konular üzerine öngörüler oluşturan departmanlar güçlerini belirsizliği azaltma yeteneklerinden alırlar. Daha spesişk bir örnek olarak, birçok orta ve büyük ölçekli işletmede İnsan Kaynakları departmanlarının böyle bir yeteneğe sahip olduğu iddia edilebilir çünkü iş gücü piyasasını takip eder ve işletmede gerek duyulan çeşitli meslek grubundan insanların bulunabilirliği üzerine diğer departmanları bilgilendirirler. Belli bir örgütsel altbirimin belirsizliği azaltma yeteneği uzun vadede aynı kalamayabilir. Öngörüler zaman içerisinde doğru çıkan departmanlar, güçlerini iyice artırırlar. Öngörüler doğru çıkmayan departmanlar ise güçlerini yitirirler çünkü neden oldukları olumsuzluğu bir daha yaşamak istemeyen diğer departmanlar alternatif bilgi kaynaklarına yönelirler. *İkame edilemezliğe* gelince, örgüt içerisinde önem taşıyan belli bir faaliyetin veya işlevin sadece belli bir altbirim tarafından yerine getirilmesi o birime güç kazandırmaktadır çünkü alternatifi yoktur. Örneğin, bir hastanede temizlikten sorumlu işçilere göre hemşireler daha güçlüdür çünkü hemşirelerin işlevini başka insanları n yüklenmesi hiç de kolay değildir. Halbuki temizlik işçisi bulmak ve çalıştırmak çok daha kolaydır.

ÖRGÜTLERDE POLİTİKA: GÜÇ KAZANMA VE ARTTIRMANIN YOLLARI

Nord (1978) politik gerçeklere odaklanmamıza yardım edecek şekilde örgütlerdeki güç için dört önermede bulunmaktadır:

1. Örgütler, kaynaklar, enerji ve etki için birbiriyle rekabet eden koalisyonlardan oluşur.
2. Çeşitli koalisyonlar kendi çıkarları ve pozisyonlarını korumanın peşindedirler.
3. Gücün eşit olmayan dağılımı insanlık dışı etkileri vardır.
4. Örgütlerde gücün kullanımı, daha büyük sosyal sistemler içerisinde güç kullanımının önemli bir görünümüdür.

Örgütsel davranış dinamiklerinin diğer yönlerinde olduğu gibi politika da basit bir süreç değildir. Politika, ilgili kişilerin yaş gruplarına göre değiştiği gibi, örgütten örgüte ve bir örgütsel altbirimden diğerine değişebilmektedir. Kapsamlı bir tanımla örgütlerde **politika**, birbiriyle çelişen birtakım olası eylemlerin bulunması hâlinde, bireyler veya gruplar tarafından, öz çıkarlarını koruma veya arttırma amacıyla girişilen etkileme eylemlerinden oluşmaktadır. Örgütlerdeki tüm eylemler politik değildir. Kişilerin akılcı olmaktan çok politik olmayı tercih ettikleri belli alanlar vardır

1. Kaynaklar: Kaynaklar ne kadar kritik, ne kadar kıt ise politik davranış da o kadar fazladır. Bu noktada petrol arama şirketlerini örnek olarak verebiliriz. Ayrıca, yeni ve henüz çok fazla fark edilmemiş, dolayısıyla da talep edilmeyen kaynakları edinmeyle ilgili olarak da politika ortaya çıkabilmektedir.

2. Kararlar: Muğlak, üzerinde anlaşma olmayan ve belirsiz uzun vadeli stratejik kararlar, rutin kararlara göre kişileri politik olmaya daha fazla yönlendiren kararlardır. Terfi kararları bu tür kararlara örnek olarak verilebilir.

