

İŞBİRLİĞİ VE REKABET (*)

Anne Smead

Çeviren :
Ass. Sezen SÖZMEN

Günlük yaşantımızdaki bir çok durumlar işbirliği ve rekabeti gerektirmektedir. Çevresel yaşantımızdaki pek çok örnek bu davranışlarımızı gösterebilir.

Söz gelişi geçen yıl Carol Brochmeister kimsesiz çocuklar için oyuncak bebek yapma deneyine girişti. Çevresindeki sosyal dayanışma örgütleriyle ilişki kurarak bireyler görev ve sorumluluklarını saptadılar. Carol'ların görevi bir başkası tarafından kumaşa çizilen "bebek kolları"nı kesmektir. Bu uygulamada amaç; kimsesiz çocukların herbirine bir oyuncak bebek verebilmektir. Uygulamanın sonucunda tüm görevlilere ödül olarak bir yemek verilmesi düşünülmüştü.

Sonraki yıl uygulama değişti yarışma niteliği kazandı. En çok oyuncak bebek yapan yarışmayı kazanacaktı. Yardımlaşma ve ortak çalışma yapılamıyacaktı.

(**) Social Psychology in the seventies; Brooks/Cole Publishing cam., Monterey California, 1972, S. 131-139.

İkinci örnek, araba satıcısı Harold Davis ile ilgili Jim Roberts Harold'la birlikte araba satıcısı olan arkadaşıydı. Harold çocuğunu hastaneye yatırmıştı ve parasal sıkıntısı vardı. O nedenle en çok araba satıcısına verilen üçyüz dolar ödülü düşünerek: "Bu ayın ödülünü kazanmayı çok isterdim" diye düşündü Harold. Kuşkusuz Jim Roberts üzülmüştü. Ancak bu ödülü kazanmak için çaba göstereceğini Harold'ta biliyordu ve gerçekten Harold Jim'in ön kapıdan giren bir kaç alıcının tarafına yöneldiğini izledi.

ED Hargis bir başka örnekle karşı karşıyaydı. Ertesi gün sabah 8.00'de Almanca sınavına girecekti, o gece sınava hazırlanmayı planlıyordu. Tam o sırada sınav arkadaşı Steve Levvis odaya girdi. Yardıma gereksinimi vardı. Matematik sınavına katılacaktı ve Ed Hargis'e birlikte konuları gözden geçirmeyi önerdi. Oysa Ed matematik sınavına önceden hazırlanmıştı. Şimdi Ed Steve'e yardım etmeli miydi?

Bu değişik örnekler işbirliği ve rekabetle ilişkilidir. İşbirliği ortak yararlar için birlikte çalışmaktan ortaya çıkar ve paylaşılmış ortak amaçlarla belirlenir. Oysa rekabet tek amaca varabilmek için üstün olabilme yetenekleriyle belirlenir. İşbirliği, paylaşma ve yardım; birden fazla kişinin çabalarının ortak amaçlar için yönlendirilmesini gerektirirken; rekabet, isteksizce yardım etme ve bilgi vermeyi amaçlar.

Kişinin niçin işbirliği veya rekabet yaptığına ilişkin pek çok nedenler vardır. İşbirliği ve rekabet belirli özendirici şeylerden veya amaçlardan, ya da çevresel durumun görünümlerinden ortaya çıkar. Belirli kültürlerde işbirliği ve rekabet, bireylerin bağlı olduğu geleneksel davranışlarına kadar uzar. Bazı durumlarda örneğin, alışveriş ederken ya da trafik ışığının yeşile dönmesi anında, bireyler rekabet davranışı göstermeyebilirler. İşbirliği ve rekabeti kavramak için kişilerin hem durumlarını, hem de diğer kişiler arasındaki ilişkileri bilmesi gerekir.

İşbirliği ve rekabet belki anlaşılabilir. Çünkü bunlar kişisel güdülere, davranışlara, özendiricilere veya ödüllendirme ortamına bağlıdır. Bu karmaşıklığı çözmek için bir başka davranış biçimi vardır: Bireysellik (Individualism), bu da işbirliği ve rekabet ile birlikte, güdü ve ödüllendirme ortamı olarak düşünülebilir.

