

# YÖNETİM AÇISINDAN DAVRANIŞA SİSTEM YAKLAŞIMI VE KARMAŞIK İNSAN KAVRAMININ YORUMLANMASI

Yrd. Doç. Dr. Nurettin KALDIRIMCI\*

## ABSTRACT

The views that the management holds in relation to human beings, influence its practice. The fact that these views are realistic will enable the management to use the human factor efficiently. The achievement of realistic views requires the understanding of human behavior, the recognition of the variables which affect the human behavior, and finally adopting a system approach to the subject matter. The main reason for using the system approach, is the uniqueness and complexity of man.

## I — G İ R İ Ş

Beşerî ve maddî unsurlar, örgütün sahip olduğu iki temel kaynaktır. Örgüt, bu kaynakları belirli ölçüler dahilinde uyumlaştırma ve birtakım amaçlara ulaşma yolunda etkin olarak kullanma çabası sonucu oluşmuş bir yapıdır. Fakat amaçlar belirlenirken, örgüt kurulur ve belirlenen amaçlara uygun şekilde yönlendirilirken, yani örgütler yönetilirken, beşerî unsur hayatî bir rol oynamaktadır. Tarihi gelişim ve çağdaş bakış açısı da göstermiştir ki, örgütün en önemli kaynağı insandır; her karar insan unsuru göz önüne alınarak verilmeli, insan için, insanlara göre bir yönetim anlayışı geçerli olmalıdır. Örgüt ve yönetim etkinliğinin temelinde, çalışan insanların davranışlarının amaçlara uygunluğunun sağlanması ya da etkinliğe ulaştırıcı özellikler taşıması yatar. Bu uygunluğun sağlanması ise, insan tabiatını yakından tanımakla başarılabilir ancak.

Yönetim çok çeşitli şekillerde tarif edilmekte, herkesin kabul ettiği bir tarif bulunmamaktadır. «Başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı» (1) ve «Bir grup insanı örgüt amaç veya hedefleri doğrultu-

(\*) Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

(1) Kemal Tosun; İşletme Yönetimi, I.C., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No : 82, İstanbul, 1978, s. 161.

sunda yönlendirmeyi ya da onlara rehberlik etmeyi ihtiva eden bir süreç» (2) şeklindeki tariflerde de başkalarında da ortak nokta insandır. İnsan faktörünün gittikçe daha çok anlaşılan önemi ve ağırlığı örgüt, yönetim, davranış gibi kavramların her geçen gün yeniden tartışılmasına, yeni görüş ve fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. «Yönetim, insanın insan tarafından, insanca ve insan için, amaçlara doğru yönetilmesi sanatı» gibi bir tarif, bu gelişme çizgisini, daha doğrusu insanın önemini vurgulamaktadır. Değişen çevre şartları içinde başarı sağlamanın, insana dönmek ve her yönden onu yüceltmek yolunda atılacak adımlarla gerçeklik kazanacağını bilmek, yöneticilerin unutmaması gereken bir husustur.

Etkin yöneticiliğin, ister alt ve orta, ister üst yönetim kademesinde olsun, gerekli şartlarından biri ve belki de en önemlisi «beşerî yetenek» tir. Beşerî yetenek veya insanlarla ilişki kurmak, kurabilmek özelliği, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. İnsanlarla birlikte olmanın, birlikte çalışmanın ve onları amaçlara yöneltmenin basit, hazır formüllerinin olmadığı, davranışları uyumlaştırmanın ve işbirliğini sağlamanın, insanı, onun davranışlarını yakından tanımakla, bu konuda tutarlı yaklaşımlar geliştirmekle mümkün olabileceği bugün artık bilinmektedir. Davranışları anlamak, tahmin etmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusundaki yeteneği, yönetimin ya da yöneticilerin bu en önemli örgüt kaynağından yararlanma derecesini belirleyecektir.

İktisadi gerçeklerle beşerî kaynakları değerlendirmenin ötesinde, entellektüel ve ahlâkî açıdan da konuya ilginin gittikçe arttığı bir dönemi yaşadığımız, gün geçtikçe kendini daha çok hissettirmektedir. Davranış bilimlerinin örgüt ve yönetim alanlarında her geçen gün daha çok yer alması, insanı ve dünyasını tanıma arzusunun, geçerli ve gerçekçi görüşlere ulaşmak isteğinin önemli bir göstergesidir.

İnsanlar ve davranışları hakkında «basit ve etkili» formüller bulmak ve bunları kullanmak uygun gibi gözükebilirse de, bu şekilde hareket etmenin çoğu kere gerçeklerden uzaklaşma sonucunu doğurduğu açıktır. Sağduyuya dayandığı ileri sürülen, genellikle de peşin hüküm ve basmakalıp düşüncelerle iç içe bulunan bu «basit ve etkili» fikirler, insanlarla anlaşamamanın, onları motive edememenin asıl sebepleri olabilmektedir. İnsan davranışı ba-

(2) Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars; Management Theory and Application, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1980, s. 6.

sitleştirilmiş bir çerçeve içinde tasvir edilemeyecek kadar karmaşıktır ve aşırı genellemeler çoğunlukla yetersiz sonuçlara yol açar (3).

