



ARAŞTIRMA SERİSİ No.29

İletişim ve İnsan İlişkileri



BÖLÜM 1

Giriş

1.1. İletişim

1.1.1. Tanım ve Genel Açıklamalar

Latince “communis” sözcüğünden türetilen “communication” sözcüğünün karşılığı olan iletişim, genel tanımıyla, kişiler arasında ortak sembolik işaretler sistemiyle gerçekleştirilen bilgi, veri ve anlayış alışverişidir. (Baransel, 1993)

İnsan ilişkilerinin temeli olan iletişim, anlam olarak karşılıklı paylaşmayı, birlikteliği ve toplumsallaşmayı içerir. İnsanlar iletişimi kendilerini başkalarına anlatabilmek, başkalarını tanımak ve etkilemek amacıyla kullanırlar.

Ayrıca içeriği ne olursa olsun bir sorunu çözebilmek için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları, bir başka deyişle, iletişim kurmaları gerekir ve uygarca konuşma ve tartışma becerisinin geliştirilmemiş olduğu toplumda, bir sorunu çözmek amacıyla başlatılan etkileşim, kısa sürede sürtüşme ve çatışmaya dönüşür.(Cüceloğlu, 1997, s.13)

Bireysel ya da kurumsal anlamda sağlıklı ilişkilerin gerçekleşmesi, davranışların ve mesajların sağlıklı algılanabilmesi iletişim sürecinin ve bu süreci oluşturan öğelerin öğrenilmesini gerektirmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde bireysel ve kurumsal anlamda pek çok iletişim tanımlamaları söz konusudur:

- İletişim, kimin kime, hangi ortam ve koşullarda, hangi amaç ve sonuçlarla, hangi araç ve kanallar aracılığıyla neler söylediğinin incelenmesidir. (Kotler, 1980, s.568)
- İletişim toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir. (Aşıkoğlu,1986, s.4)
- **İletişim; örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan bölüm ve öğeler, gerekse de örgüt ve çevresi arasında devamlı bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan süreçtir. (Eren, 1998)**



- İletişim insan davranışını etkilemek üzere tasarılan mesajlarla ilgilidir. (Kotler, 1980, s.568)
- İletişim, bir zihnin başka zihinde kendi yaşadığı kendi deneyimlere benzer deneyimi canlandırmasıdır. (Dalay İ., 2001, s.380)
- İletişim, kişilerin birbirlerini etkilemelerini sağlayan tüm süreçlerdir. (Dalay İ., 2001, s.380)

Bütün iletişim tanımlarında görüldüğü gibi ister bireysel ister kurumsal düzeyde olsun ortak nokta, etkileşimin varlığı ve iletişime taraf olan alıcıda iletişim sonucunda belli bir davranışın gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Yine bu tanımlamalar doğrultusunda iletişim kavramı, dört temel düzlemde ele alınabilmektedir.:

- bireysel olarak kişinin özü ile iletişim kurulması
- ikili ilişkilerde iletişim kurulması
- gruplar içinde iletişim kurulması
- daha geniş sistemlerde iletişim kurulması

1.1.2. Organizasyonel İletişim (Kurumda İletişim Fonksiyonu)

İletişim, organizasyonel anlamda, insan davranışını etkilemek için tasarılan mesajlar, bu mesajları ileten kanallar ve mesajları alan alıcı veya dinleyici üzerinde odaklanır. “Organizasyon içinde bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve amaç birliğini sağlamaktır.” (Dalay İ., 2001, s.382)

Organizasyonel iletişimin temel amaçları;

- Kurumun amaçları, hedefleri ve politikası konusunda çalışanları bilinçlendirmek,
- İş ve işlemler hakkında çalışanları bilgilendirmek, değişiklikleri anında eğitim çabaları ile çalışanlara aktarmak
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirme, çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek, geri bildirim sağlamak,

olarak sıralanabilir.

Bütün bu amaçlar, organizasyonda çalışanlara yeterlilik kazandırmak ve onların çalışma azmini artırmaya yardımcı olabilmek için iletişimin gerekliliğini göstermektedir.



1.1.3.Yönetici ve İletişim

“Yöneticiler tüm yönetim fonksiyonlarını çalışanlarla etkin iletişim kurarak yerine getirebilirler. Bu nedenle iletişim süreci tüm yönetim fonksiyonlarının dayanak noktasını oluşturmaktadır.” (Gronn P., 1983,1-21)

Etkin iletişim yöneticiler açısından büyük önem arz etmektedir; çünkü iletişim süreci yöneticinin planlama, kontrol, organize etme, koçluk yapma gibi tüm görevlerini yerine getirmesinde çok önemli rol oynar. Ayrıca bir etkinlik olarak yöneticinin önemli zamanını alır.

Planlama fonksiyonu için bilginin yöneticiye uygun biçimde **iletilmesi** gerekir, planların gerçekleşebilmesi için çalışanlara uygun biçimde **bildirilmesi** gereklidir. **Organize etmek** ise çalışanlarla görevleri hakkında **iletişim kurmayı** gerektirir. **Takım kurmak** için yöneticinin astlarıyla **sağlıklı ilişkiler kurarak** onları **tanıması** önemlidir. **Kontrol** fonksiyonu da büyük ölçüde **sözlü, yazılı ve elektronik iletişim organlarına** bağlıdır.

Henry Mintzberg, yöneticinin fonksiyonlarını üç rol tipinde özetlemiştir. Aşağıdaki roller incelendiğinde hepsinde iletişimin önemli rol oynadığı görülmektedir.

- Kişilerarası rol [interpersonal role]: Yönetici, kurumun diğer çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve üst yönetimiyle interaktif bir ilişki içinde görev almaktadır.
- Bilgi rolü [informational role]: Yönetici, iletişim içinde olduğu tüm birimlerden sürekli bilgi talep eder.
- Karar rolü [decisional role]: Yeni projeler, zor durumların idaresi, finansal girişimler vb. önemli konularda yöneticiler kendilerine gelen bilgiye dayanarak karar verir ve verdiği kararları kuruma iletme durumundadır.

1.1.4. Bilgi, Değişim ve İletişim

“Yeni bilişim ekonomisinde bilgi herhangi bir kaynaktan ibaret değil en güçlü kaynaktır. Bilgi bir kurum içindeki insanların etkileşimiyle yaratılır. Kurumlar yalnızca bilgi işlemciler olmaktan öte bilginin kendisidirler ve daha da önemlisi bilgi yaratıcısıdır. Bilişim ekonomisinin etkin kurumlarında insanlar sürekli öğrenmekte ve kurumlarını biçimlendirmektedirler.”(Drucker, 1995)

Bilginin en temel sermaye olduğu dönemde kurum içi iletişim kanallarının bilgiyi paylaşmaya yönelik oluşturulması önemlidir. Bu iletişim kanallarını oluşturmadan yeniden yapılanma, toplam kalite ve benzeri uygulamalar denenirse iletişimsizlikten çalışanlar fikirlerini söyleyemeyecek ve bu tür yenilenme projeleri başarısızlığa uğrayacaktır. (İzören A.Ş., 2001, s.199)



Diğer yandan, kurumsal değişimi yaratmanın yolu işe iletişimle başlamak ve iletişim kanallarını açmaktır. Bu takdirde fikirler gelmeye başlar ve fikirlere açıklık değişimi getirir. Değişim bir sonuçtur ve iletişimle sonuca ulaşırsınız. (İzğören A.Ş., 2001, s.190)

1.2. İnsan İlişkileri

1.2.1. Genel Açıklamalar ve Sınıflandırma

Organizasyonların gelişimi ve uzun vadede kalıcılığı söz konusu olduğunda insan ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Her insan ve her organizasyonun farklı bir insan ilişkileri yaklaşımı olduğundan bu ilişkiler bir çok değişik şekilde tanımlanabilir. Ancak söz konusu iş ortamı ve yönetsel yaklaşım olduğunda insan ilişkilerini iki ana gruba şu şekilde bölebiliriz :

- Endüstriyel ilişkiler, ya da yönetimin ve işçilerin görüşmeleri sonucu ortaya çıkan insan ilişkileri.
- Herhangi bir iş ortamında doğal olarak ortaya çıkan ve kişilerin arasınd zamanla oluşup ilerleyen ilişkiler.

1.2.2. İnsan İlişkileri ve Yönetim

Yönetimin her kademesinde iyi yönde gelişen ilişkiler organizasyon büyümesi ve gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bunu başaramayıp da uzun vadede kalıcı olabilmiş organizasyonların sayısı gerçekten de çok azdır. Bunun yanında bazı organizasyonlarda insan ilişkilerini geliştirme politikası organizasyon içerisinde görev alan insanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir politika olmaktan ziyade yalnızca üretimi artırmaya yönelik bir politika olarak da ortaya çıkabilir. Yalnızca üretimi artırmaya yönelik oluşturulan bir insan ilişkileri politikası işçilerin memnuniyeti konusunda her zaman bir artış sağlamayacaktır, ancak **insanların kişisel ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik bir politika hem yüksek bir üretim artışını hem de çalışan memnuniyetinde önemli oranda bir artışı sağlayabilir.**

1.2.3. Bireyin İhtiyaçları

İyi bir insan ilişkileri yaklaşımı ancak kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması aracılığıyla sağlanabilir. Bu da ortaya yönetimde bir grup bireyin ihtiyaçlarını karşılama noktasında büyük zorluklarla karşılaşmasına neden olacaktır, çünkü aynı şartlar altında her bir birey olaylara aynı tepkileri vermeyecektir.

Bununla beraber belirli bir durumda çoğu kişi için uygun olacak genelleştirilmiş bir koşul sağlamak mümkündür. Endüstriyel insan ilişkileri bağlamında insan davranışı, beklentileri, korkuları ve ihtiyaçları konusunda genel sayılabilecek sonuçlara ulaşmak ve bunları uygulamak mümkün görülmektedir.



İş ortamı içerisinde doğacak olan bu beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanabilme derecesi işçiden elde edilecek verim artışını ile direk olarak bağlantılıdır. Elde edilecek olan bu artış her çalışanın yeteneğini ve çalışma isteğini işe ne kadar aktarabildiğinin bir ölçüsüdür.

- İş memnuniyetini sağlamak işçileri organize ve kontrol edenlerin öncelikli ve önemli amaçlarından biri olmalıdır.
- Bunu gerçekleştirmek için organizasyonun tümünde doğru tip motivasyonun sağlanması zorunludur.

1.2.4. İş Ortamı

İş ortamı çalışan bir işçiyi etkileyen faktörleri tanımlar. Aşağıdaki öğeleri içerir:

- Bireyin ele alındığı, yönetim ve ticaret birlikleri şeklinde oluşan insan ilişkileri
- İşçinin üyesi olduğu bir çalışma grubu
- Organizasyonun motivasyona yönelik politikaları
- İşçinin çalıştığı firmanın üretim kuralları
- İş içerisinde işçiyi etkileyen fiziksel koşullar

İş ortamının işçi, başarı/motivasyon, iş grupları üzerindeki etkisini inceleyen bir çok yönetim teorisi mevcuttur. Bu yüzden her teörinin kimler üzerinde çalıştığını, ne tür koşulları incelediğini ve nasıl bakış açılarına sahip olduğunu ayrıntılı olarak incelemek gerekir. Bu çalışmalarını gerçekleştirmiş önde gelen insanlar ve yaptıkları çalışmalar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır. (Gökçe,1998)



BÖLÜM 2

Tarihçe ve Öncüler

2.1. Bilimsel Dönem Öncesi Organizasyonlarda İnsan İlişkileri

Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu düşünürsek, yönetimde insan ilişkilerinin de insan işbirliği tarihi ile başladığını söyleyebiliriz. Yönetim fonksiyonlarından biri olan insan ilişkileri ve iletişim bu yönüyle diğer yönetim fonksiyonlarından ayrılmaktadır .Ancak yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünüdür. Bilimsel döneme gelene kadar yönetimdeki insan ilişkilerinin hangi dönemlerde nasıl değişime uğradığı kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Anaerkil dönem: Anaerkil dönemin en önemli özelliklerinden biri olan eşitler birliğini yani yönetici yönetilen ayrımı yapılmayan ilkeyi incelediğimizde o dönemdeki insan ilişkilerini de çözümlemiş oluruz. O dönemde insan merkezli bir yönetim anlayışı uygulanmaktaydı ve iletişim de yatay yönde sağlanmaktaydı. Bunun nedenleri olarak mülk , gelenek, soy ve yer birliğini gösterebiliriz.

İnsan ilişkilerinde iletişim şekli değişiyor...

Ataerkil Dönem: Ataerkil döneme geçişle birlikte malvarlıkçılık kavramı ortaya çıktı bu da mal sahibinin yönetici, ona hizmet edenlerin de yönetilen konuma düşmesine neden oldu. Bu malvarlıkçılık kavramı ile birlikte yönetimde insan merkezli anlayışta darbe yemiş oldu. Bu yeni yönetim döneminde insana ve mala birlikte önem verilmeye başlandı. Yöneticiler görevsellik ve geleneksellik kavramlarının ikisini beraber uygulamaya başladı. Yönetici yönetilen ayrımından dolayı da yatay iletişimin yanına bir de dikey iletişim kavramı eklendi.

Bugün bile değerini fazlasıyla koruyan eskinin büyük yapıları, dünyanın yedi harikası gibi eserleri büyük ölçüde yönetsel beceriye ihtiyaç duyulduğunu gösterir. O dönemlerde yönetimin var olduğuna dair kanıtların başında bu eserler gelmektedir. Bilimsel yönetim döneminde iletişim ve insan ilişkilerini incelemeden önce, geçmiş dönemlere ait yönetim örnekleri şu şekilde verilebilir:

Eski uygarlıklardan örnekler...

- **Eski Mısır'da piramitler** bir esir ordusunun yardımıyla büyük bir işbirliği sonucu ortaya çıkarılmıştır. Piramidin taşları millerce uzaklıktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkarılmış ve orada parçalanarak küçük bir uyarlamayla yerine oturtulacak duruma getirilmiştir. Herbir parça taş daha



sonra ağaç sallarla inşaat alanına taşınmış, bu taşıma şilemi oldukça düzenli olarak hazırlanmış bir program çerçevesinde yürütülmüştür. İşçi durumundaki esirleri doyurmak için çok büyük miktarlarda yemek temin etme sorunu çözülmüş, mimar ve mühendisler görevlerini büyük bir hayranlıkla yerine getirmişlerdir. Bütün bu faaliyetler, işbirliğini sağlamak için emir kanallarından çok sayıda emir ve raporların dolaşmasını, birbiri arasında iletişiminin gerçekleştirilmesini gerektirmiştir.

