

**ZİHİNSEL SAĞLIK SORUNLARINA
DAVRANIŞ BİLİMLERİNDEN ÇÖZÜMLER
(VIII₃)**

John A. Myers, Jr. (*)

Çev. : Arş. Görv. Hüner ŞENCAN
İ. Ü. İşletme Fakültesi
Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı

Bu makalede mesleki zihinsel sağlık sorunlarına karşı, davranış bilimlerinde önerilen bazı çözümler üzerinde durulmuştur. Zihinsel rahatsızlıkların günümüzün en önemli sorunu olduğu herkesçe bilinmektedir. Mesleki zihinsel rahatsızlıkların endüstriyel ve beşeri maliyeti endişe verici boyutlara ulaşmıştır. Henüz bu maliyetin kesin ölçülerine sahip olmamakla birlikte, teknolojik değişim hızının endüstriyel iş çevresinde sürekli değişikliklere neden olduğu ve bunun zihinsel sağlık problemlerine yeni ve daha iyi çözümler bulunmasını güçleştirdiği bilinmektedir. Gerçekten, modern örgütteki karmaşık ve değişken özellikli insan-makina sisteminin etkin ve başarılı bir biçimde yönetilip plânlanması günümüzün önemli güçlükleri arasındadır. Eğer bu yolda, bu sistemi insan ihtiyaçlarına hizmet eder bir hale getirmekte önemli bir adım atılamazsa hem etkinlik ve verimlilik düşecek, hem de yaygın mesleki zihinsel sağlık sorunlarıyla karşılaşılacaktır.

Davranış bilimlerinin endüstrideki uygulamaları bu sorunlara yeni ve ek çözümler getirmektedir. Davranış bilimleri, endüstrideki ekonomik çıktıyı ve bireysel etkinlikle iş tatminini arttırmak amacıyla endüstriyel çevreyi inceleyen bir bilimdir. Geçen on, özellikle son beş yılda yapılan araştırmalardan bu iki amacın birbirinden bağımsız olmadığı sonucu çıkarılabilir. İşletmenin ekonomik amaçlarıyla sistemde çalışanların beşeri ihtiyaçları arasında her zaman bir seçim yapılması gerekmez. Çoğunlukla her ikisini de maksimize etmek mümkün olabilir.

Bu bilgiler endüstriyel yönetimde insan-makina sistemleri tasarımı ve plânlı örgütsel değişimde yeni ufuklar açmaktadır. Örgüt üyelerinin psikolojik ihtiyaçlarıyla onların endüstriyel katkıları ara-

(*) Alan A. McLean M.D., *To Work is Human, Mental Health and the Business Community*. London, 1967, (ed.) John A. Myers, Jr. *Solutions from the Behavioral Sciences*.

sındaki ilişkiler anlaşılabilirse sonuç muhteşem olacaktır. Tek başına rekabet, endüstriyel etkilerle başa çıkmada daha iyi yollar yaratacaktır. Endüstri örgütleri gerçekten güç günler geçiriyor olabilir. Bu nedenle, gelecek 25 yıl içinde endüstriyel yönetimde, önemli değişikliklerin olacağını tahmin etmek zor değildir. Bu değişikliklerin niteliği, işteki sosyal güçlerin daha iyi anlaşılmasını gerektirmekte ve bu yeni bilgilerin sisteme onu daha etkin yapmak için, nasıl uygulanabileceğini önermektedir. Endüstriyel etkileri iyileştirmeye yönelik bu çabalar zihinsel sağlık sorunlarına çözüm getiren yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkabilir.

Davranış Bilimlerinden Yararlanma :

İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana, davranış bilimlerinden endüstri örgütlerinde yararlanmada hızlı bir gelişme olmuştur. Ancak, önceki uygulama çabalarının çoğu sorunlara yönelik olmaktan çok, tekniklere yönelikti. Psikolojik testler, beşeri ilişkiler eğitimi ve daha sonraları moral araştırmaları davranış bilimlerinin en yaygın kullanılan teknikleri idi. Bu tekniklerin uygulamaları genellikle endüstri örgütlerinde çok az etkili olmuştur. Sonuçta davranış bilimleri bir dereceye kadar haklı olarak pratik olmayan, geçersiz, endüstri örgütlerinin katı amaçlarına «hafif» gelen bir bilim olarak meşhur oldu.

