

# YÖNETİM PSİKOLOJİSİ

## PSİKOLOJİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARDAKİ YERİ VE ÖNEMİ

### 1. PSİKOLOJİNİN GENEL YÖNETİM VE İŞLETME YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLERİ

#### 1.1 Kavramlarla İlgili Açıklamalar

İşletmeler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan ve organizasyon gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş kuruluşlardır. Yönetim ise, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır. Bu iki tanımdan çıkaracağımız sonuç şu olmalıdır: işletmeler çoğu kez belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer üretim etmenleriyle birlikte bir grup insandan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu iki kavram yani işletme ve yönetim birbirlerini tamamlayan bir bilim dalının doğmasına yol açmıştır. Yönetim bir faaliyeti içeren dolayısıyla insan davranışları ile ilgili bir bilim dalıdır. Bilindiği üzere inşaat, belirli hedeflere yöneltmek ve yönlendirmek oldukça zordur. Çünkü insan davranışlarının sibernetik ve organik yönü olduğu gibi hiç ihmal edilmemesi gereken bir psikik yönü de vardır. Birçok yönetim bilimcilerinin vurguladıkları gibi "insan, hisleriyle hareket eden bir varlıktır".

Yöneticilerin, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için işbirliği yaptıkları insanları bu amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda harekete geçirmek zorunda olduklarını hiçbir zaman unutmamalıyız. Çünkü sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı işletmeyi amaca ulaştırma derecesi yani yönetsel etkinlik ile ölçülebilir. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise, insan gücü etmenini, amaçları doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir.

Psikoloji ise, bireysel davranışları inceleyen bunların süreçlerini (algılama, yargılama, düşünme, güdüleme, tutum oluşumu v.b.g.) ve nedenlerini saptamaya çalışan ve nihayet bireyler arasındaki farklılıktan ortaya koyan bir bilim dalıdır. Psikoloji daha çok insanın bilinçli bir şekilde çevresi ile ilişkilerde bulunmasını ve bunlarla ilgili psişik-süreçleri kapsar. İnsanın çevresinden gelen etkileri süreçlendiren ve bir tepki ya da davranış biçimine dönüştüren hususlar ise, zeka düzeyi, duyguları, karakteri, akıl yürütme, kültür düzeyi, bedensel ve biyolojik yapısıdır. Bütün bu çoklu değişkenler insandan insana değişiklikler arz ettiği için bir insan diğerlerinden ayrı psişik süreçlere ve davranış biçimlerine sahiptir ve her insanın kişiliği diğer insanlardan farklılıklar arz eder.

İnsan davranışlarını neden sonuç ilişkileriyle açıklamaya çalışan psikoloji, aynı zamanda bulgularını araştırma ve deneylerle doğrulamaya çalışır, yapılan araştırma ve deneylerin gözlem ve ölçümleri psikoloji biliminin genelleştirilebilen hipotez ve kuramlarını ortaya çıkarır.

## **1.2 Yönetim ile Psikolojinin Belli Başlı ilişkileri**

Burada yapacağımız açıklamalar tanımında insan faktörü olan yönetimin aslında bireylerin belirli amaçlara doğru yönlendirilmesi, ya da amaca uygun davranışlarda bulundurulması olduğuna göre, davranış bilimleri ve psikolojiden hiçbir zaman soyutlanamaz. Hatta yönetim işinin %10'u yönetimin konusunu oluşturan hususlarla ilgili teknik bilgilere dayanıyorsa. %90'ı davranış bilimlerini dolayısıyla psikolojiyi ilgilendirir. Bu nedenle günümüzde psikoloji, ekonomik, sosyal, kültürel ve sivasal amaçlı tüm örgütlerin yönetiminde vazgeçilmez bir bilim dalı haline gelmiştir. Psikolojinin örgütlerin yönetiminde sağladığı belli başlı yararları şu şekilde Açıklayabiliriz.

a) Örgütlerin başta gelen yönetsel sorunlarından biri, işe uygun nitelikte personel tedarikidir. Bu faaliyet örgütsel amaçlara tam isabetle ulaşabilmenin temel noktasıdır. Çünkü yapılacak işin özelliklerine uygun yetenek ve nitelikte personel tedariki sayesinde örgütsel etkinlik artabilir. Bugün bir bireyin yetenek ve bilgileri ancak bir veya nadiren

azami birkaç işi görebilecek ölçüde sınırlıdır. Bir insan her işi ya hiç göremez ya da istenen standartlardan çok uzak biçimde yapar. Bu nedenle, çağdaş işletmeciliğin temeli mesleksen ve işlevsel (fonksiyonel) uzmanlaşmaya dayanır.

Bireysel davranışları ve bu davranışların nedenlerini bireysel nitelik ve özelliklerden hareket ederek inceleyen psikoloji, işe uygun personel alımında bireysel özellikleri ortaya çıkaracak bir takım bilimsel tekniklerle yöneticiye ve dolayısıyla yönetsel başarıya yardımcı olmaktadır. Bireysel yetenek ve nitelikleri eksiksiz biçimde ortaya çıkarmak için "yetenek testleri", "ustalık testleri", "zekâ testleri", "motor testleri" ile "ilgi testleri" gibi test teknikleri ile "yönergeli mülakat", "yönergesiz mülakat" ve "baskılı mülakat" yöntemleri adı altında incelenen bir takım mülakat teknikleri psikologların yıllardan beri sürdürdükleri yoğun bilimsel çabalar sayesinde ortaya çıkarılmış uygulamalı bilimsel psikolojik tekniklerdir. İşe uygun personel tedarikinde bugün dünyada ve Türkiye'de kurulmuş olan bazı psiko - teknik laboratuvarlar yöneticilere çok önemli hizmetler sunmaktadırlar. Bu sayede işe uygun yetenek ve nitelikteki insanlar ile yapılan işlerin etkinlik ve verimliliği artmakta yönetsel başarı ve ekonomi sağlanmış olmaktadır; Psiko - teknik yöntemler eleman seçiminde olduğu kadar mevcut personelin terfiinde yeni görevin gerektirdiği çabalar için bireysel yetenek ve niteliklerin araştırılması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, yapılan eğitimin etkinliğinin (isabetliliğinin) değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır.

b) Örgüt yönetimini en çok rahatsız ve meşgul eden hususlardan biri de, işyeri koşullarındaki düzensizlikler ve insanın bedensel ve zihinsel yapısına uygunsuzluklardır. Bu arzu edilmeyen hususlar, bireyler üzerinde bedensel yorgunlukların yanı sıra monotonluk adını verdiğimiz psikolojik yorgunluklar meydana getirmekte, iş güvenliği azalmakta ve iş kazaları artmaktadır. İnsan özelliklerini, davranış ve tutkularını çok iyi bilen endüstri psikologları "Human Engineering" adı verilen ve "beşeri mühendislik" olarak çevirebileceğimiz bir çalışma alanı oluşturmuşlardır. Bu sayede insanın bedensel ve düşünsel yapısına uygun iş yeri düzenlemeleri (bina, araç. gereç düzeni, aydınlatma, klima koşulları, gürültü ile savaş v.b.) ve yeniden iş ile ilgili daha etkili görev, yetki ve sorumluluklar dağılımı (iş benimsenme, karara katılma, sorumluluğu verme, işi

tamamlama ve eser yaratma duyumsuzluğunu azaltma v.b.g.) gerçekleşmiş, örgütsel etkinliğe uygun bir re organizasyona gidilmiş olacaktır.

c) Bugün özellikle ekonomik kuruluşların yani işletmelerin temel sorunlarından biri üretilen malı satabilmek ya da satılabilecek bir mal üretebilmektir. Üretilen bir malı müşteriye satabilmek, onun alım güdülerini, kısaca müşteri istek ve özelliklerini, bilmeyi gerektirir. Bundan başka müşteriye firmaya, markaya ve mala bağlamak, gönlünü fethetmek gerekir. Bunu başarabilmek kuşkusuz çok zordur. Reklamcılık adı verilen ve psikolojik yönü her şeyin üstünde olan pazarlama teknikleri sayesinde bu şartlandırma ya da markaya ve firmaya bağlama ekonomik biçimde sağlanabilmektedir.

