

İklim ve GÜdüleme *

Yazan : George H. Litwin

Çeviren : Doç. Dr. Halil Can**

Bu makalede anlatılan deneysel çalışma, örgüt üyelerinin güdülenmesi ve davranışı üzerinde önderlik tarzının ve örgütsel iklimin etkileriyle ilgili bazı denenceleri (hipotezleri) sınamak için yapılmıştır. Çalışmada bir kaç tane işletme örgütü yaratılmıştır. Üç araştırma amacı saptanmıştır :

1. Önderlik tarzı ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi inceleme;
2. Örgütsel iklimin, hayal gücü içeriklerinin çözümlenmesiyle ölçülen, bireysel güdüleme üzerindeki etkisini inceleme;
3. Örgütsel iklimin, kişisel doyum ve örgütsel iş başarımı gibi geleneksel değişkenler üzerindeki etkilerini tanımlama.

Önemli yöntem ilkelerinden biri, örgütsel iklimin öğütücülüğüyle uyuşum içinde bulunan bir deneysel program geliştirmektir. Deneysel araştırma yalnız bir değişkeni, önderlik tarzını, girdi olarak kabul etmiş ve bunun doğurduğu iklim ve güdülenmeyi ölçmüştür.

Çeşitli «doğal» önderlik tiplerinden izlenebilecek bir dizi örgütsel ve psikolojik olaylara yönelmekten ziyade, üç ayrı tarz yaratılmağa ve bunların etkileri ölçülmeğe çalışılmıştır. Önderlik tarzının, iklimi etkileme mekanizması üzerine fazla ağırlık verilme-yerek, yaratılan iklimin özel durumuna ve bunların güdülenme üzerindeki etkilerine yönelinmiştir.

Geçmiş Bilgi ve Kuram

Bu çalışma, insan güdülenmesi üzerine McGlelland, Atkinson ve diğer sosyal bilimcilerin sistemli araştırma ve kuram oluşturu-

(*) George H. Litwin, «Climate and Motivation», in D. Kolb, I. Rubin and J. McIntyre, **Organizational Psychology; An Experimental Approach** (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1970).

(**) H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi.

maları üzerine dayandırılmıştır. Atkinson, güdülenmenin çevresel etkileri üzerine oldukça ağırlık veren biçimsel bir «güdüsel davranış» modeli geliştirmiştir.

Atkinson modelinin temelinde yatan varsayımlar kabaca şöyle sıralanabilir :

1. Bütün bireylerin belli temel güdü ve gereksinimleri vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnızca uyarıldıkları zaman davranışı etkilerler,
2. Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları bireyce algılanan duruma veya çevreye bağlıdır.
3. Özel çevresel öğeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlarlar. Diğer bir deyişle, özel bir güdü, uygun bir çevresel etki tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.
4. Algılanan çevredeki değişiklikler, uyarılan güdüleme tarzında da değişiklik doğuracaktır.
5. Her bir tip güdülenme ayrı bir gereksinmenin doyurulmasına yöneliktir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan güdülenme tarzında bir değişiklik davranışta da değişiklik doğurur.

Yazarca bir kaç tip güdü tanımlanmış ve incelenmiştir. Bunların içinde en önemlileri : başarı gereksinmesi (n başarı), ki benimsenmiş kusursuzluk standartlarıyla ilgili olarak başarı için gereksinme duyma olarak tanımlanmıştır; arkadaşlık ilişkilerine girme gereksinmesi (n özdeşleşme) : diğer kişilerle yakın ilişkiler ve arkadaşlıklar kurma gereksinmesi olarak tanımlanmıştır; ve diğerlerini etkileme veya denetim altına alma ve başkalarını etkileyecek araçları denetleme gereksinmesi olarak tanımlanan güç gereksinmesidir (n güç). Yazarlarca bu güdülerin güçlerini ölçmek için sunulan fotoğrafların içeriğini algısal olarak çözümleyen sistemli bir yöntem geliştirilmiş ve geçerliliği denenmiştir.

Her tür güdülenmenin (başarı, özdeşleşme ve güç) kendine özgü bir tip davranışı olduğunu düşünmek yararlıdır. Başarı güdüsü olan bireyler, yüksek fakat gerçekçi amaçlar saptarlar ve ileriye planlarlar. Kişisel sorumluluk yükümlenmekten hoşlanırlar ve ey-

lemlerinin sonuçları hakkında somut ve kesin bilgi almak isterler. Özdeşleşme güdüsü olan bireyler içten ve yakın ilişki ile arkadaşlık ararlar. İleriye doğru yönelmekten çok insanlarla birlikte oldukları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamda çalışmak isterler. Güç kazanma güdüsü olanlar ise güçlü ya da etki yapabilecekleri kadroları ele geçirmek isterler. Bunlar politikacılar, üst yöneticiler, askerî kurmaylar ve öğretmenlerdir.

Atkinson modelinde, güdülenmenin iki durumsal ve çevresel belirleyicisinden söz edilmektedir. Bunlar beklenti ve özendirme değerleridir. Beklenti, bir gereksinmenin tatmin edilme veya edilmesinin öznel (sübjektif) olasılığı veya benzeri durumlardır. Özendirme değeri ise, kişinin bir dizi davranış sonucunda elde ettiği doyum yada bunalım miktarıdır. Bu değişkenler oldukça özel ve teke indirgenmiştir. Gerçek yaşantıda beklenti ve özendirme değerlerinin yüzlercesi olabilir. Beklenti ve özendirme değerlerinin ölçülmesinin, Atkinson ve arkadaşları tarafından oluşturulan denetim altındaki laboratuvarlarda mümkün olduğu kanıtlanmıştır. Ancak böyle bir ölçme karmaşık sosyal durumlarda olanak dışı değilse bile oldukça zor bir iştir.

