

YÖNETİMDE ÇAĞDAŞ DAVRANIŞCI YAKLAŞIM VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Doç. Dr. Süleyman TÜRKEL*

GİRİŞ

Çağımızın yönetim anlayışını niteleyen önemli bir gelişme, yönetim ve sorunlarının çözümünde çağdaş davranış bilimlerinin kuram ve kavramlarından yararlanarak geliştirilen çağdaş davranışsal yaklaşımdır. Temelde insan ilişkileri yaklaşımının uzantıları olan bu görüş, sistem yaklaşımı çerçevesinde çözümleyici bir yöntemle, yönetim olgusuna yeni boyutlar kazandırma çabasıdadır. İnsan anlayışı ve örgütsel davranışlara bilimsel çözümler getirmeye çalışan bu yaklaşımın kesin bir başlangıç noktası yoktur. Çeşitli toplumsal bilimlerin bu'gularından yararlanarak örgüt sorunlarını çözmeye yönelik çabalar, özellikle II. Dünya Savaşını izleyen yıllarda yoğunlaşmıştır. Düşüncemize göre bu bir raslantı değildir. Çünkü bu yıllarda bir yandan teknik sorunların çözümünde kullanılan sayısal teknik ve modellerin örgütlerde de kullanılması yaygınlaşırken, öte yandan Savaş öncesinin örgütsel davranışlara getirdiği çözümleme ve açıklamaların yetersiz kaldığı görülmüş ve yeni bir arayış içine girilmiştir. Bu arayışın bir sonucu, örgüt sorunlarının çözümünde çağdaş davranış bilimlerinden yararlanmanın yoğunlaşması olmuştur.

TARİHİ GELİŞİM

İnsan ilişkileri yaklaşımından çağdaş davranışsal yaklaşıma geçişte katkıları olan tüm düşünürlerin görüşlerini yansıtmak yazımın kapsamını aşacaktır. Ancak bunlardan katkılarını önemli gördüğümüz bazılarının görüşlerini aşağıdaki noktalar etrafında toplamak mümkün görülmektedir : 1) kişilik kuramı, 2) kişilerarası ilişki-

(*) Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

nin dinamiği, 3) küme davranışı, 4) kümelerarası ilişkiler ve 5) örgütsel davranış.

Bunlar arasında kişilik ve kişilik oluşumu ile ilgili Sullivan'ın, (1) kişiliği toplumun oluşturduğu görüşünü; Karen Horney'in, (2) kişiliğin kişisel deneyimlerin yanında kültürel öğelerin de etkisiyle oluştuğunu savunan düşüncelerini; Carl Rogers'ın (3) «pozitif kişilik» anlayışı örnek olarak verilebilir. Küme ve küme dinamiği ile ilgili olarak Kurt Lewin'in (4) çalışmaları; J.L. Moreno'nun kişilerarası ilişkileri çözümlemede kullandığı sosyo-metrik teknikler; (5) George Homans'ın (6) insan kümeleri üzerine araştırmalarını başka bir alandaki etkiye örnek olarak gösterebiliriz.

Doğrudan yönetimle ilgilenen ve çağdaş davranışsal yaklaşıma önemli katkısı olan düşünürler arasında Chester I. Barnard'ın (7) ayrı bir yeri vardır. Örgütü eşgüdülenmiş toplumsal bir sistem olarak tanımlayan Barnard, uzun yönetim deneyimi ve çeşitli alanlardaki geniş entellektüel ilişkisinin ışığı altında alışlagelmiş geleneksel yönetim düşüncesinin açmazlarını sergilemiştir.

Geleneksel yönetimin ödüllendirme düşüncesini eleştiren Barnard, işgörenin katkısına denk düşen parasal bir ödüllendirmenin yanında çalışanların doyum sağlayabilecekleri ruhsal ve toplumsal niteliklere ağırlık verilmesinin gerektiğini belirtmiştir. Benzer bir yaklaşımla geliştirdiği biçimsel-doğal örgüt ilişkileri, otoritenin benimsenmesi, örgütsel iletişim ve karar alma sürecinde geleneksel yönetimcilerin üzerinde durmadığı bazı noktaları yeni bir anlayışla yorumlamıştır. Anılan tüm konularda sosyo-psikolojik öğelerin etkilerinin gözönünde bulundurulması gerektiğini vurgulamıştır.