Bu arada herhangi bir malı üretmek için önce pazar araştırmaları ile o malın satılabilirliğini araştırmak gerekir. Bu araştırma bireylerin, zevkleri, arzulan, satın alma alışkanlıkları ile alım güdülerini gibi bireysel ve sosyal özellikleri öğrenmek ve test etmek suretiyle "gerçekleştirilebilir. Bu iş ise yine iyi bir psikoloji bilgisini gerekli kılar.

d) Yine örgütlerin en önemli sorunlarından biri ast-üst ilişkilerini iyileştirmek ve etkin bir emir kumanda sistemi geliştirmek için emrin veriliş biçimi, astın psiko - sosyal durumu, üstün davranışları ve yetke (otorite) kurma biçimine bağlı birçok bireysel özellikleri ilgilendiren hususları bilme zorunluluğu vardır. Bu konu hemen tamamen psikoloji ile sosyal psikolojinin inceleme alanına girmektedir.

e) Bugün insan ihtiyaçlarının bilinmesi ve insanı iş görmeye.özendirici araçların bulunması davranış bilimcilerinin ve özellikle psikologların çalışmaları sayesinde olmuştur. Güdüleme (motivasyon) adını verdiğimiz bu teknik, tamamen bireysel davranışın nedenlerini araştırma, bireysel ihtiyaçların temeline inme ve bu sayede amaca uygun arzulan davranışı gerçekleştirecek özendirme araçlarını belirleme ile ilgilidir.

f) Personelin işe, işletmeye ve yöneticiye karşı tutumlarının ölçülmesi ve olumsuz tutumların bertaraf edilerek uygun bir birey ve grup moralinin sağlanması da yönetimin

başlıca araçlarından birini oluşturur ve büyük ölçüde psikoloji ve sosyal psikoloji konusunda bilgi ve tecrübeleri gerekli kılar.

g) Nihayet yöneticiler için önemli olan hususlardan biri astları üzerinde etkili : bir yönetsel yetkenin (otoritenin) kurulması sorunudur. Bu ise, otorite denen bireysel ve sosyal nitelikteki yönetsel aracı analiz etmekle onun özelliklerini çok iyi bilmekle başarılabilir. Yönetici ancak, yönetime karşı kurulan yetkenin (otoritenin) gücünün zayıflatılması ve gayri resmi kliklerin kurulması liderlerinin etkisiz hale getirilmesi sayesinde kendi yetkesini (otoritesini) kurar ve yürütür. Bütün bu süreçler, kaba kuvvetle değil, otorite özelliklerini bilme ve o özelliklere sahi olma ile ilgili çabalar göstermekle başarılın Kuşkusuz yöneticinin bu tür davranışlarının temelinde de psikoloji ve sosyal psikolojinin bilimsel teknikleri mevcuttur.

## **2 YÖNETİM VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNİN GELİŞMESİ**

### **2.1 Tarihsel Bir Yaklaşım**

#### **2.1.1 Teknolojik Değişmelerin Beşeri Yönü**

Sanayi devriminden bu yana insan çalışmasında ve çalışma çevresinde de büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Evvelce elle veya basit aletlerle yapılan işleri birçoğu mekanikleşmiş ve böylece de makinelerin çalışmasına ve korunmasına ilişkin işler ön plana geçmiştir. Makineleşmenin gelişmesi ev sanatını ve artisan sanatları (küçük dükkân, usta-çırak-kalfa ilişkileri) ortadan kaldırmıştır. Böylece bir küçük üretim birimleri yerlerini büyük fabrikalara bırakmışlardır.

Beşerî sorunların bir çığ gibi makineleşme ile birlikte hızla büyümesi bugün klasik yöntem ve organizasyon kuramı diye bilinen ve daha çok örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelmiş bulunan yönetsel tutum ve davranışların gelişmesine yol açmıştır. Klasik yönetim kuramının ilkeleri ışığında verimlilik artışına yardımcı olacağı umulan personel seçimi çalıştırılması ve sıkı bir denetim ve cezalandırma sisteminin de yürürlüğe konması yönetici ve yönetilen ilişkilerini daha da bozmuştur. Klasik örgüt biçiminin katı mantığı ve ilkeleri ile uzmanlığı sağlayan işbölümüne karşı iş görenlerin tutum değişiklikleri kısa sürede kendisini göstermeye başlamıştır. Böylece biçimsel olmayan örgütlenmeler, liderlik, ast üst çatışmaları, işe geç gelme, iş aletlerini bozma, grev ve sabotajlara başvurma eğilim ve davranışları ortaya çıkmıştır.

#### **2.1.2 Yönetisel ve Örgütsel Psikolojinin Doğusu**

Teknolojik ve ekonomik değişmelerin ortaya çıkardığı sorunlar ve bu sorunları çözmek amacıyla ortaya atılan görüşlerin uygulamaya konması iş görenlerin başarılarını azaltmıştır. Buna karşılık ilk defa zekâ, kişilik ve yetenek belirleyici testlerle daha nitelikli personel bulma çabası ile sanayide psikolojik uygulamalara başlanmıştır. 20. yüzyılın başlarında başlayan psikolojinin endüstriye uygulanması girişimleri o tarihten bu yana büyük ölçüde gelişim göstermiştir. Muhtemelen bu konu ile ilgili kitap Münsterberg tarafından yazılmıştır.

I. Dünya Savaşından sonraki yıllar esnasında endüstrinin beşer-i sorunları için uygulamalara başlanmış ise de, psikolojiye olan ilgi savaş sonrasında biraz azalmıştır.

1930 senelerinde, örgütsel psikolojinin alanı oldukça sabitleşmiş bulunuyordu. Bununla birlikte, esas gelişme döneminin başlaması bu tarihlerden itibaren baslar.

1930 – 1940 yılları arasında memur ve işçilerin işe alınma ve yerleştirilme amaçları için testlerin geliştirilip kullanılmasına ilişkin bilgilerle memur seçimi ve yetiştirilmesine büyük önem verilmiştir. 1940-1950 seneleri arasında, grup içi etki ve tepki, gözetim ve liderlik sorunlarına haberleşme sistemlerine inanç ve tutumların belirlenmesine ilişkin çok sayıda örgütsel psikoloji konularında araştırma ve incelemeler yapılmıştır.

1950-1960 yılları arasında klasik yönetim görüşünün tamamen terk edilerek tüm dünyada insan ilişkileri yaklaşımının en yaygın biçimde yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümünde kullanıldığını görüyoruz.

1970 – 1980 yılları, gerek örgüt içi, gerekse de örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımının en fazla moda, olduğu dönemdir.

Böylece örgütün ve çevresinin sosyo – kültürel özelliklerine göre uygulanması gereken yönetim biçiminin de değişebileceği anlayışı ağırlık kazanmıştır.

## **2.2 Yönetimsel ve Örgütsel Psikolojinin Doğuşuna Neden Olan Yönetim Görüşleri ve Doğurduğu Tepkiler**

### **2.2.1 Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı**

Taylor 1911 yılında, o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı bir yapıtta özetlemiştir.

a) İnsan iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapmaktaydı. Böylece, işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. En basit yapabileceği işleri, daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu

b) Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda, elde edilen verim düşük olmaktaydı. Çünkü, kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanlarını da yapması hem saat başına üretimi azalmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi.

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açılan daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlenilmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir. Taylor'un üç ana ilkesi vardı;

1. Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girişilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.

2. İş etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş göreni özenlendirmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (standart hedefe) ulaşan kimselere normal meretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.

3. İş görenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelerin hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

### **2.2.2 Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları**

Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticarî, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Düşünüğe göre alt kademe yöneticilerinde yönetsel faaliyetlerin önemi



azalırken üst kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer beş işletme faaliyetinin önemi ise çok azalmaktadır.

Fayol'un incelemelerinde asıl ağırlık noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmuştur. Düşünür, yönetimi kendi içinde beş önemli işleve (fonksiyona) ayırmıştır.

Bunlar, a) Öngörme ve planlama, b) örgütlenme, c) emir – kumanda, haberleşme ve yürütme, d) örgütsel birimlerin kendi aralarında ve tepe yönetimi ile uyumlu çalışmalarını sağlama (koordinasyon), e) faaliyet sonuçlarını denetleme ve değerlendirme, olarak açıklanmaktadır.

Fayol yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri de şu şekilde açıklanmaktadır;

- a) Astlar arasında bilgi, yetenek ve tecrübelerle göre iş bölümü yaparak uzmanlaşmayı sağlama,
- b) Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşerî kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verme,
- c) İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma.
- d) Her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliği oluşturma
- e) Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme,
- f) Örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarları bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarlardan üstün tutma,

g) Örgütsel amaçlara hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakarlıktan kaçınmayan, üstlerine karşı itaatkar ve saygılı kimseler için iyi bir ödüllendirme, bu koşullara uymayan kimseler için de cezalandırma sistemi kurma ve yürürlüğe koyma,

h) Yönetmel yetkilerin dağıtımında titiz olma, israfa meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurma,

i) Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemini gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme bağı bir hiyerarşik düzen oluşturma,

j) Örgütte maddî ve beşerî tüm üretim araçlarına ekonomik olarak ya da etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yer tayin etme,

k) Personelde devamlılığı sağlama ve düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirme,

l) İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında da bunları değerlendirme gücüne, diğere bir deyimle, öngörü ve girişini ruhuna sahip olma,

m) Personel arasında ayırma ve kayırmalar yapmak yerine, onlara nesnel (objektif) ve adil davranmaya çaba gösterme,

n) Astlar ve tüm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi için çalışma.

Örneğin; Fayol'un kafasında canlandırdığı ortalama (vasat) insan tembeldir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle düşünür, onları yola getirecek katı

ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidirler. Fayol'e göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yneltilmeyi tercih ederler. Sorumluluk korku kaynağıdır. Bu nedenle, onu yüklenebilme cesaretini gösteren kişilerin sayısı toplumda çok azdır. Düşünür daha sonra bu cesur kişileri kahraman olarak nitelendirmekte ve bunların fiziksel ve sağlık bakımından kusursuz, entellektüel niteliklere sahip, manevi ve kültürel yönlerden kendini geliştirmiş, işletmeciliğin her iŐlevi fonksiyonu ile ilgili yeterli bilgilerle donatılmıŐ, otorite kurabilecek yönetsel kiŐilięe sahip kimseler olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Fayol'e göre toplumda sav yılan çok az olan bu kişiler yönetim kadrolarına getirilebilirler.