Söz gelimi okulun ilk günü öğretim üyesi ders geçme koşullarını şöyle açıklayabilir: “Ben sınıf düzeyine göre değerlendirme yaptım. Sınıfın % 15’i “pekiyi” % 25’i “iyi” % 35’i “orta” % 15’i “geçer” ve % 10’u “kalır”. Bu değerlendirme rekabeti ödüllendirme ortamını simgeler. Rekabet bu anlamda öğrencinin amaca ulaşabilmesi; başka bir öğrencinin bu amaca erişmesinin engellenmesi olarak tanımlanır. Eğer yüz kişilik sınıfta onbeş öğrenci sizden yüksek puan aldıysa, sizin sınav değerlemeniz tam olsa bile, sizin “pekiyi” alma olanağınız yoktur. Bu örnekte olduğu gibi, ödüllendirme ortamının içinde birisi başarılıysa, bir başkasının başarısız olması doğaldır. Morton Deutsch (1949) bu ödüllendirme ortamına “Karşılıklı Dayanışma” (contrient interdependence) diyor. Katılanlar ilişkileri açısından birbirlerinden bağımsızdırlar.

Yine bir başka sınıfta, bir başka öğretim üyesi, öğrencilerine değişik bir değerlendirme yöntemi uygulayacağını belirtebilir. Bu değerlemede herkes ortak çalışabilir ve dersin amacına ulaşmak kümenin görevidir. Eğer tüm sınıf amaca ulaşabilirse, üyeler “pekiyi” alacaktır. Ulaşamazsa, herkes “kalır” alacaktır. Tüm üyelerin “pekiyi” alması olanaklı olduğu gibi tümünün “iyi” veya “kalır” almasında söz konusudur. Bu örnekte ödüllendirme işbirliği ortamı görülür. Deutsch (1949) bu ödüllendirme biçimine “Karşılıklı Destekleme” (Promotive Interdependence) der. Burada da katılanlar, ilişki yönünden birbirine bağımlıdır.

Bir başka öğretim üyesi sınıf geçme koşulunun değişebilir olduğunu söyleyebilir. Sınıf geçme değerlemesi başarıyla yapılan ödev sayısına bağlı kalabilir. Her öğrencinin “Pekiye” alması düşünülebilir. Kişinin aldığı değerlendirme bir başka kişinin başarısını etkilemez. Bu değerlendirme “Bireysel Ödüllendirme” (individualistic Revvard Structure) örneğidir. Bireysel ödüllendirme ortamı, bir katılımcının amacında başarılı olması için diğerlerinin de amacında başarılı olmalarını gerektirmez.

Böylelikle ödüllendirme ortamında herhangi bir “başarı” için, bir kişiden daha çok katılımcı varsa rekabet, işbirliği ve bireysellik olacaktır.

İşbirliği ve rekabete ilişkin bir başka tartışma, ödüllendirme ortamına ek olarak, küme içindeki bireylerin güdülerine ilişkindir. Bir işbirliği güdüsü, paylaşılabilir. Bu güdünün içinde olan

kişi, katılanlara en yararlı sonucu araştırabilir. Ama buna karşılık, rekabet güdüsü kendisine yararlı başka katılanlara zararlı sonucu araştırır. Bir başka deyişle, rekabet güdüsü kendi kişisel başarısını elde etmeye çalışırken, diğer katılanların başarısına da özen gösterir. Üçüncü örnek bireysel güdü ise, başkalarının amaca ulaşmasına bakmaksızın kendisine en yararlı sonucu veren şeyi araştırır.

I. ÖDÜLLENDİRME ORTAMLARININ BAĞLILIK VE VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ.

Önce işbirliği, rekabet ve bireysel ödüllendirme ortamlarının öğretim kurumlarında ve iş yerlerinde, küme ilişkilerini nasıl etkilediğini düşünelim.

A. KÜMENİN ÇEVRESİ VE BAĞLILIK.

Soru örnekleri: “İşbirliği, Rekabet ve Ödüllendirme ortamları bir küme içindeki bağlılığı nasıl etkiler?” “Hangi ödüllendirme ortamı daha fazla bağlılık ve küme çevresi oluşturur.” “Hangi ödüllendirme ortamı kuşunun artmasına neden olur?” Bu sorular gösteriyor ki, rekabet ortamları, işbirliği ve ödüllendirme ortamları karşılaştırmasında sürekli iletişim artması, büyük bağlılık ve uygunluklarla ilişkilidir. (Grossack, 1954; Raven and Eac-hus, 1963; Crombag 1966).