Örgütsel iklim kavramı, güdülemenin çevresel etkisini belirlemek için daha geniş ve daha öğütölmüş bir çerçeve içine sokulmak zorundadır. Örgütsel iklim, a) Örgüt üyelerince algılanan yada tecrübe edilen ve b) onların davranışlarını etkileyen örgütsel çevrenin niteliği olarak tanımlanabilir. İncelememizde örgütsel iklim, özellikle örgütsel çevrenin güdüsel öğeleri anlamını taşımaktadır. Yani, iklimin farklı tip güdüleri uyarmağa yönelik yönlerini inceleyeceğiz. Atkinson'ın sözleriyle örgütsel iklim, **verilen bir örgütsel durumda var olan beklenti ve özenme değerlerinin toplamının bir özettir.** Bir çok kuramsal çözümlemeler ve deneysel çalışmalar yoluyla oldukça güvenilir ve geçerli bir iklim ölçme aracı geliştirilmiştir. 31 maddelik soru anketi aşağıdaki 6 boyut üzerinde sonuçlar sağlamaktadır :

1. **Yapı :** İşçilerin kendi iş durumlarındaki zorlamalar hakkında duyguları, işlerinde kaç tane kural, düzenleme ve yöntem vardır.
2. **Sorumluluk :** Kendi kendinin patronu olma duygusu; kararlarından iki kez denetime tâbi olmama.

3. **Risk** : Risklilik, işte ve iş yerinde meydana okuma duygusu.
4. **Ödül** : İyi yapılan bir iş için ödüllendirilme duygusu, eleştirilme ve cezalandırılmaya karşı ödüle ağırlık verilmesi.
5. **İçtenlik ve destekleme** : Örgütte egemen olan genel yardımseverlik ve «iyi arkadaşlık» duygusu.
6. **Uyuşmazlık** : Yönetimin farklı fikirlerden ve uyuşmazlıktan korkmadığı duygusu farklılıkları hemen ve yerinde çözme.

YÖNTEM

Deneysel Çalışma

Deneyde 3 tane işletme örgütü oluşturulmuş ve herbirine 15 üye ile araştırmacılardan biri genel müdür olarak verilmiştir. Genel müdürlere nasıl bir önderlik tarzı izliyecekleri önceden öğretilmiştir. Özel önderlik tipleri ve bunların etkileri hakkındaki denenceler aşağıda belirlenmiştir.

Önderlik tipi ana değişken girdidir. Bütün diğer etkenler olanğı elverdiği oranda dikkatli bir denetim altında tutulmuştur. İşletmelerin fiziksel yeri belirgin, teknoloji ve gerekli görevler aynı ve örgüt üyeleri yaş, cinsiyet, geçmiş durum, güdü tarzı ve kişilik özelliklerine göre birbirlerine uygun seçilmiştir. Araştırma; Lewin, Lippitt ve White tarafından yürütülen klasik çalışmanın geliştirilmesidir.

Her bir yapay işletme 100 koltuklu sınıflarda çalışmıştır. Yapıtları iş radar kulelerinin küçük modellerini ve çeşitli radar denetimli silahları üretmektir. Tipik bir ürün 30 ile 50 parçadan oluşmaktadır. İşletmelerin üç ana görevi ve bununla ilgili olarak üç görevsel bölümü vardır : üretim, ürün geliştirme ve kontrol (muhasabe). Her bir bölümün başına atanan kişiler —bölüm yöneticileri— işin özelliklerini ve çalışma yöntemlerini koymaktan sorumludurlar.

İşletmeler kendileri gibi yapay bir hükümet organına sorumludurlar. Bu organ, yeni ürünler ve ürün değişikliklerinde aranacak özellikleri düzenlemekte ve çeşitli büyüklükteki ürün siparişleri

için iş tekliflerini gerekli saymaktadır. Her bir işletme aynı ürün çizgisinde başlamasına rağmen ürün çizgisine ekleme ve değişiklikler gerekliydi. Yapay organ maliyet - artı (Cost - plus) denetim usulünü kullanmakta ve genel müdürler; materyel kullanımı, iş-gücü etkinliği, verimlilik ve her bir sözleşmenin yerine getirilmesini gösteren ayrıntılı muhasebe raporları hazırlanmasından sorumluydular.

Her bir işletmede çalışan 15 kişinin 13'ü erkek, 2'si kadından oluşmaktaydı. Bunlar 18 ila 20 yaşları arasındaydılar. Hepsi (ortalama saat ücreti olarak \$ 1.40) «rekabet içindeki işletme örgütlerinin» bir incelemesine katılmak için toplam 78 kişi arasından seçilmişti. Çünkü bunlar birbirlerine en uygun grupları oluşturmaktaydı. Grupların birbirlerine uydukları boyutlar; yaş, eğitim konusu, işletme veya diğer iş tecrübeleri, n başarısı, n özdeşleşme ve n güç değerleri ile California Psikolojik Envanter kişilik profilleriydi. Dikkatler ilk güdü değerlerine uygun olarak düzenli bir uyuma çevrildi. Çünkü uyarılan güdülenme, temel çıktı ölçüsüydü.