3. Amaçlar: Amaçlar ne kadar muğlak ve karmaşıkta orada o kadar çok politika vardır.

4. Teknoloji ve dış çevre: Bir örgütte kullanılan teknoloji ne kadar karmaşıkta orada o kadar çok politika vardır. Dış çevrenin çalkantılı olması da kişileri politikaya daha fazla iten bir koşuldur. "Arap Baharı" olarak adlandırılan dönemde, ülke yönetimi çok çalkantılı bir hâle gelmiş olan Libya, Mısır ve Suriye gibi ülkelerde faaliyet gösteren birtakım Türk şirketlerinin durumu bu noktada örnek olarak gösterilebilir.

5. Değişim: Yeniden örgütlenme veya planlı bir örgütsel değişim çabası, hatta dış güçlerin zoruyla yaşanan planlanmamış bir değişim, politik manevralar getirmektedir Örgütlerde politikanın, ilgili kişilerin yaşları gibi çeşitli koşullara göre değişebileceğini belirtmiştik. Politikanın temelde ne üzerinden yapılacağı, bir başka ifadeyle politika stratejisinin ne olabileceği üzerine yapılan bir sınıflama aşağıda verilmektedir.

1. Bilgi stratejisi: Lobcilik faaliyetleri, pozisyonunu haklı çıkaran araştırma ve çalışmaların raporları ve teknik raporlar gibi belgeler aracılığıyla karar vericileri bilgilendirme bilgi stratejisi kapsamında değerlendirilen eylemlerdir.

2. Finansal teşvik stratejisi: Karar vericilere, beklemedikleri birtakım maddi ve manevi ödüller sunma. Örneğin, karar vericileri tüm masrafları karşılanan bir tatile gönderme veya geniş katılımlı bir toplantıda konuşma yaptırıp beklenmeyen bir ödemede bulunma finansal teşvik stratejisi kapsamına giren faaliyetlerdendir.

3. Destekçi oluşturma stratejisi: Karar vericileri istenen yönde (dolaylı) etkileme amacıyla destekçi arama ve destekçilerinin karar vericinin dikkatini çekmesini sağlama. Örneğin, müşterilerini, astlarını, tedarikçileri ikna edip yanına alma, basın toplantısı düzenleme, gazetede haber yayınlama gibi çeşitli halkla ilişkiler faaliyetleri destekçi oluşturma stratejisine örnek olarak verilebilir. DuBrin'in stratejilerinden bazıları ile başkaları tarafından önerilen stratejilerden özet bir liste oluşturulmuş ve listedeki her bir taktik ayrı ayrı ele alınmıştır:

• **Güçlü kişilerle ittifak oluşturma:** Bir örgütte güç kazanmanın yollarından biri koalisyonlar oluşturmaktır. Etkilliliği bariz bir koalisyon önemli departmanların üyeleri veya üst düzey yönetimden birileri ile kurulabilir. Koalisyon oluşturmada kolaylıkla akla gelmeyen ancak aynı derecede etkili bir yaklaşım patronun veya amirin sekreteri, asistanı/yardımcısı veya güçlü kişiye yakın olan herhangi biriyle yakın ilişki kurmaktır.

• **Ya bağına bas ya da yok et:** Machiavelli'nin (1999) ilkelerinden biri olan bu strateji Anthony Jay'in (1967) yorumuyla şu şekilde ifade edilebilir:

"Satın alınan Şrmaların kıdemli yöneticilerine ya kucak açmalı ve teşvik etmeli ya da kovmalı; çünkü kovulan yönetici güçsüzdür, ama kovulmayı statüsü düşürülerek örgütte barındırılan yönetici gücendir, kin tutar ve oç almak için fırsat kollar"

• **Böl ve yönet:** Çıkarlarını korumak veya daha fazla çıkar elde etmek amacıyla uygulanabilen bir başka strateji, oluşmuş veya oluşabilecek koalisyonları bozmak üzerine kuruludur. Örneğin, sınırlı bütçeden kendi departmanına daha fazla pay alma umuduyla iki departman yöneticisi arasına nifak sokup çatışmalarını sağlamak bu stratejiye örnek olarak verilebilir.