«Teknik yönelimli» olmaya ek olarak, ilk uygulama çabalarının bir diğer önemli özelliği davranış bilimlerinin «kolay uygulanabilir» olmadığı şeklindeki kanıyı kuvvetlendirmesiydi. Davranış bilimcileri doğal olarak, ilgilendikleri endüstriyel sorunları tanımlamayı tercih etmişlerdi. Bu eğilim, diğer görüşleri çok fazla dikkate almadan mevcut tekniklerin hemen uygulanabileceği sonucunu getirmişti. Böylece, örneğin «haberleşme» sorunlarını tanımlamak moda haline gelmişti. Bu sorunlar arandığında kuşkusuz hemen bulunabiliyorlardı. Popüler çözümlerden bir diğeri haberleşme sorunlarında beşeri ilişkiler eğitiminin yararlanmaktı ve bu yapıldığında davranış bilimci, bu eğitimin uygulanabileceği diğer örgütlerdeki haberleşme problemlerini araştırmaya koyuluyordu. Bu şekilde, sınırlı problem belirleme / sınırlı teknik bulma / sınırlı tekniğin uygulaması döngüsü ortaya çıkıyor ve sonuçta davranış bilimleri endüstri örgütlerinde sınırlı bir etkiye sahip oluyordu.

1946-56 dönemine zıt olarak geçen on yıl içinde, modern örgüt teorisinin gelişmesi, örgütlerin fonksiyonlarının anlaşılmasına büyük ölçüde yardım etti. Modern örgüt teorisinin başlıca katkısı, bir örgütte

temel üç sınıf değişken arasındaki ilişkileri anlamak için çok ihtiyaç duyulan kavramsal çatılar sağlamasıydı. Örgütsel değişim ve örgüt geliştirme bu değişken sınıflarıyla daha iyi anlaşılır. Bu değişkenler :

- (1) Teknoloji (araç, gereçler, iş akımı ve yöntemleri),
- (2) Biçimsel yapı (örgütün rasyonel yapıları) ve
- (3) Davranıştır (güdüsel ve kişilerarası ilişkilerle ilgili faktörler). Bu kavramsal çatı, örgütleri anlamada teknolojik, yapısal ve davranışsal alt sistemleri olan «tüm bir sistem» olarak isimlendirilebilir.

Bu sistem yaklaşımı, davranış bilimleri uygulamalarını anlamakta basit teknik yönelimlerden daha iyi bir temel sağlar. Popüler uygulamaların pek çoğu yakın zamanlara kadar bu üç değişken arasındaki ilişkileri ihmal etmiş ve sadece davranışsal alt sistemin kişilerarası ilişkiler yönü üzerinde durmuştur. Örgütsel değişim açısından sistem yaklaşımından iki ana sonuç çıkar.

1 — Davranışsal alt sistem örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen değişkenleri kapsar. Bunlar sadece bireysel yetenek, güdüsel ve öğrenme değişkenleri değil, fakat aynı zamanda davranışı etkileyen çevre şartlarıdır.

2 — Belirli bir örgütte bir alt sistemi ve o sistem içindeki değişkenleri farklılaştırmak suretiyle değiştirmeye çalışmak diğer iki alt sistemle sınırlıdır. Bu üç alt sistem arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Böylece, pratikte davranış bilimlerini uygulayarak davranışsal değişkenleri değiştirmeye çalışmak, teknolojik ve yapısal değişkenlerle sınırlıdır. Uygulamada bu sınırlamaları dikkate almamak, örgütteki değişikliklerin etkili olmamasına ve maliyetin artmasına yol açar.