Görülüyor ki, Fayol ve yandaŐlarının insanın üstün yetenek ve becerileri ile yaratıcılığını görmek őöyle dursun, onu tabiatına aykırı biçimde tanımlamıŐlar ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamıŐ ve deęerlendirmiŐlerdir. Bu nedenle, düŐündükleri ve kurdukları yönetim sistemi insan için davranıŐsal bir sorun kaynağı olmuŐ, başarıya ulaŐamamıŐ ve insanın mutluluğuna, ne de yönetimin etkinliğine katkıda bulunamamıŐtır.

### 2.2.3 Max Weber'in Bürokrasi Modeli

Weber, Alman asıllı bir bilim adamı ve sosyologdur. Düşünür, daha sonraki kkullarda yönetsel yetke (otorite) adı altında inceleyeceğimiz konuyu analitik olarak ele almıŐ kaynaklarını araştırmıştır. DüŐünüre göre, yönetsel yetkelerden biri babadan oğula geçen, doğuştan kazanılan ve kişisel olan **geleneksel yetke**'dir. Burada yönetim gücü geleneksel olarak bir ailenin elindedir. Bu aile soyludur ve belirli bir toplumu yönetmektedir. Buna rnek olarak krallıkla yönetilen toplumları gösterebiliriz. İkinci yetke türü ise, kahramanlık, kutsallık, büyücülük ve benzer üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanan **karizmatik yetke**'dir. Karizmatik güce sahip kimse kendine inanan ve bağlanan kimselerden bir astlar grubu oluşturur. Karizmatik gücünü-oluşturan nitelikleri deęiŐmedięi sürece yetkesi devam eder.

Weber nihayet üçüncü tip olarak meşru yetke'yi açıklamaktadır, meşru yetke, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin (hukuk devleti) olduğu toplumlardaki yetke türüdür. Akılcı düzenlemeler ve bunların dayandığı yasal kaide ve kurallara . yöneticiler de dahil olmak üzere herkes uymak zorundadır. Yetkeyi, diğeri bir deyimle, yönetim gücünü elinde bulunduranlar da bu kurallara uyarak toplum tarafından seçimle işbaşına getirilmektedirler. Şu halde, toplumun arzu ve ihtiyaçlarını bilen ve bunları gerçekleştirebilecek yetenek ve bilgilere sahip yöneticiler seçilmektedir ve buna akılcı bir seçim denebilir. Böyle bir seçimle işbaşına gelen yönetimin gücü istikrarlı olacaktır. Yöneticilerin sahip oldukları yetkeyi kullanabilmelerini kolaylaştıran yasal düzenlemeleri uygulayan kurum ve araçlar oluşturulmuştur. Yönetimsel yetkenin niteliği kullanılma biçimi ve sınırları da yasalarla açıklığa kavuşturulmuştur.

Daha sonra Weber, ideal yetke ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak Bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur. Bürokrasinin özellikleri şunlardır;

a) Yönetimde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli Örgütsel birimlere (mevkilere) biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece, amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi meydana getirilmiştir.

b) Bu örgütte görevlilerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşerî araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir.

c) Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak - zorlayıcı önlemler (cezalar) kademeli olarak açıklanmış, görevlerin hacmi ve zorluk derecesi göz önüne alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.

d) Her mevkiin taşıdığı yetkiler biçimsel ve bir hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu nedenle işe göre adam (yönetici) seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse görevlendirileceklere özel eğitte yaptırılır.

e) Her alt mevki kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.

f) Astlar üstlerinin emirlerine daha akılcı ve mantıksal olduğu ve düzenin hukuksal yapısına uygun bulunduğu için uyacaktır. Üstün kişisel özellik ve yeteneklerinin oluşturduğu yetkeye dayanan itaat yasaklanmıştır. Bu nedenle keyfi yönetime yer yoktur.

g) Hiyerarşik mevkiler arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır ve bu evraklar ispat aracı olarak dosyalarda saklanır.

h) Görevler önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir. Bu kuralların dışına çıkılamaz.

Görevleri yerine getirirken hiçbir kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz.

İlgililere kaynakları kullanmak için tanınan yetkiler sadece örgütün amaçları ile sınırlandırılmıştır.

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel (objektif) ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir.

Ancak, aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte örgütlerde esnekliği azaltmaktadır. Belirli görevler içinde robotlaşma insan ruhunun kolay kabul edemediği bir husustur. Ayrıca yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler hem gecikmelere ve gereksiz masraflara ve hem de insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler de ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu artırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir. Bürokratik model bu sakıncaları yanında gerçekçi olmayan bir yetke yapısına da sahiptir. Biçimsel yetke dışında kişisel yetke özelliklerinin kullanılmasının yasaklanması uygulamada bürokrasi modelinin gerçekçiliğini azaltmakta, uygulama olanaklarını zayıflatmaktadır, büyük ölçüde kişisel bir güç niteliği taşıyan yetke (otorite) sadece onun özel bir türü olan biçimsel yetki ile sınırlandırılmaz. Bu nedenle, bazı üstler astlarına örgüt amaçları dışında iş ve görev verebilmekte ve bu konuda içten bir itaat sağlayabilmektedirler. Bu kuram insan psikolojisi ve davranışına aykırı mantığı ve yönetimin duygusal tarafına önem veremediği için, eleştirilmiş, örgüt ve yönetim psikolojisinin doğmasına yardımcı olmuştur.

## **2.3 Yönetmel ve Örgütsel Psikolojinin Önemini Ortaya Koyan Belli Başlı Araştırmalar**

### **2.3.1 K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması**

Bu araştırmalar ile on – on bir yaşları arasındaki çocuklarda önderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Uzun yıllar süren bu çalışmalardan oldukça önemli bulgular elde edilmiştir. Lewin ve arkadaşları çocuklar arasında maske yapma görevlerine nezaret eden üç ayrı nitelikte önder tipi saptamışlardır.

Bu önderlerden birincisi astlarına otoriter davranan onlara ne şekilde maske yapacaklarını nasıl çalışacaklarını gösteren, iş ve görevleri kendisi belirleyen ve yaptıran bir yöneticidir. Bu davranışlarına karşılık üyelerden bir kısmı önderi dinlemişler ve verilen görevleri yapmışlar, bir kısmı iş emirlerini beğenmemiş itiraz etmişler verilen işlerin

nedenlerini sormuş ve ek bilgi istemişler, yeri geldikçe önderi şiddetle eleştirmişlerdir. Bu grupta verimlilik çok yüksek ancak yapılan maskelerin kalitesi kötü olmuştur.

İkinci tip önder ise, astlarına tam bir serbesti tanımış (laissezfaire / liberal) ve herkesin dilediği maskeyi dilediği biçimde yapabileceğini bildirmiştir. Grup üyeleri maskeyi nasıl yapacakları, ne biçimde yapacakları ve benzeri konularda önderden bilgi istemişler, pek bağımsız hareket edememişler. Grup üyeleri bireysel davranmışlar teknik bilgi alışverişi ve işbirliği yapılmamış bu nedenle de hem yapılan iş miktarı (verimlilik) ve hem de yapılan işin kalitesi çok kötü olmuştur. Çünkü bu lider grup üyelerine işin yapılmasını anlatırken onlarla duygusal yönden kaynaşmamıştır.

Üçüncü tür önder ise, demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimi gerçekleştirmiştir. Çocuklara yön vermiş onların faydalı ve yaratıcı fikirlerinden istifade etmiş, yol gösterici öğütlerde bulunmuş ve tam bir işbirliğini gerçekleştirmiştir. Bu grup üyeleri duygusal yönden birbirleriyle kaynaşmışlar yakın ve dostça ilişkiler kurmuş ve bunu deneyin sonuna kadar sürdürmüşlerdir. Bu grupta verimlilik iyi; ancak otokratik liderlerinkinden biraz daha az gerçekleşmiştir. Ancak yapılan maskelerin kalitesi çok daha üstün olmuştur.

Bu çalışma ve deneyler yönetimde insanca davranışların ve duyguların önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

### **2.3.2 Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları**

Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında 1924'de başlayan bu araştırmalar allı kısımdan oluşmaktadır. Bunların ilkinde ışıklandırma deneyleri yapılmıştır. Bu deneylerle ışık şiddetindeki artış ve azalmaların verimlilik üzerindeki etkilerini inceleme ana amacı oluşturmuştu. İkinci çalışma Röle Montaj Odası Deneyi adını taşımaktadır. Bu deney ile fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri araştırılmış, çalışma saatlerinde kısıtlamalar ve dinlenme molalarının artırılmasının, araç ve malzemelerindeki değişikliklerin etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Üçüncü çalışma, ikinci Röle Montaj Deneyi adını almaktadır. Burada ilk röle montaj deneylerinde üzerinde

fazla durulmayan teşvikli ücret sistemlerinin üretimde neden olduğu artışlar araştırılmıştır. Dördüncü çalışma, Mika Yarma Test Odası Deneyi adını almaktadır. Burada ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek sadece molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan deneylerin şaşırtıcı sonuçlarını ve bunun kaynaklarını araştırmak amacıyla işçiler nezdinde uygulanan mülakat Programı Hawthorne araştırmalarının beşinci kısmını oluşturmaktadır. Nihayet sosyal grupların oluşması grup üyelerinin davranışlarının analizi için altıncı çalışma Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi adını taşımakta ve bu deney sonunda bir de öze! mülakat programına yer verilmektedir. Hawthorne araştırmaları aralıklı olarak yapılan çalışmalarla sekiz yıl sürmüştü ve 1832 yılında sonuçlandırılmıştır.

