

**KİŞİNİN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ DAVRANIŞI
VE
BU DAVRANIŞIN ARDINDAKİ FAKTÖRLER**

**OCCUPATIONAL ROLE BEHAVIORS WITHIN A BUSINESS
ORGANISATION
and
THEIR POSSIBLE PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS**

MÜCELLÂ ULUĞ

Psikoloji Bölümü, İstanbul Üniversitesi

Bu makalede, kişinin çalışma hayatındaki davranışı, yönetici ve çalışan olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Ayrıca kişilerin davranış ve kararlarının ardındaki faktörlere, onun ihtiyaçları ve psikik dinamizmi açısından yaklaşılmıştır.

The present study examined various aspects of occupational role behaviours of individuals who were holding different status within a business organization, as executives or workers. Explanation with regard to individuals various occupational behaviours and decision making in the organization were sought in individuals related needs as well as underlying psychological dynamism.

Kişinin çalışma hayatındaki davranışı günlük hayatın o kadar doğal bir parçasıdır ki, bu davranışların ardındaki psikolojik nedenler, diğer bir ifade ile kişinin ihtiyaçları nadiren farkedilir. Şunu unutmamalıdır ki, bu kişi bir alet veya bir makine değildir. Bir insandır. Mevkii ne olursa olsun, kendisine has duyguları, ihtiyaçları, gayeleri, ümit ve korkuları vardır. Hastalanır, acıkır, hiddetlenir, hayal kırıklığına uğrar, sevinir, kederlenir. Kişilerin davranışları

doğdukları günden (hatta bir-çok psikologlara göre, daha öncelerden) başlayan ve devamlı olarak gelen çok yönlü etkenlere maruzdur. İşte kişinin çalışma ortamındaki davranışları bu etkenlerin sonucu olarak ortaya çıkar. Şurası muhakkak ki, her davranışın bir nedeni vardır. Buna *ruhsal determinizm* (nedensellik) diyoruz. Bu da kişinin davranışının derinliğine araştırılmasında ele alınan iki temel varsayımdan biridir. İkincisi ise, davranışlarımızı, çok kere sanıldığı gibi, bilinçli değil, bilinç dışı etkenlerin yönetmesidir. Gerçekten bu iki varsayım o kadar içiçedir ki, birini bırakıp diğerini tartışma olanağı yok gibidir. Davranışlarımızı yöneten bu etkenler böylece bilinçli ve bilinçsiz olabildiği gibi mantıklı ve mantıksız da olabilmektedir.

İzahı en kolay olan etkenler bilinçli ve mantıklı olanlardır. (Örneğin, bir işi kabul etme gibi) Bu bilinçli ve mantıklı davranışlarda iki unsur vardır:

1. Değer Unsurları
2. Gerçek Unsurları

Bu değer ve gerçek unsurları hiç bir zaman birbirlerinden ayrılmazlar. Çünkü her değer unsurunun içinde ondan ayrılmayan ve realiteyi aksettiren bir gerçek unsur vardır. Bu iki unsur arasındaki fark, gaye ile vasıta arasındaki fark gibidir. Zira, gayeler de bir sonraki için vasıta olabilmektedir. Bilinçli ve mantıklı bir davranışta bulunurken kişi, kendi kendisine şu soruları sormalıdır:

1. Gayem, hedefim nedir?
2. Gayeme giden en kısa yol hangisidir?

Kişilerin davranışlarını, kararlarını etkileyen bu unsurlara biraz daha yakından baktığımızda önemli olan 4 özellikle karşılaşılır.

1. *Kişinin çalıştığı müessesenin gayeleri :*

Her iş yerinin bir gayesi vardır. Çalışan kişilerin bir kısmı bu gayeye hizmet ederken, bazıları gayeyi kaydırıp kendi hizmetlerinde kendi şahsi gayelerinde kullanırlar.

2. Müessesenin gayesine hizmet eden en etkin kriter :

Müessese ile ilgili kararlar alırken en etkin olan ve gayeye en iyi hizmet edenin seçilmesidir. (İşte bu nokta tüm mantıklı fiillerin hareket noktasıdır.)