Görüldüğü gibi davranışsal alt sistemi etkileyecek ödül yapısını değiştirmek gibi nisbeten basit değişiklikler, kişilerarasıdaki ilişki değişkenlerini değiştirmekte yaygın olarak yararlı olan diğer çabalardan daha büyük sistematik davranış değişiklikleri yaratabilir. Ödemeler ve terfi gibi ödül sistemlerini örgütün ve bireyin ihtiyaçlarıyla uyumlaştırmaya yönelik değişim politika ve/veya süreçleri sistem yaklaşımının önerdiği örgüt geliştirmede bir yaklaşım şeklidir. Bu şekilde değişiklikler, küçük bir bölümde veya parçada değil sistem çapında etkili olacaktır.

Davranış Bilimlerinden Yararlanmada Bir Model :

Bilimsel bilgiden başarılı bir biçimde yararlanmada karşılaşılan en büyük güçlük, mevcut bilginin, örgütte belirli değişiklikleri gerçekleştirecek özel bir duruma nasıl uygulanacağıdır. Bu yüzden, araştırma ve geliştirme süreci, üzerinde en fazla durulan konudur. Yukarıda tartışılan sistem yaklaşımı örgütleri anlamada başvurulacak yararlı bir kavramsal çatıdır, fakat «yararlanma» sorununu tek başına çözemez. Farklı uzmanlardan ve örgütlerde farklı sorumluluklara sahip yöneticilerden elde edilen bilgi ve katkılardan nasıl yararlanılacağı ve farklı firmalarda başarılı değişim stratejilerinin nasıl geliştirileceği hayati iki önemli sorundur. Yapılması gerekli olan, tek başına değişim sürecinin daha iyi anlaşılmasıdır.

Yararlanma süreci şekil 1'de şematik olarak verilmiştir. Bu model yararlanma sürecinde iki safhaya bölünebilecek temel olayları tanımlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin endüstri mühendislerinin ve davranış bilimcilerinin uygulayabilecekleri rolleri göstermektedir.

Yararlanma sürecinin ilk başlangıcı endüstri sorununun belirlenmesidir. Yönetici sorunu ortaya koyar. Bu aşamada onun rolü sorunu açıklamaktır.

Bundan sonraki aşama sorunun yeniden tanımlanmasıdır. Bu aşamanın önemi sorunun yeni bilgi ve verileri gerektirecek şekilde geniş olarak açıklanmasıdır. Bu aşamada örneğin, sistem yaklaşımı özellikle yararlıdır. Bu tür kavramsal çatılar, endüstri mühendislerinin büyük ölçüde işine yarayacaktır. Çünkü onların hem örgüt tecrübesi bulunmakta, hem de davranış bilimlerini tanımaktadırlar.

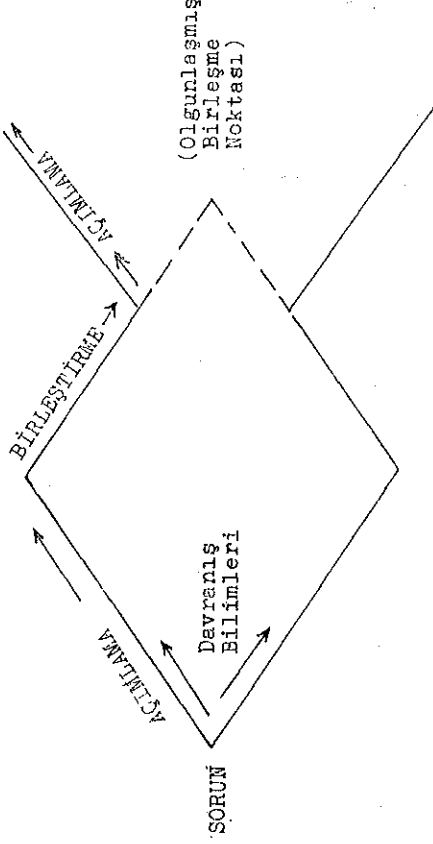
Bir örgütün elindeki mevcut bilgilerinin yanısıra, yeni bilgilerin elde edilmesi ve yeni davranışsal araştırmalar bu sürecin bir sonraki önemli olayıdır. Davranışsal bilgilerin elde edilmesinde örgüt dışından sağlanacak davranış bilimcilerinden de yararlanılabilir. Bu aşamanın önemi başlangıçta belirlenen problemin sınırlarını genişletmesi, «açımlamasıdır». Zamanla sorun daha ayrıntılı olarak dile getirilir. Bu safhaların tümü ancak yönetici, endüstri mühendisi ve davranış bilimcisinin muhtemel çözümler üzerinde işbirliği yapmalarıyla gerçekleştirilebilir.