▪ **Eski Babil'de Hamurabi Kanunları** yönetsel düşünceye ilişkin bir çok izleri yansıtır. Toplam 282 davayla ilgili kararlardan oluşan Hammurabi Yasaları ekonomik koşullara (fiyatlar, gümrük tarifeleri, iş yaşamı, ticaret), aile hukukuna (evlilik ve boşanma), ceza hukukuna (tecavüz, hırsızlık) ve medeni hukuka (kölelik, borç) ilişkin hükümler içerir. Yasalarda öngörülen cezalar suçu işleyen kişinin konumuna ve suçun işlendiği ortama bağlı olarak değişmektedir. İnsan ilişkilerini düzenleyen yazılı kararlara iyi bir örnek teşkil etmektedir.

▪ **Antik dönemde** M.Ö. 600 lü yıllardan başlayarak Yunanlı bir çok düşünür yönetim ve toplumda uygulanması gereken hukuksal yapı hakkında fikirlerini dile getirmiştir. Bu dönemde günümüz demokrasinin temellerini oluşturan Solon ve Solon kanunları, Sokrates ve adalet anlayışı, Eflatun ve "Cumhuriyet" adlı kitabı, insanın sosyal bir varlık olduğunu belirten Aristoteles buna örnek verilebilir. Bu eserler, insanın sosyal yanını ortaya koymada, ilişkileri anlamada önem kazanmıştır.

▪ Yönetim ve insan ilişkileri eski **Musevilik ve Roma devirlerinde** de sosyal bilimcilerin ilgisini çekmiştir. Örneğin kutsal kitaplardan Tevrat; Hz. Musa'nın halkına önderlik ederken karşılaştığı örgütsel sorunlardan bahseder. Eski Roma'da ilk yönetsel teknik örneklerine rastlanabilir. Yazılı olmayan bir yasaya göre yargıçlar, askerler yöneticiler eyleme geçmeden önce bir danışmanın görüşlerine başvurmak zorundaydılar. Buradan insanların, karar vermede, planlamada tarih boyunca iletişime ihtiyaç duyduğu sonucuna varılabilir.

▪ Bu dönemlerde görülen yönetim düşüncesi, içerik olarak, zihinsel ve mantıksal çözümlemelere dayanmakta; metafizik açıklama ve spekülasyon yönelimler nedeniyle felsefi nitelik göstermektedir. Diğer yandan yönetsel düşüncenin uygulama alanı, hükümet, ordu ve katolik kilisesi gibi kuruluşlarla sınırlı kalmıştır. Bu kuruluşlar bugün ilke dediğimiz bazı kurullarla yönetilmişlerdir. Kendilerini belirli amaçlara adayan bu örgütlerin emir komuta zinciri, işbirliği, iletişim, danışmanlık gibi açık ve karmaşık olmayan ilkeler doğrultusunda yönetilmesi, kökenlerini o günün askeri örgütlerinde bulmaktadır. (Can, 1994)

İnsan ve iletişim göz ardı ediliyor...

▪ 18. yy sonlarında Avrupa'yı sarsan **Endüstriyel Devrim**, iş yaşamına ve toplumsal yapıya büyük değişiklikler sunmuş; kapital sahibi girişimcilerce ortak bir amaç uğruna kişilerin çabalarını birleştirmek gündeme bu dönemde gelmiştir. **Bu dönemde insana makine gibi yaklaşılmaya başlanmış, insan ve motivasyon ve iletişim faktörleri göz ardı edilmiştir** 1776'da **Adam Smith**; "Milletlerin Refahı" adlı



eserinde işbölümü kavramına değinerek; işbölümünün yeni makine ve tekniklerin daha iyi kullanılması, işten işe geçişte yitirilen zamanın en alt düzeye indirilmesi ve uzmanlaşmayı sağlaması açısından yararlarından bahsetmiştir. Endüstriyel devrim beraberinde yönetsel devrimi de getirmiştir. Bu dönemde 1832'de **Charles Babbage** tarafından yazılan “**Makineler ve Fabrikatörlerin Ekonomisi**” adlı eserde ve **Woodrow Wilson**'un “**Yönetimin İncelenmesi**” adlı makalesinde yönetsel süreçlerin geliştirilmesinde bilimsel tekniklerin kullanılması gerektiği ifade edilerek bilimsel yönetim fikri ortaya atılmıştır.(Can, 1994) Bu fikirle birlikte organizasyona ve insana bakış açısı mekanikleşmiştir.

2.2 Profesyonel Yönetimin Tarihsel Gelişimi ve İnsan İlişkileri

Profesyonel yönetim döneminde “bilimsel yönetim akımı” ve “insan ilişkileri akımı” olmak üzere iki farklı akım türü hakim olmuştur. İletişim ve insan ilişkileri yoğun olarak bu ikinci tür akımda incelenmiş, bilimsel yönetime karşı alternatif olarak ortaya atılmıştır. İnsan ilişkileri akımının ortaya çıkması büyük ölçüde geleneksel/bilimsel yönetim teorisindeki boşluklara dayanmaktadır. Geleneksel/bilimsel yönetim teorisi mekaniktir, mantıksaldır. Çelik parçalardan meydana getirilmiş bir makinenin iyi çalışmasını sağlamak için gerekli mekanik prensipler ile geleneksel teorisinin prensipleri birbirine benzer. Oysa organizasyonun parçaları cansız, çelik parçalar değildir. Tam tersi, örgütte her parça yüzlerce problemini organizasyona getiren canlı varlıklardır. Bu parçalar üzerinde iyi bir şekilde durmayınca mekanik prensiplerin işlemesi zorlaşacaktır. (Hatiboğlu, Z. 1993).

Robert Owen	1771-1858
Hugo Munsterber	1863-1916
Mary Parker Follett	1868-1933
Chester Barnard	1886-1933
İlk Konferans (Ulusal Personel Derneği)	1918
Elton Mayo -Hawthorne Araştırmaları	1920-1930
Kurt Lewin- Alan Kuramı	
Moreno- Sosyometrik Araştırma Yöntemi	
Abraham Maslow-İhtiyaçlar Hiyerarşisi T.	1954
Chris Argyris-Olgunluk Teorisi	1957
Douglas McGregor- X ve Y teorileri	1960
Frederick Herzberg-Motivasyon Hijyen T.	1966
Robert Merton	1960 sonrası
Alvin Gouldner	
Philip Selznick	

Şekil 2.1 Bilimsel Yönetimde İnsan İlişkileri ve İletişim



Klasik yönetim düşüncesinin bu eksikleri üzerine yapılan eleştiriler ve klasik yönetim akımının yetersizlikleri yeni bir akımın çıkmasına neden olmuştur. Yeni bir bilgi alanını oluşturan yönetim bilimlerinde Neo-Klasik okul olarak tanınan bu akım, klasik akımdaki gibi temelde aynı, ancak yaklaşım olarak farklı, insan odaklı, fikirlerden oluşmuştur (Can, H. 1994)

Klasik dönemden başlayarak yönetimde insan ilişkilerine bakış açısını incelemek; neoklasik dönemde görülen “insan ilişkileri” ve “davranış teorileri”ne nasıl geçildiği hakkında daha aydınlatıcı bilgi verecektir.

2.2.1 Klasik Dönem (1880-1940)

“Bilimsel Yönetim” in öncüsü Taylor’un ilkeleri Amerika’da birçok tepkileri üzerinde çekmiştir. Bu ilkelerin kullanılıp kullanılmaması birçok ulusal toplantıların hararetli tartışmalarının konusu olmuştur. Çünkü Taylor’un 1911’de yayımlanan “Bilimsel Yönetim İlkeleri” insanın insan olarak bütünlüğünü ihmal edicidir. Bu çalışmalar bütün dünyanın da ilgisini çekmiştir. Hatta Lenin bir yazısında Taylorizm için “burjuva istismarının en akıllıca düzenlenmiş hunharlığı” sözlerini sarf etmişti.

İnsan ilişkileri 1911 senesinde Taylor’un “Bilimsel Sevk ve İdarecilik” kitabının yayımlanmasını takip eden 10 sene boyunca, I. Dünya Savaşı’nın da etkisiyle hızlanmış, bu sıralarda ABD’de “Ulusal Personel Derneği” kurulmuş ve daha sonra 1923 yılında derneğin adı “ Amerikan Sevk ve İdare Derneği” olarak değiştirilmiştir. Derneğin asıl üzerinde durduğu konu, ticaret ve sanayide insan faktörünün rolü idi. **İnsan ilişkileri konusundaki ilk konferans** 1918 yılında New York’ta düzenlenmiş ve o tarihten itibaren 1945 yılı hariç her sene konferanslar verilmiştir. İlk konferans konusu “Sanayide Beşeri İlişkilerin Geliştirilmesi” dir.

2.2.2 Neoklasik Dönem (1940-1960)

İnsan İlişkileri Okulu (1940-1950)

1920 ve 1930’larda Harvard Üniversitesinden **Elton Mayo** ve arkadaşları, insan ilişkilerine akademik bir hüviyet kazandırmışlardır. Western Electric şirketinde yaptıkları deneyler ve işçilerle yapılan bilinçli mülakatlar yoluyla bu alana çok büyük katkı sağlamışlardır (Baykal, B. 1974). **Hawthorne araştırmaları** adı verilen bu deneylerle başladığı kabul edilen ve 1960’ların başında organizasyonlarda davranış disiplininin gelişimine kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir.

Bu dönemde insan davranışının anlaşılması üzerine çalışmalar yapılırken, insan yönetimi konusunda yeni tekniklerin geliştirilmesine çalışılmıştır. Yapılan deneyler sonucu, klasik teoriyle ortaya atılan “verimliliğinin fiziksel koşullara bağlı olduğu” görüşü önemini yitirmiş, verimliliğin; yönetimce önemsenme ve grup içi yumuşak, sosyal ilişkiler kurabilme gibi sosyal etmenlere dayalı olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırmalarla "işyerinin insanileştirilmesi" çabaları yayılmaya başlarken, çalışanları motive edici farklı yöntemlerin varlığı, çalışanların karmaşık kişilik yapısına sahip olduğu, çalışanlar arasında bireysel



farklılıklar olduğu, çalışanın gayri resmi grup içerisinde ilişkiye yönelen ve bu ilişkiden etkilenen bir unsur olduğu ve çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarının da bulunduğu fikirleri kabul edilmiştir (Bohlander; Sherman 1996). Hawthorne deneyleri daha sonra yapılan Yankee City, Harwood ve Tavistock kömür ocakları gibi deneylerle daha da ileriye götürülmüştür.

İnsan ilişkileri ile ilgili, davranışsal yaklaşıma aynı yıllarda katkısı bulunan diğer yazarlar Kurt Lewin ve Moreno'dur. Geliştirdiği "**Alan kuramı**" ile, bireysel davranış, grup yapısı ve davranışları ile dinamiğine katkıda bulunan **Lewin**, değişikliklere karşı direnç konusu üzerinde durmuştur. **Moreno** ise, grup yapıları ve davranışları ile ilgili olarak geliştirdiği "**sosyometrik araştırma yöntemi**" ile insan ilişkileri okuluna katkıda bulunmuştur.

Aynı okulun diğer bir öncüsü olan **Oliver Sheldon**, yönetimin temel ögesi olarak insanı ele almıştır. Verimliliğin yalnızca bilimsel yöntemlerle artırılmasının yeterli olmadığını, ayrıca insan kaynaklarının geliştirilmesinin de gerekli olduğunu belirtmiştir. (Can, 1994)

Yönetim biliminin "Flornce Nightingale" i olarak bilinen **Mary Parker Follett**'te grup kavramına önem vererek "birlik ve "beraberlik", "grupça düşünme" ve "kollektif istek gibi kavramları getirmiştir. Follett ile aynı yıllarda "**Psikolojik ve Endüstriyel Verimlilik**" adlı eseri yazan **Hugo Münstenberg**, birçok psikolojik tutum testleri geliştirmiş ve çeşitli alanlardaki psikolojik çalışmalarıyla "Endüstriyel psikolojinin babası" ünvanını kazanmıştır.

1950'lerin ortalarından itibaren çalışanın insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalar da insan ilişkileri okulunda yer almaktadır. (Argyris 1957; Maslow 1954; McGregor 1960, Herzberg 1966). Özellikle **McGregor**'ın "**Y Teorisi**" varsayımında ifadesini bulan çalışanın niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin çalışana güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, "insan" unsurunun organizasyonun bir değeri olarak benimsenmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir.

İnsan ilişkileri okulu, yöneticinin, işçiyi işbirliği içerisinde verimli olarak çalışmaya motive etme ve işçinin ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğuna sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. İnsan kaynakları yönetimini, bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji ile fark edilen birey ve iş anlayışının ötesine taşıyarak, çalışma grubu ve resmi ve gayri resmi sosyal yapıları da kapsayan daha geniş bir disipline dönüştürmüştür. Ancak, klasik okulda olduğu gibi, bütüncü bir kuram sunmaktan çok, klasiklerin eksik yönlerini davranış bilimlerinin verileriyle doldurmaya gitmişlerdir.

2.2.3 Modern Dönem

Davranış Teorisi Okulu (1950-1960)



Max Weber'in bürokrasi konusundaki sosyolojik yaklaşımının eksikliklerini insan ilişkileri okulu gibi davranışsal bazı verilerle gidermeye çalışan bu yaklaşımın öncüleri arasında **Robert Merton, Alvin Gouldner, Philip Selznick** ve **Reinhard Bendix** gibi sosyologlar sayılabilir. Weber'in bürokratik modelde ortaya koyduğu modelini çeşitli ilke ve kurallardan oluşan bir makineye benzeten bu yazarlar bu makinin görevinin yönetimin koyduğu amaçları gerçekleştirmede bir araç olduğunu belirtirler. Ancak yazarlara göre makinenin amacın gerçekleştirilmesi gibi beklenen sonucunun yanında beklenmeyen sonuçları da vardır. Weber yapıya ilişkin bir çok ilke ve kurallar belirlemiştir. Ancak önderlik biçimi, örgütte çalışanların kişilik yapıları, birbirleriyle iletişimi gibi insan ögesine ilişkin konular üzerinde durmamıştır.

Weber'e göre insanlar, "rol" adı verilen görevleri dolduran ve kendilerinden bu rollerin görevlerine uygun davranışlar beklenen, dışarıdan bakıldığında birbirinden farksız kişilerdir. Onların davranışını, örgütün koyduğu kural ve ilkeler belirler. Kural ve ilkelere bağımlılık, davranışsal teori savunucularına göre, yaratıcılığı köreltmek demektir. Bu etkiyi yok etmek isteyen bireyler kendi aralarında bazı yöntemler geliştirirler. Bu da amaçlardan sapmalara neden olabileceğinden yönetim yeni kural ve düzenlemelere gidecektir. Buna örnek şu şekilde verilebilir; işi kendisi yapacakken amire havale etme beklenmeyen bir sonuçtur; durumdan memnun olmayan müşteriler bu hoşnutsuzluklarını üst makamlara bildireceklerinden kontrol mekanizması yeniden düzenlenecek, yeni kurallar koyarak bu ihtiyaç karşılanmaya çalışılacaktır.