Özet olarak ifade edilecek olursa, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşerî havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Mayo ve arkadaşları verimlilik artışının nedenlerini şu biçimde açıklıyorlardı:

a) Çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yorgunluğu azaltacak biçimde düzenlenmesi, programlı dinlenme aralarının konması, işçilerin düzenli sağlık kontrollerinden geçirilmeleri ve öğle yemeklerinin verilmesi, doğum, günü partileri düzenlenmesi ve buna çeşitli hediyelerle yönetimin de iştirak etmesi işçiler üzerinde işletmenin önemli bir parçası olduklarına dair duygulan oluşturmıştır. İşçilerin o güne kadar alışmadıkları nitelikte olan bu özen onların hem yönetime ve hem de kendilerine duydukları takdir, saygı ve güveni artmıştır.

b) İş grubunu oluşturan kızlar deneyler sırasında 5-8 kişilik küçük gruplardan oluştukları için kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden de bir



yakınlaşma olanağını elde etmişlerdir. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açmıştır. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında başarı ve verimde sürekli artışlar ortaya çıkmıştır.

Mayo ve arkadaşlarının işçilerle yaptıkları mülakat programlarının içeriği de zamanla bir hayli ilginç değişmeler göstermiştir. Örneğin önceleri bir takım kalıplaşmış sorulardan oluşan yönergeli mülakatın işçiler nezdinde olumsuz ve sıkıcı hale gelmesi üzerine, tamamen serbest olarak, işçi sorunlarını ve duygularını dinleme' biçimine dönüştürülmüştür. Bu mülakatlar sırasında erişilen en önemli sonuç ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, kişiler arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörler olduğudur.

Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan bu incelemeler yönetimde yeni bir düşünce ve fikir akımının doğuşuna neden olmuştur. Ancak, bu inceleme ve araştırmaları, insanlar üzerinde yapay olarak hazırlanmış durumların ortaya çıkardığı sonuçlardır ve bir, tutum değişimini sağlamak amacıyla yapılan bir faaliyettir, diye eleştiren düşünürler de vardır. Ancak olumsuz davranış ve tutumların belirli örgütsel ortamlarda değiştirilebileceğini gösteren bu araştırma ve deneylerin bilimsel bakımdan değerini hiçbir eleştiri hafifletememiştir.

### **2.3.3 Yankee City Araştırması**

Bu araştırma Yankee şehrinde Antrolog W. L. Warner tarafından teknolojik değişme ve yeniliklerin insanlar ve onların ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Teknik değişim ve modernizasyon yapılmadan önce işçilerin fabrika içinde ve dışındaki prestij, itibar ve sosyal statülerini belirleyen husus onların ayakkabı imalatındaki teknik bilgi ve becerileriydi. Bu ise gençlik döneminden başlayıp çıraklık, kalfalık ve ustalık dönemlerinden oluşan bir takım safhalardan geçmelerini zorunlu

kılıyordu. İşletme sahipleri de toplumun bu sosyal ve mesleksen geleneklerinin etkisi altında bulunuyorlardı.

Ancak zamanla bu fabrikada ayakkabı üretiminde usta işçinin teknik bilgi ve becerisinin yerini makineler aldı. Böylece, işçiler arasında öteden beri önemli bir sosyal statüsü olan nitelikli işçiler bu özelliklerinin bir kısmını kullanamaz duruma geldiler. Böylece ustalık ve teknik becerilerinin önemli bir kısmının kullanılmaz duruma gelmesi yaşlı ve vasıflı işçileri oldukça fazla etkilemiştir. Genç çıraklar ve yarı vasıflı olan kalfalar durumdan çok fazla etkilenmeyerek yaşlarının da verdiği dinamizm nedeniyle yeni duruma kolayca uyum göstermişlerdir.

Üretim teknolojisinde modernleşme ve makineleşmenin başlaması ile süratle yeni yatırımlara ihtiyaç duyulmuştur. Fabrikanın sahipleri hem sermaye eksikliğinden hem de asıl önemlisi eski toplumsal geleneklerin bozulmasından üzüntü, endişe ve korku duyarak yeni yatırımlar yaparken başka şehirlerden de ortaklar almışlardır. Böylece yönetim otonomisini kaybederek fabrika geniş bir sahip kitlesinin eline geçmiştir. Böylece sahip personel dayanışması yerini, zaten daha önce sendikalı olan işçiler arasındaki dayanışmaya bırakmış ve grevlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu grevler çevre halkı tarafından da destek görmüştür.

Bu araştırma bize sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişmelerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini göstermekte ve bu tarz değişimlerde insan unsurunu onun toplum içindeki prestiji, statüsü ve ilişkilerinin göz önünde bulundurulması ve planlı bir değişimin yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### **2.3.4 Tavistock Enstitüsü Araştırması**

Bu araştırmada İngiltere'deki kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişmelerden ne şekilde etkilendikleri Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü tarafından araştırılmıştır.

Burada önceden küçük ve birbirine adeta rakip olarak çalışan gruplar yeni bir yöntem denemesiyle birleştirilerek 50 kişiden oluşan gruplar haline getirilmişlerdi. Bu birleşme sonucunda küçük gruplardaki sosyal statülerini, rollerini, duygusal yönden birbirlerini çok iyi tanıyan arkadaşlıklarını kaybeden ve bu nedenle etkinliklerini yitiren kimseler duygusal yönden mutsuz kimseler haline geldiler işe ve çalıştıkları yöneticiye, gruba karşı bağlılık, sevgi ve ilgileri azaldı. İşçiler bu yeni yöntemde hem eskiden rakip oldukları ve geçinemedikleri kimselerle bir arada bulunmak ve çalışmak zorunda kalmışlar ve hem de eskiden daha serbestçe karar verme olanakları ellerinden alınarak daha modern makinelere bağlı olarak kütle halinde üretimde bulunma ve çalışma yöntemi nedeniyle monotonluğa ve duygusal tatminsizliğe düşmüşlerdir. Bu durum iş verimliliğini azaltmış, örgütsel etkinliği olumsuz biçimde etkilemiştir.

Şu halde zevkler ve duygusal yönden bağdaşma ve asgari müşterekler üzerinde anlaşarak biçimsel olmayan bir iş grubunun oluşturulmasına engel olan teknolojik gelişmeler ve yöntem değişiklikleri yönetsel yönden birçok psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden teşkil etmektedir. Tavistock araştırmaları örgütsel açıdan etkin ve verimli, psikolojik ve duygusal açıdan mutlu olan iş gruplarında değişikliklerin yaratmış olduğu olumsuz gelişmelere güzel bir örnek oluşturmaktadır.

### **2.3.5 Yönetisel ve Örgütsel Psikolojinin Temellerini Oluşturan Bazı Kuramsal Görüşler**

#### **2.3.5.1 Douglas McGregor ve X ve Y Kurumları**

Dr. Mayo'un çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Tay-1 lor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine (tasvirine) girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşerî ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. McGregor'e göre X kuramının varsayımları şunlardır.

a) Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve iş göreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

b) İnsanlar yöneltilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.

c) Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.

d) İnsan yaradılıőı" gereğı yenilik ve değışiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

e) Ortalama insanın "örgütsel soruların çözümünde çok az yaratıcı yeteneğı bulunur.

f) İnsanlar parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Klasikleri bu biçimde, betimleyen McGregor, daha sonraları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler iş görene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile, insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamak-j tadır. İnsanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk medeni olmaktadır. Zaten rasyonel çalışma kurallarının verdiği fiziksel yorgunluğu bir de monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcı gücü ve girişim arzusu tadan kalkmaktadır. İnsan, iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönet yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye hazırdır.

McGregor, daha sonra "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adı verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir;

- a) İşyerinde, iş görenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir basan ve tatmin kaynağıdır.
- b) Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tel yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- c) Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma (self-actualization) gereksinmelerinin karşılanmasıdır.
- d) Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşın önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.
- e) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül = imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşerî gereksinmelerin doyumuyla gerçekleşebilir.
- f) Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak (belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar bir çok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşerî ilişkilerin önemini açıldıkla ortaya çıkarmış

bulunmaktadır. Böylelikle, yöneticilikte "beşerî ilişkiler" akımı başlamış oluyordu. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir.