Barnard'tan sonra çağdaş davranışsal yaklaşımın gelişimine ve uygulamaya yönelik çeşitli araştırmaların başlatılmasına etkisi olan kişi Maslow'dur (8). Kişilik ve güdülemeyi çözümlemek amacıyla ge-

- (1) Harry Stack Sullivan, *Conceptions of Modern Psychiatry*, (New York: W.W. Norton, 1947).
- (2) Karen Horney, *The Neurotic Personality of Our Time*, (New York: W.W. Norton, 1937).
- (3) Carl Rogers, *Client Centered Therapy*, (Boston: Houghton-Mifflin, 1951).
- (4) Kurt Lewin, *Resolving Social Conflicts*, (New York: Harper and Bros, 1948).
- (5) Jacob L. Moreno, «Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology», *American Sociological Review*, Vol. 12 (June 1947). ss. 287-292.
- (6) George C. Homans, *The Human Group*, (New York: Harcourt, Brace and World, 1950).
- (7) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938).
- (8) Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, (New York: Harper and Bros., 1954).

liştirdiği «güdüleme kuramı» yönetim bilincileri arasında geniş yankılar uyandırmıştır.

İnsan ihtiyaçlarını, fizyolojik nitelikte olanlarından başlayarak korunma, toplumsal ilişki, saygınlık ve kendini-gerçekleştirme şeklinde kümelenmiştir. Bu ihtiyaçların hiyerarşik bir ilişki oluşturduğunu belirten Maslow, doyuma ulaşan ihtiyacın itici gücünün kalmadığını, kişinin bir üst düzey ihtiyacını karşılamak için arayış içine girdiğini belirtmiştir. Böylece, toplumsal ilişki, saygınlık ve özgerçekleştirim ihtiyaçları da güçlü güdüleyiciler arasına girmiştir.

Bu görüşlerin geniş ölçüde etkisi altında kalan Douglas McGregor insanıl bir anlayışa dayanan yeni bir yönetim görüşü geliştirmiştir. İnsanın çıkarıcı, tembel, sorumluluktan kaçan bir varlık olduğu varsayımına dayanan ve «X Kuramı» adını verdiği yönetim anlayışına karşıt olarak, insanın olumlu yönlerine ağırlık veren ve «Y Kuramı» olarak nitelendirdiği bu görüşün özellikleri şunlardır: (9)

- 1) Normal bir insan çalışmayı sever ve benimser.
- 2) Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede işbirliği sağlamanın yolu salt denetleme ve cezalandırma değildir. İşgören örgüt amaçlarını benimsediği ölçüde gayret gösterir.
- 3) Örgüt amaçlarını benimsetmek başarıya dayalı bir ödüllendirme sistemi ile sağlanabilir. En etkin ödüllendirme biçimi benlik ve özgerçekleştirim gereksinimlerini karşılamaya yönelik olandır.
- 4) Normal bir insan sorumluluk üstlenmekten kaçınmaz ve hatta koşullar uygun olduğunda daha fazla sorumluluk almak ister.
- 5) Geleneksel yöneticilerin görüşlerinin tersine, örgüt sorunlarının çözümüne yaratıcılık ve geniş düşünme yetenekleri işgörenlerin büyük bir kesiminde vardır.

Kısaca, «Y Kuramı» insanı çalışkan, uyanık, sorumlu, ruhsal doyum arayan, önemli düşünsel ve yaratıcı katkısı olabilecek bir varlık olarak görmektedir. Yönetimin görevi işgörenin tüm gizli gücünü (potansiyelini) kullanabileceği ortamı hazırlamaktır. Yönetimin özellikle yetki sistemini iş yaptırmanın tek bir aracı olarak kullanmasının bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceğini vurgulayan McGregor, etkileme sisteminin örgüt amaçlarıyla işgören gereksinimlerinin bağdaştırılmasına dayandırılması gerektiğine dikkati çekmiştir.

McGregor'dan sonra davranışsal yaklaşımın yelpazesinin genişlediğini, araştırma konularının kapsamının genişlediğini ve bu alan-

(9) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York: McGraw-Hill, 1960), ss. 47-48.

da çalışan araştırıcıların sayısının hızlı arttığını görüyoruz. Bunlar arasında yapıtları ve katkıları ile řu isimler dikkati çekmektedir :

Kişi gereksinimleri ile örgütsel amaçlar arasındaki temel çatışmayı ele alan Argyris, (10) bunun örgütsel amaçlar açısından olumsuz sonuçlarını incelemiş ve çatışan kişi ve örgüt gereksinimlerini uyum durumuna getirmek için bazı yönetsel stratejiler belirlemeye çalışmıştır.