Gizlilik dereceli bilgiyi manipüle etme: Güce katkısı itibarıyla bilginin önemi daha önce güç kaynakları başlığı altında belirtilmişti. Politik kurnazlığı gelişmiş bir işgörenin bilgiyi edinme, dağıtma; özetle, bilgiyi denetimi altında bulundurma konusuna dikkat etmesi ve bu konuda becerisinin gelişmiş olması beklenmelidir.

• **Kendini göstermek:** Bu strateji, doğru kişilerin dikkatini çekmek amacıyla belli bir proje veya görevde kişinin kendisini, gerekirse katkısını abartarak da olsa, ortaya koymasını içermektedir. Bir ürün, hizmet veya süreçte uygulamaya konulması çabuk ve kolay olabilecek birtakım küçük iyileştirme önerileri sunmak buna örnek olarak verilebilir.

• **Başkalarından minnet borcu toplayıp kullanma:** Çıkarlarına hizmet edebilecek kişilere iyilikler yaparak onlarda minnet duygusu yaratmak üzerine kurulu bu stratejinin uygulanmasında, zamanı geldiğinde geçmişteki iyiliklerinin karşılığını beklemek, gerekirse de bunları hatırlatmak söz konusudur.

• **Basiretli davranma (basamak basamak ilerleme):** Bu strateji, değişiklik yapmakla ilgili önemli bir stratejidir. Başkalarının iş birliği ve güvenini kazanmak amacıyla onların tepkisini çekecek kadar ani ve büyük değişiklikler yapmak yerine, daha kolay kabullenilebilecek küçük adımlarla alıştıra alıştıra ve yavaş yavaş gitmeyi anlatmaktadır.

• **Başkalarına saldırma ve onları suçlama:** Ortada bir kabahat varsa, gücünü korumak adına sığınılan bir yaklaşım, bunu olabildiğince sahiplenmekten kaçınmaktır.

• **Bir kriz çıkmasını bekleme (“Dibe vurmadan yukarı çıkılmaz.”):** Bir şey yolunda gidiyor görünürken onun iyileştirilmesini sağlamak çok zordur. Ancak o alanda bir sorunun çıkması ilgililerin dikkatini çeker ve meselenin halledilmesi (düzeltilmesi) yönünde güçlü bir istek doğurur. Diyelim ki bir grup esnaf olarak, trafiğin çok yoğunlaştığı ve üzerinde herhangi bir traşk ışığı ve yaya geçidi de bulunmayan uzunca bir yol üzerine belediyeden üst-geçit istediniz.

• **Danışırken tedbiri elden bırakmama:** Bu strateji daha çok gücünü koruma ile ilgili bir stratejidir ve karar alırken danışılan, fikri alınan kişilere gücünün bir parçasını veriyor olma düşüncesinden beslenir

• **Kaynak bağımlılığının farkında olma ve bunu kullanma:** Hangi kişi ve örgütsel altbirimlere hangi kaynakları sağladığının ve sağladığınız kaynakları n onlar için taşıdığı değer farkında olmak pazarlık gücünü arttırmaya yönelik olarak kullanılabilen bir durumdur.

Sonuç olarak, politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik olarak aşağıdaki ilkeler örgüt yönetimlerine yol gösterebilir;

1. İletişim kanallarını açık tutun.
2. Etik ve politik olmayan davranışları gösteren rol modelleri olun.
3. Sadece kendi çıkarları için politik oyunlar oynayan kişilere karşı uyanık ve tedbirli olun.
4. Bireysel mahremiyeti koruyun.
5. Her zaman “Bu adil mi?” sorusunu sorun



8. ÜNİTE Örgütsel Öğrenme Vatandaşlık ve Adalet

İŞ DAVRANIŞLARI

Çalışan davranışları örgüt etkinliği açısından son derece önemlidir. Bu nedenle Örgütsel Davranış bilim alanının temelinde çalışanların örgüt ortamında gösterebilecekleri çeşitli davranışları anlamak ve bu davranışların öncüllerini tespit etmek yer alır.