Deneyler 2 hafta sürdü ve örgüt yaşamının 8 gerçek gününü kapsadı. Her bir iş günü ortalama 6 saattir. Deney sırasında günlük gözlemlerde bulunuldu ve soru sorma yada psikolojik testler yoluyla periyodik değerlendirmeler yapıldı. Bu veriler her bir genel müdüre verilerek düşünülen önderlik tarzını ne dereceye kadar başardıklarını belirtmede kullanıldı.

A ÖRGÜTÜ : İngiliz Radar

Genel müdür, biçimsel yapının korunmasına oldukça ağırlık vermekteydi. Örgüt üyelerine rolleri belirtildi ve çalışma alanları kesin olarak çizilerek görevlerinin yerine getirilmesi için sorumlu tutuldu. Ciddiyet, düzen ve saygınlık durumları ağır bir biçimde belirtildi. Yönetimin bütün kademelerinin kadrodan doğan yetkileri kullanması teşvik edildi ve açık örgütsel kurallardan sapma cezalandırıldı. Haberleşme yalnızca açık dikey (hiyerarşik) kanallardan yapılması gereken biçimsel özellikte idi ve yalnızca işle doğrudan doğruya ilgili konuları kapsamaktaydı. İşe yönelik tutucu bir siyaset izlendi ve yönetimde güvenilirliğe ve üstün kaliteye, yeni ürün yaratmadan daha çok önem verildi.

Böyle bir iklimde işçilerin biçimsel yapıya tepki göstermeleri doğal olacaktı ve yetki sembollerinden sıkılma ve onlara karşı çıkma yüksek olabilirdi. Genel iş tatmininin aşağı olacağı bekleniyordu.

B ÖRGÜTÜ : Denge Radarı

B Örgütü genel müdürünce gevşek ve biçimsel olmayan yapı benimsendi. Müdür arkadaşlığa, işbirliğine dayanan davranışa, gruba bağlılık ve ekip çalışmasına önem verdi ve bunları kendi davranışında göstermeğe çalıştı. Her kademedeki grupça karar alma teşvik edildi. Cezanın yerini teşvik ve yardımın doğurduğu rahat bir iklim aldı. Uyuşmazlık ve bunalımı ortadan kaldırmak için yöneticiler işçilerin kişisel gelişme ve kişisel iyiliğine özel dikkat gösterdiler. İşçilerin birbirlerini daha iyi tanıyacakları grup toplantıları düzenlendi.

B Örgütünün ikliminin üyeler arasında grup birliği duygusu doğuracağı ümit ediliyordu. Bu birliğin işin kusursuzluğundan çok kişiler arası ilişkilere daha çok yöneleceği varsayıldı. Böylece işten tatmin yüksek olurken verim yalnızca orta düzeyde olabilecekti.

C ÖRGÜTÜ : Parlayan Radar

C Örgütü Genel Müdürü yüksek verime değer vermekteydi. Her bir katılanın kendi amaçlarını saptaması ve bunun sonuçlarının sorumluluğunu yüklenmesi söylendi. Yaratıcı ve yenilik getiren çabalar yönetimce desteklendi. Rekabeti artırıcı bilgiler sık sık verilerek amaçlara yönelik gelişimin kolaylıkla değerlendirilmesi sağlandı. Kusursuz iş görme halinde ödüllendirme, terfi ve ücret artışı sağlamanın yanında tanıma ve onaylama biçiminde de oldu. Gurur duyma ve örgüt içinde ekip çalışması yaratmak için dış standartlara karşı rekabete ağırlık verildi. Üyelerin işle ilgili konularda birbirlerine yardımcı olanları teşvik edildi ve biçimsel bir haberleşme sistemi kullanılmadı.

Araştırmacılar böyle bir örgütte işçi şevkinin kişisel bağlılık yönünde ve çalışmanın yüksek olacağını beklemekteydi. Bu nedenle verim yüksek olacak iyi iş yapma üzerine ağırlık verme işçileri daha iyi iş yapabileceği hakkında isteklendirici olacaktı.

ÖZET VE DENENCELER

Şekil 1, her üç yapay işletme için, önderlik tarzı girdilerinin bir özetini vermektedir. Şekil; kısa sözcüklerle genel müdürlere araştırmacılar tarafından verilen emirleri simgelemektedir. Dikey bölümler önderlik tarzı girdileriyle bunlara en uygun iklim boyutları arasındaki ilişkiyi kabaca göstermektedir.

Araştırmacılar, iklimin uyarılan güdüleme üzerinde deneysel etkileriyle ilgili bir dizi denence (hipotez) sundular. Her bir örgüt için sunulan bu denenceler aşağıda gösterilmiştir :

1) A örgütünde yaratılan iklim diğerlerine oranla daha çok güç gereksinmesini canlandıracak veya uyaracaktır. Başarı ve özdeşleşme gereksinmelerinin gücü azalacaktır.

2) Diğer iki iklime göre Örgüt B'nin iklimi, arkadaşlık ve özdeşleşme gereksinmesini arttıracaktır. Buna uygun olarak güç gereksinmesi azalacak ve başarı gereksinmesi etkisiz olacaktır.

3) C örgütünün iklimi diğerlerine göre daha çok başarı gereksinmesini arttıracaktır. Özdeşleşme ve güç gereksinmesi etkilenmeyecektir.

Şekil 2; deneysel olarak oluşturulmuş üç iklimin güdü artırıcı etkileriyle ilgili denenceleri özetlemektedir. Her bir önderlik tarzının, bir güdüyü daha belirgin yapacak bir iklim yaratmağa yönelik olduğunu belirtmeliyiz. Böylece iklimler ve bunları yaratacak önderlik tarzları, güce-yönelik (Örgüt A), arkadaşlığa yönelik (Örgüt B) ve barışsal (Örgüt C) olarak nitelendirilebilir.