## II — SİSTEM YAKLAŞIMI AÇISINDAN DAVRANIŞ VE KARMAŞIK İNSAN KAVRAMININ TEMELLERİ

### A) Davranış Bilimleri ve Sistem Yaklaşımı

Davranış bilimlerinin bir bilim dalı olarak gelişmesinin temelinde, endüstride ve diğer toplumsal kurumlarda uygulamada ortaya çıkan problemleri çözümlerken psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli bilim dalları arasındaki geleneksel ayırımların korunmasının mümkün olmayışıdır. Bu yüzden, «davranış bilimleri geleneksel alanlardan ve öteki davranışla ilgili bilim dallarından hem daha eksik hem de daha fazladır» demekle, davranış bilimlerinin çeşitli bilim dallarından faydalanarak, fakat onlar kadar ayrıntıya inmeden, insan davranışını kavrama özelliği vurgulanmaktadır (4). Davranışın çeşitli yönlerinin incelenmesi, bu incelemenin ayrı ayrı bilim dalları açısından yapılması gerekmekte, fakat daha önemlisi de, bütün verilerin sistematik bir şekilde bir araya getirilmesidir. Davranış bilimleri, davranışın çeşitli yönlerini, davranışa etki eden faktörleri ya da davranışı oluşturan değişkenleri, bunların karşılıklı ilişki ve etkileşimlerini de dikkate alarak, bir bütün çerçevesinde göstermeye çalışmaktadır. Böyle olunca, konuya sistem görüşü ile yaklaşmak, sistem yaklaşımını tanımak zorunlu olmaktadır.

Bir sistemi, «belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında karşılıklı ilişkiler bulunan bir bütün» olarak görmek mümkündür. Bir görüşe göre de, sistem, belirli bir amaç veya amaçlara yönelik olarak aralarında karşılıklı ilişki ve etkileşim olan parçaların bütünüdür (5). Bütünü oluşturan parçalar sistemin alt sistemlerini, bunlar da kendi içlerinde başka alt sistemleri ihtiva eder. Ele alınan herhangi bir sistemin alt sistemleri sadece aralarındaki ilişkilerle değil, aynı zamanda karşılıklı bağımlılık halinde olmaları ile de önemlidir.

(3) Blair J. Kolasa; İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş (Çev.: Kemal Tosun başkanlığında F. Aykar, T. Somay, M. Menteşe), İÜİF İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 42, İstanbul, 1979, s. 63.

(4) Blair J. Kolasa, a.g.e., s. 11.

(5) R. Carzo Jr. and J.N. Yanouzas, Formal Organization: A Systems Approach, Homewood, Ill., D. Irwin, 1967, s. 12.

Bütüncü ve her türlü sisteme uygulanabilecek genel prensipler geliştirmeyi amaçlayan disiplinlerarası bir yaklaşım olan sistem görüşü daha çok «bir düşünme yolu» niteliğindedir. Üzerinde durulmak istenilen konuyu sistem olarak düşünmek, tarif gereği, bu sistemin daha alt sistemlerden oluştuğunu, alt sistemlerin karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde olduğunu, aynı zamanda alt sistemlerin ve sistemin çevredeki daha üst sistemlere bağlı olduğunu kabul etmek demektir. Araştırılan, anlaşılacak istenen herhangi bir şey, bu durumda sistem olarak düşünülebilir. Sistemlerin çeşitleri, bunların özellikleri ve diğer açıklamalar bir tarafa, çevresi ile ilişki içinde bulunan açık sistemlere, insan vücudu çok iyi bir örnektir. Organizmanın alt bölümleri, kalp, karaciğer veya gözler, kulaklar ya da dolaşım, sinir, sindirim, iskelet sistemleri gibi organlar ve fonksiyonlar birer alt sistem olarak kabul edilebilir. Bunun yanında insan, çevresinde aile, grup, çeşitli örgütler ve genel olarak toplum hayatının gerektirdiği ilişkilerden oluşan daha üst sistemlerle etkileşim içindedir. Benzer şekilde, sosyal, kültürel, ekonomik ve fizikî çevreyle ya da üst sistemlerle ilişki ve etkileşim içinde olan örgütler, çeşitli alt sistemlerden oluşan açık sistemler olarak görülebilir.

Sistem alt sistemlerden oluştuğuna ve daha üst sistemlere bağlı olduğuna göre, bu çerçevede «her şey başka her şeyle ilgilidir.» Tabii, sistemin alt ve üst sistemlerinin ne olduğu, bütünüyle ele alınan konuya ve araştırmacının bakış açısına bağlıdır. Sistem kavramı ve yaklaşımı ile ilgili geniş açıklamaların yapılabileceğini, ama bunun konumuzun sınırlarını aşacağını hatırlatarak, sistem kavramının bilinen bir diğer yönüne işaret edelim : Sistemler birer dönüşüm sürecidirler. Birtakım girdileri çıktı haline dönüştüren süreçler... Özellikle biyolojide organizmalarla ilgili olarak kullanıldığında veya örgütler sözkonusu olduğunda bu yaklaşım daha da anlamlı olmaktadır. Buna göre, bir organizma çevreden birşeyler alır, bunları işleyerek veya değiştirerek geri verir. Mesela insan, dışarıdan yiyecek, içecek, hava, bilgi... alır. Organik ve diğer sosyal ve psikolojik nitelikli ihtiyaçlarına göre bunları işler, çevreye çeşitli davranışlar olarak geri verir. Tıpkı bunun gibi, bir örgüt te çevreden kaynakları (insan, hammadde, enerji, bilgi) alır, birtakım dönüşüm süreçlerinden geçirir ve çevreye çeşitli şekillerde (mal, bilgi, ücret, tatmin) geri verir. Çevre ile uyum sağlayamayan ya da girdileri gereğine uygun şekilde çıktıya dönüştüremiyen organizmalar da, örgütler de yaşama ve gelişme gücünü kaybedeceklerdir.