3. Adalet ve hakkaniyet ölçüleri :

Müessesenin gayesi istikametinde karar alırken, adil ve hakkaniyetli olunması, kayırmaya meydan verilmemesi gerekmektedir.

Bu üç madde «iş yeri» ile ilgilidir. 4. madde de ise kişinin şahsi değerleri yer alır.

4. Karar veren kişinin şahsi değerleri :

Kişinin şahsi değerleri de, vereceği kararlarda etkili olur. Karar veren kişi çok kere farkında olmayarak, şahsi gayeleri, terfisi, kendinden üstte veya altta olan kişilerle ve belirli gruplarla olan ilişkileri, kendi statüsü ve şahsi menfaatini göz önünde tutarak olayları tartar, değerlendirir ve ona göre karar verir. Görülüyor ki bu hal kısmen bilimsizdir.

İlk üç madde belirtilen «iş yerine ait değer özellikleri» ile dördüncü maddedeki «şahsi değer özellikleri» arasında bir uyum, bir ahenk olması gerekmektedir. Bu ahengi sağlamak için, Bernard Chester, «Yöneticinin Fonksiyonları» adlı eserinde şu öneriler de bulunur :

1. Yönetici, maiyetinde çalışanları maddi yönden desteklemelidir.
2. Onlara itibar kazanma olanağı vermelidir.
3. Onlara, özel bir oda veya temiz, sakın bir iş yeri gibi iyi çalışma şartları hazırlamalıdır.
4. Onlara, milli duygular, dini hisler ve başkalarına yardım etme gibi ideal ve olumlu duygular aşılamalıdır.
5. Müessese içi sosyal ilişkilerde, şahsi rahatlık ve tatmin sağlanmalıdır.

6. Müessesede gelenek haline gelmiş olan uygulamalara uyma isteği sağlanmalıdır.

7. Büyük ve önemli olan çeşitli olumlu şeylere iştirak hissi geliştirilmelidir¹.

Chester'in bu 7 maddelik listesinin yanısıra, iş yerinin ve orada çalışan kişilerin değer unsurları arasında bir ahenk sağlamak yönünden Abraham Maslow'un «ihtiyaç teorisine» değinmek ilginç olabilir. Böylece kişinin davranışına ve verdiği kararların ardındaki ihtiyaçlara Maslow'un görüş açısından yaklaşabiliriz.

Maslow'un teorisine göre, kişinin 5 temel ihtiyacı vardır ve bunlar önemine göre şöyle sıralanabilir: FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR, EMNİYET İHTİYACI, SEVGİ İHTİYACI, İTİBAR İHTİYACI ve KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME İHTİYACIDIR. Bu ihtiyaçların biri tatmin olduğunda ancak, sırada olan diğeri tatmin olmak ister. Şöyle ki, 1. derecede olan Fizyolojik ihtiyaç belirli bir ölçüde tatmin olmadıkça, kişi bir sonraki Emniyet İhtiyacını tatmin etme lüzumunu hissedemez. Böylece ihtiyaçlar arası hiyerarşi bahis konusudur. Yukarıdaki sıralamadan görüldüğü üzere, Maslow'a göre ilk temel ihtiyaç *FİZYOLOJİK ihtiyaçtır*. Organizmanın belirli ölçülerde tuz, şeker, kalsiyum v.s.'ye ihtiyacı vardır. Bu fizyolojik ihtiyaçların gıdalarımızda yeterli miktarda olması gerekir. Kısaca, organizmanın çeşitli fizyolojik maddelere sahip olması gerek. Karnı hiç bir zaman tam olarak doymamış olan bir kişi diğeri ihtiyaçları idrak etmeye, hissetmeye, istemeye muktedir değildir. Böylece, açlık ihtiyacı tatmin olunca, *EMNİYET ihtiyacı*, derhal kendini gösterir.