Şekil : 1

ÖNDERLİK TARZI GİRDİLERİN ÖZETİ

| İklim Boyutu | A Örgütü (İngiliz) | B Örgütü (Denge) | C Örgütü (Parlayan) |
|-------------------------------|--|--|--|
| 1. Yapı | Düzeni Koruma Yetki ve Kontrol Kullanma | Gayri resmiliği sürdürme | Gayri resmiliği sürdürme |
| 2. Standartlar, Sorumluluk | | | Kişiler ve örgüt için Yüksek Standart- lar koyma Yeniliği teşvik |
| 3. Ödül ve Ceza- landırma | Düşük İş başarı- mını eleştirme Kurallardan sap- mayı eleştirme | Bireysel cezalan- dırmadan kaçın- ma Genel, olumlu, ödülleri verme (Şartsız olumlu ödülleri) | Bireysel ve örgüt- sel ödüller, onay- lama ve yükselme olanağı sağlama Kusursuz iş başa- rımını ödüllendir- me |
| 4. İçtenlik ve Destek | | Sıcak ve arkadaş- ça ilişkiler yarat- ma Rahat ve huzur verici atmosfer geliştirme | Bireysel ve örgüt- sel destek sağla- ma |
| 5. İşbirliği ve Uyuşmazlık | | İşbirliğine önem Uyuşmazlıktan kaçınma Astlarla sıcak ve kişisel ilişkiler yaratma | İşte işbirliğine önem verme Uyuşmazlıkları hoşgörme |
| 6. Risk ve Katılma | Tutuculuğa önem Fazla katılmadan kaçınma | | Orta derece riski benimseme Örgütte gurur duy- gusu yaratma İşte iddia, eğlence ve heyecana önem verme |

Şekil : 2

İKLİMİN GÜDÜSEL ETKİLERİYLE* İLGİLİ DERECELER ÖZETİ

| Güdü | A. Örgütü (İngiliz) | B. Örgütü (Denge) | C. Örgütü (Parlayan) |
|--------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| n Başarı | Düşürücü etki | Etkisiz | Arttırıcı etki |
| n Özdeşleşme | Düşürücü etki | Arttırıcı etki | Etkisiz |
| n Güç | Arttırıcı etki | Düşürücü etki | Etkisiz |

* Etkiler, GÜDÜLENMESEL Tema Algı Ölçüleriyle ölçülen ve diğer işletme gruplarına göre değişimlidir.

Önderlik tarzı ile güdülenme arasındaki bağıntı Şekil 1 ve 2 nin karşılaştırılmasıyla analiz edilebilir. A Örgütünün Genel Müdürünün önderlik tarzı, örneğin, gerek başarı gereksinmesini gerekse özdeşleşme gereksinmesini karşılamaya yönelecek davranışı desteklemeyecektir. Her bir yön, bu gereksinmelerle birleşen gerek özendirme değerini, gerekse tatmin bklntisini veya her ikisini azaltıcıdır. Aynı şekilde B Örgütünün önderlik yöntemleri üyelerin özdeşleşme gereksinmeleriyle ilgili duyguların beklenti ve özendirme değerini artırır. Atkinson modeline uygulandığında başarı bekleyişi ve özendirilimesi yüksek olduğunda gereksinme artacak, bunlar düşük olduğunda gereksinme azalacaktır.

İklim modeli, güdülme belirleyicilerin tanımlanması görevini kolaylaştıran bir genelleştirme ve toplulaştırma düzeyi oluşturur. Bireysel ödendirme ve bekleyişlerle uğraşmaktan çok toplam dumsal etkiyi ölçmeğe çalışır. Önce de belirtildiği gibi, iklim; dumsal etkiyi ölçmeğe çalışır. Önce de belirtildiği gibi, iklim; dumsal etkiyi ölçmeğe çalışır. Önce de belirtildiği gibi, iklim; dumsal etkiyi ölçmeğe çalışır. Önce de belirtildiği gibi, iklim; dumsal etkiyi ölçmeğe çalışır. Önce de belirtildiği gibi, iklim; dumsal etkiyi ölçmeğe çalışır.

SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR

Önderlik Tarzının İklim Üzerindeki Etkileri

Gözlem, ve soru verileri deney sırasında 3 ayrı toplumsal ve iş çevresinin oluşturduğunu göstermiştir. Şekil 3, her hafta için iklimle ilgili toplanan soru verilerini özetlemektedir. Her iklim boyutu için üç örgüt arasındaki önemli istatistiksel farklılıklar gösterilmektedir.

Gözlem verilerine göre A Örgütüyalıtkanlık, örgütsel biçimsellik ve uyuşmazlıktan kaçınma özellikleri göstermektedir. İklim verileri yapı boyutunda yüksek sonuçları, sorumluluk, ödül, içtenlik ve destek boyutlarında ise düşük dereceleri vermektedir. Verilerin, kısıtlanmamış sorulara ve çalışma sonrası görüşmelere verilen cevaplarda da görüldüğü gibi iklim hakkında üyelerin duygularını yansıttığı görülmektedir. Bu örgütte iklim, oldukça kısıtlayıcı, tutucu, soğuk ve resmidir. Uyuşmazlıklar (yöneticilerle işçiler arasında) oldukça fazla ama baskı altındadır. Açık olarak uyuşmazlıkla karşılaşma kapasitesini ölçmeyi amaçlayan uyuşmazlık boyutundaki yüksek sonuçların çözülmemiş birçok uyuşmazlığın varlığı sonucu doğduğu ortadadır.