Çalışanların örgütteki rolleri kapsamında yapmaları gereken davranışlara görev başarımı denmektedir. Çalışanlar görev başarımları ile örgütün verimliliğine ve kârlılığına doğrudan katkıda bulunurlar. Rol ötesi davranışlar ise, çalışanların görev tanımlarında belirtilmeyen iş davranışlarına denmektedir.

Görev Başarımı

Görev başarımı, örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlarını kapsar. Bu davranışlar çalışanın görev tanımında belirlenmiş ve çalışanın örgütte istihdamının ve haklarının devamı için yerine getirmek ile yükümlü olduğu görevler, sorumluluklar ve işlerdir. Görev başarımını oluşturan davranışlar bir işten diğerine farklılık göstermektedir.

Diğer bir deyişle görev başarımını oluşturan davranışlar göreve özgüdür Görev başarımı iş tanımı tarafından öngörülmektedir ve çalışan davranışlarının planlanmasına ve standardizasyonuna olanak sağlamaktadır Eğer çalışanlar görev tanımlarının dışına çıkmayacak şekilde hareket ederler ve yalnızca görev tanımlarında belirtilmiş davranışlarda bulunurlarsa, bir süre sonra örgüt işleyemez hâle gelecektir Beklenmedik durumlar karşısında örgütün işleyişini sürdürebilmesi için çalışanların kendiliklerinden, önceden planlanmamış davranışlarda bulunmaları gerekmektedir. Öyleyse örgütün varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların zaman zaman resmî görev tanımlarının dışına çıkmaları gerekmektedir

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini artırarak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlara **örgütsel vatandaşlık davranışları** denir Bu tip davranışlara örnek olarak işe yeni başlamış veya iş yükü çok fazla olan kişilere yardım etmek, katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmak, kendini mesleki açıdan sürekli geliştirerek güncel tutmak, kurum içindeki ve dışındaki önemli gelişmelerden haberdar kalmak, ufak tefek sorunları büyütmek gösterilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları tanımına uygun birçok davranış vardır. Bu davranışların bazıları diğer çalışanların yararına yapılırken, bazıları ise belirli bir kişi veya kişilerden ziyade kurumun yararı dikkate alınarak yapılır. Öyleyse örgütsel vatandaşlık davranışlarını kimin yararı göz önüne alınarak yapıldıklarına bakarak iki gruba ayırabiliriz. Birinci grupta, bireyleri hedef alan vatandaşlık davranışları bulunmaktadır. Bunlara bireyler arası vatandaşlık davranışları denebilir. İkinci grupta ise kuruma yönelik davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlara kurumsal vatandaşlık davranışları denebilir.

Bireylerarası vatandaşlık davranışları çalışma arkadaşları ve diğer örgüt çalışanları yararına yapılan ve kişinin görev tanımının ötesinde diğer bireylere yardım etmesi, destek olması ve katkıda bulunması gibi davranışları içerir Araştırmacılar çeşitli bireyler arası vatandaşlık davranışları tespit etmişlerdir. Bunlardan birincisi olan özgecilik, pek çok araştırmacıya göre, en belli başlı örgütsel vatandaşlık davranışlarından biridir. **Özgecilik**, bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır. Kısaca, bir başkasına iş ile ilgili konularda gönüllü olarak yardım etmeye özgecilik denir. Özgeciliğe örnek olarak işe yeni başlamış kimselere iş aletlerini kullanmayı göstermek ve iş yükü ağır olan veya çok işi birikmiş kimselere yardım etmek gösterilebilir Bir başka bireyler arası vatandaşlık davranışı olan **nezaket**, çalışma arkadaşlarını kendilerini ilgilendiren ve iş yüklerini etkileyebilecek gelişmelerden haberdar etmek ve kişiler arası sorunların önüne geçecek davranışlarda bulunmak anlamına gelmektedir.