EMNİYET ihtiyacı, ızdırap veya korkudan azade olmak, tehlikelerden kendisini uzak tutmak, diğeri ifade ile düzenli ve emin bir yaşantı ihtiyacıdır. Böylece kişi geleceği hakkında rahatlıkla hüküm verebilir. Emniyet ihtiyacında tatminsizlik çocukta daha ziyade korku şeklinde görülürken, bu yetersizlik yetişkinlerde çok kere korkudan başka şekillerde de kendini gösterebilir. Kişi işinde düzenli bir yaşam ister. Zararlı olan kişilerden korunmak ihtiyacıdır. Evinde ufak bir toza dayanamayıp, aşırı temizliğe kalkışan bir hanım, emniyet ihtiyacında tatminsizliğe bir örnektir. Toz hakikatte tehlikeli bir şey olmadığı gibi, öyle can sıkıcı bir şey de de-

ğildir. Fakat o kişi için sembolik bir mana taşır. Böylece yetişkinlerde emniyet ihtiyacının zamanla ekzajere olduğu görülür. Maslow'un temel ihtiyaçları listesinde, 3 ücü olarak *SEVGİ ihtiyacı* gelir. Sevgi ihtiyacı, her türlü sevginin alınması ve verilmesidir. (şefkat, arkadaşlık, ait olma duyguları v.s.) Emniyet ihtiyacı belirli ölçüde tatmin olan kişi, örneğin iş yerinde oldukça istikrarlı bir yaşantısı ve belirli bir geliri varsa, bu sefer arkadaşlık, olumlu duygular veya eş, çocuk ister veya bir guruba ait olma gibi hisleri derin derin duymağa başlar. Bunlar ihtiyacının uyandığını gösterir. (Burada şunu belirtmek gerek, seks ile sevgi ihtiyaçları eşit değildir.)

Sevgi ihtiyacı tatmin olunca, bu defa *İTİBAR ihtiyacı* hissedilir. Kişi kendisine kıymet verdiği, kadar, çevresindekilerin de kendisini saymasını ister. Çünkü kişi diğerlerinden itibar gördüğü müddetçe, kendine olan saygısı artar. Bu ihtiyaç da tatmin olduktan sonra, sıra kişinin *KENDİSİNİ GERÇEKLEŞTİRME* ihtiyacının tatminine gelir. Bu ihtiyaç şöyle açıklanabilir. Herkes dünyaya belirli bir kapasite ile geliyor ve kişi bu kapasitesini gerçekleştirmek ister. Onu gerçekleştirebilmek için de ilk dört ihtiyacın belirli ve hierarşik bir şekilde tatmin edilmesi lazımdır. Bu demektir ki beşinci ihtiyacın gelişmesi için bazı ön şartların oluşması gerekir. Maslow, «Psikolojik Sağlığın Tetkiki» adlı eserinde aşağı sinerjik bir toplumda yaşadığımızı (Sinerjik, beraber faaliyette bulunma demektir) değinerek, bunun toplumları hasta yaptığını, halbuki yüksek sinerjik bir toplumda yaşarsak, kişilerin daha sıhhatli olacağını dolayısıyla daha rahatlıkla kendilerini gerçekleştirebileceğini söyler⁶.

Maslow kendini gerçekleştiren kişinin vasıflarını şöyle sıralar: Realiteyi tam manasile idrak ederler. Dolayısıyla kendi kusurlarım bile olduğu gibi kabul ederler. Kısırcaılık, haset gibi psikolojik sıhatsızlıkları yoktur. İçlerinde böyle hisler belirse bile, en kısa zamanda bundan kurtulurlar. Davranışları sade ve tabiidir, spontandır. Bunlar egosentrik (kendilerine dönük) olmaktan ziyade, başkalarının problemlerine eğilen kişilerdir. Çok kere sanatkar veya ilmi eğilimli kişilerdir. Fakat en çok yaratıcı kişilerdir. Yeniliği dönük kişilerdir. Sevgiye, muhabbet, diğer kişilere nazaran daha fazla önem verirler. Arkadaşlıkları derin ve candandır, menfaatlerini hiç bir zaman arkadaşlıkların üstünde tutmazlar. Sosyal durumları, eği-

timleri ve siyasi durumları en olursa olsun, bunları kullanarak, diğerlerine baskı yapmaksızın, arkadaşlıklarını yürütürler. İrk, din gibi farklar onların tutumlarını hiç bir şekilde etkilemez. Olumsuz duyguların peşinden gitmezler. Tüm bu meziyetler, kendini gerçekleştirenlerin hata yapmaz manasına gelmez. Onlar da hata yaparlar. fakat objektif oldukları için hatalarını içten kabul ederler. Yine bu kişilerin de korkudan sıkıntıdan uzak olmadıklarını belirtmek gerek, fakat üzerine basarak söylemek gerektir ki, bu kişilerin korkuları objektiftir, hakiki korkudur, imajinatif (hayal ürünü) değildir⁵.