Çözüm önerileri getirmek bir sonraki aşamadır. Açıklama'nın bu son olayı «görüş açıklama» safhasıdır. Açıklamanın amacı mümkün olduğu kadar çok alternatif ve çözüm önerileri getirmektir. Bu açıdan amaç, yöneticiye sorunu çözebilmesi için olabildiğince fazla fikir getirmektedir.

ŞEKİL 1 : DAVRANIŞ BİLİMLERİNDEN YARARLANMADA BİR MODEL

SÜRECİ :

Sorunu Belirleme → Sorunu Tanımlama → Yeni Bilgiler Elde Etme → Çözüm Hipotezleri → Eleştirerek Değerleme → Yapılabilirlik Testi → Program Geliştirme → Programın Yürürlüğe Koyulması



SAFHALAR :

Görüş Açıklama → Uygulama → Görüş Açıklama

ROLLER :

Davranış Bilimcisi →
Endüstri Mühendisi →
Yönetici →

Çeşitli çözüm hipotezlerinin «eleştirel değerlemesiyle» birlikte «birleştirme» safhası başlar. Bu safha yönetici, endüstriyel araştırmacı ve davranış bilimcisinin sürekli işbirliğini gerektirir. Bir sonraki safha yapılabirlik testidir. Bu safhada belirli bir örgüte özgü sorunlarla ilgili çözüm önerilerinin uygulamaya konulup konulamayacağı önem kazanır. Burada davranış bilimcisi sahne dışı kalmaktadır. Süreç esas olarak yönetici ve endüstri mühendisi tarafından yürütülür. Yapılabirlik testi «birleştirme»nin son olayıdır ve çözüm hipotezinin test edilmesiyle sona erer. En iyi çözüm zamanla firma yöneticisi tarafından geliştirilir.

Çözüm hipotezine bağlı olan, program geliştirme ve programı yürürlüğe koyma örgütte diğer pek çok kişinin işbirliğini gerektirebilir. Bu kişiler örgütsel sorumluluklarına göre, en iyi çözümün elde edilmesi için kendilerine uygun safhalarda bu çözüme katılmalıdırlar. Programı tüm olarak yürürlüğe koyacak alt programları değerleyecek ve daha sonraları ortaya çıkacak yeni problemleri belirleyecek kişiler onlardır. Böylece yararlanma süreci süreklilik kazanacak devam edip gidecektir. «Yararlanma» süreci için geliştirilen bu model davranış bilimlerinin örgütlerde kullanımıyla ilgili bazı sonuçları öngörmektedir.

1 — Yararlanma süreci uygun zamanlarda açıklama ve birleştirmeyi gerektiren sürekli bir olgudur. Açıklama başarılması güç olan bir iştir, özellikle birden fazla kişinin işbirliğini gerektirdiği durumlarda... Açıklamada başarılı bir katılma için gerekli bilgi ve beceri önceden belirlenebilir ve belirlenmelidir.

2 — Yararlanma sürecinde, işletme yöneticisi merkezi ve hayati bir role sahiptir. O, işbirliğini gerektiren çabaların odak noktasıdır. Bu model yararlanma sürecinde onun gerekli zaman ve çabayı harcamasını gerektirir.

3 — Endüstri mühendisi ve/veya dışarıdan gelecek davranış bilimcileri aracılığıyla sağlanacak davranış bilimleri verileri işletme yöneticisine eldeki problem için çeşitli alternatif yaklaşımlar ve çözümler getirecektir. Bu görüş ve alternatifler mevcut davranış bilimleri bilgi ve araştırmalarından çıkarılmış elde hazır olmalıdır.