Görüldüğü üzere, **davranışsal okul yandaşları da insan ilişkileri okulunda olduğu gibi bütüncül bir yaklaşımdan çok sosyolojik önerileri psikolojik verilerle tamamlamaya çalışmaktan öteye gidememişlerdir. İnsana bakış açısı değişmesine rağmen, tamamıyla yeni bir çözüm, bir sistem ortaya konamamıştır.**

2.2. İnsan İlişkileri ve İletişimde Öncüler ve Çalışmalarının Özellikleri

Yönetimde insan ilişkileri ve iletişim ele alınırken özellikle "insan ilişkileri okulu" incelenmiş, bu ekolün savunucuları ele alınmıştır.

2.3.1 Erken Savunucular:

İnsan kaynakları yaklaşımıyla ilgili fikir öne süren başka insanlar da olmasına rağmen, 1800'lerin sonlarında ve 1900'lerin başlarında dört isim öne çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett ve Chester Barnard.

- **Robert Owen (1771-1858)**, bir iskoç iş adamıdır. Daha 18 yaşındayken ilk fabrikasını alan Owen'ın temel yaklaşımı **çalışanların konumunun iyileştirilmesi** üzerinedir. Owen çalışma saatlerinin azaltılmasını, çocukların çalışmasının yasaklanmasını, kamu eğitimi imkanının sağlanmasını, iş yerlerinde yemek verilmesini ve iş sahiplerinin toplumsal projelere ilgi göstermesini savunmuştur.



Üretkenliği artırmak için çalışma koşullarını geliştiren bir takım önlemler alan Owen fabrikalarında fiziksel koşulları geliştirirken çalışma saatlerini günde 12 saatten 10 saate düşürmüş ve fabrikalarda daha ucuz olduğu için tercih edilen çocuk çalıştırma geleneğini kaldırmıştır. Savunduğu bir diğer nokta ise, işgücüne yatırımın iş için de en faydalı yatırım olduğudur.

▪ **Hugo Munsterberg (1863 - 1916)**, endüstriyel psikolojinin kurucusudur. 1863'te Almanya'da doğan Munsterbeg 1882'de üniversite eğitimi için Fransa'ya gitmiş çalışmalarına orada devam etmiştir. Kariyerine 1898 yılında Harvard'a geçen Munsterberg, iş yerinde **çalışanların davranışları** üzerine bilimsel araştırmalar yapmış ve eserler vermiştir. Günümüzde geçerli olan çalışan seçimi teknikleri, çalışan eğitimi, iş dizaynı ve motivasyonla ilgili bilgi bütününün büyük kısmı Munsterberg'in çalışmaları üzerine inşa edilmiştir.

▪ **Mary Parker Follett (1868-1933)**, grup ve birey davranışı üzerine çalışmıştır. 1868'te Quincy, Massachusetts'te doğan Follett, 1898 yılında ekonomi, hukuk ve felsefe alanındaki eğitimini tamamlamıştır. Ona göre işyerleri, **bireyden çok grup** esasına dayanmalıdır. Follett'in yaklaşımı, işyerlerinde çalışanların ve yöneticilerin kendilerini aynı grubun üyeleri olarak görmelerini getirir.

Onun hümanist fikirleri, motivasyon, liderlik, takım çalışması, güç, otorite gibi konulara bakışta önemli etkilere ve değişimlere sebep olmuştur. Yönetimi "toplumsal bir süreç" olarak tanımlayan Follett, güç ile otorite arasında bir ayırım yapmış, çatışma, önderlik ve eşgüdüm kavramlarına yeni boyutlar kazandırmıştır. Yetkinin işgal edilen mevkiden, gücün ise kişinin kendinden geldiğini belirten yazar, önderi, "verdiği emirleri makamı gereği vermeyip durum ve şartların bir parçası olduğunu astlarına gösterebilen kişi" olarak tanımlamaktadır. Kişilerin emir almaktan hoşlanmadığını bunun için emrin kişisel olmaktan çıkarılmasını savunan Follett, emirle ilgili olarak üst ve ast bir araya gelerek durum ve koşulların gerektirdiği şeyleri birlikte belirlemeli ve bu gereklere birlikte uymalıdır demektedir. (Can,1994)

▪ **Barnard (1886-1961)**, Weber'i okumuş ve ondan etkilenmiştir. Ama onu aştığı da öne sürülebilir. Barnard'ın yaptığı önemli katkılardan birisi, organizasyon içinde insanların **işbirliği** davranışı içinde olmalarının önemini vurgulaması, diğeri ise organizasyonun bağlı olduğu çevre unsurları ile ilişkiyi ele almasıdır. Bir yazar Barnard'ı "İnsan organizasyonunun karmaşık meseleleri üzerinde düşünmüş,yönetim düşüncesine sürekli katkıda bulunmuş ve son derece derin bir etki yaratmıştır" şeklinde ifade etmiştir.

Barnard, astların iş birliği ile ikna edilmelerinin önemini vurgulamaktadır.Yalnızca emir verme yetkisi ile donatılmak astların itaati için yeterli olmamaktadır.Böyle bir akıl yönetme sonucunda "Yetkinin kâbulu teorisi" ortaya çıkmıştır. Barnard, yöneticinin fonksiyonlarını analitik ve dinamik terimlerle açıklamış, iletişim, motivasyon, karar verme, amaçlar ve örgütsel ilişkiler gibi konulara ilgi çekmiştir. Prensipler ve fonksiyonlar açısından yönetimle ilgilenen Fayol ve diğer yazarların görüşlerini geliştirmiş, ilgiyi iyi



yönetimin psikolojik ve sosyolojik yanlarına çekerek bu fikirlerini insanlar arasındaki etkileşimi de kapsayacak şekilde genişletmiştir.

Erken savunucuların görüşleri, daha sonradan değer bulmuştur; önerilen fikirler, motivasyon, insan ilişkileri, davranışlarıyla ilgili ortaya konan kavramlar, bu dönemde bir bilim haline dönüşmemiştir.

2.3.2. İnsan İlişkileri Öncüleri

Organizasyon ve yönetim teorisi alanındaki gelişmeler 1920' ler ve 1930' larda farklı boyut kazanmıştır. Özellikle Mayo bu hareketin öncüsü olarak ele alınmıştır. Elton Mayo dışında bu hareketle birlikte anılan önde gelen isimler Dale Carnegie, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick A. Herzberg, Rensis Likert, Kurt Lewin, Chris Argyris olarak sıralanabilir. (Bkz: McGregor, 1960; Likert, 1961). Bu öncüler ve hayatları şu şekildedir:

- **Elton Mayo (1880-1949)**, 26 Aralık 1880'de Adelaide, Kuzey Avustralya'da dünyaya gelmiştir. Dedesi gibi tıp öğrenimi görmeye başlamış fakat üniversitede başarısız olmuş ve ailesi tarafından İngiltere'ye yollanmıştır. Burada daha önceki yıllarda yaptığı gibi yazı yazmaya geri dönmüş ve Pall Mall gazetesinde yazıları yayımlanmaya başlamıştır, aynı zamanda Çalışan Erkek Koleji'nde de derslere girmiştir. Daha sonra tekrar Avustralya'ya dönmüş ve yeniden üniversiteye girmiştir. Burada filozof Sir William Mitchell'in en gözde öğrencilerinden olmuştur. Daha sonra Queensland'de açılan yeni bir üniversiteye felsefe öğretmeni olarak atanmış ve bu üniversiteden profesörlük unvanını almıştır.

Avustralya'daki başarılı akademik kariyerinin ardından İngiltere ve ABD'ye gitmiştir. Özellikle ABD'de üzerinde çalıştığı yeni projelerde başarısızlığa uğramıştır, Bunun üzerine üniversite desteğini çekmiş ve Mayo John D. Rockefeller'den 6 aylık maddi destek alarak çalışmalarına devam etmiştir.

Çeşitli tekstil firmalarında düzenli verilen molaların işçilerin üretkenlikleri üzerine etkilerini yeniden araştırmış, fakat yaptığı çalışmalar üretkenliği arttırmak yerine düşürmüştür. Mayo daha sonra Chicago'da, General Electric'de meşhur Hawthorne deneylerine başlamış ve çalışmalarını 1924-1927 tarihleri arasında sürdürmüştür. Bu deneyler çerçevesinde molalar, çalışma saatleri, sıcaklık, vb faktörlerin verimlilik üzerine etkilerini araştırmıştır. Çalışmaları sırasında çalışan kadınların, üretkenliklerini kontrol eden üsleriyle birlikte sosyal bir grup oluşturduklarını, konuşup şakalaştıklarını, iş dışında buluştuklarını gözlemlemiş ve bugün çok olağan görünen bir konsepti ortaya çıkarmıştır: işyerleri sosyal çevrelerdir ve insanlar ekonomik etmenlerden daha ziyade kişisel ilgilerle daha iyi motive olurlar. Mayo sonuç olarak şu yargılara varmıştır:

- İş bir grup aktivitesidir.



- Tanınma, ait olma ve güvenlik ihtiyaçları üretkenliği ve morali fiziksel şartlardan daha fazla etkilemektedir.
- İformel gruplar bireylerin çalışma alışkanlıklarında ve yaklaşımlarında güçlü sosyal etkilere sahiptirler. (<http://www.lmu.ac.uk>)

Elton Mayo' nun en önemli etkisi Hawthorne çalışmaları ile birlikte yönetimde önemi yok olmak üzere olan insanın varlığını vurgulamıştır. Sayesinde insan ilişkileri bilimsel bir olgu kazanmıştır.

- **Kurt Lewin (1890-1947)**, modern sosyal psikolojinin babası olarak bilinir. Lewin 1890 yılında Prusyanın Posen iline bağlı Moglino köyünde doğmuş, 1914 yılında 1. dünya savaşına katılmış, 2 yıl sonra Berlin üniversitesinden mezun olmuştur. 1927 yılında profesör olan Lewin, 1932 yılında Stanford Üniversitesini profesör olarak ziyaret ettikten sonra 1933 yılında Amerika Birleşik Devletlerine göçmen olarak gelmiştir. Burada Cornell üniversitesinde çalışmalarına devam etmiş, 1935 yılında “ **A Dynamic Theory of Personality**” teorisini yayınlamıştır.

1935 yılında Iowa üniversitesine geçen Lewin burada da bir yıl sonra “**Principles of Topological Psychology**” yi yayınlamış, 1940 yılında ABD vatandaşlığına geçmiştir. 1942 yılında sosyal konular üzerine psikolojik çalışmalar yapan bir kurumun başına geçen Lewin, bundan 2 yıl sonrada MIT de bir grup dinamikleri üzerine araştırma merkezi oluşturmuştur. Yine aynı yıl ilişkiler arası komitesi komisyonunu kurmuştur. Bu sırada 2. Dünya Savaşı da devam etmekteydi ve 1944 yılında annesi Nazi tutsak kamplarında öldürülmüştü. Bu dönemde musevi eğitimini incelemiş ve incelemeleri sonucunda Musevi Eğitimindeki Psikolojik Problemler adlı araştırmasını yayınlamıştır. Bunu takiben 1946 yılında grup dinamiğindeki sınırlar adlı makalesini de yayınlamış, 1 yıl sonra 1947 de Ulusal çalışma laboratuvarlarını kurmuş ve aynı yıl ölmüştür.

Kurt Lewin hipotezlerini test etmek için bir çok deney yapmış ve bunların sonucunda teorisinin kullanımında öncü rolü oynamıştır. Bu çalışmaları sayesinde grup dinamikleri ve hareket araştırması disiplinlerine her zaman kalıcı olacak bir anlam yüklemiştir. (<http://www.lmu.ac.uk>).

- **Abraham Maslow (1908-1970)**, 1 Nisan 1908 de Brooklyn, New York'ta yedi çocuklu bir ailenin en büyük çocuğu olarak dünyaya gelmiştir. Anne ve babasının okuyamamış olması ve dolayısıyla çocuklarını en iyi şekilde okutmak istemeleri de akademik başarısında etken olmuştur.

Ailesinin isteği üzerine öncelikle City College of New York (CCNY)'de hukuk öğrenimine başlamıştır. 3 sömestr sonra Cornell'a ve daha sonra tekrar CCNY'ye geçiş yapmıştır. Daha sonra eşiyile birlikte Wisconsin'e taşınmış ve burada Wisconsin Üniversitesi'ne devam etmeye başlamıştır. Burada psikolojiye ilgi duymaya başlamış ve bebek maymunlar ve bağlılık davranışları ile ilgili deneyleri ile tanınan Harry Harlow ile çalışma imkanı yakalamıştır. 1930,1931 ve 1934 senelerinde psikoloji üzerine 3



master derecesini de bu okuldan almıştır. Mezuniyetten 1 sene sonra New York'a dönmüştür ve Columbia'da E.L. Thorndike ile çalışmaya başlamıştır. Bu dönemde cinsiyetler üzerine yoğunlaşmıştır.

Brooklyn Koleji'nde öğretmenliğe başlayan Maslow, bu dönemde Avrupa'dan ABD'ye göç eden bir çok psikologla kontak kurmuştur. 1951'de, Brandeis'de psikoloji departmanının başına geçmiş ve 10 sene bu görevi yapmıştır. Burada ona kişisel tatmin teorisi için ilham veren Kurt Goldstein ile tanışmış ve kendi teorileri üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmıştır.

Son yıllarını California'da, yarı emeklilik halinde geçirmiş ve bir kalp krizi sonucu 8 haziran 1970 de hayatını kaybetmiştir. Abraham Maslow insan ilişkileri ekolüne **“İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”** ile katkıda bulunmuştur.

- **Douglas McGregor 1906** yılında, Detroit'te doğmuştur. Ortaokul ve lise yıllarında, kilise korosunda görev almış, bu dönemde insanlar ilişkileriyle ve problemleriyle yüzleşmeye başlamıştır. 1932 yılında Oberlin college ve Wayne Üniversitesinden mezun olan McGregor, doktorasını 1935 yılında psikoloji üzerine Harvard'ta yapmıştır. Okul yıllarında evlenen McGregor, para kazanmak için çalışmaya başladığı benzin istasyonunda kısa zamanda Detroit bölgesindeki yönetici konumuna yükselmiştir.

1937'de MIT 'ye geçen McGregor burada ders vermeye başlamıştır.1960 yılında **“İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise)”** adlı kitabı yayınlamıştır. Bu yönetim uzmanı X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır. **McGregor' un X ve Y teorileri özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor' a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir.**

- **Rensis Likert (1903-1981)** yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan bir diğeridir. Cheyenne, Wyoming 'te doğan Likert, Michigan Üniversitesi'ne gitmiş, ekonomi ve sosyoloji alanlarından 1922 yılında mezun olmuştur. Doktorasını Columbia Üniversitesi'nde psikoloji dalında yapan Likert 1932 yılında eğitimini tamamlamış, yine bu dönemde evlenmiş 1930 1935 yılları arasında, NYU'de psikoloji dersleri vermiştir. 1946 yılında Michigan Üniversitesi'nde sosyal bilimlerde araştırma yapmak için disiplinlerarası bir enstitünün başına getirilmiştir.