Maslow kişinin bu temel ihtiyaçlarının yanısıra, yöneticilerle ilgili olarak Otorite Teorileri ile de ilgilenmiş ve Douglas McGregor'un görüşünü benimsemiştir. McGregor'a göre iki temel Otorite teorisi vardır. X ve Y teorileri. *X teorisine* göre, insanların çoğu kendilerine, *yapacakları işin söylenmesini* isterler, buna ihtiyaç duyarlar. Kendiliklerinden yapma yönünden bir tutukluğa sahiptirler. *Y teorisi* ise *humanistik* teoridir. İnsanlara bireysel olarak bakar ve onların beşeri haklarına hörmet eder. Moslow her ne kadar bu iki teoriyi de benimsemişse de, yetersiz bulmuş ve ilaveten üçüncü bir otorite teorisi geliştirmiştir. *Z teorisi* olarak adlandırdığı bu teori *yönetim* ile ilgilidir. Bu teoriye göre, iyi bir yönetim için, çalışan kişilerin zeka seviyelerinden ziyade, onların yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına eğilmek gerekir. Böylece, *Z teorisine* göre, bir müessesenin başarılı, verimli olması ve bunu devam ettirebilmesi için, çalışanlara oldukça geniş manada otonomi ve mesuliyet verilmelidir. Kişiye bu yetkiler verilmeden önce, yönetici onun yüksek seviyedeki ihtiyaçları kadar, şahsiyet yapısını da tanımaya çalışmalı ve onun performansı hakkında bir beklenti düzeyine sahip olmalıdır².

Maslow ve McGregor, bu konuda daha da derinleşerek, pratik gayelerle kişileri şu 7 şahsiyet düzeyinde guruplandırırılar. Şurası muhakkak ki, bu gurublandırmanın kesin olmasına olanak yoktur. Fakat özellikle yönetim psikolojisi ile uğraşanlara yardımcı olabilir. 7 şahsiyet düzeyi şöyledir :

1. Otistik şahsiyet yapısına sahip olanlar :

Bunlar bebek gibi davranışlı, yani istedikleri şeylerin hemen gerçekleşmesini isteyenler, cesaretsiz ve psikolojik yönden zayıf kişilerdir. Bunlarla yapılacak çok az şey vardır.

2. *Animistik yapıya sahip olanlar :*

Özellikle geri memleketlerde bu tiplere çok rastlanır. İkel, batıl inançlara çok bağlı, zayıf karakterli, endüstriyel aletlere karşı olan kişilerdir. Bu kişilerle ancak, batıl inançlarına hitap edilerek iş yapılabilir.

3. *Uyanık görünümlü, aslında korkak kişiler :*

Bunlar toplumda açkgöz olarak bilinen kişilerdir. Fakat aslında dünyanın karmaşıklığını ürkütücü bulurlar, korkaklar. Bu kişilerden, itaat edecekleri kaideler verilerek ve emniyet ihtiyacı tatmin edilerek, iyi iş alınabilir. Bu kişiler kendi doğdukları, büyüdükları sosyal sınıf içinde kaldıklarında kendilerini daha rahat, daha kuvvetli hissederek.

4. *Agresif ve enerji deşarjı arayan kişiler :*

Bu gurup çok kere iş yerinde problem çıkartır. Agresif ve öfkeli kişilerdir. Bunların zeki olmaları şart değildir. İdarecilerin bu kişilerden iyi iş almaları için yüksek seviyede taktik bilmeleri gerekir.

5. *Sosyosantrik şahsiyet yapısında olan kişiler :*

Psikolojik ve ekonomik yönden bir dereceye kadar emniyet içinde olan ve bunu başaran kişilerdir. Toplumlar arası ilişkiyi yumuşak yürütmek için kendilerini ciddi bir şekilde vazifelendiren kişilerdir. Örneğin, Rotary kulüp toplantılarını kaçırmayan, gurup faaliyetlerinden hoşlanan kişiler bu guruba girer. Bu kişiler çıkardıkları iş bakımından üçüncü ve dördüncü düzeydeki gurublardan daha aşağıda bulunurlar. Bunlarla iyi geçinmek ve onların da müesseseye yararlı olmalarını sağlamak için izlenecek en iyi yol, iş yerinin çeşitli gayelerini gerçekleştirmede, onlara guruhlar arası ilişkilerle ilgili görevler vermektir.