Şekil : 3

**3 TAKLİT ÖRGÜTTE MEAN İKLİM BOYUTU SONUÇLARI
(1. ve 2. Hafta Ölçülen)**

| İklim Boyutu | A Örgütü | | B Örgütü | | C Örgütü | | F Oranı | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1. Hafta | 2. Hafta | 1. Hafta | 2. Hafta | 1. Hafta | 2. Hafta | 1. Hafta | 2. Hafta |
| Yapı | 19.8 | 21.4 | 13.4 | 15.1 | 14.3 | 16.0 | 16.1** | 20.4** |
| Sorumluluk | 12.6 | 11.6 | 13.9 | 15.3 | 15.6 | 16.3 | 3.0* | 15.0** |
| Risk | 9.7 | 8.5 | 10.3 | 10.3 | 11.8 | 12.4 | 4.7* | 17.8** |
| Ödül | 18.0 | 15.7 | 29.4 | 27.2 | 27.7 | 22.5 | 39.7** | 58.4** |
| İçtenlik ve Destek | 15.8 | 14.6 | 26.8 | 24.8 | 22.7 | 24.2 | 62.1** | 82.2** |
| Uyuşmazlık | 9.2 | 9.6 | 5.0 | 5.8 | 7.1 | 6.6 | 23.6** | 23.2** |

* p .05.

** p .01.

Örgüt B arkadaşlık ve eşitlik normları geliştirmiştir. Bu özellikler içtenlik, destek ve ödül boyutlarında görülen uyuşum içindeki yüksek sonuçlarda gösterilmiştir. Veriler, üyelerin iklimin rahatlatıcı, arkadaşça, oldukça gevşek olarak oluşturulmuş ve kişisel olarak tatmin edici olduğu hususundaki sözleriyle desteklenmiştir.

Örgüt C kareketlilik, ekip çalışması, yarışma ve işten hoşlanma özelliklerini göstermektedir. Şekil 3 deki iklim verileri sorumluluk, risk, ödül, içtenlik ve destek konularında yüksek sonuçlar vermektedir. Üyeler iklimi gevşek olarak oluşturulmuş ve kişisel öncülük için ödüllendirmenin yüksek olduğu biçiminde belirlemişlerdir.

İklimin GÜdülenme Üzerindeki Etkisi

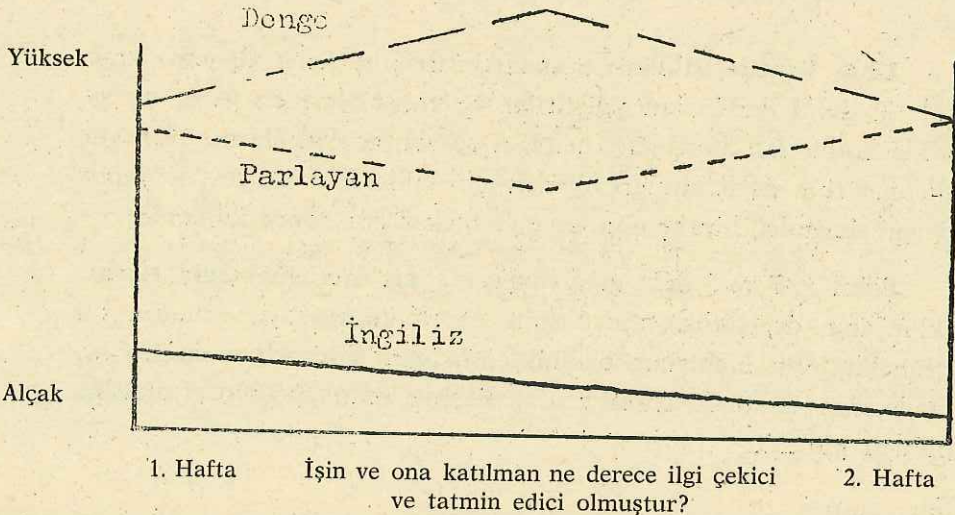
Ani Etki. 8 günlük yapay çalışmanın 2 nci, 5 inci ve 7 nci günlerinde katılanlara geçmiş birkaç gün içindeki düşünce, duygu, ilgi ve eylemleri hakkında bir kaç paragraflık bireysel rapor yazmaları söylenmiştir. Bu açıklamalar standart içerik analizi usullerinin kullanılmasıyla **n Başarı**, **n Özdeşleşme** ve **n Güç** için değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar uyarılan güdülerin ölçüsünü göstermiştir. Bu güdülenme sonuçlarında elde edilen 3 örgüt arasındaki farklılıkların, teşvik edici iklimlerin uyarıcı etkilerinden doğduğu sanılmaktadır.

Şekil 4; üç iklimdeki uyarılmış güdülerin düzeyini grafik olarak göstermiştir. Şekil 5; şekil 4 de sunulan verilerin tek yönlü varyans (sapma) analizlerinin sonuçlarını göstermektedir. Üç iklimde uyarılan güdülerdeki hemen hemen bütün farklılıklar istatistiksel olarak anlamlıdır. (F-Oranlarından da görüleceği gibi). **Deneyisel iklimin uyarıcı etkileriyle ilgili bütün denenceler kanıtlanmıştır.** A örgütü yüksek derecede güç güdüsü, B örgütü yüksek derecede özdeşleşme güdüsü ve C örgütü de yüksek derecede başarı güdüsü doğurmuştur.