1970 yılında emekli olana kadar çalışmalarına bu enstitüde devam eden Likert, emeklilik hayatı sonrası şirketlere danışmanlık yapmaya başlamıştır. 1961 yılında **“Yönetimin Yeni Yönleri”** (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise **“İnsani Organizasyon”** (The Human Organization) adlı kitapları yazmış, özellikle “İnsani Organizasyon” başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etmiştir. **Likert “Sistem 4 Teorisi” ile insan ilişkilerine katkıda bulunmuştur; yeni bir bakış açısı sağlamıştır.**



▪ **Frederick I. Herzberg (1923-2000)**, 18 Nisan 1923'de Lynn, Massachusetts 'de dünyaya gelmiştir. Lisans öğrenimini CCNY'de, yüksek lisans öğrenimini de Pittsburg Üniversitesinde tamamlamış, daha sonra Utah'a yerleşerek Case Western Reserve Üniversitesinde profesörlüğe kadar yükselmiş, burada Endüstriyel Mental Sağlık Departmanını kurmuştur.

İş zenginleştirmenin babası olarak da bilinen Herzberg aynı zamanda "**Motivasyon Hijyen Teorisi**" ile Abraham Maslow, Peter Drucker ve Douglas Mcgregor gibi savaş sonrası araştırmacılar için de bir ikon ve kahraman olmuştur. "**Work and the Nature of Man**" isimli kitabı, 1995 yılında Intrenational Press tarafından yönetim teorileri üzerine yazılmış en önemli 10 kitap arasına seçilmiştir. 18 Ocak 2000'de hayatını kaybetmiştir. (Western Libraries, <http://www.lib.uwo.ca/business/>)

▪ **Chris Argyris (1923-)** Newark, New Jersey'de doğmuştur. Lisans öğrenimini Clark ve Kansas Üniversitesinde, yüksek lisans öğrenimini ise Cornell Üniversitesi'nde, 1950li yılların başlarında tamamlamıştır (<http://www.lib.uwo.ca/business/>). Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan biri olan Chris Argyris, 1957 yılında "**İnsanın Kişiliği ve Organizasyon**" (Personality and Organization), 1960 yılında "**Organizasyonel Davranışı Anlamak**" (Understanding Organizational Behaviour), 1964 yılında ise "**Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek** (Intergrating the Individual and Organization)" adlı eserlerini yayınlamıştır.

Argyris, literatürde "**Olgunluk Teorisi**" olarak adlandırılan bir teori geliştirmiştir. Argyris' e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu evre içerisinde insan davranışlarında çok farklı özellikler görüldüğünü; insanın yaşı ilerleyip olgunlaştıkça davranışları da daha "pozitif" bir hale dönüştüğünü ortaya koymuştur. **Argyris, geliştirdiği bu "olgunluk teorisi" ni organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir** (Dinçer, Fidan, 1996)



BÖLÜM 3

Temel Kavramlar (Klasik Dönem 1880 – 1980)

3.1 İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

İletişim sürecinin 7 temel unsuru vardır. Bunlar; gönderici, gönderici ve alıcının algılama (filtre) ve değerlendirme biçimleri, işaret (mesaj), iletişim kanalı, alıcı, geri besleme ve çevre koşullarıdır.

3.1.1 Gönderici

İletişim sürecinin varolması için gerekli olan iki kişiden birisidir. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. İletişim süreci öncelikle göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar. Gönderici; kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara (işaret) göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihninde geliştirir, işaretleri filtresinden geçirir, değerlendirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani işaretlere dönüştürür. Bu işaretleri belli bir haberleşme kanalından alıcıya gönderir. (Gökçe,1998)

3.1.2 Gönderici ve Alıcının Algılama (Filtre) ve Değerlendirme Biçimleri

Gönderici de, alıcı da kendisine gelen işaretleri öncelikle filtreden geçirirler; daha sonra da değerlendirirler. Kişiler kendilerine ulaşan işaretleri öncelikle algılamaya çalışır ve bunun sonucunda işareti teşhis eder. Bu teşhis sonucunda işareti değerlendirmeye karar verir yani işareti değerlendirme için kabul eder. Bu aşama kişilerin gelen işareti filtresinden geçirdiği aşamadır. Kişiler duyu organları kanalıyla yüzlerce işaret almaktadır. Bu işaretlerden bazıları hemen hemen hiç dikkate alınmamakta, kalanı ise kişilerin zihninde sınıflanarak daha önceki tecrübelerle ve bilgilerle ilişkisi kurulmakta ve bunlara değişen ölçülerde önem verilmektedir. Kişi bu önem derecesine göre bir davranış göstermektedir.

Daha sonra kişiler işareti değerlendirir. Değerlendirme aşamasında kişiler işareti yorumlamaya çalışır. Kendi hafızasında yer alan verileri veya dışardan elde edebildiği verileri toplayarak daha anlamlı bir yorumlama yapar. Zihninde geliştirdiği düşünceler sonucunda işarete karar verir ve bu işareti nasıl göndereceği gibi konularla ilgili plan yapar. Daha sonra da seçtiği iletişim kanalı ile işaretini alıcıya gönderir. (Gökçe,1998)

İletişim sürecinde filtreleme aşaması çok önemlidir. Çünkü gönderici, ileticeği işareti oluştururken



kendine ulaşan yeni, bilgi, fikir, duyguları kendi amaç, değer yargısı anlayışı vb. faktörler doğrultusunda işaretlere çevirecektir. Diğer bir deyişle gönderici görmek istediğini görecektir, anlamak istediğini anlayacaktır. Bu durum alıcı için de geçerlidir. Alıcı, kendisine ulaşan işaretin bir kısmını hiç dikkate almayacaktır. Diğer bir deyişle işarete göndericinin verdiği önemden daha değişik bir önem ve anlam verecektir. Kısaca gelen işaret, kişilerin süzgecinden geçerek değerlendirilecektir.

Örneğin bir üst, astına bir soru sorduğu zaman bu filtreleme ve değerlendirme mekanizması şöyle işlemektedir: Ast, duyu organları vasıtasıyla soruyu duyar. Soru ve anlamı ast tarafından önceki uygulamalarla karşılaştırılır. Ast, kendine göre uygun diye nitelediği davranışı gösterir. Eğer acil ve önemli olduğunu düşünürse soruyu hemen cevaplandırır. Aksi halde ağırdan alabilir veya soruyu hiç cevaplamayabilir. Üstün sorduğu soruya karşı iki ast farklı şekillerde tepki gösterebilir. Yani aynı işaret, farklı kişiler tarafından değişik şekillerde algılanır. Kişilerin gelen işaretleri filtresinden geçirdiği ve değerlendirdiği aşamalarda, kişileri etkileyen bir takım fiziksel ve psikolojik faktörler vardır: Fiziksel faktörleri, kişinin fizyolojik özellikleri ve işaretin özellikleri oluşturmaktadır:

Kişinin Fizyolojik Özellikleri;

- Duyu organlarının tam olarak çalışıyor oluşu
- Fiziksel ihtiyaçların (açlık susuzluk, yorgunluk vb.) giderilmiş olması
- Yaş
- Sağlık durumu
- Cinsiyet

İşaretin Özellikleri;

- İşaretin yoğunluğu,
- İşaretin hareketliliği
- İşaretin tekrarlanması
- İşaretin yeni olması

Psikolojik Faktörler;

- Önyargı
- Değerler
- Kültür
- İnanç
- İlgili ve ilgi alanları
- Amaç/hedef



- His duygu
- Stres, endişe
- Düşünce
- Bilgi fikir
- Kuvvetli/zayıf yönler
- Motivasyon
- Beceri
- Zeka
- Hafıza
- Algılama
- Olayı işleme ve ifade etme hızı
- Dikkat
- Öğrenme hızı
- Dinlenme yetersizliği
- İletişim konusundaki başarısı
- Esneklik
- Empati
- Girişkenlik
- Eğitim
- Tecrübe
- İletişim kurulan kişiye beslenen duygu
- İletişim kurulan kişinin imajı
- Toplum içindeki roller ve konumlar
- İletişim kurulan kişiyi tanıma
- İletişim kurulan kişiye duyulan güven
- Kendine güven
- Tavrı tutum
- Beklentiler
- Sabır

Aynı işaret bu tür faktörler nedeniyle, farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. (Lazar,2001)

3.1.3 İşaret (Mesaj)

Gönderici ve alıcı kullandığı kavramları bir işaret şeklinde kodlar. İşaret, kaynak kodlayıcının fiziksel ürünüdür. İşaret; göndericinin fikir, düşünce, arzu, istek ve verilerini belirten sembollerdir. Gönderici, alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini bu semboller yardımıyla iletir. İşaret; kelimelere, rakamlara, şekillere dönüştürülmüş bilgi, fikir ya da duygu, konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafikler, çizimler,



jestler, mimikler, kolun bir hareketi vb. olabilir. Bunun yanında, göndericinin gönderdiği işaret bilinçli veya bilinçsiz gönderilmiş olabilir. İşaret, göndericiye üstü kapalı bir biçimde veya açık bir şekilde ulaşabilir. Bunun yanında göndericiye ulaşan işaret, başka bir iletişim sürecinin sonucunda oluşmuş veya ilk defa ortaya çıkmış olabilir. İşaret hem gönderici hem de alıcı yönünden aynı biçimde anlaşılabilir. Aksi takdirde etkin bir iletişim gerçekleşmez. (Gökçe,

3.1.4 İletişim Kanalı

İşaretin göndericiden alıcıya doğru aktığı yoldur. Gönderici ve alıcının arasındaki bağıdır. İnsanların duyu organları, iletişim kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir yere sahiptir. İki kişinin konuşmasını sağlayan telefon sistemi de bir iletişim kanalıdır. Radyo, televizyon, yazılı basın gibi kitle iletişim araçları da bir takım bilgilerin iletilmesine yardımcı olan kanallardır. Ses dalgalarını ileten hava; gönderici ve alıcı arasında bir kanal oluşturmaktadır. Sözlü ve yüz yüze görüşmelerde işaretler, hava içinden alıcıya ulaşır.

İletişim kanallarının işareti bozma riski vardır. Telefon hatlarındaki bir bozukluk, bu kanaldan gönderilen işaretleri bozabilir. İletişim kanalları formal veya informal olabilir. Formal iletişim kanalları; şekli, zamanı, yeri kapsamı ve mekanizması belirli ve tarif edilmiş olan yollardır. Bunlar; işletme içi dahili yazışma sistemi. ilan tahtası, öneri/şikayet sistemi, koordinasyon toplantıları, raporlama sistemi. şirket gazetesi/dergisi, emir-talimat verme sistemi, performans değerlendirme toplantıları, bilgisayara dayalı iletişim vb. olabilir. İnfomal iletişim kanalları ise; özellikleri tarif edilmemiş. kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollardır. Bunlar; işletme içindeki informal gruplaşmalar, işletme dışındaki sosyal birliktelikler, işin özelliği nedeniyle değişik departmanlarla ve kişilerle kurulan ilişkiler, informal görüşmeler, çeşitli haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler vb. olabilir.

3.1.5 Alıcı

İletişim sürecinin varolması için gerekli olan diğer kişidir. Başarılı bir iletişim, alıcı tarafından işaretin alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiği zaman meydana gelir. Karmaşık iletişim sistemlerinde, örneğin askeri örgütlerde, gizli kodlar kullanılır ve alıcı bunları çözmek durumundadır. Bu tür özel kodlar mesajın gizliliğini ve güvenliğini sağlayacaktır. Doğru bir iletişim hem göndericinin hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembollerini bilmelerini gerektirir. Alıcı işaretleri aldıktan sonra filtreden geçirecek ve değerlendirecektir. Alıcının işarete istenen anlamı verip vermemesi bir takım faktörlere bağlıdır. Bu faktörler, fiziksel ve psikolojik faktörler olup daha önce açıklanmıştır.

3.1.6 Geri Besleme

Bir alıcı bir mesajı kodlarını çözdükten ve ona bir anlam verdikten sonra kaynak (gönderici) durumuna



dönüşür. Alıcı aldığı mesajı cevaplandırmak üzere bir mesaj hazırlayarak bunu kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletir.

Geri besleme, alıcının göndericinin mesajına verdiği bir çeşit cevaptır. Bu cevap sayesinde gönderici, mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Geriye bilgi akışı olmayan bir iletişim, tek yönlü iletişimdir. Geriye bilgi akışı ile iletişim çift yönlü iletişim haline gelir.

Geri besleme insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen önemli bir faktördür; çünkü iletişim bir anlamda paylaşılmayı ifade eder. En basit ömikle; sözlü iletişimde alıcının güleryüze ve dinlemeye arzulu olduğunu gösterir tazda göndericiye bakması veya gönderici konuşurken söylediklerini onaylar anlamda başını sallaması, göndericiyi daha fazla mesaj göndermeye ve olumlu bir tutum içine girmeye sevkedecektir.

3.1.7 Çevre Koşulları

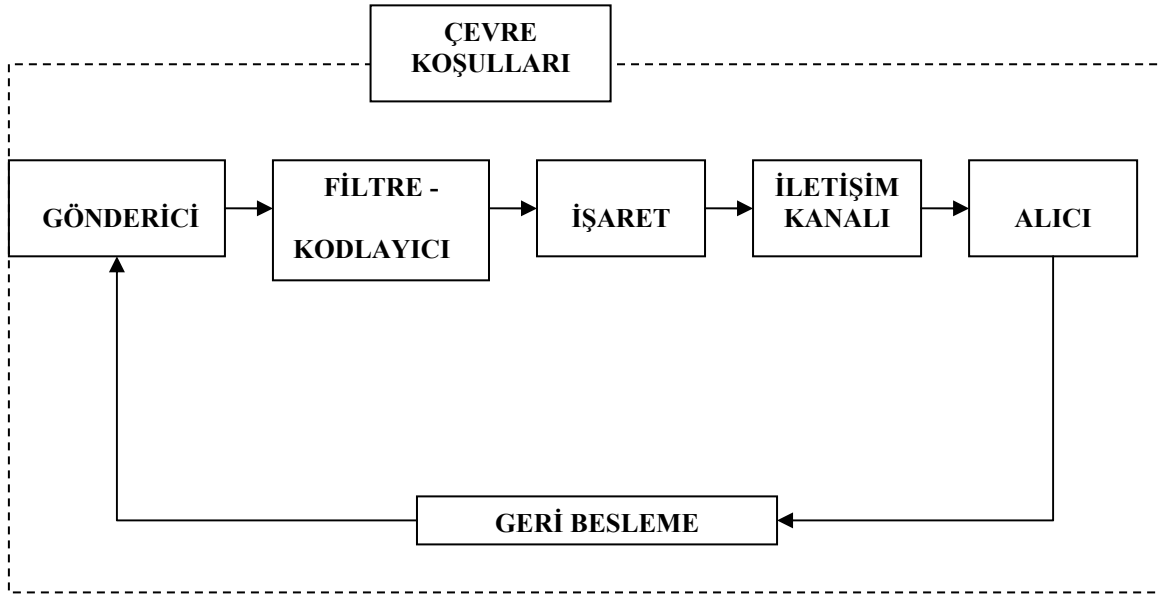
Çevre koşulları işaretin haberleşme kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade eder. Çevre koşulları işaretleri bozma özelliği taşıması nedeniyle önemlidir. Çevre; fiziksel, sosyal ve organizasyonel olmak üzere üç çeşittir:

Fiziksel çevre; ortamın. kullanılan araç ve gereçlerin fiziksel özellikleridir. Örneğin gürültü, fiziksel bir çevre koşuludur. Gürültülü bir ortamda, sözlü iletişim imkanları az olacaktır. Aynı şekilde hava şartlarının radyo dalgaları üzerindeki etkisi de çevre koşullarına bir örnek olarak verilebilir.