Kurt Lewin'in kişilik ve küme üzerindeki görüşlerinden esinlenen Likert, (11) Küme kuramını endüstriyel örgütlere uygulamış, grup üyeliği ve kişilerle bağ kurma gereksiniminin önemli bir güdüleyici olduğunu göstermiştir. Ayrıca ikili grup üyelikleri (linking pin) aracılığı ile etkin bir haberleşme, denetim, eşgüdüm sağlanabileceğini ve örgütün organik bir yapıya kavuşturulabileceğini belirtmiştir.

March ve Simon (12) bilme psikolojisinden (Cognitive Psychology) esinlenerek geliştirdikleri bir dizi hipotezi deneyerek güdüleme, rekabet, örgütsel güç ve seçenek ayıklama (choice) konularında yeni açıklamalar getirmişlerdir. Özellikle davranışlarda ussallığın etkisini inceleyen bu düşünürler, insanların ekonomistlerin öngördüğü gibi genel bir ussallıktan çok, amaçlarla sınırlı bir ussallık biçimini benimsediklerini göstermişlerdir.

Toplumsal bilim geleneğinden esinlenen Burns ve Stalker (13), mekanik-bürokratik örgüt görüşüne karşı geliştirdikleri organik örgüt kavramı ile yönetime yeni bir boyut kazandırmışlardır. Çok gevşek veya çok katı bir yapıya sahip olan örgütlerin, çalışanlar üzerinde aynı oranda olumsuz etki yaptıklarını belirten bu yazarlar düzenli ve verimli bir çalışma için örgütün organik bir yapıya kavuşturulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Geleneksel örgüt ve yönetim anlayışını «Mekanik Sistem» olarak niteliyen bu yazarlara göre, organik yapıya kavuşturulmuş bir örgüt ve yönetim řu özellikleri içerir : 1) Örgüt içinde karşılıklı güven ve inanma; 2) Küme içinde ve kümeler arasında olumlu ilişkiler; 3) Örgüt üyelerinin birbirlerine bağlılığı ve sorumluluk paylaşması;

(10) Chris Argyris, *Personallty and Organization*, (New York: Harper and Row, 1957).

(11)R. Likert, *New Pattern of Management*, (New York: McGraw-Hill, 1961) ve *The Human Organization: Its Management and Value*, (New York: McGraw Hill, 1967).

(12) J. Mach ve H.A. Simon, *Organizations*, (New York: J. Wiley and sons, 1958).

(13) T. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, (London, Tavistock Publications, 1961).

4) Denetim sorumluluğunun kümelere verilmesi; 5) Sorunları çözümlemede karşılıklı pazarlık yoluyla örgütsel çatışmanın kaldırılmasıdır.

İşin teknik özellikleri ile işgörenin nitelikleri arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist (14) salt teknik sistem veya salt toplumsal sistemin ele alınmasının örgüt etkinliğini artırmada bunların sosyo-teknik kavramında yeterli olmadığını gösterildiği gibi, etkileşim içinde bir bütün olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Bir başka alanda yönetimin temel felsefesini değiştirmek amacı ile Tannenbaum (15) ve grubu, Shepard, (16) Schein ve Bennis (17) duyarlık eğitimi (Sensitivity training) olarak bilinen davranış değiştirme aracını doğrudan yönetime uygulayarak, bu geleneğin yerleşmesini sağlamışlardır.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Son 15-20 yıldan beri üniversite ve araştırma kurumları yönetimin çeşitli alanlarını kapsayan davranışsal sorunları ele alarak yoğun bir görgül araştırma faaliyetine girişmişlerdir. Özde bu araştırmalar şu beş konuyu kapsamaktadır :

1) İşgören-örgüt bütünleştirmesi, 2) Çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda etkileme-önderlik, 3) İşbirliği ve örgütsel çatışma, 4) Değişme ve uyum sağlama, 5) Örgütün kendini yenileyerek kurumsallaştırmasıdır (18). İzleyen sayfalarda davranış bilimlerinin bu alanlardaki katkıları yukarıdaki sıraya uygun bir biçimde ayrıntılandırılmaya çalışılacaktır.