Deneyisel iklimlerin indirgeyici etkileriyle ilgili denenceler genellikle yanıtlanmıştır. A örgütü en alt düzeyde başarı güdüsü yaratırken, denencede belirtildiği gibi, A ve C örgütlerinde uyarılan özdeşleşme güdüsünün miktarları arasında bir farklılık görülmemiştir.

Şekil : 4

DURUMA BAĞLI ARTAN GÜDÜLENME ÜZERİNE İKLİMİN ETKİLERİ



Şekil : 5

ÜÇ YAPAY ÖRGÜT İÇİN BİREYSEL RAPORLARDAN EDİNİLEN AYRILAN
GÜDÜLENME SONUÇLARI İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS (SAPMA)
ANALİZLERİNİN SONUÇLARI

| Toplanan Veri | Güdülenme içeriği | F Oranı | Önem Derecesi |
|---------------------------|-------------------|---------|---------------|
| İlk Deneme (2. Gün) | n Başarı | 3.87 | .05 |
| | n Özdeşleşme | 3.49 | .05 |
| | n Güç | .89 | — |
| İkinci Deneme (5. Gün) | n Başarı | 6.39 | .01 |
| | n Özdeşleşme | 13.86 | .01 |
| | n Güç | 3.74 | .05 |
| Üçüncü Deneme (7. Gün) | n Başarı | 9.98 | .01 |
| | n Özdeşleşme | 11.11 | .01 |
| | n Güç | 3.27 | .05 |

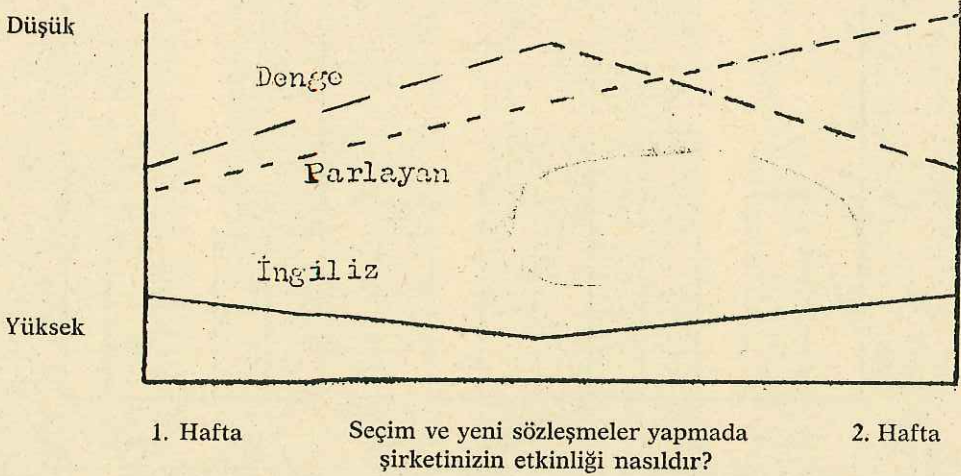
- (a) Yapay işletmeler 8 gün çalıştırıldı ve bireysel raporlar 3 kez toplandı : 2 nci, 5 inci ve 7 nci günlerde, artmış güdülenme sonuçları kişinin düşüncesi, duygu, ilgi ve eylemlerinin belirlenmesini gerektiren sorulardan çıkarıldı.
- (b) 3 örgüt arasındaki tek yönlü farklılıklar varyansının analizlerine dayanmaktadır. (N = 15 her birinde).
Ek olarak, 7. günde B örgütü orta derecede fakat anlamlı güç güdülenmesi canlandırmıştır.

Uzun Vadede Etkiler : Standartlaştırılmış tema algılama aracı (Mc Glelland tarafından geliştirilen ve çalışmalarında geniş bir şekilde kullanılan hayal gücü testi) n başarı, ne özdeşleşme ve n güç de olan tüm değişiklikleri ölçmek için kullanıldı. Bu testler yapay denemelerinden birkaç gün önce ve birkaç gün sonra kullanıldı.

Şekil 6, 7 ve 8 deki grafikler sonuçları özetlemektedir. Herbir iklim için değişiklik sonuçlarının tek yönlü varsayım analizi, bu değişikliklerin hiçbirinin önemli olmadığını gösterdi. n başarı sonuçlarının tümü düşerken n özdeşleşme ve n güçte bazı artışlar olduğu görüldü.