Sosyal çevreye bir örnek verecek olursak; bir çalışana diğer arkadaşları önünde verilecek olumsuz bir geri beslemeyi ele alabiliriz. Bu geri besleme, büyük bir olasılıkla çalışanda kızgınlık, savunma eğilimi, motivasyon azalmasına sebep olacaktır. Yani iletişimin gerçekleştiği sosyal ortam, algılamayı etkilemek sureti ile, iletişimi amaçlanandan başka bir yöne çevirebilir yani iletişimi engelleyebilir.

Organizasyonel çevre, kişilerin hareketlerini ve düşünce tarzlarını etkileyecektir. Organizasyondaki kültür, normlar, kullanılan dil gibi etkenler, çalışanların davranışları ve seçimlerini yönlendirir.

Aşağıdaki şekilde iletişim temel öğelerinin etkileşimi yer almaktadır.



Şekil 3.1 İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

3.2 İletişim Şekilleri

İletişim temelde iki çeşittir: Kişilerarası iletişim ve kitle iletişimi. Kitle iletişimi; geniş, heterojen, dağınık özellikteki hedef gruba mesajın; teknoloji ürünü kanal ve araçlarla iletilmesi diye tanımlanmaktadır. Kitle iletişimde kaynak genellikle bir örgütsel yapıda yer alan insan grubu ya da gruplarıdır. Kısacası, kitle iletişimi birden çok insanın ürünüdür.

Kişilerarası iletişimde göndericiler; fikir, düşünce, arzu, istek ve verilerini işaret halinde belli bir etki yaratmak amacıyla alıcıya gönderirken;

- sözlü iletişimi,
- yazılı iletişimi.
- sözsüz iletişimi (vücut dili , göz teması, mimik ve jestler) kullanabilir.

Sözlü iletişimde kişiler sesleri ile işaretlerini aktarırlar. Bu iletişimde insanlar yüz yüze olabilir veya olmayabilir. Burada önemli olan kelime ve sözcüğün söyleniş tarzıdır (vurgulama, duraklama, tonlama, vs.). Bir telefon görüşmesi, yüz yüze olmayan bir sözlü iletişim şeklidir. Yüz yüze görüşme, konferans ve seminerler; sözlü iletişimidir.

Yazılı iletişimde kişiler yazılı hale getirdikleri metinleri, grafikleri, çizimleri vb. dökümanları elden ele veya çeşitli araçlar yardımıyla birbirlerine aktarırlar. Faks ve benzeri araçlar ilerleyen bölümlerde

anlatılmıştır. Bununla birlikte işletmelerde üst kademelerden alt kademelere bilgi akışı gerçekleşirken; işletme içi yayınlar (işletme bültenleri, gazeteleri, dergileri), el kitapçıkları, duyurular gibi araçlardan yararlanır. Ast kademelerden üst kademelere bilgi akışı gerçekleşirken de; şikayet ve öneri sistemleri, yazılı raporlar, sendika yayınları, çeşitli anketler gibi araçlardan yararlanır.

Sözsüz iletişimde kişiler ne seslerini kullanırlar ne de yazılı herhangi bir dökümanı kullanırlar. Kişiler bu iletişim tipinde jestler, mimikler, beden hareketleri gibi görsel göstergeler ile işaretlerini iletirler. Beden dilinin kullanıldığı bu iletişim tipinde kişilerin kolunun bir hareketi çeşitli anlamlar taşıyabilir. Bu tip iletişimde kişiler işaretlerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak iletirler.

Bununla birlikte bir başka iletişim tipi daha vardır: Kişiler arasında kurulan ilişki bir üst organ tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu kılınmış ise gerçekleştirilen iletişim, biçimsel iletişimdir. Eğer ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan herhangi bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkan bir ilişki ise, biçimsel olmayan iletişim gerçekleştirilir. (Harrison, 1995)

3.3 İletişim Sürecinin İşleyişi

İletişim sürecinin bir başka boyutu da iletişimin yönüdür. Boyut tek yönlü veya çift yönlü olabilir.

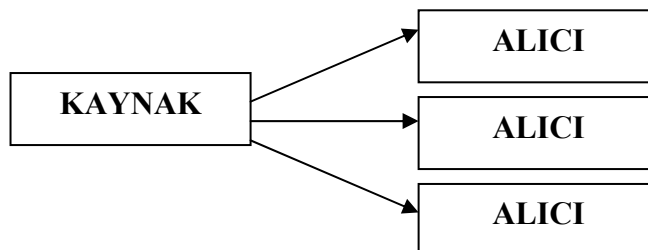
3.3.1 Tek Yönlü İletişim

Alıcı davranışındaki değişimler, iletişime bir süreç olarak bakma açısından çok önem kazanır. Eğer iletişimi basit biçimde kaynaktan alıcıya tek yönlü bir ileti akışı olarak tanımlasaydık; iletişimin etkinliği, yalnızca iletiyi kusursuzlaştırma ve ustalıkla düzenlemek olarak düşünülebilirdi.

İletişimin sürecinin tek yönlü işleyişi, “bir kaynak bir alıcı” ya da “bir kaynak çok alıcı” şeklinde olabilir. Tek yönlü iletişime uygun modeller Şekil 3.2 ve Şekil 3.3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. 2: Tek yönlü eylem olarak iletişim (Bir kaynak - bir alıcı durumu)



Şekil 3.3: Tek yönlü eylem olarak iletişim (Bir kaynak - çok alıcı durumu)

Şekillerde görüldüğü gibi, kaynaktan çıkan bir emir alıcıya iletildiğinde, ya da yönetici durumunda bulunan kaynak tarafından örgüt üyelerine herhangi bir konuda bilgi veya emir verildiğinde tek yönlü iletişim süreci gerçekleşir. Bu süreç ters yönde de işleyebilir. Örneğin; sadece işgörenlerden yöneticiye dönük olarak birtakım iletilerin gönderilmesi gibi.. Burada iletişim süreci değişmekle birlikte iletişim süreci yine tek yönlüdür. Amaç yalnızca iletinin alıcıya ulaştırılmasıdır. Alıcının iletiyi istenilen biçimde ve özde algılayıp algılamadığı ve ne ölçüde etkilendiği araştırılmaz. Bu durumda alıcı, kaynakla karşılıklı hiçbir ilişkiye girmez. Alıcı yalnızca kaynağın gönderdiği iletiyi edilgen biçimde alır.

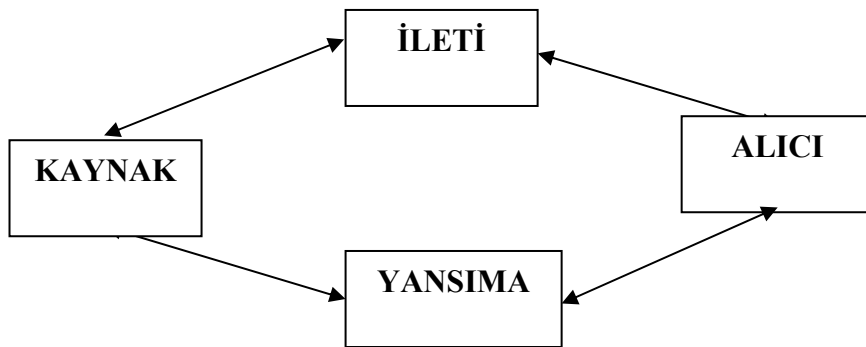
Yukarıda belirtilen sakıncalarına rağmen tek yönlü iletişim bir çok işletmede ısrarla uygulanmaktadır. Bu uygulamayı haklı gösteren bazı nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- İletişimin tek yönlü oluşu uygulamaya hız kazandırır, zamandan artırım sağlar.
- İletinin açık anlaşılabilir özellik taşıması halinde çift yönlü işlemesine gerek yoktur.
- Normal ölçüde anlayış ve kavrama yeteneğine sahip olan kişiler gönderilen iletiyi kolaylıkla algırlar.

3.3.2 İki Yönlü İletişim

Kaynak ile alıcı arasındaki etkileşim, eğer yansıma olmazsa süreç niteliğini yitirip, doğrusal, tek yönlü bir iletişim akışı biçimine gelir. Öte yandan yansıma ögesinin katılışıyla, iletişim sadece eylem değil, eylem ve tepki biçimine dönüşür.

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli bir süreçtir. Bu nedenle iki yönlü etkin iletişim süreci ya da yansıma süreci denebilir. Bu süreç yalnızca uyarımı değil yanıtı da içerir. Hem iletiyi hem de iletişim etkinliklerini kapsar. İki yönlü iletişim Şekil 4'te görülmektedir.



Şekil 3.4: Karşılıklı etkileşim olarak iletişim

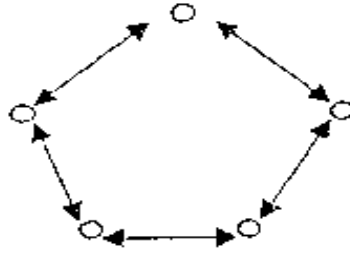
İki yönlü iletişimde gönderici ile alıcının rolleri hemen değişmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir.

Amaç, elde edilen sonuçların iletinin kaynağına uygunluğunu saptamak ve bu arada bazı sapmalar varsa bunları gidererek iletiyi amacına ulaştırmaktır. (Türkmen, 1996)

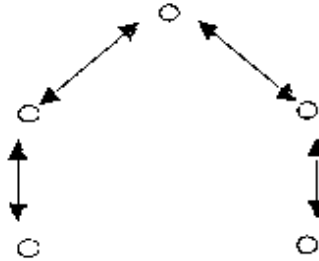
3.3.3 İletişim Ağı Modelleri

Organizasyondaki her birimi (bölümü, departmanı) bir grup olarak kabul edersek, grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişim değişik modeller gösterebilir. Bazen gruptaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe akabilmektedir.

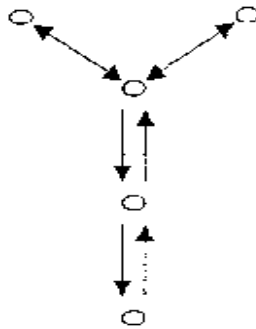
Gruplardaki iletişim ilişkileri aşağıdaki gibi beş model halinde gösterilebilir.



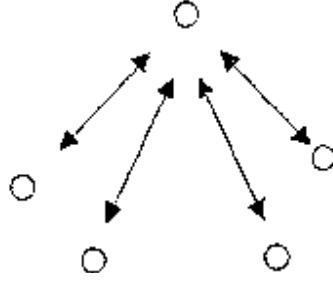
3.5 Dairesel İletişim Modeli



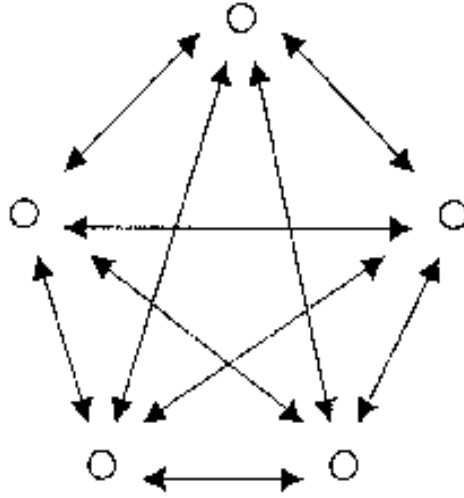
3.6 Zincir İletişim Modeli



3.7 Y İletişim Modeli



3.8 Merkezi İletişim Modeli



3.9 Serbest İletişim Modeli

Yukarıdaki iletişim modelleri çeşitli açılardan birbirinden farklıdır. Bu tür bir karşılaştırma aşağıdaki tablodaki gibi yapılabilir.

Karşılaştırma Ölçütleri	Merkezi İletişim	Y İletişimi	Zincir İletişim	Dairesel İletişim	Serbest İletişim
Merkezileştirme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
İletişim kanalı sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
Önderlik tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az

Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Şekil 3.10 İletişim Modellerinin Karşılaştırılması

Yukarıdaki iletişim modellerinin etkinliği büyük ölçüde, grubun yapacağı işin çapraşıklığı ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Eğer grup belirlilik şartları altında çalışıyor ve iş de basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa, muhtemelen merkezi modeldir denebilir. (Türkmen, 1996)

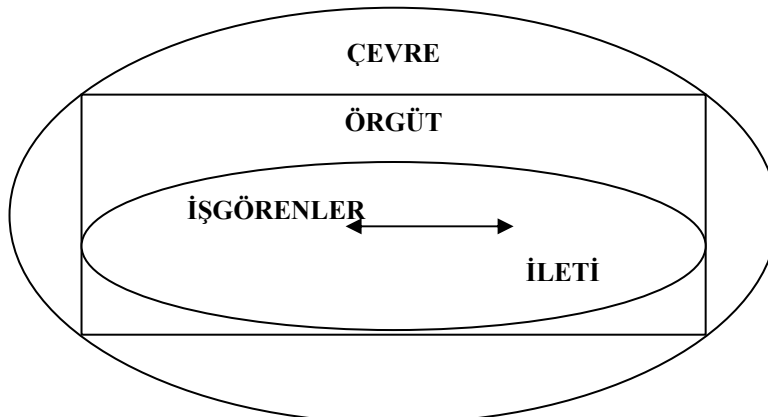
3.4 Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, gerek işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler ile gerekse de örgüt ile çevresi arasındaki girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Örgütler geliştikçe, birçok yaklaşımlara göre, iletişim düzeni örgütün en çok üzerinde durulması gereken konusu haline gelmiştir. İletişim olmaksızın örgütsel yapıdan sözedilemez. Örgütsel yapının başarısı büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim oluklarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Bu oluklarda meydana gelen tıkanıklık örgütsel yapının durmasına neden olabilir. Dolayısıyla dinamik bir varlık olan örgütlerin kendine özgü işlevlerinin basamaksal ve yatay boyutlarda gerçekleştirilmesi için etkili bir iletişim düzenine gereksinme duyulur.