6. *Agresif ve bireyci olanlar kişiler :*

Bu grubda bulunan kişilerin kendilerine güvenleri sonsuzdur. Bu nedenle işini kendi istediği şekilde yapmak ister ve en iyi bir şe-

kilde de yapar. Fakat otoriter bir idare ona hiç yaramaz. Böyle halde işinde başarısız olur. Ona, yapılacak işin sadece gayesi söylenmelidir. Gayeye ulaşma yolu ise kendisine bırakılmalıdır, ki sonuç başarılı olsun. Engellenirse inatlaşır.

7. *Bu düzeydeki kişiler altıncı düzeydekilere çok benzerler*, sadece inatçılıkları yoktur. Bu guruba dahil olan kişiler sulh severdir. Ona bırakılırsa, işini daha iyi şekilde yürütür. Otoriter idarecilerle karşılaştığında, ya içine kapanır veya kendi yolunda işine devam eder. Böylece bir manada otoritesine istikamet verir.

Kişilere, gurublarında ifade edilen şahsiyet yapılarına göre, mesleklerinde, işlerinde tatmin olanağı verildiğinde, bunlar yavaşca kendi psikolojik durumlarını değiştirir ve gurubların içinde en iyisi olan yedinci düzeye doğru ilerler.

Bir yöneticinin başarılı olması için, kendi maiyetindeki kişilerin şahsiyet yapıları kadar, kendi şahsiyet yapısını da anlamağa çalışması ve bu şahsiyet düzeyi içinde kendisine ve diğerlerine yaklaşması ve kişiler arası ilişkiyi ayarlaması lazımdır. Böylece yönetici de maiyetindekiler de tatmin olur. Ve neticede müessenin başarısı devam eder. Bu konuda şöyle bir örnek verilebilir:

Reklamcılıkla ilgili bir müessesede çalışan bütün elemanlar, yukarıdaki gurublandırmaya göre, altıncı düzeyde (agresif bireyci), müessese müdürü ise beşinci düzeyde (sosyosentrik) bulunmaktadır. Bu durumda sonuç tatminkar olmuyor. Elemanlar sosyal yönden güvence altında olmalarına rağmen netice başarısız. Nihayet bir gün müdür elemanlarını topluyor ve başarısızlıklarının nedenlerini araştırıyorlar. Toplantı sonunda vardıkları sonuç şu: Elemanlar, sosyal refahlarının yüksek olduğunu ve bunu idrak ettiklerini, fakat bundan daha önemli olan bir şeye ihtiyaçları olduğunu söylüyorlar ve ilave ediyorlar, «Biz sözünde duran ve dediğini zamanında yapan bir müdür istiyoruz» Müdür kendi davranışını bu istikamette düzelttiğinde, işler yoluna giriyor ve müessesenin randımanı artıyor. (2.5)

Sonuç olarak, Maslow bütün insanların yüksek seviyede bazı potansiyelleri olduğunu kabul eder. Daha alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin olunca, bu potansiyel halindeki yüksek seviyedeki ihtiyaç

ların da doğal veya diğer bir görüşe göre *mekanik* olarak gelişmesi zorunluğu ortaya çıkar. Colin Vilson'a göre, Maslow'un kendini gerçekleştirme diye adlandırdığı bu hal bir çeşit gelişimdir. Kişinin doğuştan itibaren gelen gelişimini yatay istikamette olarak düşünürsek, Kendini Gerçekleştirme, bu yatay istikametteki gelişimden temel bulan bir dikey gelişimdir. Bu gelişimin de bir çok güç yönleri vardır. Kişi çeşitli aşamalar yapmak zorundadır. Bu nedenle kendini gerçekleştirenler pek nadirdir. (5)