1) **İşgören-örgüt bütünleştirilmesi** yönetimin temel amaçlarından biridir. Geleneksel ve insan ilişkileri yönetim yaklaşımları kendilerine özgü yöntemlerle bu bütünleştirmeyi gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Geleneksel yönetim, rol davranışlarını kesin çizgilerle belirleyip, bunun işgören tarafından örgüt amaçlarına uygun bir bi-

(14) F.E. Emery ve E.L. Trist «Sosyo-Technical Systems,» C.W. Churchman and M. Verhulst (der.), **Management Sciences: Models and Techniques**, (New York: Pergomon Press, Vol. 2, 1960), ss. 83-97.

(15) R. Tannenbaum, I. Weschler ve F. Massarik, **Leadership and Organization**, (New York: McGraw-Hill, 1960).

(16) H.A. Shepard, «Changing Interpersonal and Intergroup Relationships In Organizations, J.G. March (der.), **Handbook of Organizations**, (Chicago: Rand McNally, 1965), ss. 1115-1143.

(17) H.E. Schein ve W.G. Bennis, **Personal and Organizational Change Through Group Methods**, (New York: John Wiley and Sons, 1965).

(18) W.G. Bennis, **Changing Organizations**, (New York: McGraw-Hill, 1966).

çimde algılanacağını varsayarken, insan ilişkileri yaklaşımı rol algılamada çalışma kümelerinin ve insan ögesi'nin etkisini de gözönünde bulundurur (19).

Çağdaş davranışsal yaklaşım işgören-örgüt bütünleştirmesinin yukarıda anılan yaklaşımların öngördüğünden çok daha karmaşık ilişkiler sonucunda oluştuğunu ileri sürmüştür (20). Bu yaklaşıma göre, işgörenin rol algılaması kişisel, örgütsel ve çevresel çok değişik etmenlerin etkisi altında oluşmaktadır (21).

Kişisel etmenler, insanların birbirlerine benzeyen yönleri ile kişinin kendisine özgü özelliklerini içerir. İnsanların birbirlerine benzeyen yönlerini şu şekilde ayrıntılandırmak olanaklıdır: 1) Kişilik, gereksinim ve yeteneklerin örgütlediği bir sistemdir (22). 2) Kişiliği oluşturan öğeler birbirleriyle etkileşim içindedir; her öğenin varlığını sürdürülebilmesi diğer öğelerle olan ilişkilerini devam ettirebilmesine bağlıdır, 3) Kişi ihtiyaçlardan kaynaklanan davranış ve doyuma yönelik bir arayış içindedir, 4) Kişi, bilme, yapma ve algılama yeteneklerine sahiptir (23). Kişinin gereksinimlerini doyuma yönelik davranış biçimlerinin oluşmasında fiziksel ve kültürel çevresinin etkisi büyüktür. Farklı fiziksel ve kültürel çevre değişik davranış biçiminin ortaya çıkmasına neden olmakta ve (24) böylece kişiliğin ayırdedici özellikleri oluşmaktadır.

Rol algılamasını etkileyen faktörler arasında sayılan örgütsel değişkenleri tanımlamak amacıyla yapılan çalışmalar arasında Kahn ve arkadaşlarının katkısı önemli bir yer tutmaktadır (25).

Hope and Marwell (26) da çalışmalarında rol algılamada kişinin örgütteki yerinin (örneğin, müdür, şef, vb.) önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

-
- (19) Cihris Argyris, *Integrating the individual and the Organization*, (New York: John Wiley and Sons, 1964).
- (20) Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, (New York: John Wiley and Sons, 1966), ss. 179-182.
- (21) Robert L. Kahn ve diğerleri, *Organizational Stress*, (New York: John Wiley and Sons, 1964).
- (22) Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, (Chicago: The University of Chicago Press, 1964), ss. 9-10.
- (23) C. Argyris, *Personality*, a.g.k., s. 50.
- (24) H. Leavitt, a.g.k., ss. 13-27.
- (25) R. Kahn ve diğerleri, a.g.k.
- (26) Jerald Hage and Jerald Marwell, «Forward Development of An Empirically Based Theory of Role Relationships» J.S. Jun and W.B. Storm (der) *Tomorrow's Organizations: Challenges and Strategies*, (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1973), ss. 263-271.