Çeşitli parçalardan oluşan bir bütün olsun, girdi - süreç - çıktı şeklinde olsun, insan davranışlarına bu yolda yaklaşmak, insanı ve davranışlarını anlama gücü kazandıracaktır.

## B) İnsan ve Davranışları :

İnsan ve davranışları hakkında çok şeyler söylenmiştir. İnsanın nasıl bir varlık olduğu, diğer canlılardan ayırıcı özelliklerinin ne olduğu, nelerden etkilendiği nasıl davrandığı vb. pek çok soru cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Dinler, felsefeler, çeşitli ideolojiler tarifler ve yorumlar geliştirmişler, genel kabul görebilecek esaslara ulaşmaya çalışmışlardır. Ne varki, fizik bilimlerdeki gelişme ve ortak noktaların varlığına nispetle, sosyal bilimlerdeki gelişme ve ortak noktaların daha az olduğunu söyleyebiliriz. Dikkat çekicidir ki, astronomi, fizik, kimya vb. diğer bilimler psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji vb. bilimlere göre daha önce şekillenmeye başlamış, insanlık sanki, önce kendine en uzak olan şeyleri, en sonra da kendini merak etmiştir.

Bazı teorisyenlere göre insan bütünüyle rasyonel bir varlıktır, bazılarına göre de daha çok hisleriyle hareket eden bir canlı. İnsanın hayvanlar gibi duruma ve çevre şartlarına içgüdüleriyle uyum sağlamaya çalışan bir varlık olduğuna inananlara karşılık, insanın uyarıcı çevre faktörlerine karşı cevap verip vermemekte serbest olduğunu savunanlar vardır. Kimine göre, insan çevreye tamamen bağımlı ve onun bir ürünüdür. Kimine göre de çevre, davranışı etkileyen faktörlerden bir tanesidir. İnsanların doğuştan tembel veya çalışkan olduğu, saldırgan veya sakin, egoist veya başkalarını düşünür olduğu gibi görüşlere diğerleri de eklenebilir. Konu psikolojik akımlar düzeyinde ele alınırsa bu farklılıklar daha da artacaktır. İnsan ve davranışlarıyla ilgili teori ve modelleri özetlemek bile doğrusu zordur. Bu yüzden bazılarına kısaca işaret etmekle yetinilmiştir.

### 1. Davranış Nedir ?

Hayvanlar, gruplar, örgütler sözkonusu olduğunda da gündeme gelen davranış kavramı, insanlar için kullanıldığında, farklı sosyal bilim dallarında değişik şekillerde tarif edilmektedir. Davranış bilimlerini oluşturan diğer bilim dallarının bakış açılarına uygun tarifleri bir tarafa, davranış bilimi bakımından, davranış kavramının çok çeşitli faaliyetleri ihtiva ettiğini belirtmeliyiz. Şirketin genel müdürünün herhangi bir konuda karar vermesinden bir insanın televizyon seyretmesine, hatta heyecanlanmasına ve kalp atış hızının yükselmesine kadar doğrudan, dolayısıyla ve

bir alet yardımıyla gözlenebilen, organizmada yer alan, organizma tarafından yapılan her türlü faaliyet davranış kavramı kapsamındadır.

Davranışın belli bir sebebinin bulunduğu, güdülü olduğu, yani organizmayı harekete geçiren bir güce dayandığı ve belli bir hedefe yöneldiği, davranış bilimlerinde temel alınan varsayımlardır. Bu varsayımlarla rastgelelik ortadan kalkmakta, organizmayı harekete geçiren itici gücü tahrik eden uyarıcıların bulunması gerektiği belirtilmekte ve nihayet davranışın belli bir sonuca yönelik olduğu vurgulanmaktadır.

Duyu organlarına gelen ve organizmayı etkileyen ışık, ses, koku, tat gibi çeşitli uyarıcılar dış, açlık, susuzluk, diş ağrısı, heyecan, korku gibi fizyolojik uyarıcılar da iç çevre uyarıcıları olarak bilinir. Dış ya da iç çevreden gelsin, uyarıcılar davranış sürecinde genellikle başlatıcı bir fonksiyon ifade ederler. Davranışı sadece, uyarıcı - tepki ilişkisi olarak görmek konuyu basitleştirmek olur. Bilim göstermiştir ki, bir uyarıcı çok çeşitli tepkilere yol açabilmekte, belli bir tepki de değişik uyarıcılardan kaynaklanabilmektedir. Bu bakımdan, insanın davranışına etki eden diğer yön ve özelliklerini de dikkate alan, uyarıcı - organizma - tepki formülü daha anlamlıdır (6).