Blau (1954) ödüllendirme ortamını İş Bulma Kurumunda karşılaştırdığı zaman benzer sonuçları elde etmiştir. Kurumun farklı bölümlerindeki yöneticiler, görüşmeye gelen kişilerin işlerini değişik ödüllendirme ortamları ile değerlendirmişlerdir.

Bölüm “A”nın yöneticisi kişisel verimlilik üzerinde durmuş, daha fazla kişiyle görüşerek, daha fazla kişiye iş verme olanağını sağlamak zorunda kalmıştır. Başka deyişle, ödüllendirme ortamı amaçlanmıştır.

Bölüm “B”nin yöneticisi kişisel verimlilik amacından uzaklaşıp, bir bütün olarak işçilere yapabilecekleri kadar görev bulmayı amaçlanmıştır.

Bölüm “A”nın görüşmecileri verimlilik ile uğraşırken, birbirlerini tanımaya, anlamaya ve dost olmaya olanak bulamamışlardır. Başka deyişle, birbirleriyle iletişim kuramamışlardır.

Buna karşın, Bölüm “B”deki üyeler, birbirlerine yardımcı olup, dost ilişkisi kurmuşlardır. Doğal olarak, Bölüm “B” üyeleri başvuranlara daha çok iş bulmuştur.

B. bütün küme üyeleri başka bir küme ile yarışırken aralarında işbirliğinin sağlanmasını isterler. Bunun en güzel örneği dayanışma içinde olması gerekli sporcu kümeleridir. Bu örnekte ödüllendirme yapısı, küme içi işbirliği, kümelerarası rekabet ilkesine dayanır. Küme üyelerinin uyumluluğu üzerine yapılan çalışmalar sonucu, kişisel uyumsuzluklar bulunarak başarısızlığın etkileri ortaya çıkarılmıştır. Kümedeki kişiler, diğer karşı küme içindeki kişilerden daha çok birbirine bağımlı olmalıdır. Buna karşılık, küme dışı rekabette, üyelerin kırgınlığı ve bölünmesi söz konusu olabilir. Öyleyse denebilir ki, küme dışı rekabete karşılık, küme içi rekabet daha çok küme bağlılığıyla ilişkilidir. İşbirliği, ödüllendirme ortamı ile ilgili küme, küme içi rekabeti kısırtarak, üyelerin bağlılığını arttırabilir. Bu örnek Harvey, White, Hood ve Sherif (1961)’in yaptığı, “Robber’s Cave” deneyinde gösterilmiştir: Sherif küme içi rekabeti, iki izci çocuk kümesi üzerinde uyguladığında, önceden birbirleriyle tanışmayan çocuklar arasında çok sıkı arkadaşlık ilişkisi başladığını gözlemiştir. Gerçekten her küme içinde ilişki öylesine güçlenmiştir ki; bu kez karşı kümeye olan düşmanlık giderek artmıştır. Sherif bu iki kümeyi sonradan yanyana getirdiğinde oldukça, önemli sorunlarla karşılaşmıştır.

Diğer yandan Dunn ve Goldman (1966) tüm ödüllendirme ortamlarının birbirleriyle karşılaştırılması için bir uygulama başlatmıştır: Genel Psikoloji sınıfından, önce altmış üye seçilmiştir. Bunlar kendi içinde iki kümeye ayrılmış ve haftada bir kez “insan ilişkileri sorunlarını” tartışmak üzere toplanmaları öngörülmüştür. Her kümenin değişik ödüllendirme ortamı vardır. (Bireysel, işbirliği, rekabet, küme rekabeti..... vb.). Küme ve bireylerin başarıları, soru kâğıtları ve diğer ölçme yöntemleriyle değerlendirilir. Küme rekabetindeki öğrencilerin amaca yönelik düşüncelerinin % 65 gibi bir düzeye ulaşırken, işbirliği kümelerinin % 50, rekabet kümelerinin % 10 bireysel kümelerin % 0 ölçütünde olduğu saptanır. Başka deyişle bu araştırma, küme rekabetinin işbirliğine, bireysel rekabetten daha yakın olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, başka bir kümenin üye tepkileri ölçüldüğünde, işbirliği içinde olan üyeleri, küme içine öğrenciyi; kümenin rekabetçi üyelerine göre daha gönüllü kabul etkileri de görülmüş-

tür. Belki, küme rekabeti içindeki öğrenciler, kümelerle rekabet halinde oldukları için kendi küme üyelerini eleştirmeyi yeğlemişlerdir.