Çağdaş davranışsal yaklaşım, bu bulgu ve görüşlerin ışığı altında işgören-örgüt ilişkilerini yeni çözümlemelere götürmeye çalışmaktadır. Bu çözümlemelerde, örgüt amaçlarına ulaşmada, örgüt üyelerinin yaratıcılık ve yeteneğinden tam yararlanma düşüncesi vardır. Bu nedenle işi, kişi açısından anlamsızlaştıran, onun gelişimini engelleyen, yabancılaşmayı arttıran tüm nedenleri ortadan kaldırmaya çalışır. **İş genişletme ve zenginleştirme, amaçlara göre yönetim** bu alandaki girişime örnek olarak gösterilebilir.

2) Çağdaş davranışsal yaklaşım içinde **önderlik ve örgütsel etkileme**, üzerinde araştırma yapılan alanlardan bir başkasıdır. Araştırmalar şu üç boyut üzerinde yoğunlaşmaktadır: Önderliği kişideki nitelikler ve ortam niteliklerine bağımlı olarak ele alıp tanımlama, önderlik yöntemlerini ve bunların örgütsel uygulamadaki etkilerini inceleme. Örneğin, Davies (27) başarılı bir liderde bulunması gereken en önemli niteliklerin zekâ, olgunluk, yükselme güdüsü ve beşeri ilişkiler yeteneği olduğunu belirtmektedir. Bazıları önderin içinde bulunduğu duruma göre davranışların değiştiğini ve önderliğin dinamik bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir (28). Bazıları da önderin benimsediği otokratik, bırakınız yapınlar ve demokratik önderlik anlayışıyla verim, moral, birlik ruhu, düşmanlık gibi değişkenler arasındaki ilişkileri göstermeye çalışmışlardır (29).

Önderlikle yakından ilgili bir konu etkilemedir. Geleneksel yaklaşımlar olarak şu izlenimler edinilmektedir: 1) Önderlik, önderin kişiliğine, yönettiği gruba ve duruma göre şekillenmektedir, 2) Uzun dönemde demokratik önderlik diğerlerine göre daha başarılı sonuçlar vermektedir, 3) Önderlik dinamik bir süreçtir. bu süreç içinde önder yalnız etkileyen değil astlarından da etkilenebilen kişidir.

Önderlikle yakından ilgili bir konu etkilemedir. Geleneksel yaklaşım etkilemede en önemli iki aracın ücret ve yetki olduğunu ileri sürerken, insan ilişkileri yaklaşımı bunlara ek olarak toplumsal ihtiyaçların karşılanması da önemli olduğunu vurgulamıştır. Davranışsal yaklaşım, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi görüşü ile Mc Gregor'un Y kuramı anlayışından kaynaklanan çeşitli hipotezleri sı-

(27) Keith Davis, *Human Behavior at Work*, (New York: McGraw-Hill, 1972). ss. 103-104.

(28) J.C. Wofford, «Managerial Behavior, Situational Factors, and Productivity and Moral» *Administrative Science Quarterly* (March 1971) ss. 10-17.

(29) Ralph White and Ronald Lippert, *Autocracy and Democracy*, (New York: Harper and Row, 1960).

nayarak etkilemeyi kavramaya yardımcı olan yeni boyutlar kazandırmıştır.

Bu çalışmalarda genellikle şu sorulara cevap aranmıştır : 1) İnsanları örgütlerde çalışmaya iten güçler nelerdir? 2) Toplumsal ortak özellikleri ve gördükleri eğitim benzer olmasına rağmen işgörenlerin başarı ve çalışma dereceleri arasındaki farklılık nereden kaynaklanmaktadır? İnsanları daha üretken yapabilmek için yönetimin sahip olduğu etkileme araçları nelerdir?

Üzerinde tam anlamı ile birleşilebilen, açık, seçik ve herkes tarafından kabul gören standart cevaplarla bu soruları karşılamak mümkün değildir. Dolayısıyla, çeşitli psikolojik ve fizyolojik teoriler konuya fonksiyonel açıdan bakmış ve ilgi alanlarına uygun çözümler getirmişlerdir. Biz konuyu yönetim açısından ele alıp bazı örnekler sergilemek istiyoruz.