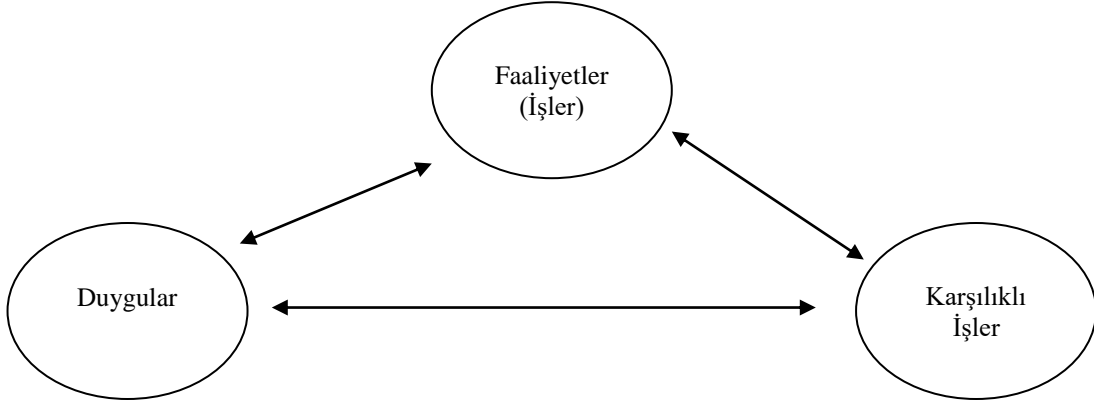
### **2.3.5.2 George V. Homans'ın insan Grubu Yaklaşımı**

Homans insan grubu adlı yapıtında, örgüt yöneticilerinin biçimsel olmayan güçlü iş gruplarından korku duyduklarını ifade etmektedir. Bu grupların kendi iç bağılılıklarının kuvvetli olması yönetimin onların davranışlarını kontrol etme gücünü zayıflatmakta ve dolayısıyla da verim düşmektedir. Homans daha çok psikolojik bir analiz yaparak, iş grupları arasındaki biçimsel olmayan güçlü bağılılığın nedenlerini araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir.

Homans'ın sosyal modelinde üç öge vardır. Bunlar; faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygulardır. Bu kavramlar birbirlerinden ayrı olmalarına karşın iş grubu içinde birbirleriyle sıkı ilişkileri vardır ve grubun biçimsel olmayan güçlü yapısı bu ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Aşağıdaki şekilde görüleceğı üzere, bu ögelerden birinde meydana gelecek değışiklikler, diğeri ikisi üzerinde de bazı değışikliklere neden olacaktır.

Bir sosyal örgütten söz edebilmek için. bu örgütü oluşturan kişilerin yaptıkları işlerle ilgili olarak birtakım faaliyetleri, bu faaliyetleri yaparken karşılıklı ilişkilerde ya da etkileşimde bulunmaları söz konusudur. Ancak, bu iki etmene ilâve olarak. insanın duygusal bir yaratık olduğunu da ifade etmek gerekir. Örneğın, iş ve grevlerini insanların devamlı olarak yapabilmesi için bunların tatmin edici olması gerekir ki, bu da duygular ile ilgilidir. Ayrıca insanlar, iş gereğı olarak birbirleriyle ilişkilere başladıkları zaman, karşılıklı bir duygusal ilişki süreci de başlar. Karşılıklı ilişkiler arttığı sürece birbirlerini daha iyi tanıma, anlama ve olumlu duyguların gelişmesi söz konusu olur. Duygu ne kadar olumlu olursa insanların birbirleriyle ilişki kurma çabaları da o ölçüde artacaktır. Bu üç öge arasındaki karşılıklı etkileşim süreci bir dengeye varıncaya kadar devam edecektir. Bu süreç içerisinde, grup üyeleri yaptıkları faaliyetler ve duygular yönünden birbirlerine benzer, (homojen) olma eğilimine gireceklerdir. Böylece, denge haline gelindiğinde grup

üyeleri belirli durumlarda nasıl davranılacağına ilişkin normlar ve bekleyişler geliştirmiş olacaklardır. Grup içi bağılılığın yeterli dereceye çıkması, halinde grup üyeler için çekici hale gelecek, onlar gruptan kopmak istemeyeceklerdir. Üyeleri grup normlarına uymamakta direnen üyeyi grup dışı bırakmaya kadar gidebilmektedir.



**Şekil 1.Homans'm sosyal modelinde karşılıklı ilişkiler**

Homans'ın insan grubu yaklaşımı, örgütlerin psikolojik bir etkileşme sistemi olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, hemen belirtelim ki biçimsel olmayan güçlü iş grupları örgütlere zararlı değildir. Mayo'nun da Hawthorne araştırmalarında vardığı sonuçlara göre, bu gruplar kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışmakla erişileceğini görürlerse, örgütü yaşatmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için güçlü bir işbirliği örneği oluştururlar.

### **2.3.5.3 Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı**

Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispat etmeye çalışmaktadır. Argyris'e göre, kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir.

Argyris'e göre, kiőiyi zaman içinde olgunlaőtıran yedi deęiőim söz konusudur. Her őeyden evvel, kiői bir bebek gibi her őeyi baőkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulacak ve aktif duruma gećecektir. İkinci olarak kiői bebekliğinde olduğu gibi baőkalarına siki sıkıya bağımlı olmak yerine, nispî bir bağımsızlığa kavuőacaktır. Üçüncü olarak, kiői çocukluğundaki sinirli birkaç davranıőtan birçok türde davranıőlara yönelecektir» Dördüncü olarak kiői çocukluğundaki rast gele ve yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda, daha derin ve güçlü ilgiler gösterecektir.Beőinci olarak fikrî olgunluğa eriőmemiő küćüklerin őimdiki zamanla ilgi davranıőları, yerini gećmiő ve gelecek zamanı da dikkate alan, daha geniő bir zaman süresi ile ilgili davranıőlara bırakacaktır. Altıncı olarak küćük yaőlardaki insanların herhangi bir iő baőarabilmek için kendisini baőkalarından aőaęı görme hali ortadan kalkacak, yetiőkinlikte baőkalarına eőit veya dank üst düzeylere gelecektir. Yedinci olarak, kiői çocukluğunda olduğu gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendini tanıyıp ve davranıőlarını kontrol altına alabilecektir.

Argyris'e göre, bu yedi deęiőken, kiőinin olgunlaőma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir. Bireylerin aldıkları kùltürleri ve kiőilik normları da olgunlaőma deęiőkenlerini etkilemektedir. Argyris, bu açıklamalarından sonra, çok az kimsenin tam bir olgunluğa eriőebildięini iddia etmektedir. Örgütlerde uygulanan yönetim bićimi olgunlaőmaya engel olan baőlıca etmenlerden biridir. Çünkü, örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme őansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaları özendirilmektedir. Personel böylece, yönetim tarafından olgunlaőmamıő birisi olarak davranmaya zorlanmaktadır. Bu durum bićimsel örgütün doğası içindedir.

Yetki ve sorumluluklar yüksek yönetim kademesindeki birkaç kiőinin elindedir ve kumanda zincirinin alt sıralarındakiler üstleri tarafından bićimsel örgütün yapısı gereği (iőbölümü, emir kumanda zinciri, yönetim birliği) sıkıca kontrol edilirler. İőbölümü, iő aőırı tekrarlı, rutin ve sikici bir hale sokar. Böylece, astlar sadece emirleri yerine getiren, iő hakkındaki kararları amirlerinin aldığı bağımlı ve pasif kimseler haline gelmektedir. Zaman ve hareket etütleri, verimliliği artıran standart çalışma yönlenilen, hatta bütçe gibi yönetsel kontrol araçları bu bağımlılığı iyice pekiőtirmektedir.



Argyris'e göre, biçimsel örgütün bu kavramları insanın zaman içindeki olgunlaşma sürecinin işlemesine engel olmakta, insanın olgunlaşmamışlıktan olgunlaşmaya geçişine engel olmaktadır. Birçok sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları göstermemek yatmaktadır.

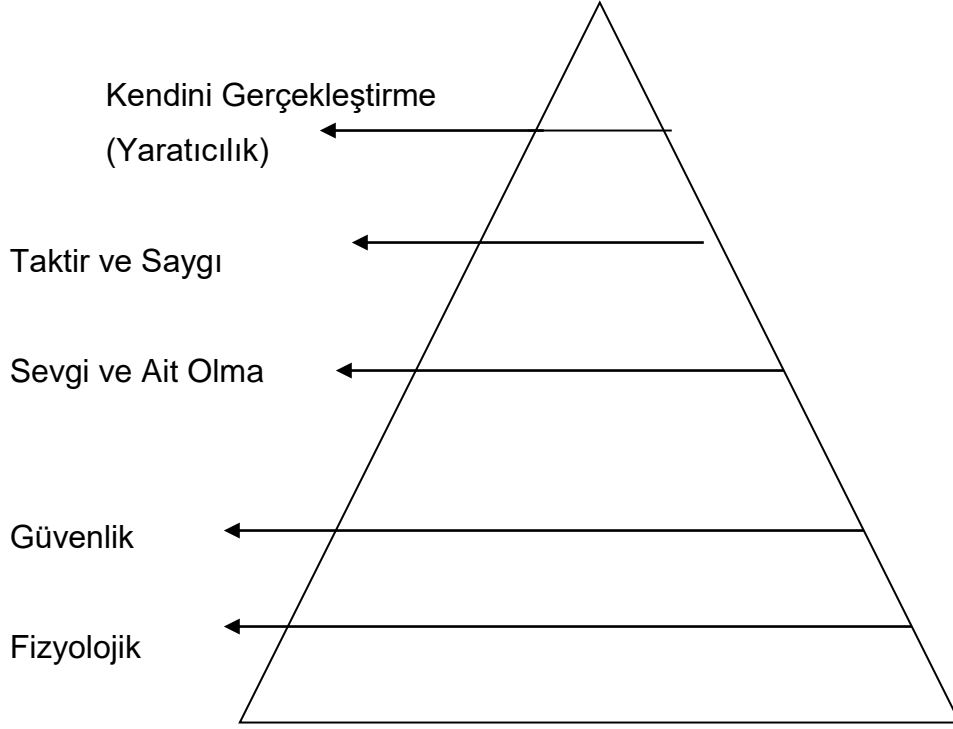
#### **2.3.5.4 A. Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı**

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinmelere (ihtiyaçlara) sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinmelerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır;. Gdüleme konusunu ilerdeki bölümlerde daha ayrıntılı biçimde ele alacağımız bu konuda analitik bir incelemeye giderek insan gereksinmelerini niteliklerine göre beş grupta incelemektedir. Bu incelemede gereksinmelerin ortaya çıkış sırası önemli olmaktadır.