C. ÇOCUKLARIN SEÇME NEDENLERİ

Çocuklar rekabeti ödüllendirme ortamında başarı sağladıkça, başka deyişle üstünlükleri ortaya çıktıkça, kıvanç duymaktadırlar (Greenberg 1932).

Çocuğa ne zaman seçenek verilirse, sorunlarını bireysel olarak değil rekabet ortamında çözmeyi yeğlemektedir. Ancak örneğin, bilye oynar, kovaşına kum doldurur, gazoz kapağı toplarken; ödüllendirme ortamında çalışmayı istememektedirler. Böyle davranmalarının nedeni kendi kendine değerlemenin ve buna dayalı bulgu ve olasıkların tutarsızlığındandır.

D. BAŞARISIZLIĞIN ETKİSİ

Kümeler ya da bireyler, rekabet içinde olduklarında doğal olarak taraflardan biri çekişmeyi yitirir. Başka deyişle, çekişme doğası bir tarafın başarısızlığını gerektirir. Hurlock (1927) çocuklara ilişkin bu konuda deney yapmıştır. Bu deneyde kümelerin yarışması amaçlanmış, bir küme yarışmanın ilk dört gününde yenilgiye uğramıştır. Bu yenilginin etkisinden sıyrılmadıklarından; tüm deney aşamalarında **ruh bilim** açısından da ikinci planda kalmışlardır. Kümeler birbirinden farklı değildir. Ancak sonuç böyle çıkmıştır. Ödül değerinin yükselmesinin, başarısızlığın yarattığı gerilim ve tutukluğu da yükselttiği gerçeği şaşkırtıcı olmasa gerek (Tseng 1969). Burada daha önemli bir gerçek, rekabet durumundaki çocukların, bir önceki başarısızlığının sonraki durumlarını da etkilemesidir.

E. ÇEKİŞME, İŞBİRLİĞİ VE SINIFTA ÖĞRENME.

Sınıf içi öğrenme, karışık bir etkileşim olayıdır. Bunun içine tüm ödülleme ortamları girebilir. İlkokul sınıfları, değişik sosyo-ekonomik düzeyde, yetenekli veya yeteneksiz, küçük yada büyük sayıda kümelerden oluşur. Bu kümeler birbirine bağlı olabilir. Bağlılığın ölçüsü, ödüllendirme ortamına tepkilerini biçimlendi-

rir. Örneğin, çok bağımlı kümelerin üyeleri iseler, işbirliği içinde davranmaları doğaldır (B. N. Philips, 1954).

Sınıf içi öğrenme yalnız kümelerin birbirine bağlılığındaki değişimleri değil, görevde gösterilen farklılıkları da etkiler. Bazı görevler hızlı çalışmayı isterken; bazıları titizliği ödüllendirir. Görevler, çoğu kez bireysel yapılırsa da bazan küçük kümeler, bir konuda birlikte çalışabilirler. Buradaki sorun, işin amacına ulaşmak için en etkili yöntemi bulabilmektir.

Sınıf içi öğrenmede ezber yöntemine sık sık başvurulur. Bu konuda yapılan ve küme üyeleri belleğini kişisel bellekle karşılaştırmayı amaçlayan bir araştırmada; küme belleğinin, kişisel belleğe üstün olduğu saptanmıştır (Smith Madden ve Sobol, 1957).