3.4.1. Örgütsel İletişimin İşleyişi

Örgütsel iletişimle ilgili bir çok yaklaşımın olduğu açıktır. Aşağıdaki şekle bakarak ortak bir tanım yapmak için örgütsel iletişimi iyi algılamak gerekir:



Şekil 3.11: Örgütsel İletişimin İşleyişi

Şekilde görüldüğü gibi

- Örgütsel iletişim ileti açısından, iletinin akışını, kapsamını, yönetimini ve iletinin araçlarını kapsar.
- Örgütsel iletişim işgörenler açısından ise onların tutum ve davranışlarını, duygu ve düşüncelerini, birbirleri ile olan ilişkilerini ve becerilerini kapsar. (Barton,1993)

3.4.2. Örgütsel İletişim Çeşitleri

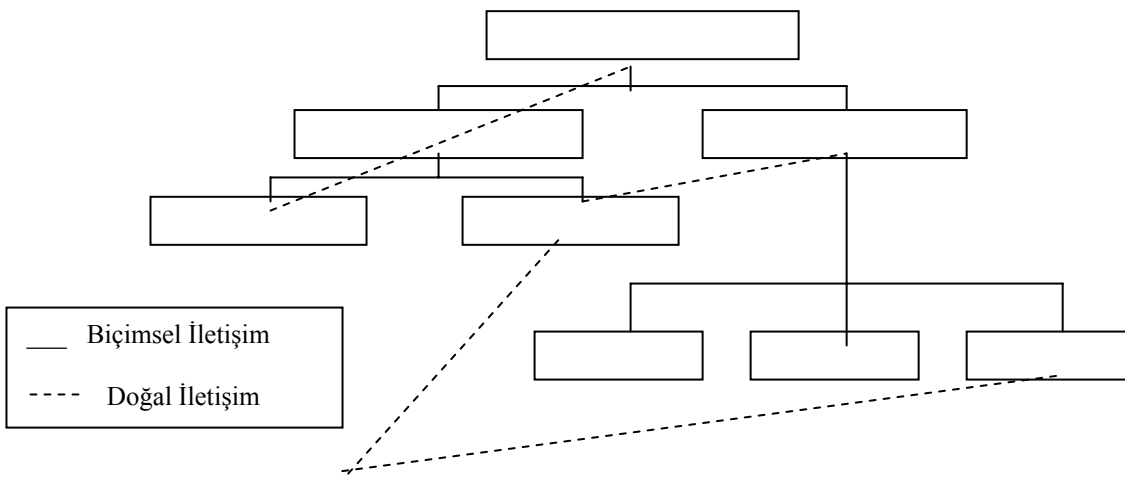
3.4.2.1. Örgütsel Yapının Özelliği Bakımından İletişim

3.4.2.1.1. Biçimsel İletişim

Örgütün biçimsel yapısını bir doku gibi ören ağ iletişim sistemidir. Biçimsel iletişim, diğer bir deyimle, örgütün çeşitli organ, öge ve görevleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve eşgüdüm sağlanmasına yardım eden ve örgütün ana şemasında yer alan iletişimdir.

3.4.2.1.2. Doğal İletişim

Doğal iletişim bireyin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandıkları bir yöntemdir ve doğal iletişim süreci düz şeklinde değil, katmerli zincir şeklinde oluşur. Böylece işletme içinde bir kişinin duyduğu veya öğrendiği haberler kısa bir süre içinde büyük bir hızla yayılır. (Barton, 1993)



Şekil 3.12 Biçimsel ve Doğal İletişim



3.4.3. İleti Akımının Yönü Bakımından İletişim

3.4.3.1. Dikey İletişim

Örgüt amaçlarına en etkin biçimde ve en kısa sürede ulaşmak için üst basamaklarla arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim oluklarının sağlıklı işlemesi gerekir. Bu oluklar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönde işler.

3.4.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim

Yönetimin en üst basamağından başlayarak en aşağıya doğru inen iletişim oluşudur. Bu oluklar yalnızca buyrukların, yönergelerin iletilmesi için kullanılmamakta, aynı zamanda alt basamakta yer alan işgörenlere gereksinim duydukları konularda bilgi vermek için de kullanılmaktadır.

3.4.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim

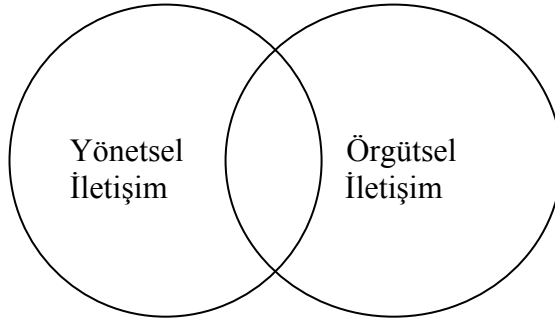
Yönetimin en alt basamağından en üst basamağına doğru bir bilgi akımı sağlar. Astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerden oluşur. Yukarıdan gelen iletinin doğru olarak inip inmediği başka deyişle iletinin doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolünü de mümkün kılar.

3.4.3.2. Yatay İletişim

Aynı düzeydeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilerdir. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya kadar önemli olan bu iletişim oluşu da işletmelerde oldukça işlerliğe sahiptir. (Gürsel,2001)

3.5 Yönetimsel İletişim

Örgütsel iletişim konusunda alanın sınırlarının çizilmesi gereken ilk bilim dalı YÖNETİM'dir. Yönetim ve örgüt çalışma konuları, amaçları, yöntemleri, araçları, kuramcıları ve uygulamacıları açılarından hem birbirlerinin içinde, hem birbirlerinden ayırırlar. Burada karışıklığı önlemek için bilinmesi gereken temel nokta örgütün bir yapı, yönetimin de onu çalıştıran bir güç olduğudur. Bu bakımdan genel olarak yönetim bilimi kapsamında ele alınan, örgüt konularının yönetim ile ortak durumları Şekil 72de gösterilmiştir.



Şekil 3.12 Yönetim Biliminde İletişim

İşletme uğraşları belirli amaçlara ulaşabilmek için çeşitli görevlerin yapılmasına yönelmiştir. Her işletme görevinin içinde yapılması zorunlu bir takım yönetim işlevlerini (planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme) kullanacak olan yöneticilerin kullanım amaçları ve sistemleri Şekil 8'de gösterilmiştir. İşletmede yöneticinin etkinliği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve engelsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir.



Şekil 3.13: Yönetimsel İletişim

İşletmenin her eyleminde iletişim görevinin yeri ve rolü kaçınılmazdır. Şekil 8'den görüleceği gibi yöneticiler işlevleri dışlamak sureti ile bazı buyruk ve yönergelerin alt kademede çalışanlara verirler. Görevlerin yapılması en uygun zamanda, en uygun kanalı kullanarak ve en uygun iletinin seçilip iletilmesi suretiyle gerçekleştirilebilir. Alt kademelerde bulunanlarda, en uygun kanalları kullanarak iletlerini yansıma şeklinde üst kademelere göndereceklerdir. Alt kademe çalışanları iletlerinde, uygulamalardan doğan aksaklıkları belirtecek, bu aksaklıkların önlenmesi için öneriler getireceklerdir. (White, 1995)



BÖLÜM 4

Teoriler (Klasik Dönem 1880 – 1980)

4.1 İNSAN İLİŞKİLERİ TEORİLERİ

4.1.1 George Elton Mayo ve “Hawthorne Deneyleri”

George Elton Mayo 1924 - 1927 yılları arasında Chicago'daki Western Electric Company adlı işletmede Hawthorne Çalışmaları adı verilen çalışmaların yürütülmesinde yetkili kişidir. Onun yaptığı araştırmalar insan ilişkileri ve motivasyon teorisi açısından organizasyonel gelişimin sağlanmasına büyük katkıda bulunmuştur. Elton Mayo yaptığı bu çalışmaların ardından belli başlı sonuçlar elde etmiştir, bunlar şu şekilde sıralanabilir :

- a) İş bir grup aktivitesidir.
- b) Bir yetişkinin sosyal dünyası öncelikli olarak iş aktivitesi etrafında şekillenir.
- c) Tanınma ihtiyacı, güvenlik ve aidiyet hissi bir işçi için çalıştığı ortamın fiziksel koşullarından daha önemlidir.
- d) Bir şikayet her zaman bir realiteyi belirtmeyebilir. Çoğu durumda bir bireyin görevsel konumundan kaynaklanan bir rahatsızlığın semptomu olabilir.
- e) Bir işçinin davranışları ve verimi iş ortamı içerisinde veya dışından kaynaklanan sosyal ihtiyaçları etrafında şekillenir.
- f) İş ortamı içerisinde oluşan informel gruplar çalışma alışkanlıkları ve bireyin davranışları üzerinde güçlü etkilere sahiptir.

Grup oluşumu tesadüfen oluşan bir olgu değildir, planlanmalı ve geliştirilmelidir. Bu sağlanırsa bir işyeri içerisindeki insan ilişkileri oradaki topluluğun adaptasyonu sırasında ortaya çıkacak problemlerin aşılmasında büyük ölçüde katkı sağlayacaktır.

4.1.1.1 Çalışmalar

Hawthorne Çalışmaları (ya da deneyleri) 1927'den 1932'ye kadar Chicago'da **Western Electric** Hawthorne Çalışmaları bölümünde Harvard Business School profesörü Elton Mayo'nun üretim ve çalışma ortamları üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışmalar ilk olarak 1924 – 1927 yılları arasında ışığın üretim üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan birkaç temel deney olarak ortaya çıktı. Bu deneyler üretim ile ışıklandırma arasında geçerli kesin bir bağlantı olmadığını ortaya çıkarmakla beraber araştırmacılar da çıktılarını ne gibi değişikliklerin etkileyeceği konusunda merak uyandırdı.



4.1.1.2 Üretimi Etkileyen Değişkenler

Spesifik olarak Mayo yorulmanın ve monotonluğunun üretim üzerinde ne gibi etkisi olduğunu bulmak ve mola zamanları, çalışma saatleri, sıcaklık ve nem gibi değişkenler üzerinde oynayarak üretim miktarını nasıl kontrol edebileceğini anlamak istiyordu. Uygulama esnasında insan motivasyonu üzerine bir takım prensipler geliştirerek teori gelişimi ve yönetim pratiği konularında devrimsel bulgular elde etti.

Mayo montaj hattından 6 kadın seçti ve onları disipline bir yetkiliden çok arkadaşıca bir gözlemci konumunda olan bir supervisor denetimi altında fabrikanın diğer çalışma ortamından ayırdı. Mayo belirli aralıklarla bu çalışanların çalışma koşullarında değişiklikler yaparak elde ettiği çıktıları açıklama üzerine çalışmalar yürüttü. Hafta içerisindeki çalışma saatlerini, gün içerisindeki saatleri ve mola sayılarını, öğle yemeği zamanını değiştirdi. Son olarak kadınları ilk baştaki zor çalışma koşullarına geri döndürdü.

4.1.1.3 Devre Montajı

Araştırmacılar ikinci deney serisi için iki kız seçtiler ve **6 kişilik** bir grup olmak üzere onlardan **4 kız** daha seçmelerini istediler. Bu grup telefonda kullanılan bir devre montajını gerçekleştirmek üzere görevlendirildi. Montajı tamamlanan devreler kutuya atıldıkça mekanik olarak sayıldı. Amaç ilk baştaki üretim oranı kaydedilmek suretiyle belirli aralıklarla bu oranı not ederek verimin ne şekilde artıp azaldığının gözlemlenmesiydi.

4.1.1.4 Geri Besleme Mekanizması

Bir seri deney boyunca bir gözlemci kızların yanında oturarak, kızlara deney konusunda bilgi vermek ve onlardan gelen önerileri, şikayetleri, bilgileri değerlendirmek suretiyle olup biten her şeyi not etti. Deney bir takım değişiklikler yapmak suretiyle başladı. Her değişiklik 4 ile 12 hafta arası bir test süresi boyunca uygulandı.

4.1.1.4 Koşullar ve Sonuçlar

Normal koşullar altında haftalık **48 saatlik** çalışma süresi içerisinde (Cumartesiler dahil ve dinlenmek için durmak yok) kızlar haftada **2400 devre** üretti.

- Daha sonra 8 haftalık parçalı-çalışmaya konuldular
- **Üretim arttı**
- Dinlenme aralıkları 10 dakikaya çıkarıldı
- **Üretim keskin bir şekilde arttı**



- 6 tane 5 dakikalık dinlenme aralığı kondu ve kızlar çalışma ritimleri sık aralıklar yüzünden bölünüyor diye şikayet ettiler.
 - **Üretim aniden düştü**
 - Kızlar tekrar 2 dinlenme aralığına döndüler, ilk aralıkta şirket tarafından ücretsiz sıcak yemek ikramı mevcuttu.
 - **Üretim arttı**
 - Kızlar 5.00 p.m. yerine 4.30 p.m. de iş bıraktılar
 - **Üretim arttı**
 - Kızlar 4.00 p.m. de iş bıraktılar
 - **Üretim aynı kaldı**
 - Son olarak bütün eklentiler geri alındı ve kızlar deneyin en başındaki fiziksel koşullara geri döndüler: Cumartesileri çalışma, haftada 48 saat, dinlenme aralığı yok, parçalı iş yok ve ücretsiz yemek yok. Bu durum 12 hafta boyunca devam etti
 - **Üretim o ana kadar olanın en fazlasına yükseldi : Haftada ortalama 3000 devre.**

Aslında deneyler sırasında olan şey şuydu : 6 birey bir takım haline geldi ve bu takım deney sırasında işine bütün gücüyle sarılarak spontane bir işbirliği içerisine girdi. Sonuçta işe özgürce katkıda bulduklarını hissettiler ve üstten bir zorlama, alttan da bir sınırlandırma gelmediği bilgisinin ışığında mutlu bir çalışma ortamı elde ettiler.

Daha önce hiç olmadığı kadar düşük bir basınç altında çalıştıklarından dolayı memnuniyetin daha fazla olduğu bir çalışma ortamı yakaladıkları sonucuna vardılar. Aslında sağlık kontrolleri de toplu bir yorulmanın olmadığı yolundaydı.

Bunun yanında ayrıca kaydedildi ki her kız devrelerin parçalarının montajını gerçekleştirirken kendi yöntemini kullanıyordu. Bazı zamanlar monotonluğun önüne geçmek amacıyla kızlar bu tekniği değiştiriyorlardı. Daha zeki olan kızların daha çok varyasyona sahip olduğu ortaya çıktı.

Deney grubu oldukça iyi oranda bir hareket özgürlüğüne sahipti. Herhangi bir şekilde zorlanmıyorlardı ve etraflarında patronluk baskısına neden olan birisi yoktu. Bu koşullar altında sorumluluk duyguları arttı ve yukarıdan gelen bir disiplin yerine kendi aralarında kendi oluşturdukları bir disiplin anlayışı oluştu.

4.1.1.5 Bulgular

İlginç bir şekilde, Elton Mayo yaptığı değişikliklerden bağımsız olarak üretimde yükselen genel bir trend keşfetti. Mayo'nun bulguları o zamanlar geçerli olan, işçinin yalnızca kendi içerisinde motive olacağı düşüncesiyle uyuşmuyordu. Çünkü bu teoriye göre kadınları eski çalışma koşullarına geri döndürmesi sonucu oluşan üretim artışı açıklanamıyordu.