Kişinin davranışları ile ilgili değer unsurların tekrarlayacak olursak, müessesenin değerleri, gayeleri ile orada çalışan bireylerin şahsi değerleri arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. İstenen, bu etkileşimin ahenkli olması ve müessesenin gayesi istikametine olmasıdır. Çok kere, bu değerler karşılıklı etkileşim nedeni ile tam olarak ayırt edilemezler, görünüm olarak iki tip etken ile karşı karşıya kalınır :

Birinci, Müessesenin dışından gelen etkenler (Dış Etkenler) :

İkincisi, Müessesenin içinden gelen etkenler (İç Etkenler) :

Dış Etkenler; deyince, bir ferдин müesseseye girmeden önce aldığı FORMASYON, o kimsenin daha önce gördüğü EĞİTİM, geçirdiği TECRÜBELER ve onun ŞAHSİYET yapısı akla gelir. İkinci tip dış etken de, kişinin çalıştığı müessesenin dışında, bağlı olduğu ÇEŞİTLİ ORGANİZASYONLAR'dan gelendir. Örneğin, kişinin bağlı bulunduğu evlilik müessesesi, mesut veya bedbaht oluşu, bekar ise bağlı bulunduğu arkadaş gurubları, dini inanışları, siyasi görüşü, bağlı olduğu kulüpler ve çeşitli diğer organizasyonlar da kişinin davranışına yön veren dış etkenlerdir. Mutlu bir ev hayatı onun davranışını olumlu istikamette etkiler. Bağlı bulunduğu dış organizasyon, çalıştığı müessesenin gayesine uymayan gayelere sahipse, kişiye olumsuz etki yapar. Bu dış organizasyon tesirleri, küçük yerlerde daha etkilidir. Bir bankanın taşra şubesinde çalışan bir memur, merkezden gelen talimata aykırı olarak, komşularını kayırırcaşma işlem de bulunabilir.

Bu iki maddelik dış etkenler bütün psikoloji ilmini sahası içine alır. Daha önce de belirtildiği gibi, kişinin davranışı her zaman bilinçli ve mantıklı değildir. Hatta çok kere bilinçsiz ve akıl dışı dav-

ranıslarda bulunmaktadır. Kişiler böyle hallerde çok kere, çeşitli zahiri sebeblerle yaptıklarını haklı çıkartmağa çalışırlar. Dıştan bakıldığında, mantıksız ve izahı olanaksız gibi görünen davranışların çoğu kişinin şahsiyeti içinde devam edip giden bir mücadelele nin akislerinden başka bir şey değildir. Görünüşte basit bir hadise yüzünden hiddetlenip bağırان bir amir, belki de bir toplantıdaki başarısızlığı yüzünden sahip olduğu öfkesini açığa vurmaktadır. Onun bu sert tepkisinin sebebini bilip bilmemesi, uğradığı başarısızlığı kendi kendine izah ediş tarzına bağlıdır. İdari davranışlarda şahsiyetin oynadığı rolü incelerken şu vasıflar ağırlık kazanır : KİŞİNİN OBJEKTİFLİĞİ, BASKINLIĞI, İHTİRASI, KARARINDA SEBATKARLIĞI.

OBJEKTİF terimi ile kişinin realiteyi kavraması düşünölmektedir. Bir amir hislerini, memurunu azarlayarak teskin ederse, buradaki davranışı memurun eğitiminden ziyade, amirin kendi psikolojik ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak görmek daha doğru olur. Çok kere psikolojik yüklölük ve hayal kırıklığı kişiyi objektif olmayan davranışlara iter. Bu psikolojik yüklölüğün arazlarını, siyasi kayırmaların, rüşvet ve yiyiciliğın alıp yürüdüğü müesseselerde, bunlara seyirci kalan elemanlarda açıkca görmek mümkündür. Bu kişiler çeşitli sebebler yüzünden bu müessesede kalmak zorunluğuna olduğunda, çok kere dıştan uysal görünmelerine rağmen, hakikatte işlerine karşı istek ve bağlılıklarını kaybederler. Bu tip organizasyonlarda birbiri aleyhine konuşmak ve dedikodu yapmak oldukça yaygındır. Zaman zaman bazı memurlar, karşı gelmelerinin bir netice vermeyeceklerini bildikleri halde, açıktan açığa isyan edebilirler.