İşbirliği ve rekabet, (Fay, 1970) gibi iki farklı ortamda beş ve altıncı sınıf kız öğrencileri işbirliği kümelerine üye olduklarında; rekabet kümelerine oranla daha iyi öğrenmişlerdir. Bu çalışmadaki öğrenme, çocukların görevle ilgili dörtlü üyeden oluşan kümeler halinde yapılan tartışmalara katılma konusunda gösterdikleri isteğe bağlı kalmaktadır. Rekabeti ödüllendirme ortamında çalışan kızlar, başkalarına bilgi aktarmakta isteksiz kalmışlardır. Çünkü bu onların kazanma şanslarını etkileyebilmektedir. Böylelikle ortaklaşa ödüllendirme ortamı, kişilerin birbirinden birşeyler öğrenmesinin gerekli olduğu durumlarda daha çok öğrenmeyi yüreklendirmek amacına dönük olmaktadır.

İşbirliğini ödüllendirme ortamının öğrencilerin başarısını nasıl etkilediğine ilişkin bir çalışma (Deutsch 1949) tarafından yapılmıştır. Beşer kişilik öğrenciden oluşan on küme, "Psikolojiye Giriş" dersi almıştır. Bazı kümeler, takım ve rekabetini değerlendirme sistemi doğrultusunda çalışırken, diğerleri bireysel rekabet biçiminde ele alınmıştır. Tüm kümelerin insan ilişkilerindeki sorunları ve bunlara ilişkin konuları tartışması öngörülmüştür. Bu incelemenin sonunda elde edilen veriler, takım-rekabet düzeni içinde çalışan katılımcıların bireysel rekabet içinde olanlardan daha çok sorun çözüp daha çok sayıda sorunlara eğilerek ve yaratıcı düşünce geliştirdiklerini ortaya koymuştur. Takım-Rekabet kümesi içindeki öğrencilerin moralleri daha yüksek görülmüştür.

Şimdiye dek her iki işbirliği ve takım-rekabet sisteminin; öğrenme aşamasında, bireysel rekabetten daha üstün olduğu göz-

lenmiştir. Ancak bu sonuç her zaman geçerli değildir. Çok az ortaklaşa yardım gerektiren bir çalışmada, bireysel rekabet, işbirliğinden ya da takım rekabetinden daha etkin görülmektedir. (L.K. Miller ve Hamblin, 1963). Sözgelisi herhangi bir çocuk yardım almaksızın, misket ya da gazoz kapaklarını taşıyabilir. Rekabeti ödüllendirme varsa, çocuklar bu görevleri daha doğru biçimde yapmaktadırlar. (Sorokin, Tranquist, Parten ve Zimmerman, 1930). Örneğin; bir bilmece oyunu birlikte çözmek veya kâğıttan oyuncak bebek yapmak gibi, görevler ortaklaşa çalışmayla, daha başarılı yapılabilmektedir. İşbirliğini ödüllendirme düzeni, bu tür işlerin üretiminde niteliğini artırır sayısal çoğuluğu sağlar (Blau, 1954; Kaven ve Eachus 1963; Orombag 1966).

DİĞER GERÇEK YAŞAM BİÇİMLERİNDE İŞBİRLİĞİ VE REKABETİ ÖDÜLLENDİRME ORTAMLARI.

Çevresel Yaklaşım: Bir Bale Topluluğu Örneği: Ödüllendirme ortamında olduğu gibi, işbirliği ve rekabette aynı düzen içinde oluşur. Bir futbol takımı, işbirliği ile kupa kazanmayı amaçlarken, her sporcu bireysel başarısını da kollamak zorundadır. Takım kupayı kazanmasa bile topla 350 kez buluşan ve 50 kez kaleye şut atan oyuncu, rekabet ödülünü elde edecektir. Bu güdülerin birbirlerini nasıl etkilediğini araştıran çevresel incelemelerden söz edebiliriz. Bunlardan biri, eksiksiz bir bale topluluğunun toplumsal düzenini inceleyen (Forsyth ve Kolenda 1966) çalışmadır. Bu araştırmacılar rekabet ve işbirliği içinde bu bale topluluğunun nasıl bir araya geldiğini incelemek istemişlerdir.

Acaba; bu biçimdeki düzen; her iki ödüllendirme biçimini de kapsadığına göre, bir ödüllendirme biçiminin diğerini yok etmesinden nasıl korunacaktı? (Forsyth ve Kolenda) Titiz bir incelemeden sonra, bireysel amaçların küme amaçları ve öğrencilerin çalışmalarını engelleyen ölçütlerle giderebileceğini bulmuşlardır. Küme birliği ve bütünlüğünün sağlanması, kümelerin amaçlarına katkıda bulunmuştu.