Mayo gözlemleri sonucu fark etti ki normal fabrika ortamından sıyrılıp kendilerine daha özgür bir ortam yaratan kadınlar çalışmaları not eden gözlemciyi de içine alan bir sosyal atmosfer oluşturmuşlardı. Kadınlar konuşmaya, şakalaşmaya ve iş dışında da görüşmeye başlamışlardı.

Mayo bugün çok açıkça görülebilen, temel bir konsept keşfetmişti. İş yerleri sosyal ortamlardı ve bu ortamın içerisinde çalışan insanlara motivasyon etkisi ekonomik imkanların motivasyon etkisinden çok daha fazlaydı. Bu görüşler doğrultusunda Mayo endüstriyel bir ortamın her türlü özelliğinin bir sosyal değer taşıdığı sonucuna vardı.

Kadınların fabrikanın diğer kısımlardan ayrılarak çalıştırılması onlarda bir özgüven yaratmıştı. Supervisorları ile arkadaşça bir ilişki içerisinde olduklarında kendilerini işte daha mutlu hissetmeye başladılar. Kendileriyle değişimlerin etkilerini tartışan supervisor onlara kendilerini bir takımın parçası gibi hissetmeleri imkanını vermişti. Onların bağlılıklarını ve işbirlikçiliklerini güven altına alması dinlenme molaları kaldırılrsa bile üretimin artması olayını açıklıyordu.

Sosyal durumun ve grup dinamiğinin gücü Mayo'nun Hawthorne çalışmalarının ilerleyen aşamalarında, orijinal deneylerinin öteki yüzünü gördüğü zamanlarda da açık bir şekilde ortaya çıkmıştı. 14 kişilik erkek işçilerden oluşan bir grup benzer bir deneye tabi tutulduğunda üretimin kısıtlandığı görüldü çünkü çalışanlar projenin amaçlarına yeterince güven duymamışlardı.

Hawthorne çalışmalarının doğru süpervizyon ve çalışanların kendilerini bir takım olgusu içerisinde ele almaları üzerine yoğunlaşan kısmı daha sonra Hawthorne Etkisi adını alacaktı; çalışmalar bugün hala yeni formlar (katılımcı yönetim, takım kurma, gözlemci kalite çevrimler vb.) olarak kendini yenileyen yönetimde İnsan İlişkileri Okulu'nun ortaya çıkmasını sağlamıştır. İlginç bir şekilde, bir zamanlar tarihin yazıldığı Hawthorne Çalışmaları Bölümü bugün tarih olmuştur. Western Electric bu bölümü 1983 yılında kapatmıştır. (Baransel, 1993)

4.1.1.6 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

Öncelikle Hawthorne Araştırmaları endüstriyel olarak bu insan ilişkileri alanında yapılmış ilk sosyal araştırma denemesi olarak ele alınabilir. Bu teori kişilere onları izole ederek davranılamayacağını ve kişilerin ancak bir grubun üyesi olduklarında bir fonksiyona sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Bunun yanında kişilerin motivasyonlarının sağlanmasında öncelikli olarak yalnızca fiziksel koşullar ve paranın yer almadığını, grup içerisindeki ihtiyaç ile statünün de önemli rol oynadığı ilk olarak ortaya konulmuştur.



Bu teoriyle birlikte formel gruplara karşı olarak informal grupların gücü ortaya konulmuş ve formel supervisorların güçsüzlüğü ortaya çıkmıştır.

Ayrıca bu teori supervisorların hassas olmalarının ve grup içerisinde çalışanların sosyal ihtiyaçlarına karşılık verebilme gücüne sahip olmalarının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Dezavantajları

1930 ila 1950 yılları arasında bu teorinin ortaya koyduğu sonuçların uygulanabilirliği üzerinde büyük tartışmalar yapılmış ve günlük çalışma hayatında uygulama zorluğu sorunu üzerinde ağırlıklı durulmuştur.

4.1.2 L. Coch ve Harwood Araştırmaları

L. Coch ve **J. French** adlı iki araştırmacı tarafından erkek pijaması üreten bir fabrikada yapılmıştır. Bu araştırmaya "**değişim yöntem modeli**" adı verilmiştir. Araştırmanın amacı, çalışma biçiminin değiştirilmesi konusunda en çok onaylanan ve en etkili yöntemin belirlenmesidir. Üç yöntem denenmiştir;

- Yeni belirlenen yöntemlerin duyuru yoluyla ilgililerine bildirilmesi.
- Temsilciler grubuna, yeni üretim yönteminin seçimine katılma olanağı sağlanması.
- Deney grubundakilerin tümünün yöntemin belirlenmesinde karara katılma hakkı verilmesi.

Deney sonucunda, yeni duruma uyum sağlamadaki çabukluk, verim artışı, dakiklik, işten ayrılma ve yöneticilerle ilişkilerin durumu konularında en olumlu gelişme üçüncü grupta gözlemlendi. İnsanlar alınmasında kendilerinin de katkıda buldukları kararın gereklerini yerine getirmede daha etkili oluyordu. En olumsuz grup birinci grup oldu; üretimde düşüş, işe gelmeme, şikayet, yöneticilere düşmanca yaklaşımlar bu grupta görüldü.

Çalışmalar sonucu, tepkinin **değişmeye değil değişmenin nasıl uygulandığına** gösterildiği anlaşılmış, empoze edilen değişme, gerekli olduğu durumlarda bile tepkiyle karşılanmıştır. Kimin, ne ölçüde karara katılacağı önemli bir sorun teşkil etmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu aşağıdaki kavramlar "değişim yöntem modeli"nde ortaya konmuştur:

- Belli bir üretim sürecinde meydana gelen teknolojik değişme işgörenlerce tepkiyle karşılanır.
- İşgörenler değişmenin planlanmasına katıldıkları oranda, değişimi bir tehdit olarak değil, yeni bir olanak olarak görürler.
- İşgörenlerin karar katılması, sadece çalışma istek ve coşkusu yaratmakla kalmamakta, aynı zamanda onların deneyimlerinden de faydalanılmasını sağlamaktadır. (Kaya, 1979)

4.1.2.1 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları



Teori değişim uygulaması konusunda organizasyonlar açısından çalışan tepkisini inceleyen bu teorem diğer teoremlerin üzerinde çok fazla durmadığı “karar ve karara duyulan çalışan tepkisi” konusuna eğilmiş, çalışanların karara katkısını sağlamada önemli noktaları vurgulamış ve katkıya katılım sağlayarak çalışan motivasyonunun ve organizasyon performansının geliştirilmesinde büyük rol oynayacak gerçekleri ortaya koymuştur.

Dezavantajları

Organizasyon içerisi insan ilişkileri açısından bakıldığında teoremin kapsamı geniş değildir ve yalnızca “karara karşı verilen tepkiyi” incelediğinden İnsan İlişkileri Teorileri çerçevesinde incelendiğinde çok kısıtlı bir alana ışık tuttuğu açıkça görülmektedir.

4.1.3 Kurt Lewin ve “Alan Teorisi”

Lewin’in bu yaklaşımına “alan teorisi” (field theory) adı da verilmektedir. Bu yaklaşım bireysel davranışlar ile grupların davranışları üzerinde durarak neoklasik yönetime katkıda bulunmuştur. Lewin’e göre, grup davranışı bir dizi sembolik etkileşim ve güçlerden oluşmaktadır. Bu grup davranışı, grubun yapısını etkilediği gibi, grubu oluşturan kişilerin davranışını da etkilemektedir. Grup hiçbir zaman denge durumunda ya da sabit olmamakta, sürekli bir değişim ve karşılıklı adaptasyon durumunda bulunmaktadır (Türkmen, 1996).

K. Lewin, organizasyonu birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamıştır. Lewin’e göre güçler kontrol edilemez ve denge sağlanamaz ise organizasyonda bireysel ve psikolojik uyumsuzluklar doğmaktadır. Bu güçler sürükleyici güçler ve kısıtlayıcı güçler olmak üzere ikiye ayrılır. Sürükleyici güçler organizasyonel güçleri belirli bir yöne itici olarak görev yapar. Örneğin; verimliliği artırmak için üsten gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici yarışmalar v.s. Kısıtlayıcı güçler ise sürükleyici güçlerin etkisini azaltan ve sınırlandıran güçlerdir. Organizasyona ve amaçlarına karşı açık ve gizli düşmanlık beslenme, araçların yetersiz bakımı v.b. kısıtlayıcı güçlere örnek gösterilebilir (Birdal, 1992).

Lewin, sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını ifade etmektedir. Bu denge, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler azaltılır veya çoğaltılır. Örneğin, bir yönetici astları üzerinde sürekli bir baskı kurar, kısa sürede verimliliği artırabilir. Ancak, baskı sonucu kayıtsızlık ve düşmanlık duygularını da artırarak, örgüt lehine değişen dengenin tekrar örgüt aleyhine bozulmasına neden olur. Kısıtlayıcı güçler gittikçe kuvvetlenerek, işten ayrılmalar, işe devamsızlıklar artar ve verimlilik çok düşük bir düzeye iner (Eren, 1998).

4.1.3.1 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

Teori güç dengesi kavramını ortaya koyarak insan ilişkilerini ele alırken yöneticilerin bir oto kontrol mekanizması oluşturması açısından güçlerin ne şekilde dengelenebileceğinden bahsetmiştir. Yöneticinin



bu dengeyi sağlaması insan ilişkilerinin üst seviyede tutulmasında büyük katkıya sahip olacağı gibi büyük ölçüde de yeterli olacaktır.

Dezavantajları

Teori insan ilişkilerini ön plana çıkarmamış, daha çok organizasyonu sürükleyici güçlere değinmiş ve insan ilişkilerinden bahsederken bu güçlerin çalışanlar üzerindeki etkisine yoğunlaşmıştır. Bu açıdan bakıldığından insan ilişkileri yaklaşımı konusunda yeterli alt yapıya sahip olmadığı, motivasyon faktörlerine yeterince yer vermediği ve kapsamının yetersiz olduğu söylenebilir.

4.1.4 Abraham H. Maslow ve 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi'

Abraham Maslow insan ilişkileri üzerine yoğunlaştırdığı araştırmalarını 1939 – 1943 seneleri arasında gerçekleştirmiştir. Maslow genel ihtiyaçlar olarak adlandırılabilen 5 çeşit amacın olduğunu öne sürmüştür. Bunlar :

- Fizyolojik
- Güvenlik
- Sevgi
- Saygı
- Kişisel tatmin

Maslow bunları bir takım derecelendirmelere tabi tutarak temel ihtiyaçların önem sırası şeklinde düzenlemiştir. Kişinin temel ihtiyaçları fizyolojiktir, örneğin, açlık, susuzluk, uykusuzluk vb. Bu ihtiyaçlar karşılandıklarında yerlerini güvenlik ihtiyaçları alır; bu ihtiyaçlar kişinin tehlikeden ve kötü şartlardan korunma ihtiyacını yansıtır. Sırasıyla bunlar da karşılandığında sevgi ve kendini bir yere ait hissetme ihtiyacı ortaya çıkar. Kişi bir gruba ait olmak, arkadaşça paylaşımlar içerisine girmek ister. Bu ihtiyaçlar da karşılandığında kendine güven ve kendine saygı ihtiyacı ortaya çıkar, bu ihtiyaçlar insanın tanınma ve kabul görme isteğinin sonucu ortaya çıkarlar. Son olarak da kişilerin kendilerini geliştirmek, yaratıcılıklarını artırmak ve iş memnuniyetini yükseltmek amacıyla ortaya çıkan kişisel tatmin ihtiyacı doğar.

Geçmişte yönetim ödüllendirme sistemleri kişinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi düşük seviye ihtiyaçları karşılamaya yönelik çalışırlardı. Ancak günümüzde yönetim ödüllendirme sistemleri yüksek seviyedeki ihtiyaçları da karşılamakla yükümlüdür ve bunu gerçekleştirme yönünde çalışmalıdır. (Koçel, 1999)



Şekil 4.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

4.1.4.1 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

Bu teori uygulamada yöneticinin birçok farklı alandaki ihtiyaçları farklı olarak ele alması ve bunları ayrı ayrı hesaplayarak ihtiyaçlar arası bir koordinasyon sağlaması gereği üzerinde durmuştur. Bunların gerektiği gibi yerine getirilmesi organizasyon içi çalışanların motivasyonunun her alanda en üst düzeyde tutulmasını sağlayacak ve organizasyonel performansın artırılmasında büyük gelişme sağlanmış olacaktır.

Dezavantajları

Kişinin bir üst seviyeye ulaşmak için alt seviyedeki ihtiyacı karşılaması gerektiği düşüncesi çeşitli açılardan ele alınarak bir bakıma doğru olmadığı kanıtlanmıştır. Buna örnek olarak tavan arasında çalışan hasta bir ressamı gösterebiliriz. Bunun yanında ampirik çalışmalar bu teoriyi destekleyecek bulgularla sonuçlanmamıştır.

4.1.5 Douglas McGregor ve “X ve Y Teorisi”

Douglas McGregor 1960 senesinde yayımlanan “The Human Side of Enterprise” adlı kitabında bireylerin iş ortamı içerisindeki incelemiş; X Teorisi ve Y Teorisi adları altında iki teori geliştirmiştir.

4.1.5.1 X Teorisi Kabulleri

- Ortalama insan doğal bir işten hoşlanmama duygusuna sahiptir ve yapabildiği sürece işten kaçır.



- İşten hoşlanmadıklarından dolayı çoğu insan kontrol edilmeli ve yeterince sıkı çalışmadan önce uyarılmalıdır.
- Ortalama insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan hoşlanmaz, hırslı değildir ve güvenliğe her şeyden fazla ihtiyaç duyar.
- Bu kabuller bugün hala çoğu organizasyonun prensipleri arasındadır; hem sıkı kontroller ve yaptırımlar yoluyla “sert” yönetimin hem de çalışma armonisini amaçlayan “yumuşak” yönetimin gelişimine yöne verirler.
- Bunların ikisi de “yanlıştır” çünkü birey işte finansal ödüllerden daha çok motivasyona, kendini tatmin imkanına ihtiyaç duyar.
- X Teorisi yöneticileri çalışanlarına bu imkanı sağlamazlar dolayısıyla çalışanlar umulan bilindik şekilde davranırlar.

4.1.5.2 Y Teorisi Kabulleri

- İş esnasında fiziksel ve psikolojik efor harcama oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır.
- Kontrol ve yaptırım insanların çalışmasını sağlamak için tek yol değildir, birey eğer organizasyonun amaçlarına inanırsa kendini yönlendirebilir.
- Eğer bir iş memnun edici ise sonuç organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkacaktır.
- Ortalama insan uygun koşullar altında öğrenir, yalnızca kabullenmez ve sorumluluk alma isteği duyar.
- Hayal gücü, yaratıcılık ve yetenek yüksek sayıda çalışan tarafından sorunların çözümünde kullanılabilir.
- Modern endüstriyel yaşam koşulları altında ortalama insanın entelektüel potansiyelinden ancak kısmen yararlanılabilmektedir.