4 — Başarılı bir örgütsel değişim, işletme yöneticisi, endüstri mühendisi ve davranış bilimcisinin etkin işbirliğini gerektirir.

Endüstri Örgütlerinde Davranışsal Araştırma Bulguları :

Endüstri örgütlerindeki davranışsal araştırmalar, çalışma ortamındaki güçlerin daha iyi anlaşılmasına imkân veren bulguları sergilemektedir. Bu araştırmaların genel özelliği, sistemde çalışan bireylerin ihtiyaçları hakkında çeşitli bilgiler sağlamasıdır. Yaratıcılık ve problem çözme konuları önemli araştırma alanlarından biridir. Bir diğeri çok sayıda bireyin davranışlarına dayanan alan araştırmalarıdır. Davranış bilimlerinde, yaratıcılık ve problem çözme araştırma bulguları üzerinde genel kabul görmüş bazı noktalar vardır. Özet olarak bunlar :

- 1 — Yaratıcı kişiler bağımsız ve özgür olmaya daha fazla önem verirler.
- 2 — Yaratıcı kişiler daha az endişeli, daha istikrarlı, daha güçlü iradeye sahip, daha sağlıklı görünümündedirler.
- 3 — Daha az yaratıcı olan kişilerin işlerinde daha ihtiyatlı ve daha fazla kendilerini korumaya yönelik davranışlara yöneldikleri kabul edilmektedir.
- 4 — Yaratıcılığı az olan kişiler ayrıntılı işlerden daha fazla hoşlanmakta ve rutin işlerden tatmin duymaktadırlar.
- 5 — Yine bu kişiler iş güvenliğine büyük önem vermekte, suçlanacakları veya aşağılık duygusuna kapılacakları durumlardan kaçınmaktadırlar.
- 6 — Yaratıcı kişiler daha az yaratıcı olan kişilere göre belirsiz durumların üstesinden daha çabuk gelmektedirler.

Bu sonuçlar, insan ihtiyaçları hakkında önemli ipuçları vermekte ve örgütsel çevreye yeni bir bakış açısı getirmektedir.

Dr. Joseph McPherson ve arkadaşları sorun çözme sürecinde, duygusal düzensizliklerin belirtileri ile ilgili aşağıdaki bulguları özetlemişlerdir.

Savunmacı: Eski fikirlerin yerine yeni bilgileri öğrenmeyi reddeder. Yapıcı eleştirilerden yararlanmaz, haklılığını kanıtlamak için büyük enerji harcar.

Hastalık Hastası: Enerjisini sorunlara değil vücuduna hasreder, kişisel emniyeti ve güvenliği ile ilgilenir.

Deprasyonlu: Yeteneklerinden şüphelenir, gerçeklerden sapar, heyecan eksikliği mevcuttur, diğerlerini etkilemede başarısızdır.

Şüpheli: Korunmaya gereğinden fazla enerji harcar. Öğrenme anında çok gururludur. Statüsüne çok fazla önem verir, çok fazla eleştiri getirir.

Mütereddit: İşe başlamadan önce çok fazla bilgi toplama ihtiyacı duyar. Problem çözmenin doğrulama (verification) aşamasında çok fazla bilgi toplar. Elindeki verilerden şüphelenmesi nedeniyle bir fikir ileri sürmekte başarısızdır. Bir sorunu çözmekte veya ele almakta oldukça ağır davranır.

Davranış bilimcilerin son zamanlarda yaptıkları araştırmaların sonuçlarına göre yaratıcı bir kişi :

- 1 — Belirsizliklere karşı dayanıklıdır.
- 2 — Demokratik bir karaktere sahiptir.
- 3 — Sorun yönelimlidir.
- 4 — Nüktedandır.
- 5 — Kendine güveni yüksektir.
- 6 — Bağımsızdır.
- 7 — Ateşli ve atılgandır.
- 8 — Kendisini adamıştır.