Bilinen ama ihmal edilen bir gerçek, insanların farklılığını dikkate almanın gerekliliğidir. Her insan diğerlerinden, tıpkı parmak izlerinde olduğu gibi değişiktir ve bu değişikliklerin büyük bir anlamı vardır. İnsan birtakım uyarıcılara tepki gösteren bir robot değil, etkin bir kişilik sistemidir. Organizmasının biyolojik özellikleri, tecrübeleri, o andaki psikolojisi, fizikî ve sosyal çevresi ve bu durumla ilgili diğer şartlar uyarıcılara karşı tepkinin ne olacağını belirleyecektir. Daha açarsak, ferdin yaşı, cinsiyeti, zeka seviyesi, yetenekleri, öğrenim ve eğitim durumu, önceki tecrübeleri, alışkanlıkları, aç veya tok oluşu, istekli veya isteksiz oluşu, heyecanları, bulunduğu fizikî çevre, sosyal tabaka, kültür, yalnız veya grup içinde olup olmaması vb. birçok faktör davranışı etkileyecektir (7).

## 2. Temel Varsayımlar

Davranış uyarıcı - organizma - tepki ilişkisi modelinde açıklamak, konuya anlamlı bir yaklaşım imkanı verirse de, insan dav-

(6) Feriha Baymur, Genel Psikoloji, İnkilâp ve Aka Basımevi, İstanbul, 1978, s. 24.

(7) Feriha Baymur, a.g.e., s. 25.

ranışlarının dinamik yönlerini açıklayıcı birtakım temel varsayımlara ayrıca ihtiyaç vardır. Amacımız bakımından uygun gördüğümüz, insan ve davranışlarına ilişkin varsayımlar şu dört başlık altında toplanabilir (8).

**a) İnsanlar Arasında Bireysel Farklılıklar Vardır**

İnsanların ortak yönlerinin varlığı ve benzer özellikler içinde oldukları her ne kadar gerçekse de, bu genel benzerliğin dışında önemli ferdi farklılıklarının bulunduğunu unutmamak gerekir' İnsan doğduğu günden itibaren başka insanlardan değişik bir dünya kurmaya, bir kişilik kazanmaya başlar. Zamanla zeka, bilgi, yetenek, ilgi, ihtiyaç, alışkanlık, beden yapısı ve diğer kişilik özellikleri itibariyle bütünüyle farklı bir insan ortaya çıkar. Bir kişinin milyarlarca beyin hücrelerini ve orada depolanabilecek milyarlarca bilgi - davranış unsurunun bileşimlerini düşünürsek, farklılıkların ne kadar mümkün ve kaçınılmaz olduğu daha iyi anlaşılır. İnsanlarla ilgili evrensel bir özellik varsa o da insanların birbirlerinden farklı olduğudur. Bu farklılığın davranışlara yansıyaacağı da açıktır.

**b) İnsan Bir «Bütün»dür**

Kişilik ayrı ayrı özellikler toplamından ibaret değildir. Kişinin özellikleri, tek bir bütünün ya da sistemin karşılıklı etkileşim ve bağımlılık ilişkisi içindeki parçalarına benzer. Zihin ile beden, bilgi ile yetenek, ev ile iş hayatı arasında, iş ortamı ile moral arasında, duygularla düşünceler, bunlarla verimli çalışma ve mutluluk arasında, bütün bunlarla fizikî ve sosyal çevre arasında birtakım bağlar vardır. Kısaca insanın kendine ait dünyasında, her şeyin başka her şeyle ilgisi vardır.

**c) İnsan Davranışları Belli Bir Sebebe Dayanır**

İnsanlar birtakım ihtiyaçlarını tatmin etmek için şu veya bu şekilde çaba gösterir. Her çabanın gerisinde bir sebep ya da sebepler vardır. Bu sebeplerin ne olduğu ve kuvveti, insandan insana değişir. Bizim için anlamsız gibi görünen bir ihtiyaç başkası için çok önemli olabilir. İhtiyaçların tatmini noktasında, çeşitli güdüleme modelleri ve uygulamalar tercih edilirken, insanların hangi ihtiyaçların tatminine daha çok önem verdiği dikkatle araştırılmalıdır. Gdülenmiş işgörelere sahip olamıyan örgütler hiç bir zaman yeterli gelişme ve etkinlik içinde olamıyacaktır.

---

(8) Keith Davis; İşletmede İnsan Davranışı, (Çev. : Prof. Dr. Kemal Tosun Başkanlığında bir grup), İÜİF İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No : 57, İstanbul, 1982, s. 16.

#### d) Ferdin İnsan Olarak Özel Bir Değeri Vardır

Böyle bir varsayım ahlâkî bir görev olarak, insanların varlık ve kişiliklerine saygı duyulmasını ifade eder. İnsanları birtakım amaçlara ulaşmak için makinalar gibi kullanmak istemek, insan onuruyla bağdaşmayan uygulamaların yapılmasını sebep olabilir. İnsanın kendine özgü dünyası, mutluluk, başarı, sevmek, sevilme, hükmetme, anlamlı bir iş yapma, gruba katılma... gibi ihtiyaçları, insana değişik bir gözle bakılmasını gerektirmektedir. İnsanın benlik, kişilik ve davranışlarının bu açıdan yorumlanmasına katkısı olabileceği düşüncesiyle C. Rogers'ın görüşlerini kısaca aktarmak istiyoruz. İnsancı psikoloji akımının başta gelen öncüsü olan Rogers, insan için sevgi, yaratıcılık, anlam, kişisel gelişme vb. hususları vurgulamış, insanlara saygıya yönelik yorumlar geliştirmeye çalışmıştır :

1. Ferdin yaşantıları ile kendine özgü bir dünyası vardır. Bu dünyanın merkezinde kişinin «ben» i ya da benliği vardır.

2. Fert sürekli olarak, benliğini sürdürebilme, onu geliştirme ve kendini gerçekleştirme çabası içindedir.

3. İçinde bulunulan duruma, her insan kendini ve dünyasını nasıl algılıyorsa ona göre tepkide bulunur. Gerçek, ferdin algıladığı şekilde yorumlanır.