Herzberg (30) ve arkadaşları etkilemeyi açıklamada «Hijyen» ve «güdüleyici» olarak adlandırdıkları iki ana küme etmen üzerinde durmuşlardır. Bulgularına göre, faktörlerden bir kümeyi oluşturan (hijyen) ücret, amirlik, yönetim politikası, çalışma koşulları ve insan ilişkileri gibi örgütsel öğelerin eksikliği işgörenlerde doyumsuzluğa neden olmaktadır. Bunların var olması ise güdüleyici bir etki göstermez. Asıl güdüleyici öğeler ilerleme, takdir edilme, sorumluluk yüklenme ve işin anlamlılığından oluşan ikinci küme etmenlerdir. Maslow'un ve Herzberg'in güdüleme kuramları yönetimde etkilemenin insanın olumlu yönlerine ağırlık vererek sağlanacağını göstermesi açısından önemlidir. Ancak güdüleme olayını ve çeşitli değişkenlerin güdülemedeki önemlerini açıklayıcı değildirler.

Bu nedenle, güdüleme olayını açıklamaya ve güdülemede çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri göstermeye yönelik görgül araştırmalar ayrı gelişim çizgisi göstermektedirler. Vroom güdüleme süreci ile ilgili bazı psikolojik hipotezleri sınavarak güdülemede nesnel öğeler kadar öznel öğelerin de önemli olduğunu ve güdünün bunların karmaşası olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir (31).

Güdüleme süreci ve bu süreci etkileyen öznel ve örgütsel değişkenlerin arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir başka çalışma Lawler ve Porter (32) tarafından yapılmıştır. Güdülemenin karmaşık

(30) F. Herzberg ve diğerleri, *The Motivation to Work*, (New York: J. Wiley, 1959).

(31) Victor H. Vroom, *Work and Motivation*, (New York: John Wiley and Sons, Inc. 1964).

(32) L.W. Porter and E.E. Lawler III *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1968).

ve dinamik bir süreç olduğunu kabul eden bu düşünürler, güdüleyici öğeler arasındaki çok yönlü ilişkileri belirlemeye çalışmışlardır. Birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olan bu öğelerin, aynı zamanda güdülenmiş davranışlardan da etkilenecek yeni bir güdüleme bileşkesine katkıda bulduklarını göstermişlerdir.

Görüldüğü gibi, çağdaş davranışsal yaklaşım etkileme kavramına yeni açıklamalar getirerek karmaşık örgütlerin gereksinim duyduğu kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgileri üretmeye çalışmaktadır.

3) Çağdaş davranışsal yaklaşımın önemle üzerinde durduğu üçüncü konu örgütsel davranışlarda **çatışma** ve **işbirliğidir**. Çatışma ve işbirliği örgütsel yaşamın içeriğinde vardır. Bu olgunun niteliği, yönü ve sonuçlarını inceleyen araştırmalar, çatışmanın işgörenin kişiliğinden, işgören amaçları ile örgütsel amaçların çelişmesinden, rol algılamasındaki belirsizliklerden ve örgütsel uygulamalardan kaynaklandığını göstermektedir.

Kişilik ile ilgili çatışmayı kavrayabilmek için Leavitt'in (33) basit davranış modelinden yararlanılabilir. Ona göre davranış, bir gereksinimin doğması, kişinin bunu karşılamak için bir arayış içine girmesinden kaynaklanmaktadır. Davranış süreci içinde kişiyi etkileyen bazı etmenler vardır : 1) Kişi birbirleriyle çatışan gereksinme ve rollerin etkisi altındadır, 2) Bu gereksinimleri karşılamada ve rolleri üstlenmede çok çeşitli seçeneklere sahiptir, 3) Amaçlara götüreceği yollarda engellerle her zaman karşılaşabilir, 4) Ulaşmak istenen amaçlar olumlu ve olumsuz bazı sonuçları doğurabilir (34).

Arayış içinde olan kişi amaçlarına ulaşmada karşısına çıkan engelleri aşmadığı durumlarda çatışma ortaya çıkmaktadır. Çatışma sonucu, kişi ya engelleri yok etmek amacıyla yeni arayışlar içine girmekte veya düş kırıklığına uğrayarak engellerin şiddetine göre çeşitli savunma mekanizmalarını sergilemektedir (35).

Geleneksel yönetim yaklaşımı, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında karşılıklı çıkar paylaşımına dayanan bir uyumun varlığını kabul etmiştir. Oysa, gelişmiş bir kişiliğe sahip özgürlüğe önem veren bir insan ile bürokratik örgüt, yapısı arasında çatışma kaçınılmaz bir sonuçtur. Bürokratik örgüt yapısal ve davranışsal düzen-

(33) H.J. Leavitt, a.g.k., s. 9.