Endüstri örgütleri yeni bilgilerin keşfedilmesinden yeni ürünlerin imâl edilmesine kadar çeşitli sorunların çözümüne yeni ve daha iyi çözümler bulabilirlerse ekonomik başarılarını geliştirebilirler. Ekonomik gelişmenin anahtarlarından biri örgütlerde yaratıcılık ve sorun çözme yeteneğini iyileştirmektir. Bu şekilde hareket etmekle işletmelerde daha iyi sonuçlar alınabilecektir.

Örgüte eleman alınırken yaratıcı kişilerin seçimi, örgütsel çıktıyı geliştirmenin bir yoludur, ancak bu yaklaşım yukarıda sunulan yaklaşıma ek olarak düşünülmelidir. Bir başka yol, sorun çözme yeteneğinin geliştirilmesi için öznel olarak eğitim programları düzenlemektir. Bu yöntem de yararlıdır, fakat endüstriyel iklim destek sağlamadığı ve yürürlüğe konmasında yeni fikirler getirilmediği sürece uygulaması kısıtlıdır. Yaratıcılığı arttırmada gerçek anahtar daha iyi karar vermeyi

önleyen gizli fakat etkili örgütsel ve çevresel engellerin kaldırılmasıdır. Şirket politikaları, otorite ve güç yapısı uzmanlaşmanın tür ve derecesi başarı değerlemede yönetsel nitelikler ve hatta ücret ödeme sistemleri gibi örgütün bazı yönleri çıktı üzerinde daha fazla etkili olmaktadır. Bu faktörlere hızla değişen teknoloji ve sistemde meslekî başarıyı etkileyen gizli kurallar eklenirse sistemin karmaşıklığı ve çatışan güçler daha iyi anlaşılır. Sonuçlar aşağıdaki biçimde olabilir.

1 — Örgütsel çıktıyı geliştirmek için bireylerin ileri sürdükleri yeni fikirler genellikle aşağıdaki «öldürücü ifadelerden» biriyle karşılanır.

Daha önce denedik.

Bizim sorunumuz farklı.

Sorumluluğumuzun dışında.

Çok masraflı.

Benim işim değil.

Onunla uğraşamayacak kadar meşgulüz.

Çok köklü bir değişiklik.

Zamanımız yok.

Çare değil.

Diğer teçhizatı kullanmaz hale getirir.

Bunun için kapasitemiz yetersiz.

İşgörenler için pratik değil.

Bizim adamlar onu asla yapmazlar.

Sendika karşı çıkar.

Onu hiç yapmadık.

Şirket politikasına aykırı.

Başımıza kakarlar.

Yetkimiz yok.

Gerçekçi değil.

Şimdilik üzerine yatalım.

2 — Yönetim, ücret ve terfi politikalarıyla rotasyon uygulamalarına genellikle uzun dönemden çok kısa dönemli kâr düşünceleriyle

başvurur. Bu durum «rolünü emniyetle oyna», «tekneyi batırma» ve «mesele çıkarma» anlayışını doğurur. Oyunun kuralları, savunma ve şüphedir. Bu oyunda bireyler hayatta kalabilmek için enerjilerini verimli olmayan bir biçimde harcarlar.

Anket ve alan yönetimini kullanan diğer davranış araştırmalarından alan araştırması, bireysel ve örgütsel değişkenlerin incelenmesi amacıyla endüstri örgütlerinde yoğun bir şekilde kullanılmakta ve çok sayıda bireyden elde edilen davranışsal veriler ortaya çıkmaktadır. Bu konuda meslekî literatür oldukça kapsamlıdır. Burada araştırma bulgularından bazı örnekler verilmiştir.

1 — Endüstri örgütlerinde yetki ve güç dağılımı ile ilgili bulgular üzerinde görüş birliği vardır. Eğer biçimsel yapı ve/veya yönetim sistemi örgüt üyelerinin sisteme ait oldukları duygusunu arttıracak şekilde değiştirebilirlerse iş tatmini ve iş ilgisi daha fazla olacaktır.