4. Kişinin beni, bir tehlike sezerse savunmaya geçer, algılama daralır, çabaya yönelik davranışlar ve savunucu mekanizmalar ortaya çıkar.

5. Ferdin temâyülleri sağlığa ve bütünlüğe yöneliktir. Normal şartlar altında, mantıklı ve yapıcı yollardan kişiliğini geliştirmeye çalışır (9).

İnsanın kişiliğine, kendine özgü dünyasına verilecek değer, insan ve davranışlarının anlaşılmasında atılacak ilk adımdır.

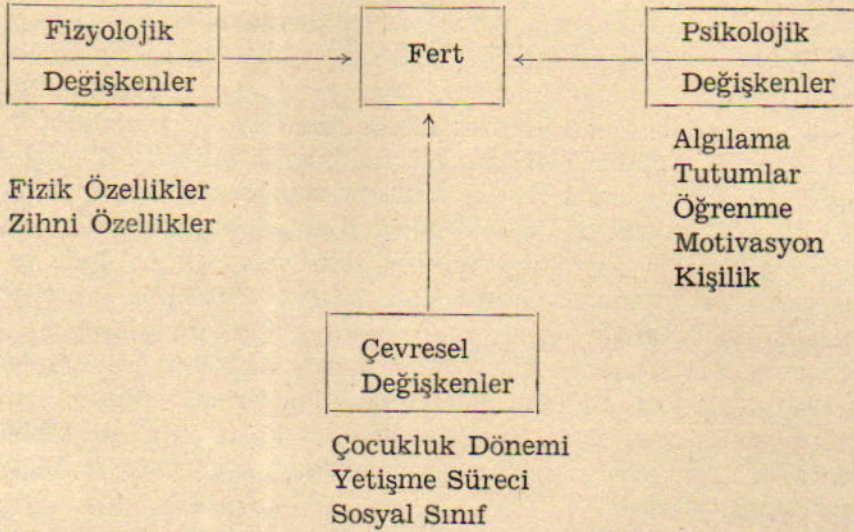
#### C) Sistem Olarak Davranış

Davranışın, insanın dış çevresi ve organizmasının kendi özellikleri ile bunlar arasındaki etkileşim sonucu gelişen bir süreç olması, konunun sistematik ilişkileri dikkate alan bir görüş açısından değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Davranışı ve ona ilişkin değişkenleri böyle bir açıdan düşünmek ve yorumlamak daha geçerli uygulamalara imkan verecektir. Hem ferdi farklılıkları yansıtması hem de davranışı etkileyen birbiriyle karşılıklı etkile-

(9) Engin Geçtan; Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar, MAYA Matbaacılık Yayıncılık Ltd. Şti. Yayınları, Ankara, 1982, s. 92.



şim içinde bulunan bazı değişkenleri sistem modeli çerçevesinde göstermesi bakımından aşağıdaki şekil faydalıdır (10).



Belirtilmesi gereken husus, her üç değişken grubunun kişiyi birlikte etkiledikleridir. Ayrıca bu değişkenler hem kendi kategorilerindeki diğer değişkenler, hem de öbür gruplardaki değişkenler ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık ilişkisi içindedirler.

### 1. Davranışı Oluşturan Değişkenler ve Ferdî Farklılıklar

Her ne kadar benzer fizyolojik yapılar, sosyolojik ve psikolojik değişkenler bazı genellemeler yapmaya imkan verirse de, bu genellemeler sınırlı olmak ve ihtimaller dahilinde kabul edilmek zorundadır. Her insan için farklı nitelik ve ağırlıkta olan sözkonusu değişkenlerin değişik davranışlara yol açması tabiidir. Yukarıdaki şekilde ancak bir kısmı gösterilen ve üç grup değişken arasına koyabileceğimiz daha birçok faktörün varlığı, bunların insandan insana farklılığı düşünülürse, kişilerin davranışlarının birbirinden ne kadar değişik olabileceği daha iyi anlaşılır. Sistem yaklaşımı tarif gereği, herhangi bir değişkenin diğer bütün değişkenlere etki edeceğini, diğer değişkenlerde ortaya çıkabilecek bir değişmeden de etkileneceğini, sonuç olarak ta davranışın şu veya bu şekilde şekilleneceğini varsaymaktadır. «Bir bütün içinde her

(10) James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly; Organizations: Behavior, Structure and Processes, Business Publications, Inc., Texas, 1976, s. 89.

şey başka her şeyle ilgilidir» ifadesi, bu anlamda toplayıcı ve açıklayıcı bir kuraldır. Fikir vermesi bakımından bazı değişkenlerle ilgili kısa bir açıklama faydalı olacaktır.