(34) H.J. Leavitt, a.g.k. s. 53-72.

(35) T.W. Costello and S.S. Zalkind, *Psychology in Administration: A. Research Orientation*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963), ss. 148-149.

lemelerinde işgören davranışlarında güvenilirliği sağlamaya yönelmiştir. Bunu sağlamak için işi ve işgören davranışlarını sınırları kesin çizgilerle belirtilmiş roller içinde tanımlamıştır. Bu katı tutum uygulamada işgören ile örgüt arasında kaçınılmaz bir çatışmanın kaynağı olmuştur (36).

İşgören-örgüt arasında ortaya çıkan çatışmanın bir başka kaynağı işgörenin rol algılamasıdır. Örgütlerde çalışanlar birbirleriyle çelişkili çeşitli rol beklentileri ile karşılaşmaktadırlar. Katz ve Kahn'a göre rol beklentilerindeki çatışmalar şu biçimlerde ortaya çıkmaktadır: 1) Rol gönderen bir kişinin aynı anda birbirleriyle çelişen iki ayrı istekte bulunması, 2) İki ayrı kaynaktan rol beklentilerinin gönderilmesi, 3) İşgörenin üstlendiği iki farklı rol arasındaki beklentilerin çatışması ve 4) Gönderilen rolün kişinin gereksinimleri, değerleri ve yeteneği ile ters düşmesidir (37).

Kişilik ve kişi ile örgüt arasındaki ilişkilere ek olarak örgütsel çatışmanın bir başka kaynağı örgütsel uygulamalardır. Yönetim karar alma ve uygulamaya aktarma şeklinde düşünüldüğünde bu süreç içinde çatışmaya neden olabilecek şu durumlar ortaya çıkabilir: 1) Karar almada birbirleriyle bağdaşmayan amaçların varlığı, 2) Örgütsel amaçlara ulaşmada rekabet durumundaki çeşitli araçların olması, 3) Karar alan kişilerin statü farklılıkları ve örgüt üyelerinin bu statüleri algılamalarındaki farklılıklardır (38).

Geleneksel yönetim yaklaşımı zararlı, daha çok kişilik sorunlarından kaynaklandığı, istenmeyen davranışlara neden olduğu ve örgüt içinde olumsuz sonuçlar doğurduğu gerekçesi ile çatışmayı bürokratik yöntemlerle engellemeye çalışmıştır. Halbuki çağdaş davranışsal yaklaşım çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, bunun çok değişik nedenlerden kaynaklandığını, çatışmanın değişim sürecinde önemli bir öge işlevini gördüğünü ve çatışmanın örgüt için olumlu sonuçlar doğurduğunu kabul etmektedir (39). Dolayısıyla yönetim çatışmayı yok sayma yerine onu örgüt amaçlarına ulaşmada etkin bir araç olarak kullanabilir, ondan işgören-örgüt işbirliğini sağlamada yararlanabilir.

(36) C. Argyris, *Personality...*, a.g.k., s. 50.

(37) D. Katz ve R.L. Kahn, a.g.k., ss. 184-186.

(38) Joseph A. Litterer, «Managing Conflict in Organizations» M.S. Wortman and F. Luthans, *Emerging Concepts in Management*, (New York: The MacMillan Co., 1969), ss. 192-194.

(39) Joe Kelly, *Organizational Behavior*, (Homewood, Ill.: R.D. Irwin and The Dorsey Press, 1969), ss. 501-505.