2 — İşe olan ilgi arttıkça işe uyumun ve güdülenmenin de artacağı üzerinde görüş birliği vardır. Hayal kırıklıkları arttıkça, işle ilgili başarısızlıklardan korkma duygusu artmakta, fakat elde edilen başarılar arttıkça tatminler de artmaktadır.

3 — Kişilerarası ilişkilerin örgütsel çevreden etkilendiği konusunda fikir birliği vardır. Kaba otoriter bir yönetim sistemi katılcı bir yönetim sistemine göre kişiler arasında daha fazla gerginlik, çatışma, engelleme ve hoş gitmeyen ilişkilere yol açar. Katılcı yönetimde diğerlerinin görüşlerini almak için daha fazla bir isteklilik, meslektaşlar arasında daha fazla işbirliği ve işe yönelik çabalar için daha fazla enerji mevcuttur.

Endüstriyel Değişim Programları :

Önceki kısımda yaratıcılık ve alan araştırmalarının bulguları üzerinde durularak bu bilgilerden plânlama ve endüstriyel değişim programlarında ne şekilde yararlanılabileceği ele alınmıştı. Gelişme programlarında bu bilgilerden yararlanabilmek için öğrenilmesi gerekli daha pek çok şey bulunmaktadır. Ancak bir başlangıç olarak ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği konusunda örnek bir program üzerinde durulabilir.

Bu, General Electric Firması'nda uygulanan bir davranış araştırma ve geliştirme projesidir. Bu projenin geliştirilmesinin nedeni başarı değerlendirme sisteminden duyulan tatminsizlikti. Sistem hem işgörenlerin başarılarını iyileştirme hem de ödemeler ve terfi açısından yetersiz görülüyordu.

İlk olarak yönetim kararlarında bu yöntemi uygulayanlardan ve bu yöntemin uygulandığı kişilerden kapsamlı bilgiler elde edildi. Bilgiler tek başına başarı değerlendirme tekniğinin örgütte olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermişti. Yöntem, kişinin kendisini geliştirmesine katkıda bulunacak yeterli bir başarı ölçütü getirmiyordu. Aynı zamanda, ödül sisteminin belirlenmesinde kişinin katkısını yeterli ve doğru hesaplamıyordu. Son olarak, kişi ile üst'ü arasında istenmeyen ilgisiz engeller yaratıyordu.

İkinci aşamada bir program hazırlanmıştır. Bu aşamanın çok karmaşık olması ve yararlanma sürecinde yeterli ve iyi bir kavramsal modele sahip olunmaması nedeniyle tanımlanması güçtür. Yöneticilerle işbirliği yapan araştırmacılar verileri incelemişler ve bu verilerin ışığında daha geniş sorular sormuşlardı. Bu sorulara, örgütten elde ettikleri davranışsal verilerden cevaplar arayarak başarı değerlendirme kararlarında ilgili bilgileri elde etmek için daha iyi yaklaşım geliştirmişler ve bunu «iş plânlaması» olarak isimlendirmişlerdi.

İş plânlaması yöneticinin izleyeceği beş basit basamaktan meydana geliyordu :

- 1 — Örgütsel hedef ve amaçları tanımlayınız.
- 2 — Bu amaçları işgörenlere bildiriniz.
- 3 — İşgörenlerden kendi plânlarını belirlemelerini isteyiniz ve bu plânları onlarla görüşünüz, uygulanacak zaman ve ölçülerini tesbit ediniz.
- 4 — Plâna bağlı olarak gelişmeleri gözden geçiriniz.
- 5 — Bu süreci yeniden tanımlayarak, haberleşerek, sözleşme yaparak ve gözden geçirerek sürekli hale getiriniz.

Bu basamakların amacı her birey için bir çalışma plânı geliştirmektir. Plânlı, örgütsel amaçlara katkıda bulunacak bireysel amaç ve görevler belirlenecek, böylece her birey kendi plânını gerçekleştirmede güdülenmiş olacaktır.