İkinci grup örgütsel vatandaşlık davranışlarının hedefi örgütün kendisidir ve örgüte bağlılık göstererek, örgütü başkalarına karşı savunarak veya örgüte destek olacak davranışlarda bulunarak örgüte fayda sağlamayı amaçlarlar. Bunlardan ilki olan **vicdanlılık**, kimse görmezken bile örnek bir çalışan gibi davranmak anlamına gelmektedir. Örnek olarak, dakik olmak, her şeyi tam vaktinde yapmak ve iş zamanını iyi değerlendirerek boşa zaman harcamamak gösterilebilir. Dakiklik, devamlılık, kaynakları israf etmemek gibi davranışlar her çalışandan beklense de pek çok çalışan bu davranışları minimum düzeyde göstermekte ya da sadece gözlemlendiğini fark ettiğinde yapmaktadır. İkincisi olan **sivil erdem** örgütün politik süreçlerine yapıcı katılım anlamına gelmektedir. Sesini duyurma, sivil erdeme örnek olarak gösterilebilir. Sesini duyurma, söz alma ve değişime yönelik yapıcı önerilerde bulunmaktır. Son kurumsal vatandaşlık davranışı olan **centilmenlik**, zorluklara rağmen olumlu tavırlar sergilemek, gereksiz yere yakınmamak ve örgütün yararı için kişisel kazançlardan vazgeçmeyi içermektedir. Bir başka deyişle centilmenlik bir kurumun parçası olarak çalışmaktan doğan sıkıntı ve rahatsızlıklara karşı hoşgörülü olmaktır.

Centilmen çalışanlar piyeyi deve yapmaktan kaçınır, gereksiz yere sızlanmaz, zorluklara rağmen olumlu davranış ve tavırlar sergiler ve iş ortamında yaşanabilecek sıkıntılara karşı sabırlıdır. Çalışanların sık sık örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği kurumlarda eş güdüm, iletişim ve çatışma yönetimine daha az kaynak sarf edilir. Bunların yerine, örgüt kaynakları daha üretken hedeflere yönlendirilir.

Ayrıca bu tip davranışların yaygın olduğu örgütlerde müşfik, insancıl, destekleyici bir kurum atmosferi oluşur. Bu ortam, çalışanların kuruma ve birbirlerine olan bağlılığını güçlendirerek çalışan devrini azaltır. Aynı zamanda, örgütü istihdam açısından daha cazip hâle getirerek yetkin iş gücünün kuruma kazandırılması kolaylaşır

Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Üçüncü ve son tip çalışan davranışı **üretkenlik karşıtı davranışlardır**. Görev başarımı ve örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken, üretkenlik karşıtı davranışlar bunun tam tersini yapmaktadır. Bu tip davranışları, örgütün hedeflerine ulaşmasını istemli olarak engellemeyi amaçlayan çalışan davranışları olarak tanımlayabiliriz. Üretkenlik karşıtı davranışlar örgüte ve çalışanlarına zarar verebilecek ve örgütün veya toplumun kurallarına aykırı davranışlardır