Her şeyden önce insan biyolojik bir varlık<sup>^</sup>olarak yaşamını sürdürebilmesi için fizyolojik gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Örneğin yemek, içmek, soluklanmak, barınmak ve neslini devam ettirmek gibi gereksinimler bu gruba girmektedirler. Bundan sonra ikinci sırada gelen Güvenlik Gereksinimleridir. Bu gereksinme, insanın hasta, yaşlı olduğu hallerde kazaya uğrayıp çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecekt bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle, insan ileriye ait tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarılma hallerine karşı da sendikalara üye olur. Bu davranış ve girişimleri onun ileriye ait riskleri ve belirsizlikleri önleyici tutumuna bağlanmalıdır. Maslow fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki ihtiyaç türüne temel (birincil) ihtiyaçlar adını vermektedir.

Maslow'un üçüncü gereksinimi Sevgi ve Ait olma ile ilgilidir. Burada düşünür, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. İnsanoğlu, aile, okul, iş ve meslek yaşamında birçok insanlarla bir arada bulunur. Onlar sevmek ve onlar tarafından sevilmek ister. Sevemediği ve sevilmediği bir ortamda yaşamak insana son derece acı vermektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde bulunmaktadır. Bu nedenle insanlar anlaşabileceği ve karşılıklı sevgiye dayanan gruplar içinde bulunacak, bunlara üye olacak ve sorunlarını bunlar vasıtasıyla daha kolay çözümleyebilecektir. Birçok klüpler, dernekler, sendika ve benzeri kuruluşların kurulmaları bu ihtiyaçların tatmini içindir. Maslow'un dördüncü gereksinme grubu Takdir ve Saygı ihtiyaçlarına ilişkindir. Bu gereksinimler, insanların başka insanlara ve gruplara başarılı hizmetler vermek suretiyle onların takdir ve saygınlığını kazanma faaliyetleri sonunda tatmin olurlar. Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kimseler kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe ve başarılarına) saygı duyarlar. Böylece kendine güven duygularını da geliştirir ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Takdir ve saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır. Maslow'un Kendini Gerçekleştirme (yaratıcılık) gereksinimi beşinci ve sonuncu halkayı oluşturmaktadır. Burada bireyin bir bilim veya belirli bir sanat dalında ya da belirli bir kuruluşun yönetiminde yapmış olduğu faaliyetler ve buluşlarla kendini göstermesi esas olmaktadır. Birey, burada yaratıcı bir kimse olarak sadece örgütsel sınırlar içinde kalmamakta, bazen, ulusal bazen de uluslararası alanlarda şöhrete kavuşmakta, başkaları için örnek gösterilmektedir.

Maslow bu son üç gereksinmeye (sevgi ve ait olma, takdir ve saygı; kendim gerçekleştirme) sos yo-psikolojik ve ikincil ihtiyaçlar adını vermektedir.



**Şekil 2- Maslow'un Gereksinimler Hiyerarőisi**

### **2.3.5.5 F. Herzberge'in Çift Etmen (Hijyen - Gűdűleme) Kuramı**

Maslow'dan sonra insanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araőtıran F. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir seri araőtırmalar sonucunda çift etmen kuramını ya da yazınımda daha çok tanınan adı ile hijyen kuramını geliőtirmişlerdir. Bu kuram gűdűleme konusuna daha çok özendirme (teővik) araçları yönűnden yaklaşmaktadırlar.

Herzberg ve arkadaşları özendirme araçlarını iki kısma ayırmaktadırlar. Bunlar; hijyen etmenleri (faktűrleri) ile gűdűleyici etmenlerdir. Hijyen tıbbi bir terimdir ve bir ortamın mikropardan arındırılmış olması anlamındadır. Herzberg iş gűrenlerin örgűt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkati çekmektedir. Eđer genel işletme politikası ve yönetimi yetersiz ve beceriksiz ise, en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değerlse, en yakın

yöneticilerle astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, işyerindeki ücret ve maaş koşulları ve bunlarda artış düzeyleri iyi değilse, işyerindeki fiziksel çalışma koşulları ve fabrika organizasyonu yetersiz ve sorunlar yaratıyorsa, çalışanların iş güvenliği yeterince sağlanamamışsa astları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. O halde örgüt için yaşamsal nitelik arz eden bu hijyenik koşullar öncelikle sağlanmalıdır.

Herzberg'in incelemelerine göre hijyenik koşullar sağlandıktan ve yukarıda belirtilen altı etmen olumlu biçime dönüştükten sonra bile güdüleme sağlanamamaktadır. Çünkü bu etmenlerin varlığı yalnız ilasına güdüleyici olamamaktadır. Bu nedenle, ikinci gruba; giren ve iş görenleri güdüleyici bir rol oynayan etmenlere temas etmektedir. Bu etmenler; iş görenin işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi; işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi; işi ve onu yapmaktan zevk alması; işin iş görene belirli yetki ve sorumluluklar kazandırması; işin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması; işin iş göreni mesleki bakımından geliştirmesi ve olgunlaştırması şeklinde açıklanabilir. Böylece Herzberg ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmalarda önce hijyenik koşullar sağlayıcı etmenlerin iyileştirilmelerini, daha sonra da iş yerinde çalışma güç ve arzusunu artırıcı olarak etkide bulunacak güdüleyici etmenlere yer vermenin zorunluluğunu göstermektedirler. Bu kuram ileride değineceğimiz bir takım eksikliklerine rağmen işyerlerinde yönetimin psikolojik sorunlarına çare arayıcı ve onu iyileştirici bir işlev yapmıştır.

### **2.3.5.6 Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı**

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma v.b. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni personeli işe alma, eğitme ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir.

Likert ve arkadaşlarının geliőtirdikleri örgütsel değışim programları örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelmişti. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin I'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Bu sistemler şunlardır:

Sistem I - Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır. Ast, üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına, karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütleşmelere de rastlanır.

Sistem 2 - Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu bir beyin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların, önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine göçerilmektedir. Astları güdülemede hem ödül ve hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Ast-üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediye ya da lütuf; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci hâlâ yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçerilmiştir. Biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir, ancak, bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir.

Sistem 3 - Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir.

Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur. Biçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir, ancak, o biçimsel örgütün amaçlarını benimser veyahutta kısmen bazı hususlara karşı gelir.

Sistem 4 - Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme eşgüdümlü (dengeli ve koordineli) bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru (lateral) da işlemektedir. Astlara, ekonomik ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır. Bu nedenle, örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün sosyal güçler işbirliği yapmaktadırlar.

Sonuç olarak, sistem-1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem-4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipi sistem-4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlamaktadır. Sistem-4 Mayo ve McGregor'un öncülüğünü yaptığı beşerî ilişkiler ekolünden büyük ölçüde esinlenilerek geliştirilmiştir.

### **2.3.5.7 Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi**

Lewin, örgütü birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka bir şey değildir. Şu halde, örgütü anlamak ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorunda olan yöneticilerin başlıca yardımcısı davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır.

Lewin; birbirine zıt olan bu güçlerden birinci gruba girenlere sürükleyici güçler adını vermektedir. Sürükleyici Güçler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel güçleri belli bir yönetici olarak görev yaparlar. Örneğin, verimliliği artırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve yarışma (rekabet) bu güçlere örnek teşkil ederler. Bunlar, örgütsel bir değişikliği başlatır ve yürütürler. Bunlara karşı ikinci gruba giren kısıtlayıcı güçler, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir. Örneğin, artan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı kısıtlayıcı güçlere örnek teşkil ederler.

Lewin, sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını göstermektedir. Bu denge, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılır veya çoğaltılır. Örneğin, bir yönetici astları üzerinde sürekli bir baskı kurarak, kısa sürede verimliliği artırabilir. Ancak, baskı sonucu kayıtsızlık ve düşmanlık duygularını da artırarak, örgüt lehine değişen dengenin tekrar örgüt aleyhine bozulmasına neden olur. Kısıtlayıcı güçler gittikçe kuvvetlenerek, işten ayrılmalar, işe devamsızlıklar artar ve verimlilik çok düşük bir düzeye iner.

Dengeyi sağlamak için sürükleyici güçleri artırmayı ve kısıtlayıcı güçleri azaltmayı kararlaştırsak, bunu ancak sorun çözümü çalışmaları ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerini artırarak gerçekleştirebiliriz. Uzun sürede, teşvik edici yeni sürükleyici güçlerle tekrar eski verimlilik düzeyine (dengeye) ulaşılabilir.

Bu nedenle, Lewin'e göre, bir yönetici, örgütünün yalnız kısa süre verimliliği değil, düzenleyici değişkenleri, yalnız kısa süreli amaçları değil, uzun süreli de göz önüne almak zorundadır. Bu ise, psikolojik yönü daha ağır basan güç alanı analizleri ile başarılabılır.