BASKINLIK deyimi ise, kişinin başkalarının davranışlarını kontrol etme temayülüdür. Çok kere bu hal o kişinin psikolojik bir baskı altında bulunduğunu veya şahsiyetinde bazı kusurlar bulunduğunu işaret eder.

İHTİRASLI kimse, ise bilindiğı üzere, zihni daima kişisel mevki ve yükselme ile dolu olan kişilerdir. Bunlar kendi mevkileri için en yakın arkadaşlarını bile rahatlıkla feda edebilirler.

KARARDA SEBATKARLIK, bu hal olumlu kararlar için iyi ise de, olumsuz veya hatalı karar verdikten sonra, şartlar ne olursa

olsun, hatasını anladığı halde onda ısrar etmek, patolojiyi gösterir.

İç Etkenler : (Müessese içi etkenler) Bir müesseseye bağlanan kişi, kendi psikolojik eğilimlerine bağlı olarak, o müesseseye ait bazı özellikleri kendi şahsiyetine, davranışına sindirir. Şöyle ki, iş yerinin gaye ve hedefleri zamanla kişinin gayeleri arasına girer. İş yerindeki arkadaşı tarafından kendisine mantıklı bir şekilde empoze edilen bir fikri rahatlıkla kabul edebilir. Kişi, çevresindeki kişilerin tutumlarını öğrenir ve onlarla ilgili bazı beklenti düzeyleri oluşturur. Çalışan kişinin işini severek yapmasına «yüksek moral» denir, ki bu yüksek moral yöneticiler tarafından temin edilir. Bir otomobili yürüten kuvvet sürücüden değil motordan gelir. Sürücü motora iyi bakarsa, araba da iyi çalışır. Bir müessesede yönetici, sürücü, iş görenler de motor olarak görülmelidir. Araba ise müessesenin gidışatıdır. Yönetici kendisini enerji kaynağı olarak görüp, maiyetindekilere enerji vermeye kalkışır, bu hal, sürücünün motoru işletecek yerde inip otomobili itmesine benzer. Bir müessesenin gayelerinin gerçekleşmesi için kullanıyorsa, «Onun Enerjisi» o müessese tarafından etkin faaliyetlere yöneltiliyor demektir. Böylece mensublarına çalışma zevki veren ve işbirliği alışkanlığı yaratan ve bunları devam ettirecek şekilde etkin olan teşkilat yöneticileri başarılı olur ve o müessese verimliliğini devam ettirir. Müesseselerde, belirli görevlerin gurublarca gerçekleşmesini sağlamak, personeli birbirine yaklaştırır. Ve gurup seçiminde amir ustahgım gösterdiği müddetçe, kişiler mesut olurlar. (3. 4)

Sonuç olarak, şurası muhakkak ki, çalışan kişi, bulunduğu teşkilatın elinde her şekle sokulabilecek bir macun durumundan çok uzaktır. Müessese içinden olduğu kadar dışından da gelen çeşitli faktörler, onun davranışı üzerine değişik şekilde etkin olurlar. Önemli olan kişinin statüsü ne olursa olsun, onun bir makina olmadığını ve herkesin bir yaşam mücadelesi vermekte olduğunu unutmamak gerektir. Diğer önemli bir husus da, Maslow'un özellikle üzerinde durduğu gibi, kişi amir olsun, memur olsun sahip olduğu özgürlüğünü kullanırken, diğerlerinin özgürlüğüne tecavüz etmemesini bilmelidir. Zira etrafımızda yeterli derecede, özgürlüğümüzü kullanacağımız meteryal vardır. (2. 5)

KAYNAKLAR

- 1) CHESTER, B., *Function of Manager*, New York McGraw-Hill, 1957.
- 2) MCGREGOR, D., *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- 3) MASLOW, A.H., «Eupsychian Management», *A Journal, Homewood, III.*, Irwin-Dorsey, 1965.
- 4) » » «The authoritarian Character Structure» *Journal of Social Psychology*, 1943, 18, 401-411.
- 5) » » *The Farther Reaches of Human Nature*, Penguin Books, U.S.A. 1977.
- 6) » » *Toward a Psychology of Being*, Princeton, N.J., Van Nostrand, 1968.