Örgütsel vatandaşlık davranışlarında olduğu gibi üretkenlik karşıtı davranışlarda bireylere veya kuruma yönelik olarak yapılabirler. Bu davranışların verdiği zararın ciddiyeti de göz önüne alındığında dört tip üretkenlik karşıtı davranış ortaya çıkmaktadır. Birinci kategori olan **örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar**, çalışanların örgüte ait mal ve mülke zarar vermesini içermektedir. Bu tip davranışlara örnek olarak **sabotaj** ve hırsızlık gösterilebilir. Sabotaj örgüte ait araçların, teçhizatın, makinelerin veya ürünlerin maksatlı bir şekilde tahrip edilmesidir. Hırsızlık ise iş yerine ait malın veya paranın çalınması olarak tanımlanır. Sabotaj ve hırsızlığın kurumlara maliyeti son derece yüksek olabilmektedir. Bir başka üretkenlik karşıtı davranış grubuna **verimlilik normlarından sapma** denmektedir ve örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olma anlamını taşımaktadır. Bu tip davranışlarda bulunan çalışanlar üretim verimliliğini nitelik ve nicelik olarak azaltarak örgüte zarar vermektedirler. En sık görülen verimlilik normlarından sapma davranışı kurum kaynaklarını ziyan etmektir. Çalışanlar gereğinden çok daha fazla malzeme ve ham madde kullandıklarında veya itinasız iş yaptıklarında kurum kaynaklarını ziyan etmiş olurlar. Üretkenlik karşıtı davranışlar, diğer bireylere yönelik olarak da yapılabilmektedir. **Bireylere yönelik üretkenlik karşıtı** davranışlar, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde görgü kurallarını ve toplumsal değerleri ihlal eden davranışlarda bulunmalarıdır. Bu gruba düşen davranışlar örgüt üyelerine, örgüt içi ilişkilere ve örgüt ortamına zarar vererek dolaylı olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini azaltırlar. Kısaca, bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar istemli olarak diğer örgüt üyelerinin aleyhine olan ve onlara zarar verebilecek davranışlarda bulunmaktır. Bu tip davranışları sonuçlarının ciddiyetini göz önüne alarak iki grupta toplayabiliriz. Birinci gruba sonuçları nispeten hafif olan ve görgü kurallarını ihlal ederek **örgüt ortamını bozan davranışları**; ikinci gruba ise başkalarının haklarını ihlal eden ve hem bireyler hem de örgüt için çok ciddi sonuçlar doğurabilecek **saldırgan davranışları** koyabiliriz Örgüt ortamına zarar veren davranışlara örnek olarak dedikodu yapmak gösterilebilir. Başkaları hakkında gerçekliği doğrulanmamış bilgiler içeren gelişigüzel konuşmalar bireylerarası güveni sarsarak örgüt içinde arkadaşlığı, güveni ve takım çalışmasını zedeler. Yönetimin amacı çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlardan sakınmalarını, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarını sağlamaktır. Bu amacı yerine getirebilmek için bu davranışların öncüllerini anlamak gerekmektedir. Çalışan davranışlarını etkileyen etmenlerin en başında çalışanın tutum ve algıları gelmektedir. İş tatmini ve örgüte bağlılık gibi tutumların örgütsel vatandaşlık davranışları ile güçlü ve doğru orantılı bir ilişkisi olduğu bilinmektedir

Örgütsel Adalet

Çalışanların adil olarak algıladıkları durumlar karşısında olumlu, adaletsiz olarak algıladıkları durumlar karşısında ise olumsuz tepkiler gösterdikleri bilimsel çalışmalarda gözlenmiştir çalışanların örgütsel adalet algılarının nasıl oluştuğunu anlamak, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu çalışan davranışlarını teşvik etmek ve üretkenlik karşıtı olumsuz davranışların ortaya çıkmasına engel olmak için önem taşımaktadır.

Dağıtım adaleti, örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır. Çalışanlar, örgütsel kararlar sonucu belirlenen ücret, ödüller, performans değerlendirmeleri, terfi, görev dağılımı gibi çıktıların ne kadar hakça ve adil olarak dağıtıldığını kabul görmüş normlarla kıyaslayarak karar verirler. Pek çok iş ortamında, kabul edilmiş norm denkliktir.

Süreç adaleti, karar vermede kullanılan süreçlerin ve yöntemlerin ne kadar adil algılandığını ifade etmektedir. Yetkililer karar verirken şeffaf olurlarsa, çalışanları sürece dâhil ederlerse, çalışanların sorularını ve kaygılarını göz önüne alırlarsa, çalışanlar süreçleri adil olarak algılayacaklardır.

Etkileşim adaleti, yöneticilerin ve amirlerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar adil algılandığını ifade etmektedir. Etkileşim adaletini sağlamak için yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde saygılı olmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde uygunsuz, kırıcı, kaba ve saldırgan söylem ve davranışlardan uzak durmaları gerekmektedir.