Algılama (idrak), organizmaya dış dünyadan gelen verilerin bütünleştirilmesi, yorumlanması ve nihayet bu verilere bir anlam verilmesi sürecidir. Bu süreci etkileyen genellikle iki grup faktör vardır; uyarıcıların özellikleri ve kişilik özellikleri. Uyarıcılarla ilgili büyüklük, yoğunluk, tekrar vb. özelliklerle, kişinin beklentileri, güdeleri, tutum ve değerleri, yetiştirme tarzı, sosyal sınıfı, istekleri vb. özellikleri dış dünyadaki objelere anlam verilmesi sürecini etkileyecektir. Fert eşyalar, insanlar, fikir ve olaylarla ilgili yorum yaparken algılama tarzına göre hareket edecektir. Bu ise davranışı doğrudan etkileyen bir durumdur. Tahmin edileceği gibi diğer bütün psikolojik değişkenler kadar sosyolojik ve fizyolojik değişkenler de algılama sürecinde etkilidirler. Bunun için farklı insanlar aynı olaya, aynı durumda farklı tepkiler gösterebileceklerdir. Yine bu yönde olmak üzere «insanlar görmek istedikleri şeyi göreceklerdir.»

Herhangi bir kişi, durum, ya da olay karşısında olumlu veya olumsuz tepki gösterme eğilimi olarak tarif edebileceğimiz tutum, aile, arkadaş grubu, değer hükümleri, kültür gibi sosyolojik, tecrübe, algılama, öğrenme, kişilik gibi psikolojik ve kişiliği etkileyen fizyolojik faktörlerin oluşturduğu çerçeve içinde gelişmiştir. Böyle bir açıklama, insanların tutumlarının ve tutumlarla büyük ölçüde paralellik arzeden davranışlarının ne kadar değişik olabileceğini tahmin etme imkânı verecektir.

Davranışa yön veren psikolojik değişkenler içinde öğrenme, motivasyon ve kişilik te tıpkı algılama ve tutum değişkenlerinde olduğu gibi, farklı davranışlara temel olan özelliklerdendir. İnsanların doğduğu andan itibaren aile, okul ve genel olarak toplum içinde öğrendikleri, onların ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların tatminine ait davranışlarını etkilerken, irsiyet ve çevresel faktörlerle birlikte kişiliğini de oluşturur. Zamanla gelişen kişilik, ferdi performansın temelini teşkil eden motivasyon ve davranış değişikliği demek olan öğrenme süreçlerine karşılıklı etkileşim ilişkisi içinde yön verir. Kişilik, genellikle, fertleri birbirlerinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Bu anlamda her ferdin bir kişiliği vardır ve davranışları başkalarından değişik özellikler taşır. İşte, bu değişik özellikler, davranışa niçin sistem yaklaşımı ile bakılması gerektiğinin önemli bir gerekçesidir.

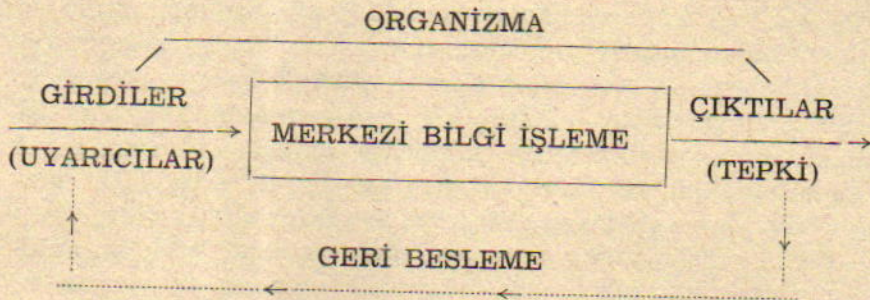
Bebeklik ve çocukluk dönemleri ile gençlik yılları boyunca, genel olarak yetiştirme süreci içinde, fert çeşitli davranış kalıplarını

kazanmakta, sosyalleşme süreci boyunca da kişiliğini bulmaktadır. Sosyalleşme, ferdin kendisini kuşatan maddî ve toplumsal çevreye, çoğu kere şuarsuz olarak uyum sağlamak amacıyla geçirdiği uzun bir süreyi ifade eder. Bu sürecin toplumsal açıdan anlamı, kültürün kuşaklar arasında intikali ve ferdin örgütlenmiş bir sosyal hayata, kültürce belirlenmiş şekil ve yollara uyması demektir. Böyle olunca, iyi - kötü, doğru - yanlış gibi toplumun değer hükümlerinin, bütün kural ve normların, toplumca kabul edilebilir tutum ve alışkanlıkların, birtakım becerilerin fertlere empoze edilmesi söz konusudur. İnsanların davranışı bu çerçevede şekillenirken yaş, gelir, yerleşim yeri, hayat tarzı, meslek, sosyal sınıf, eğitim, aile, grup ve kitle haberleşme araçları gibi faktörlerin, ayrıca bunların etkilediği psikolojik değişkenlerin etkisiyle de farklılıklar gösterecektir.

Organizmanın biyolojik ve fizikî özellikleri ayrıca dikkate alınması gereken bir boyuttur. Ferdin çocuk veya yetişkin, kadın veya erkek, ileri veya geri zekalı olması, duyu organlarının sağlıklı olup olmaması, hormonların dengeli olarak salgılanıp salgılanmadığı ve sinir sisteminin normal çalışıp çalışmaması, ferdin psikolojisini ve uyarıcılara tepkisini yakından ilgilendiren hususlardır. Kişilikle ilgili teorilerden önemli bir kısmının, organizmanın fizik ve fizyolojik yapısının temel alınarak geliştirildiği bilinmektedir. İki insanın parmak izlerinin bile birbirine benzememesi, binlerce alt sistemden oluşan insan vücudunun farklılığına işaret etmesi bakımından anlamlıdır.