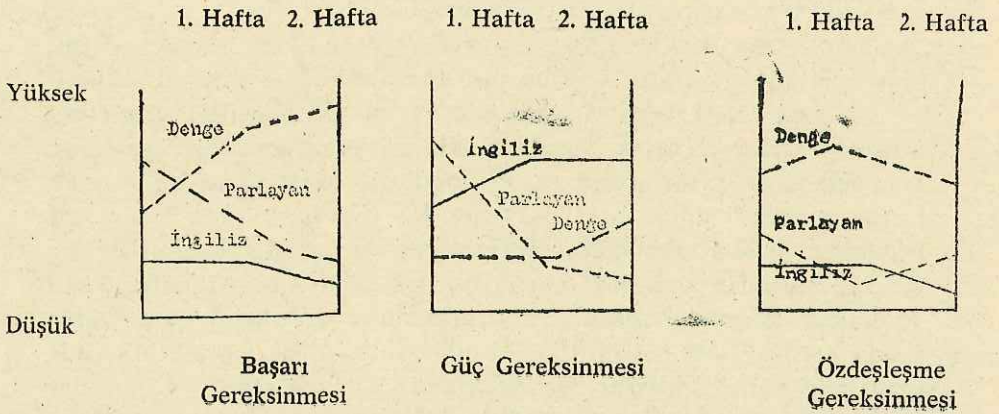
Şekil : 6

BAŞARI GEREKSİNİMİNDE DEĞİŞİKLİKLER ÜZERİNE İKLİMİN ETKİLERİ

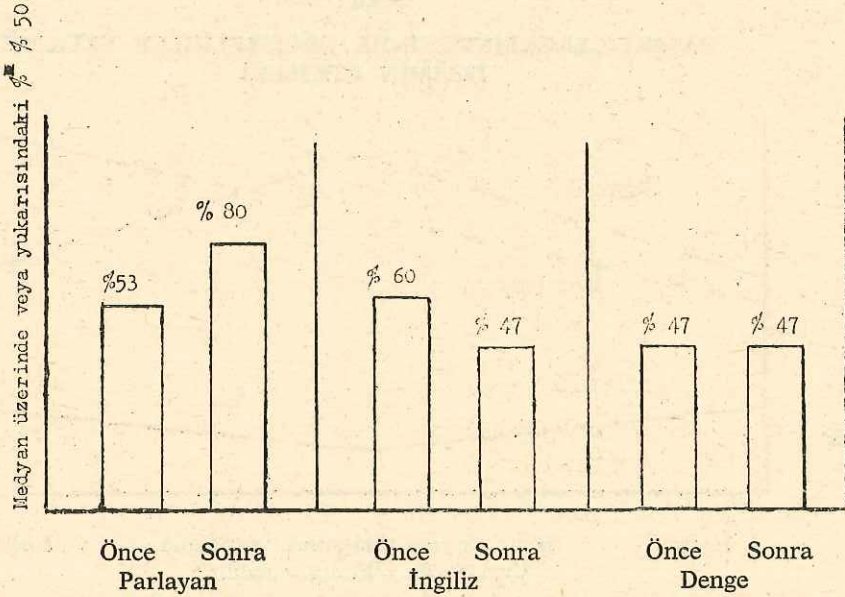


Şekil : 7

ÖZDEŞLEŞME GEREKSİNİMİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLER ÜZERİNDE İKLİMİN ETKİSİ



Şekil : 8
GÜÇ GEREKSİNİMİNDE DEĞİŞİKLİKLERE İKLİMİN ETKİSİ



* Bütün iklimler için meydan önce = 10
sonra = 7

t n Başarıda genel düşüş bekleniyordu. Denekleri işe alırken araştırmacılar uyarı işaretleri dizisi sundular. Örneğin, işe alınacaklara denemelerin rekabet iklimi içinde olacağı söylendi ve doldurulacak kadro sayısının sınırlı olduğu belirtildi. Diğer bir deyişle, işe alınacaklar ilk sınavları aldıklarında heyecanlı olduklarından n Başarıda yüksek puan almaya yöneldiler.

Güdü değişikliklerinden hiçbirinin istatistiksel olarak anlamı olmadığı gerçeği; iklim koşullarının genelleşmiş ve kararlı beklenti ve standart araca verilen tema yanıtlarını etkilemediği sonucunu doğurur. Bireysel rapor sorularındaki duruma göre özel işaretler, denenen tema yanıtlarının çeşitli tarzlarını onayladılar. Standartlaşmış araçtaki daha genel işaretler bu gibi çeşitli temasal yanıt tarzlarını ortaya çıkarmadılar. Deneysel olarak oluşturulan iklime katılan kişilerin yaşama ve çalışmalarının uygunluğu daha genel ve kararlı davranış eğilimlerinin etkilenme derecesini kararlaştırmada kritik etken olabilirdi. 8 günlük iklim deneyi güdü gücünde uzun süren değişiklikler yaratmadığını göstermiştir.

Güdü sonuçları önemli ölçüde değişmemesine rağmen n Başarıda yönetim önerilen denence yönüne doğru olmuştur. Diğer işlet-

melere göre C örgütündeki n Başarı sonuçlarının bazı kazançları olduğu görülür. n Özdeşleşme için üç işletmede farklılık yoktu. n Güç içinde B örgütünün biraz kazançlı olduğu görülür.

Önceki ve sonraki güdüleme ölçüleri üzerinde iklimin etkisi ile ilgili denenceler onaylanmamakla birlikte kişiliğin diğer ölçüleri önemli önce ve sonra değişiklikleri bulmuştur. California Psikolojik Envanteri (CPI) üzerinde üç değerlendirme önemli önce-ve-sonra değişiklikleri göstermiştir. Bu değerlendirmeler şunlardır : kendi kendini benimseme, sorumluluk ve toplumsuluk. Bu değerlendirmelerin ayrıntılı tanımlamalarına gitmeden sonuçların, A örgütünün üyelerinin kendilerinden daha az memnun oldukları, diğerlerini daha az kabul ettikleri ve daha endişeli ve sabırsız olduklarını gösterdiğini söyleyebiliriz. B örgütü mensupları bu boyutlarda çok az değişmiş C Örgütü üyeleri ise sorumluluk, sabır ve beceri de çok ilerlemişlerdir.

İklimin Tatmin ve Performans Üzerinde Etkisi

Araştırmacılar bu konuya da ilgi duydular. Şekil 9 iklimin bu iki boyut üzerindeki ani etkilerini özetlemektedir.