Bilgisel adalet, yöneticilerin çalışanlara sağladığı bilgi ve iletişimin ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır. Bilgisel adalet algısını sağlayabilmek için yönetimin çalışanlarına karar verme süreçlerini, yöntemlerini ve kararların sonuçlarını kapsamlı ve anlaşılabilir bir şekilde açıklaması gerekmektedir. Bilgisel adalet algısını sağlamak için açıklama yapmak tek başına yeterli değildir. Bu açıklamaların dürüst ve içten olmaları da gerekmektedir

Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, değişen çevre şartlarına örgütün başarılı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla bilgi toplama, toplanan bilgiyi anlamlandırma, ilgili merci ve kişilere ulaştırma ve daha sonra tekrar kullanmak üzere saklama eylemlerinden oluşan sürece denmektedir. **Öğrenen örgüt**, çalışanlarının öğrenmesine olanak tanıyarak verimlilik, kalite, yenilikler ve rekabet gücü gibi değerli sonuçlar elde eden örgüt tipidir. Öğrenen örgütler sadece hatalarını teşhis edip mevcut sistem çerçevesinde düzeltilmekle kalmaz yeni bilginin ışığında sistemlerini sorgular ve hedeflerini, stratejilerini, kurallarını ve işleyişlerini de değiştirirler. Böylece, öğrenen örgüt değişen koşullar karşısında sürekli kendisini yenileyerek çevresi ile uyumlu kalır.

Taklitçilik yeni bir örgüt için önemli bir öğrenme yöntemidir. Taklit yolu ile yeni kurulmuş bir örgüt pek çok sorununa hızlı ve denenmiş çözümler bulabilir. Bu sayede örgüt yönetimi daha az sayıda sorunla uğraşmak zorunda kalır ve daha stratejik konulara daha çok zaman ayırabilir; çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar tarafından daha kolay kabul görür. Ancak başkalarını körü körüne taklit etmek yarardan çok zarar getirebilir.

Tüm örgütler deneme yoluyla öğrenebilirler. Deneme-yanılma yoluyla elde edilen bilgi ve tecrübe zamanla üretkenlik ve kalitede önemli gelişmelere yol açabilmektedir. Bir başka öğrenme yolu ise **temsili öğrenmedir**. Temsili öğrenme başkalarının deneyimlerinden ders çıkarmaktır.

Çevrenin incelenmesi, rakip örgütler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer dış kaynakların dikkatlice taranarak yararlı çözümlerin örgüte kazandırılmasını içermektedir. Çevreyi taramanın amaçlarından biri hâlihazırda mevcut olan sorunlara çözüm bulmaktır. Bir başka amacı ise ileride ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye veya fırsatları değerlendirmeye yönelik çözümleri önceden geliştirebilmektir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bilgi toplamak kendi başına yeterli değildir. Çoğu zaman çevrenin taranması sonucu işlenmemiş veri elde edilmektedir.

Bu verinin önce örgütün hedefleri ve stratejileri yönünde işlenmesi ve anlamlandırılması gerekmektedir. Ancak verinin yorumlanması aşamasında kişilerin ön yargıları ve algı bozuklukları bilginin yanlı bir şekilde yorumlanmasına sebep olabilmektedir. Toplanan veri işlenip bilgi hâline dönüştürüldükten sonra, kurum içinde bu bilgiye gereksinimi olana kişilere ulaştırılması gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin son aşaması faydalı bilginin saklanmasıdır. Her örgütte bilginin saklanabileceği altı araç bulunmaktadır. Bunlar insan kaynakları, belgeleme sistemi, örgütün yapısı, Fiziksel sistemler, örgüt dışı kaynaklar ve örgütün bilişim sistemidir. İnsan kaynakları bir örgütün en önemli bilgi deposudur. Tecrübeli çalışanlarını uzun süre elinde tutabilen örgütler daha geniş bilgi dağarcığına sahiptirler. Bilgi kuşaktan kuşağa aktarılacak uzun yıllar varlığını sürdürebilir. Bireylerin yanı sıra bazı bilgiler yazılı olarak da saklanabilir.