İş plânlaması, kavramsal olarak oldukça basit ve hemen önerilebilecek bir örnektir. Diğer taraftan, işin niteliği, teknolojisi, biçimsel yapısı ve yetenek gerekleri önemli ölçüde farklı olan örgütlerde uygulanması güç ve karmaşık bir sorundur. Burada uygulama sorunları üzerinde durulmayarak, programın örgüt çevresinde ne gibi değişiklikler yapılabileceğine değinilecektir.

- 1 — Görev yönelimli plânlama sürecinde, insana önem verilmesi

nedeniyle plân kişinin görevini ve işle ilgili duygularını doğrudan etkileyecek ve bu nedenle iş uyumu ve güdülenme artacaktır. Kişi başarısızlık riskini göze alacak fakat aynı zamanda elde ettiği başarılarından tatmin olacaktır. Kişinin iş için gerekli yetenek ve becerilere sahip olduğu durumda bu değişiklikler onun kendisini gerçekleştirme ihtiyacına olumlu bir katkıda bulunacak ve özsaygımlığını arttıracaktır.

2 — Yapısal olarak, karar verme ve özellikle kararlardaki öncelik hiyerarşi kademelerinin alt basamaklarına, sorunların kaynağına doğru yaklaşacaktır. Böylece sistemdeki güç dengesi yeniden dağılacak ve bu sistemde yetki ve sorumluluk yapılarında bile değişikliklere yol açabilecektir.

3 — Kişilerarası düzeyde, bireylerin kendi aralarında ve yöneticileriyle etkileşimlerinde önemli bir artış olacaktır. Bu artış nedeniyle ve örgütsel amaçlarla ilgili görevlerin tartışmasında yapılacak «sözleşmelerle» birey kendi amaçlarını ve örgütsel amaçları daha iyi anlayacaktır. Çabalarının genel plâna nerede daha iyi uyduğunu görecektir, bu muhtemelen özsaygısını ve katkı duygusunu arttıracaktır.

4 — Başarı değerlendirme kararlarını verirken, yönetici, ilgili bilgilerin temininde daha fazla ve daha iyi bilgiler elde edecektir.

5 — Son olarak, başarı değerlemede daha doğru bilgiler kullanılacağından, ödül sistemi özellikle ödeme ve terfiler daha gerçekçi olacak ve yöneticinin arzuladığı belirli davranışlar pekiştirilecektir. Böylece yönetimin istediği davranışlar ilgili tüm kişiler tarafından daha iyi anlaşılacaktır.

Endüstriyel çıktığı geliştirme ihtiyacı, yöneticiyi örgüt geliştirme ve iyileştirme programlarında davranış bilimcilerinden yararlanma zorunluluğunda bırakmaktadır. Örgütsel davranış hakkında mevcut davranış bilimleri bilgisi giderek artmaktadır. Bu bilgilerin büyük çoğunluğu örgüt üyelerinin güdülleri ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Yani davranışsal verileri elde etmek için çok sayıda bilgi toplama tekniği mevcuttur. Örgüt teorisindeki yeni gelişmeler, örgütü bir sistem olarak ele almakta ve yeni kavramsal temeller getirmektedir. Bu verilerin kullanılması ve anlaşılması için yapılan teşebbüsler örgütsel değişim programlarının geliştirilmesinde yeni ufuklar vadetmektedir.

Şimdiden endüstriyel değişim programlarını geliştirme çabalarının başladığı görülmektedir ve önümüzdeki yıllarda daha pek çoğu geliştirilecektir. Bu gelişmelerin meslekî sağlık sorunlarını çözeceğine ilişkin bir kanıt yoktur. Ancak örgütsel hayatın sistem çapında değişmesi

örgütte çalışan herkesi etkileyecektir. Bu değişikliklerin yönlendirilmesi hem bireylerin gelişme ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarına hizmet edecek hem de işletmenin ekonomik etkinliğini arttıracaktır. Bu değişiklikler ortaya çıktıkça bireylerin kendilerine olan güvenleri, katkı duyguları, uyumları, sistem üzerindeki etkilerini anlamaları ve iş etkinlikleri çoğalacaktır.