Bir balerin, değişik yollarla dürtülenir. Küme ölçütleri üyeler arasında arkadaşlığı engelleyici niteliktedir. Ancak bir dizi etken rekabetin yıkıcılık aşamasına varmasını önlemektedir. Tüm üyeler, tek amaca yönelikti: Buda topluluğun en başarılı biçimde ortaya konmasıydı. Yanısıra yarışma kuralları dürüsttü ve kişilerin

yetenekleri sınıfta, provada, gösteride sürekli incelenebilirdi. Belli ölçütlerde karar vermek, topluluk üyeleri ve öğreticiler tarafından paylaşılmaktaydı. Her oyuncunun birkaç rakibi vardı ve yetenekleri ayrı ayrı belirgindi. Karar verme ve ödüllendirme yarışmaya katılmayan uzmanlarca yapıldı. Ayrıca, öğreticinin övgü tutumu, diğerlerinin kıskançlığını giderebilmekteydi.

Bale topluluğu sürekli başarılı oyun sergilemezse her üye bireysel başarısını ve ününü sürdüremeyecekti. Bundan ötürü her üyenin geleceği diğerlerinkine bağlıydı. Her kişinin çıkarı topluluğun ortak çıkarıydı. Bu nedenle topluluğun başarısı en üst düzeye ulaştı.

BİR SİSTEM YAKLAŞIMI: KARMAŞIK BİR İŞ ÖRGÜTÜ

Bir örgütteki her işgören, tüketicinin diğer ürünlerle karşılaştığı bir ürünün yapımında ve geliştirilmesinde katkıda bulunur. Böylelikle üreticiler arasındaki rekabet, tüketici ve üretici arasında niteliği yükseltecek veya ederlerin düşmesine neden olabilecek bir işbirliği olarak görülebilir. May ve Doob' (1937) un işbirliği ve rekabet üzerine yaptığı bir araştırma sonucu oldukça ilginç: "Yeni üretilen bir bira ünlü bir birayla rekabete girdiğinde yapımçıları eder saptamasında işbirliği sağlayamadıklarından her biri diğerinin ürününü daha ucuz satmaya zorlayarak bira tüketicisini yararlandırdılar. Yapımçıları bilinçli olsada olmasada tüketicilerin istemlerini karşılamak için üretim yapmaktadır." Ancak eder saptama uygulamaları her zaman tüketici ile işbirliği olmadığını göstermektedir.

Sistem yaklaşımı; işbirliği ve rekabetin bir iş örgütünün içindeki her aşamada olduğu gibi, örgüt dışında da geçerliliği üzerinde durmaktadır.

KAYNAKÇA

1. Blau, P. Cooperation and competition in a bureaucracy. American Journal of Sociology, 1954, 59, 530-535.
2. Crcmbag, H.F. Cooperation and competition in means-interdependent triads. Journal of Personality and Social Psychology, 1966, 4, 692-695.

3. Deutsch, M. A Theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 1949, 2, 129-152. (a)
4. DUnn, RE., and Goldman, M. Competition and noncompetition in relation to satisfaction and feelings toward group and non-group members. *Journal of Social PSYCHOLOGY*, 1966, 68, 299-311.
5. Fay, A.S. The effects of cooperation and competition on learning and recall. Unpublished master's thesis, George Peabody College, 1970.
6. Forsyth, S., and Kolenda, P.M. Competition, cooperation, and cohesion in the ballet company. *Psychiatry*, 1966, 29, 123-145.
7. Grossack, M.M. Some effects of cooperation and competition upon small group behavior. *Journal of Abnormal and SOCIAL Psychology*, 1954, 49, 341-348.
8. Hurlock, E. B. The use of group rivalry as an incentive. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1927, 22, 278-290.
9. Miller, L.K., and Hamblin, R.L. Interdependence, differential rewarding and productivity. *American Sociological Review*, 1963, 28, 768-778.
10. Sherif, M., Harvey, O.J., White, B. J., Hood. W.E., and Sherif, C.W., Intergroup conflict and cooperation: The Robber's Cave experiment. Norman, Okla: University of Oklahoma Book Exchange, 1961.