## 2. Davranışın Girdi - Süreç - Çıktı Modeli İle Açıklanması

Sistem yaklaşımına göre, davranışı girdi - süreç - çıktı modelinde açıklamak, insanın ve davranışlarının bir başka açıdan incelenip yorumlanmasına imkan verecektir. Aşağıdaki şekilde, girdilerin merkezî bir dönüşüm sürecinden geçerek nasıl çıktı ya da davranış haline dönüştüğü gösterilmektedir.



Davranışın Bir Sistem Modeli

Girdiler organizmaya algılama kapısından girmekte, merkezi bilgi işleme süreçlerinden geçerek davranışa dönüşmektedir. Başka bir ifade ile, sistem ya da organizma bilgiyi toplar ve organizmanın «bilgi işleme merkezi» ne daha önce girmiş bilgilerle bir karşılaştırma yapar. Bu ise ferdin o zamana kadar başından geçenleri kapsar. Girdilerin bütünleşmesi ve anlamlandırılıp davranışa dönüşmesi sırasında, kognitif (bilişsel) yapı girdileri değiştirir, bu arada kendisi de değişir.

Bilgi işleme süreçleri, kognitif yapı olarak bilinen algılama, mantık yürütme, kavramlaştırma, yargıya varma, problem çözme, karar verme ve genel olarak düşünme dediğimiz basit veya karmaşık olabilecek zihni unsurlardan oluşur (11). Bu unsurlar kendi aralarında karşılıklı etkileşim içindedir. Hiç bir vakit iki insanın kognitif dünyası birbirinin aynı değildir. Fakat hakkında çok az şey bilinen kognitif yapının genel olarak tasvirini yapmaktan öte, ayrıntılı çözümler yapmak bugün için kolay değildir.

Böyle bir sistemde geribesleme mekanizmasının varlığı, sistemin dinamik özelliği bakımından zorunludur. Böylelikle davranış süreci, sürekli olarak denetim altında bulunabilmektedir. Tıpkı güdümlü bir füzedeki gibi.

Süpheşiz insan ve davranışları ile ilgili hâlâ bilinmeyen çok şey vardır. Cevaplandırılmamış sorular ortada durmaktadır. Konunun yeni araştırmalar gerektirdiği, aydınlatıcı yorumlar beklemediği söylenebilir. Bütün bu açıklamalar bizi, insanın «karmaşık» olduğu düşüncesine götürmektedir.

#### **D) Karmaşık İnsan**

Bütün teori ve modeller gibi örgüt, yönetim ve insanla ilgili görüşlerin de birtakım genellemeler ve basitleştirmeler ihtiva ettiği bilinmektedir. Karar ve uygulamalara esas olması bakımından, yön ve yol gösterici olması itibariyle belli bir teoriye ya da birtakım temel görüşlere sahip olmak ne kadar gerekli ise, teori veya görüşlerin gerçeklere uymaması sonucu yanlış adımlar atılması, beklenmedik sonuçlarla karşılaşma ihtimali de o kadar fazladır. Yapılan araştırmalar, insan davranışları hakkında bazı genellemelere imkan veren gerekçeler bulmuşlardır ama, sadece bir kaç tane. Çalışmalar sonucu yeni teoriler gelişmekte, sonuçta da insan, örgüt ve yönetimle ilgili bilgi birikimi artmaktadır. Bu artış, belki, gerçeğin biraz daha yakından görülmesine yardım etmektedir.

Tarihi gelişim itibariyle ortaya çıkan ve çeşitli yönetim anlayışlarını yansıtan «ekonomik - rasyonel», «sosyal - duygusal» ve

(11) Blair J. Kolasa, a.g.e., s. 243.

«kendini gerçekleştirmeye yönelik insan» kavramları, belirli dönemlerde belli bir kabul görmüşse de, evrensel olması bakımından, bu konuda en anlamlı görüş, insanın karmaşıklığıdır. Çünkü insan, kişilik ve davranışına yön veren o kadar farklı değişken kompozisyonunun etkisindedir ki, bu farklılık, genellemelere gitmeyi güçleştirmektedir. Edgar H. Schein, bu karmaşıklığı doğru olarak inceleyebilmek için örgütsel davranış açısından şu varsayımların gerekli olduğunu ileri sürmektedir (12).

1. İnsan sadece karmaşık değil, aynı zamanda değişkendir de. Kendisi için taşıdıkları önem derecesine göre, bir hiyerarşi içinde sıralanmış birçok güduları vardır ve bu hiyerarşi zamanla değişebilmekte, güdüler birbirini etkilemekte, karmaşık güdü kalıpları meydana gelebilmektedir.

2. İnsan örgüt içinde tecrübeleri sonucu yeni güdülerin etkisinde kalmaya başlayabilir. Yeni ihtiyaçlar yeni davranışlar doğurabilir. İnsanın davranışlarına temel olan girdiler farklı örgütlerde veya aynı örgütün değişik kısımlarında farklı olabilir. Resmi örgütte yabancılaşmış olan işgören gayri resmi örgütte veya sendikada tatmin arayabilir.

4. İnsanın yaptığı iş, yetenek ve tecrübeleri, örgütteki diğer kişilerin nitelikleri vb. unsurlar karşılıklı etkileşim içinde belirli bir çalışma ve duygu kalıbı oluşturabilir. Verimli olmak çok çeşitli güdülere dayanabilir.