Şekil : 9
İŞ BAŞARIMI VE TATMİNE İKLİMİN ETKİLERİ

| | (İngiliz) A Örgütü | (Denge) B Örgütü | (Parlayan) C Örgütü |
|--|-----------------------|---------------------|------------------------|
| İş Başarımı : | | | |
| kâr; () = Kayıp | \$ 7.70 | \$ (5.30) | \$ 72.30 |
| % kâr; () = Kayıp | 81 % | (.80%) | 11.7 % |
| Yeni Ürün Sayısı : | | | |
| Geliştirilmiş | 4 | 6 | 8 |
| Materyal - Tasarruf Yenilikleri (Tahminler) | \$ 0.00a | \$ 25.10 | \$ 43.80 |
| Hükümetçe geri çevrilen birimler | 0 | 1 | 4 |
| Tatmin ^b | Düşük (3.2)* | Yüksek (6.4) | Yüksek (5.8) |

(a) İngiliz Hükümet elirlmelerinden asla sapmamıştır ve materyal ücretleri taban rakam olarak kullanılmıştır.

(b) Burada betimlenen tatmin, sorulara yanıt olarak ölçülmüştür : İşiniz ve ona katılmanız ne derece tatminkâr olmuştur? Puanlı dereceleme örgütte 7 gün sonra yapılmıştır. Yukarıda gösterilen sayılar bir örgütteki 15 kişi için **mean** sonuçlarıdır.

(*) Varyans analizi, meanların yekdiğerinden önemli ölçüde farklı olduğunu gösterir. (P = .05) ve sonraki analiz denge **mean**ının diğer ikisinden önemli ölçüde farklı olduğunu göstermiştir.

Tatmin : Tatmin ölçüleri, 2 haftalık deney süresince 3 nokta üzerinde toplandı.* Tatmin B ve C örgütlerinde yüksek olduğu A örgütünde ise sürekli olarak düşük olduğu gözlemlendi. B örgütü özdeşleşme güdüsünü uyarıyordu ve üyeler içten, arkadaşıca ve rahatlatıcı atmosferden tatmin duyuyorlardı. Başarı güdüsünü geliştiren C örgütünde ise üyeler, iddialı amaçlara yönelme ve kusursuz iş başarımının ödüllendirilmesinden tatmin oluyorlardı.

İş Başarımı : C örgütü diğer ikisini, iş başarmada önemli ölçüde saf dışı bırakmıştı. Bu şirket daha çok yeni ürünler sunmak yeteneğindeydi ve kâr en üst düzeye çıkarken masraflar önemli ölçüde azalmıştı.

A örgütü en az «yetenekli» olarak isim yapmıştı. Bunun nedeni piyasayı ele geçirmeye çalışmaması ve satış tekliflerinde oldukça tutucu olmamasından dolayı yenilik getirme yeteneği bulunmaması ve genellikle değişen piyasa koşullarında önemli ölçüde esneklik göstermesiydi.

Bu örgütü ise kâr yönünden en fakir olanıydı ve iyi «nitelikli» olarak tanınmıştı. Yeniliği teşvik yeteneğindeydi. Teklifleri genellikle A Örgütününkiyle rekabet havasındaydı. Kâr yönünden kısırlığının nedeni ise aşırı derecede yüksek (elverişsiz) işgücü uyumsuzluklarını desteklemesiydi.

A örgütü üyeleri tekrar tekrar, eğer kararlı olarak bir veya iki ürün çizgisi izlemeğe izin verilse verim ve etkililiklerinin çok daha gelişmiş olabileceğini söylediler. Kurulan iklim, benzer piyasada örgütsel uyabilirliği yasaklamaktaydı.

Güdü uyarmayla ilgili olarak tatmin ve iş başarımı üzerine verilen özet şöyledir :

| Örgüt | Uyarılan Güdü | Tatmin | İş Başarımı |
|-------|---------------|--------|-------------|
| A | n Güç | Düşük | Düşük |
| B | n Özdeşleşme | Yüksek | Düşük |
| C | n Başarı | Yüksek | Yüksek |

(*) Sorulara yanıtlar : İşiniz ve ona katılmanız ne derece tatmin edici olmuştur?

SONUÇLAR

1) Bu deneysel çalışmadan çıkarılacak ana sonuç : Farklı önderlik tarzıyla farklı örgütsel iklimler yaratılabilir. Bu gibi iklimler kısa sürede yaratılabilir ve özellikleri oldukça karardır.

2) Bir kez yaratıldığında, bu iklimlerin güdülenme ve dolaşısıyla iş başarımı ve işten tatmin üzerine önemli, çoğu kez dramatik etkileri olur. Deneysel olarak yaratılan iklimlerin her biri farklı güdüsel kalıp geliştirmiştir.

3) Örgütsel iklimler görünüşte kararlı, kişilik özelliklerinde de değişiklikleri etkilerler. Bu sonuç her nasılsa deneysel olmuştur. Güdünün güçlülüğü, standart tema algılama aracıyla ölçüldüğü gibi, önemli ölçüde etkilenmemiştir. Ancak standartlaşmış ve deneysel olarak geçerliği saptanmış kişilik testleriyle ölçülen belli bazı kişilik özellik ve huyları iklimden etkilenmiştir.

Bu bulgular, örgütsel iklimin insan örgütlerini incelemede önemli değişken olduğunu belirtmektedir. İklim kavramı her şeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmalıdır. Oldukça kararlı kişilik etkenlerinde iki haftadan kısa bir süre içinde önemli değişiklikler yaratılabilirse, belli bir iklimde yıllarca yaşamının kişiliğın bir çok yönlerini verime yönelik çaba kapasitesini, uzun vadeli ilişkilere bağlılığı (arkadaşlık ve evlenme gibi) ve bunlara benzer durumları nasıl dramatik olarak etkileyeceğini düşünebiliriz. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim tarzlarının kişiler, örgütsel iş başarımı ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasında yardımcı olacaktır.