4) **Değişim ve uyum** sağlama çağdaş davranışsal yaklaşımın üzerinde yoğun çalışmaları sürdürdüğü diğer bir alandır. Örgütsel faaliyetlerin örgüt amaçları, örgüt yapısı, teknoloji ve insan öğelerinin karşılıklı etkileşimde buldukları bir ortamda sürdürüldüğü daha önce belirtilmişti. Ayrıca, örgütlerin belirli bir toplumsal, teknolojik, bilimsel, siyasal ve ekonomik ortamda varlıklarını sürdürdükleri eklenmişti. Bu dinamik ilişkiler çerçevesinde örgüt-çevreyi, çevrede-örgütü belirli yönlerde etkilemektedirler. Değişme ve uyum bu etkileşimden kaynaklanmaktadır. Bu düşüncenin ürünü olarak çağdaş yönetim değişim olgusunu plânlı bir şekilde örgüte uygulamayı öngören bir yaklaşım içindedir. Bunu gerçekleştirmek için şu stratejilerin uygulanabileceğini kabul etmektedir: 1) Değişen koşulların gerektirdiği yeni yapısal düzenlemelere gitmek, 2) Teknolojinin zorunlu kıldığı yenilikleri getirmek, 3) Örgüt üyelerinin davranışlarını davranış bilimlerinin geliştirdiği araçlar yardımıyla değiştirmek, 4) Yöneticilerin kalıplaşmış önderlik rollerinin ötesinde sistemin elemanları arasındaki ilişkileri görüp düzenleyebilecek, bunların örgütsel verim ve örgütün çevresiyle bütünleşmesi üzerindeki etkilerini görerek gerekli önlemleri alabilecek bir niteliğe kavuşturmak. 5) Araştırma ve geliştirmeye dayanan değişim yönlerini örgüt politikası durumuna getirmektir (40).

5) Çağdaş yönetim yaklaşımının çalışma alanlarından biri de örgütün **kurumsallaştırılması** sorunudur. Kurumsallaşma örgütün tarihine, çevreden benimsenmesi ve çevre tarafından varlığının zorunlu görülmesine ve üyelerinin kendilerini örgütle özleştirmesine bağlı olarak oluşur (41). Dolayısıyla bir örgütün kurumsallaşması kendini yenileyerek çeşitli ilgi kümelerinin beklentilerini karşılmasıyla orantılı olarak artacaktır. Bu konuda bazı kuramsal çalışmalar olmakla birlikte, çok az görgül araştırmalar yapılmaktadır (42).

ÖZET VE SONUÇLAR

Yönetimde davranışçı yaklaşımın genel bir değerlendirmesini yaparak örgütsel davranış konusunda ileri sürülen çeşitli görüşlerin bir sentezini vermek yazımızın temel amacı olmuştur. Bu amaç doğrultusunda önce, tarihi gelişim içinde kişilikle ilgili çalışmalar, kişilerarası ilişkilerin dinamiği, grup davranışı ve gruplararası ilişkiler ele

(40) J.S. Jun ve W.B. Storm, (Der.), *Tomorrow's Organizations: Challenges and strategies*, (Glensview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1973).

(41) Philip Selznick, *Leadership in Administration*, (Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957), ss. 16.

(42) W.G. Bennis, *Changing...*, a.g.k., ss. 205-207.

alınmış; adı geçen konularda en çok kabul gören bazı görüşlere değinilmiştir. Sonra, örgütsel davranışla ilgili çalışmaların yoğunlaştığı bazı temel alanlara girilmiştir. İşgören-örgüt bütünleşmesi, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve etkilenmesi, örgüt üyeleri arasında işbirliğinin sağlanması ve çatışmanın yönetilmesi, örgütsel ve kişisel değişim ile uyumun sağlanması ve örgütün kendini sürekli yenileyerek kurumsallaşması konuları ana çizgileriyle işlenmiştir. Bu çerçevede bir yönetici, çağdaş davranışçı yaklaşımın araştırma ve bulgularından yararlanarak örgütün sosyopsikolojik sisteminden kaynaklanan sorunların çözümünü sağlamada yararlanabilir : Bunlar a) Örgütsel sorunları etkin bir şekilde çözmek için gerekli ortamı hazırlamak, b) Karar alma ve sorunları çözme sorumluluğunu şartların elverdiği ölçüde bilgi kaynağına yakın kişilere aktarmak, c) Örgüt üyeleri ve örgütsel kümeler arasında güveni artırıcı düzenlemeleri yapmak, d) Gerek işgörenler ve gerekse kümeler arasındaki çekişmeyi örgütsel amaçlara ulaşmada bir araç olarak kullanmak ve aralarında işbirliğini sağlamaya yönelik önlemleri almak, e) Örgütsel görevlerin etkin bir şekilde sürdürülmesi kadar işgörenin gelişmesine de önem veren bir ödüllendirme sistemi yaratmak, f) Çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel faaliyetlerinde bunu yansıtması için gerekli önlemleri almak ve g) Örgütün her düzeyinde özyönetim ve özdenetimi artırıcı düzenlemelere gitmek ve bunların oluşumunu engelleyen her türlü yapısal, davranışsal ve teknolojik sorunları çözmektir.