5. İnsan kendi ihtiyaç, yetenek ve işinin niteliğine bağlı olmak üzere çok çeşitli yönetim stratejilerine karşı uygun tepki gösterebilir. Herkes için, her zaman geçerli, tek bir yönetim tarzı yoktur.

Örgüt içi gruplar, haberleşme, çatışma, liderlik, değişim, motivasyon vb. örgütsel davranışı etkileyici değişkenler de göz önüne alınarak düşünülürse, Schein'in belirttiği gibi, insan gerçekten karmaşık bir varlıktır. Örgüt ortamında bazıları otoriter liderlik tarzını arzu ederken, bazıları kendilerinin verilen kararlarda daha etkili olmasını istemekte, bazıları grubun takdirini kazanmaya uğraşırken, bir kısım işgören de sadece maddi ödüllere itibar edebilmektedir. Ödüller ve tehditler farklı kişilerde aynı tepkiyi doğurabilmekte, çeşitli uygulamalar bakımından herkesten farklı tepkiler gelebilmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi, insanların çok değişik fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik faktörün etkisinde gelişmiş bir kişilikle örgüte girdiği hatırlanırsa bu durum, yani kar-

(12) Edgar H. Schein; Örgüt Psikolojisi (Çev.: Mustafa Tosun), TODAİE Yayını, Özel Dizi No: 3, Ankara, 1977, s. 98.

maşıklık kavramı, daha iyi anlaşılır. Her insanın kognitif yapısının farklı olması ve bu yapı (ya da kapalı kutu) nın içinde ne olduğunun, nasıl çalıştığının önceden bilinmemesi, karmaşık insan kavramını biraz daha açıklayıcıdır. Kendi dünyasında dinamik bir dengeyi sürekli olarak gerçekleştirmeye çalışan insan, kendisi ile ilgili görüşlerin hepsine nak verecek bir özelliğe sahip gibidir. Belki de, birbirine zıt özelliklerden meydana gelen bir demete benzetebiliriz insanı. Bu karmaşık «yapı» yı anlamaya çalışmak ise sistem yaklaşımını zorunlu kılmaktadır.

### III — SONUÇ

Örgütsel davranış alanında gösterilecek etkinlikle örgüt etkinliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örgütün sahip olduğu kaynaklar arasında, insanın özel bir yeri vardır. Yönetimin, insanların amaçlara uygun şekilde çalıştırmak olduğu düşünülürse, işgörenin davranışlarının nasıl uyumlaştırılacağı, daha fazla gayretin nasıl sağlanacağı, istenmeyen davranışların nasıl önleneceği, çalışanlara memnun oldukları örgütsel bir atmosferin nasıl sağlanacağı gibi pek çok soru yöneticiler tarafından önceden cevaplandırılmaya çalışılmalıdır. Böyle bir çabanın başarılı olması, tutarlı görüş ve yaklaşımlarla mümkündür.

İnsanın ve davranışlarının kolayca anlaşılıp açıklanamıyacak kadar karmaşık olması, insanlara yönelik uygulamaların nasıl olması gerektiğinin ve insanlarla birlikte çalışabilmenin yol ve yöntemlerinin ne olduğunun üzerinde çok yönlü durulmasını gerektirmektedir. Sistem yaklaşımı bu konuda faydalı olabilecek özellikler taşımaktadır.

İnsan bir sistemdir, kendi alt sistemleri vardır, daha üst sistemlerle etkileşim içindedir. Bunun gibi, davranış bir sistem olarak ele alınabilir ve sistemi etkileyen alt ve üst sistemler ayırılabilir. Sistem yaklaşımı içinde yapılabilecek böyle bir çalışma, çok yönlü bilgi birikimini gerektirdiği gibi, bizi insanın karmaşık bir varlık olduğuna da götürecektir. «Karmaşık insan» kavramı, çok çeşitli yönetim stratejilerinin geliştirilmesine ve özellikle duruma bağlı (şartlara bağlı) yaklaşımların gerekliliğine niçin ihtiyaç duyulduğunun bir bakıma gerekçesidir.

Örgüt içinde, davranışlarını etkileyebilecek birçok faktörün oluşturduğu bir ortamda çalışan insan, örgüte gelmeden önce kişiliğini ya da temel davranış özelliklerini kazanmıştır. Bunu bilmek, davranışa yön verecek örgüt içi değişkenlerin (nezaret tarzı, güdüleme, liderlik, haberleşme, çatışma vb.) daha sağlıklı şe-

kilde yorumlanmasına yardımcı olacaktır. Örgütsel ve örgütsel olmayan bütün değişkenler, şüphesiz ayrı ayrı incelenmeyi gerektirecek önemdedir. Bu yazıda, görüldüğü gibi, örgütle ilgili davranışsal yönü olan değişkenlerden hemen hiç bahsedilmemiş, bu değişkenleri de dikkate alarak, insan davranışlarına bütüncü ve sistematik bir yaklaşıma imkan verecek sistem görüşünün, yönetim bakış açısından ne olabileceği üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Psikolojik, fizyolojik ve çevre ile ilgili değişkenlerden etkilenen davranışın, sistem olarak iç ve dış unsurlarının neler olabileceği tartışılmış, davranışın bunlara bağımlılığı vurgulanmış ve bu yolla da etkin yöneticiye ip uçları verilmek istenmiştir.