### **2.3.5.8 Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri**

Teknas Üniversitesi'nde Blake ve Mouton isimli iki bilim ;adamı aşğıdaki yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve Yönetmel Izgara (Managerial Grid) adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin özünde iki boyut dikkate alınmaktadır. Bu boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük ikincisi ise, üretime dönüklüktür, Düşünürler bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını kullanarak beş türde yönetmel davranış biçimi açıklamaya çalışmaktadırlar.

9.1 ile ifade edilen yönetici davranışlarında ise yönetici örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını verimliliği azami düzeye çıkaracak biçimde düzenlemektedir. Ancak bu düzenlemede insana arzu ve ihtiyaçları ile onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurulmamaktadır. İnsan üretimi yapmak için diğer araçlardan farksızdır. Önemli olan örgütsel amaçlara etkili ve verimli biçimde ulaşmaktır. Doğaldır ki, bu nitelikte bir davranış örgütün beşeri havasına aykırı düşmektedir.

1.9 biçiminde ifade edilen yönetmel davranışlarda işe, insan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve işyerlerinde insan mutluluğunun sağlanmasına birinci planda yer ve önem verilmektedir. Böylece rahat ve arkadaşça kurulan bir örgüt havası .buna göre geliştirilen bir iş temposu oluşmaktadır, işyerinde örgütsel amaçlar ve amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşmak için gerekli olan yönetmel çaba ve davranışlar asgari düzeyde bulunmaktadır. Bu tarz bir yönetim biçiminin örgütsel basanlar bakımından zayıf olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

5.5 ile açıklanan yönetmel davranış biçiminde ise çalışanların arzu ve ihtiyaçları ile buna bağılı olarak belirlenen moral düzeylerini düşürmeyecek bir örgütsel etkinlik ve verimlilik göz önünde bulundurulmaktadır. Böylece örgütsel amaçlara birey ve grup moralini tatminkâr bir düzeyde tutmaya çalışarak erişme gayreti güdülmektedir. Şu halde, örgütte tüm ilgililerin mutlulukları sağlanmaya çalışılmaktadır...



9.9 biçiminde açıklanan yönetsel davranış biçiminde, örgütte işi kendini vererek başarmak isteyen kişileri işe alarak örgütsel amaçlar etrafında toplamak ve onların bu arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel basanlar elde etme ve hem de yönetim olarak insan arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır. Ancak tüm örgütte, iş başarma arzu ve tutkusu bulunan insanları istihdam etme olanağını sağlamak kolay değildir. Bu modelin batılı birçok düşünür tarafından önderlik davranışlarının açıklanmasında bir yöntem olarak kullanıldığı görülmektedir. Ülkemizde yayınlanan bazı kitaplarda da bu modelin önderlik davranışları ile ilgili konularda yer aklığını görmekteyiz. Ancak bizce bu model önderlik davranışını açıklamaktan çok, iş yerinde yönetim biçimini betimleme (tasvir etmek) görevine daha uygun olacaktır. Çünkü, yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere 1.1; 1.9 ve 9.1 biçimindeki yönetsel davranışların önderlik sağlamaya yeterli olmadıkları ancak bazı örgütlerin yönetiminde rastlayabilecek birer biçim oluşturdukları söylenebilir.

### **2.3.5.9 Örgütsel Sorunların Üç Bölümü**

#### **2.3.5.9.1 Kadro**

Bir grubun şefi, genellikle, bir kadronun da yönetici sidir, işyerlerinde bir çalışma kadrosu söz konusu olduğunda, bu kadroya o işyerindeki araç ve gereçler de dahil olur. İş müfettişlerinden bu kadroya ilişkin bazı pratik sorunları çözümlmeleri ve iyileştirmeleri beklenir. Birçok sayıda sorun, aletlerin, makinenin, ekibin değiştirilmesi ile halledilebilir, O halde, kadro, insanların içinde çalıştığı ve faaliyette bulunduğu, işin kalitesini iyileştirmeyi arzu eden yöneticiler için ilgi çekici bir faktör olarak ortaya çıkar. Sorunları çözümlmekte kuşkulara sahip bir yönetici için düşünülmesi gereken ilk husus, onun içinde bulunduğu çalışma kadrosu olmalıdır. Şu halde, psikolog, psikolojik sorunların incelenmesinde bireyleri faaliyette bulundukları çalışma kadrolarıyla birlikte ele almalıdırlar.

Bir bireyin verimi (randımanı) onun kişisel yetenekleri ile ruhsal durumuna bağlıdır. Yönetici, astları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkide bulunur, bu

etki yöneticinin astı ile olan her ilişkisinde kendisini göstermektedir. Yönetici, asta görev verirken veya bir konuda onun bilgisine başvururken veyahut ta umulmadık bir yerde karşılaştıkları zaman astın davranışlarında bu etki kolayca görülebilir.

Bu kişiler arası ilişkilerin alanını oluşturur. İnsanî ilişkinin önemine inanmış bir yönetici, her bireyin hem verimi (randımanı) ve hem de meslekî tatmine, etkide bulunabilir. Bu hususta daha ayrıntılı açıklamaları kişilik kuramı ve güdüleme konularında ele alacağız.

### **2.3.5.9.2 Grup**

Gözetimcilerin birçoğu, birden fazla bireyin oluşturduğu iş gruplarına sahiptirler. Grup şefi sadece grubu oluşturan bireylerin tek tek durumlarını gözden geçirmekle kalmamalı aynı zamanda onların birbirleriyle ilişkilerini de dikkate almalıdır.

Yönetici, bir ast grubuna sahip olduğu zaman bazı sorunlarla karşılaşır. Böylece, herkese eşit ölçüde davranmanın gerekliliği ortaya çıkar. Bir yönetici diğer işçilerinin arzu ve isteklerini dikkate almaksızın içlerinden birinin dileğini yerine getirmeye kalkarsa hakkaniyetli olamaz. Hakkaniyet, bir grup yönetiminde, yöneticinin hislerinin etkisinden sıyrılarak, grup arzu ve ihtiyaçlarına göre, objektif olarak davranmayı gerekli kılar. Ayrıca grubun üyeleri arasında haberleşme sorunları iyi şekilde çözüme bağlanmalıdır. Yönetici açısından grup sorunları yönetsel sorunların hepsinin başında gelir ve yöneticilerin aynı zamanda grubun doğal lideri olmalarını gerektirir.

### **2.3.5.9.3 Birey ve Örgüt Arasındaki İlişkiler**

Buraya kadar olan açıklamalarımızda endüstri örgütleri için başlıca unsurlardan olan kadro, fert ve grubu incelemiş bulunuyoruz. Eğer organizasyonlar kendi içlerinde bir iç uyuma ya da ahenkleşmeye gidemezlerse sonunda kuruluşun amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerdir. Örgütü oluşturanlar, örgüt amaçlarına bağlılıklarının samimiyet ölçüsüne göre, örgütü bu amaçları gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Bu kimseler, kendi ilerlemelerini arzuladıkları ölçüde, örgütün varlığını sürdürmesi ve

özellikle gelişmesi artacaktır. Bu görünen bir gerçektir ve örgütü oluşturan bireylere benimsetilmelidir.

#### **2.3.5.9.3.1 Amaçlara Karşı İlg**

Bir örgüte çalışmak için katılan yönetici ve işçiler, belirli bir takım kişisel, amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliğine boyun eğrilişlerdir. Örneğin, bu amaçlar mevki sahibi olma, belirli ve devamlı bir kazanca sahip olma, terfi etme olabilir. Kişisel amaçlarına en uygun ve en kısa yoldan erişmek isteyen bireyler kuruluşun yaşayıp gelişmek, diğer müesseselerle rekabet edip, belli bir kazanç elde etmek ve benzeri amaçlarını gerçekleştirmek için yapacağı faaliyetlerle uyuşmayabilirler. Bazı hallerde, bu uyuşmazlıklar, kuruluştta çalışan bireylerin kişisel amaçları bakımından, ortaya çıkabilir. Çoğu kimseler için istekler daima gerçekleşme olanaklarıyla yumuşatılmışlardır. Sözünü ettiğimiz amaçlara bağlılığın iki yönü vardır. Bunlardan biri, amaçlara bağlılığın arzulanan amaca erişmek için çaba harcamayı gerektirmesi, böylece amacın gerçekleştiği ölçüde hoşnutluk, aksi halde, hoşnutsuzluk doğurmasıdır. İkincisi ise. amaçlara bağlılığın kişi için belirli bir tatmin sağlamasıdır. Bu durum, bireyin amaca tamamen götüren şık olanaksız ise. ona en fazla yaklaşan şıkların birini seçmesini gerektirir.

Bir kimse, özlemlerini (arzu ve isteklerini) gerçekçi bekleyişlerle yumuşatabildiği ölçüde, amaçlara bağlılık açısından örgütsel uyum sağlanabilir. Bu da ikinci yönün uzlaşmaya daha uygun geldiğini gösterir, yani ille de amacın gerçekleşmesini istemek yerine ona en fazla yaklaştıran alternatifi kabul etmelidir. Bazı kimselerin hiçbir güç tarafından törpülenmeyecek ihtirasları olabilir. Bu kimselere "ütopyacı veya hayalci" adını veriyoruz. Bu kimseler, amaçlarına o şekilde bağlıdırlar ki, bu güçlü ilgi onları bir iş örgütü içerisinde uzlaşma bakımından isteksiz kılar. Günlük hayatta bu tip kimselere çok sık rastlarız.

Bazı kimseler ise arzu ve amaçlarına her durum ve koşulda yüzde yüz ulaşamayacağını bilirler ve koşullara göre bazı fedakârlıklarda bulunmak gerektiğine inanarak esnek davranırlar. Değişen koşulları değerlendirerek lehlerine çevirirler. Bu

kimseler de, amaçlara karşı ilgi, ihtiras derecesine çıkmadığı için "fırsatçı" adını veriyoruz. Birinciler amaçları uğruna grup amaçlarını ya da tüm işletme amaçlarını hiçe saydıkları için çoğu hallerde yalnız kalmaya mahkûmdurlar. Bu nedenle, ihtiraslı kimseler ya kendiliklerinden ve yahut ta grup veya işletme tarafından saf dışı edilirler.

#### **2.3.5.9.3.2 Grubu Benimseme**

Bazı bireyler kendileri ile aynı zevkleri paylaşan, aynı düşünceye sahip olan, aynı amacı gerçekleştirmek isteyen kimselerle birlik olarak güçlü bir eylem grubu teşkil ederler. Burada, dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, kişileri gruplara bağlayan birlik duygusunun tek başına hatta geniş ölçüde belirli bazı amaçları kabulden doğmamasıdır. Adı geçen bağlılık, daha ziyade, bir kişinin aile sine veya vatanına karşı hissettiği bağlılığa benzeyen bir benimseme duygusu nü temsil eder.

Örgüt, grubu bir araya getiren bir çatı altında toplayıp birleştiren bir unsur olarak, grup üyeleri bakımından önem taşımaktadır. Bu yüzden gruba üyelikten duyulan gurur, grup üyelerini örgütün itibarına, önemine ve varlığını devam ettirmesine dolaysız bir değer vermeye iter. Bu değer, insanın kendi kişisel itibar ve statüsüne verdiği öneme çok benzer. Bu gibi durumlarda birey, örgütün (yani işletmenin) amaçlarını, sırf ilişkili bulunduğu grubun değerleri olduğu için. üstün tutar. Böylece fertlerin kişisel amaçları ile örgüt amaçları arasında bir uygunlaşma ve uzlaşmaya gidilir. Böylece, "Koegzistans" denen birlikte ahenk içinde yaşama ve çalışma mümkün olur.

Üyeler örgüte karşı bu tür bir benimseme duygusu besledikleri ölçüde, söz konusu duygu onların örgütün varlığını sürdürme konusundaki çaba ve isteklerini ortaya koyar. Bu üyeler, örgütün yaşamasını sağlayacak çabaları artırıp iyileştirmeye ve örgütün itibarını yükseltmeye karşı kuvvetli bir arzu duyarlar.

Buradan varacağımız önemli bir sonuç şu olmalıdır; eğer bir örgütte kuvvetli bir dayanışma ve benimseme duygusu yerleşmez ve ortaya çıkmaz ise. örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bir arada gerçekleşmesi olanağı ortadan kalkacaktır.

#### **2.3.5.9.3.3 Kişisel Değer Kazanma İsteği**

Örgütsel amaçlara karşı bağlılık duyguları farklı olan insanlar, kendi kişisel basan ve ilerlemeleri konularıyla da farklı kişiliklere sahiptir. Bir kısmı bencil, diğer bir kısmı da fazla cömert, hatta örgüt amacı uğruna canını bile vermeye hazır kimselerden oluşmuştur.

Örgütler, üyelerine yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak, kişisel değer ve paye kazanma isteklerini karşılayabilirler. Bir kimsenin doyumları amaçların gerçekleşmesinden çok kişisel ilerlemeye bağlıysa, örgüt amacındaki değişiklik doyumlarda bir azalmaya tek başına yol açmaz. Her doyurulan istek ve arzu yenilerinin doğması ile tazelenir. Fakat örgüt kişisel arzu ve istekleri de gerçekleştirmek zorundadır. Örneğin, hayatını kazanmak için gelen bir kimseye maddî olanaklar sağlanmaz veya geciktirilirse gruba olan bağlılığı azalmaya ve kopmaya başlar.

#### **2.3.5.9.4 Örgüt Psikologlarının Görevleri**

Bugün büyük işletme örgütlerinde danışman görevli olarak hizmet veren psikologlar istihdam edilmektedir. Bu kimselerin yapmış oldukları görevleri dört kısımda inceleyebiliriz. Bunlar sırasıyla aşağıda açıklayacağımız üzere; araştırma, danışma, program geliştirme ve kişi değerlemedir.

##### **2.3.5.9.4.1 Araştırma**

İşletmeler bir grup insanın bir arada iş gördüğü sosyal gruplardan oluşmaktadırlar. Bu gruplarda yönetici – yönetilen, personel – işveren ve iş görenlerin kendi aralarında bir takım sosyal anlaşmazlık konuları olacaktır. Örgüt içi sorunların çözümü için bu sorunların niteliklerini etraflıca araştırmak ve tanımak gereklidir. Bu amaçla örgütlerde personelin moral düzeyine ve birbirlerine bağlılık derecesine ilişkin araştırmalar yapılabilir. İş görenlerin işletmeye ve yöneticilere karşı tutumları ölçülebilir. Ayrıca personeli harekete geçiren güdülerin yapısı ve niteliği de araştırılabilir. İşletme örgütünde çalışan insanlar ve onların oluşturdukları gruplar çeşitli bakımlardan yönetim

felsefe ve politikasına karşı direniő ve tepkilerde bulunabilirler. Bu cümleden olarak grup dinamiği, teknolojik deęiőimlere karşı direniőler, iş tatminsizliği, işe devamsızlık sorunları ile personel devri konularına ilişkin nedenlerin araştırılması yönetime katılma eğilimlerinin saptanması ve bütün bu konulara ilişkin önlemlerin alınarak etkili biçimde yürürlüğe konması elde edilecek araştırma sonuçlarına bağlı olacaktır. Örgütler, sosyal ve psikolojik sorunların araőtirmasında önemli bir kaynak oluştururlar. Bu sayede yönetsel ve örgütsel psikoloji (uygulamalı örgüt psikolojisi) yeni bir takım bilimsel ilke ve kurallara da kavuőmuő olacaktır.

#### **2.3.5.9.4.2 Danışma**

Örgütlerde çeşitli hiyerarşik kademelerde görevli bulunan yöneticiler ile astları arasında bir takım anlaőmazlıklar olabileceği gibi, bu örgütün işlevsel bölümlerin-\ den birinde (pazarlama, üretim, personel, muhasebe v.b.) çalışan iş görenler arasında çatıőma ve anlaőmazlıklar olabilir. Asıl görevi dışında davranış bilimleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmayan örgüt tepe yöneticisi ile bölüm yöneticileri bu tür sorunlarının çözümünde danışman olarak görev yapmakta olan psikologa baővurarak bilgi alabilirler. Vakayı değerlendiren psikolog bilimsel açıdan görüş ve fikirlerini açıklarak yöneticinin sorunu etkili biçimde çözmesine yardımcı olur. Bura-' da psikolog, örgütte görevli tüm yöneticiler için beşerî ilişkilerin iyileőtirilmesi ve yönetimin etkinleőtirilmesinde danışman rolündedir. Her yöneticinin kendisine baővurduęu zaman görüş bildiren danışman rolündedir.

#### **2.3.5.9.4.3 Program Geliştirme**

Psikologun bu görevi yerine getirmesi için örgütün personel yöneticisi ile sıkı bir işbirliğine gitmesi gerekecektir. Bilindiği üzere personel yöneticileri, personelin seçimi, işe yönltilmesi, yerleőtirilmesi, terfi ettirilmesi, güdülenmesi ve örgütle entegre edilmesi, eğitilmesi, iyi bir şekilde nezaret edilmesi, personelin sağlığının korunması konusunda diğer örgütsel bölüm yöneticilerine danıőmanlık etmektedirler. Ancak bir personel yöneticisi her zaman bir davranış bilimcisi olmadığı gibi bu konu yeni bilimsel geliőmelerden de her zaman haberdar olmayabilir. Bu nedenle, psikologu personel yöneticisinin geliőtirmekle yükümlü olduğu personel programlarının geliőtirilmesinde ve

örgüte uygunlaştırılmasında önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. O halde, yukarıda sözünü ettiğimiz işbirliği zorunlu bir nitelik arz etmektedir. Bu sayede işletme ve örgüt için en uygun personel programı geliştirilecek, sosyal ve bireysel mutluluk artırılmış olacaktır.

#### **2.3.5.9.4.4 Kişi Değerleme**

Örgüt psikologunun bu sonuncu görevi bazı özel durumlarda yapması gereken kişisel analizlerle ilgilidir. Burada örgüt üyesi olan bir bireyin ruhsal bunalım ve sıkıntılara düşmesi halinde onun psikolojik tedavisinde ve psikanaliz incelemesinin yapılmasında psikolog görev almaktadır. Nedenler saptandıktan sonra psikolojik veya klinik tedavilere başvurulur. Burada tek bir bireyin davranışları onun sadece örgüt içi sorunlarıyla ilgili olarak değil ailesiyle ve örgüt dışı tüm ilişkileriyle incelenmesi ve gerekli önlemlerin alınması söz konusudur.