4.1.5.3 X Teorisi ve Y Teorisi Kabulleri Üzerine Yorumlar

<i>X kuramı</i>	<i>Y kuramı</i>
1. Birey pasif ve statiktir	1. Birey aktif ve dinamiktir.
2. İşgörenler suçlanır	2. Yöneticiler suçlanır
3. Ekonomik güdüler	3. Sosyo-psikolojik güdüler
4. Dış denetim	4. Kendi kendine yönetim ve denetim
5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim	5. Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim
6. Karar organı yöneticilerdir	6. Kararlara katılma söz konusudur.
7. Katı ve sert bir otorite	7. Yumusatılmış ve ılımlı otorite



Şekil 4.2 X ve Y teorilerinin karşılaştırılması

Bu kabuller sosyal bilimlerin insanda var olan potansiyel ve organizasyonların daha yüksek verim için bu potansiyeli görebilme yeteneği baz alınarak yapılmış araştırmaların sonucunda ortaya konulmuş kabullerdir.

McGregor bu iki teoriyi iki farklı tavır olarak görmüştür. Y Teorisini yüksek miktarda üretimin yapıldığı organizasyonun tabanında pratik olarak uygulamak zordur ancak bu teori yönetici ve profesyonellerin yönetiminde kullanılabilir.

“The Human Side of Enterprise” kitabında McGregor Y Teorisi'nin promosyon ve maaş yönetimini nasıl etkilediğini ve efektif yöneticilerin gelişimini göstermiştir. McGregor ayrıca Y Teorisi'nin katılımcı problem çözmede önemli rol oynadığını düşünmektedir.

Otorite üzerine çalışmak yöneticinin görevidir ve bazı durumlarda istenilen çıktı düzeyini sağlamak ancak bu yolla mümkündür çünkü alt kademelerde çalışanlar uygulanan politikalardan her zaman hoşnut kalmayabilirler. Ancak amaçlara katılım sağlanan politikalarda olayı işçilere iyi bir şekilde açıklamak onların eylemin amacını anlamalarına yardımcı olacak ve daha verimli bir çalışma ortamı hazırlayacaktır. Bu sayede çalışanlar amacını tam olarak kavrayamadıkları halde yaptıkları işlere oranla bu tip işlerde kendilerini çok daha iyi yönlendirebilecek ve iş üzerinde daha yüksek oranda kontrol gücüne sahip olacaklardır.

İşçilerin daha iyi konsüle edildiği koşullarda bireyler duygusal olarak daha olgun olacaklar, yaptıkları işe karşı daha iyi bir motivasyona sahip olacaklardır. Bu sayede iş yeterli derecede sorumluluk içeren, daha esken bir hale gelecek ve çalışan da yönetim hiyerarşisi içerisinde kendi konumunu daha rahat görebilecektir. Bu koşullar sağlandığı taktirde yöneticiler; problem çözmede katılımcı yaklaşımın, alternatif yaklaşım olan otorite üzerine kurulmuş yaklaşıma oranla ne kadar daha gelişmiş ve olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını fark edeceklerdir.

Yönetim bir kez insan ilişkileri yaklaşımının potansiyelini görme fırsatı bulduğunda; sosyal bilimler araştırmacılarının savunduğu ve Y Teorisi'nde bahsedilen kabullerin içerdiği bilgiyi kabul ettiğinde artık teorinin daha ilerletilmiş, geliştirilmiş uygulamalarını hayata geçirmek için gereken efor, para ve zamanı bu işe yatırabilir.

McGregor görmüştür ki ortaya koyduğu bazı teoriler uygulamaya konulduğunda fark edilmeyebilir, fakat yöneticilerden şu temel kabulü uygulamalarını ister : Çalışanlar kendilerine daha sorumlu ve değerli çalışanlar olarak yaklaşıldığında organizasyona çok daha fazla katkıda bulunduğu kabulü...



4.1.5.4 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

Bu teori yöneticilere motivasyon faktörlerini belirlemede tek bir sorumluluktan daha fazlasını yüklemektedir. Bu da motivasyonu sağlamada daha iyi bir yaklaşımın elde edilmesine neden olacak ve yöneticiler bu konu üzerinde uzun uzadıya düşünerek doğru seçenekler altında doğru motivasyon kararlarını belirleyebileceklerdir.

Dezavantajları

Teorinin en büyük dezavantajı yönetsel davranışı belirlemede çok az seçeneğe yer vermesidir. Yalnızca iki ekstrem uçtan bahseden teori bu anlamda çok sınırlı bir kategorizasyon yapmış. Bu da yaklaşımın belirli başlı kabullere dayandırılmasından kaynaklanabilecek sorunların doğuşuna ortam hazırlamıştır.

4.1.6 Rensis Likert ve “Yönetim Sistemleri ve Stilleri”

Dr. Rensis Likert organizasyonlarda ve özellikle endüstriyel durumlarda beliren insan ilişkileri konusu üzerinde derinlemesine çalışmalarda bulunmuştur. Farklı türdeki organizasyonlar ve liderlik stilleri üzerinde çalışarak bir organizasyonda maksimum kazanç, iyi çalışma ilişkileri ve yüksek üretim yakalamak için her organizasyonun insan faktörünü optimum şekilde kullanması gerektiği sonucuna varmıştır.

Likert'e göre insan kapasitesini maksimum kullanacak olan organizasyonun şekli; yüksek verimli çalışma gruplarının her şeyi kaplayan bir düzen içerisinde diğer benzer verimli çalışma grupları ile bağlantılı şekilde çalıştığı durumdur. Bugün organizasyonlar değişen tipte yönetim şekillerine sahiptir, Likert ise 4 ana sistem tanımlamıştır.

4.1.6.1 Yönetim Stilleri

Sistem 1. Sömürücü-Otoriter Önderlik: Sistem 1 tarzında önder, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. İş görenleri cezalandırma ve korkutma ile güdülenmektedir. Astlarına güvenmediği için kararları kendisi aldığından, yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem 2. Yardımsever-Otoriter Önderlik: Sistem 2 tarzında önder, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yolu ile de astlarını güdülenmektedir. Astların kararlarına katılımına olanak az da olsa tanımakta ve yakın denetim uygulamaktadır.



Sistem 3. Katılımcı Önderlik: Sistem 3 tarzında önder, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte kararlara katılımları olanak ve özgürlüğünü tanımakta; karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme yolu ile güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem 4. Demokratik Önderlik: Önderin astlarına güveni tamdır, bu nedenle, kararların ortaklaşa alınması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Bu dördüncü sistem kazanç odaklı ve insan faktörünü hesaba katan organizasyonlar için ideal olan sistemdir. Likert The Human Organization adlı kitabında tüm organizasyonların bu sisteme adapte olmaları gerektiğini söyler. Açıkça görülmektedir ki yapılması gereken değişiklikler oldukça zorlu ve uzun vadeli olacaktır ancak maksimum verim sağlanması isteniyorsa bunu yapmak zorunludur.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modeli sistem 4 uygulamasına her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştirisi konusu olmuştur.

Önderliğin analizinde ve oluşumunda davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak lider-grup üyeleri ilişkisi üzerinde özellikle durmuştur. Önderin etkinliğinin işletme içerisinde üstlendiği rolün yanı sıra, grup üyeleri ile kuracağı ilişkiye de bağlı olduğunu önderlikte davranışsal yaklaşım açıkça ortaya koymuştur. Ancak önderlik tarzlarının etkili olduğu ortam göz ardı edilmiştir.

4.1.6.2 Efektif Yönetimin Özellikleri

İşe motivasyon modern prensipler ve teknikler kullanılarak sağlanmalı, eski ödüller ve tehditler kullanılmamalıdır. Çalışanlar ihtiyaçları, arzuları ve değerleri olan insanlar olarak görülmeli; özgüvenleri sağlanmalı ve geliştirilmelidir. Sıkı bir organizasyon örgüsü içerisinde organizasyon içerisinde çalışma grupları oluşturulmalı ve bu grupların ortak bir amaca hizmet etmesi sağlanmalıdır. Her grup içerisinde destekleyici ve yardımsever ilişkiler kurulmalıdır. Bu faktörler doğal saygı sonucu ortaya çıkmalı, dışarıdan gelmemelidir.

Katılımcı grup sisteminin çekirdeğini oluşturan çalışma grupları şu özelliklerle karakterize edilirler :

Üyeler liderlik ve üyelik rolünü gerçekleştirme yeteneklerine sahiptir. Grup kendi içerisinde rahat bir çalışma ilişkisi yürütecek kadar uzun süredir beraber çalışmaktadır. Grup üyeleri gruba ve gruptaki diğer



bireylere sadıktır ve kendi aralarında birbirlerine yüksek oranda saygı duymaktadırlar. Grubun değerleri ve amaçları bu değerlerin ve grup üyelerinin ihtiyaçlarının bir dışavurumudur.

Üyeler bir “ataç” fonksiyonu görerek farklı grupların ortak bir amaç doğrultusunda uyum içerisinde çalışmalarını sağlarlar. (Eren, 1998)

4.1.6.3 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

Bu teori McGregor’un X ve Y teorisi açısından bakıldığında daha geniş bir spektruma sahiptir ve yöneticiye arasından seçim yapacağı daha fazla alternatif sunmaktadır. Bu alternatiflerin çokluğu yöneticinin iyi insan ilişkileri ve yüksek motivasyon sağlamada ele alacağı kriterlerin daha iyi belirlenmesine ve neticede daha verimli sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır.

Dezavantajları

Bu teori ampirik çalışmalar üzerine yoğunlaşmadığı ve daha çok teori odaklı olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir. Bunun sonucu olarak uygulamada yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından fazlaca kabul görmemiş ve uygulama açısından genellikle geri planda kalmıştır.

4.1.7 Herzberg ve “İki Faktör Kuramı”

Bu kuramın konusu iş gören tatmini ve tatminsizliğidir. Herzberg’e göre motivasyon yönünden iki önemli grup vardır Herzberg 1950’lerde Batı Pensilvanya’da 200 mühendis ve muhasebeciyi kapsayan bir araştırma yapmış ve deneklerden o anda çalıştıkları işlerinde kendilerini çok iyi ve çok kötü hissettikleri zamanları düşünmelerini istemiştir.

Herzberg araştırma sonucunda bireylerin işyerlerindeki motivasyonlarını etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını belirlemiştir. Birinci grubu hijyen faktörleri, ikinci grubu ise motivasyon faktörleri olarak sınıflandırmıştır.

4.1.7.1 Hijyen Faktörleri:

Bunlar çevreye ilişkin ve işin dışında kalan faktörlerdir. Bu faktörler başarıldığı takdirde çalışanda hiçbir tatmin yaratmayan faktörlerdir. Bunlar olduklarında iş tatmini artmaz, fakat var olmadıklarında iş tatminsizliği yaratır. Hijyen faktörleri şunları içerir :

- Ücret
- Saygınlık



- Emniyet
- İş koşulları
- Yan ödemeler
- Siyasetler
- Yönetim uygulamaları
- İş dışında kalan faktörler

Bu faktörleri genellikle organizasyonlar belirler.

4.1.7.2 Motivasyon Faktörleri:

Bu faktörler şunları içerir :

1. Anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma
2. Başarının görülmesi
3. Başarı duygusundan zevk alma
4. Sorumluluk üstlenme
5. İşte gelişme
6. Yükselme olanakları bulma

Bu faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır, fakat kişiye bu olanakların verilmesi iş tatminini artıracığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörler işyerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu artırır fakat olmadıklarında iş tatminini azaltır.

Organizasyonun politikaları bu faktörler üzerinde oldukça etkilidir. Organizasyonlar istedikleri performansı belirlemekle bireylerin işteki performanslarının artmasını sağlayabilir.

4.1.7.3 Çift Etmen Kuramının İşe Etkisi

İş görenlerdeki performansın artması ve çalışanların doyumu yönünden motivasyon faktörleri oldukça önemlidir. Nitelikli işgörenler için motivasyon etmenleri niteliksiz işgörenler için ise hijyen etmenleri daha önemlidir.

Motivasyon ve hijyen faktörlerinin birleşmesi, işte 4 değişik olasılığa neden olabilir:



- Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve iş görenler işlerinden daha az şikayet edecektir. Bu çalışanların performansları da yüksek olacaktır.
- Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir işte çalışanlarda hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edeceklerdir.
- Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.
- Yüksek motivasyon faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

Sonuç olarak motivasyon faktörlerinin önemi çok fazladır fakat bunların arkasında da hijyen faktörleri vardır. Yöneticiler hijyen faktörlerine değil motivasyon faktörlerine önem vermelidir. Çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak için onlara işte sorumluluk vermeli, zorlukları ve böylece de başarıyı arttırmaları gerekir.

4.1.7.4 Çalışma Ortamının Bireyler Üzerindeki Etkileri

Çalışma ortamı bireyler üzerinde şu etkilere sahiptir :

- Onlara temel ihtiyaçlarını sağlamak için yeterli imkan sağlayacaktır. Örneğin 50 sene önce İngiltere’de yemek ve korunma ihtiyacı temel ihtiyaçlar olarak görülürken bugün çoğu ailenin temel ihtiyaçları arasında televizyon, araba vb ihtiyaçlar da bulunmaktadır.
- Onlara yeterli güvenlik sağlayabilir ya da sağlayabilir. Yine birçok birey güvenli bir iş arayacaktır ancak bunların yanında daha yüksek ekonomik imkanlar sağlandığı takdirde daha tehlikeli şartlar altında kısıtlı bir süre çalışmak isteyen bireyler de olacaktır.
- Bireye bir kimlik kazandırır. Organizasyonun bir üyesi olarak birey bir fonksiyonu gerçekleştirmekle yükümlü kişidir.
- İnsana bir amaç, sıkıntıdan uzaklaşacağı bir özgürlük, çalışma hayatı boyunca ilgileneceği bir uğraş kazandırır.
- İş memnuniyeti ve yaratıcılık sağlandığı takdirde bireye kişisel tatmin kazandırır.
- Bireye hayat içerisinde bir konum kazandırır. Her türlü iş, işin daha ilgi çekici gelmesi amacıyla içeriğinin incelenmesine neden olur, bu da kişiye işi inceledikçe bir konum kazandırır.

4.1.7.5 Çalışma Ortamının Çalışma Grupları Üzerindeki Etkileri



Rensis Likert'in görüşleri geçmiş bölümlerde çeşitli yönetim stillerinin organizasyon içerisindeki çalışma gruplarını ne şekilde etkileyeceğine zaten değinmişti. Burada ayrıca belirtilmelidir ki iş ortamı bireyleri etkilerken şüphesiz aynı zamanda çalışma gruplarını çok daha büyük oranlarda etkileyecektir. Bunun sebebi çalışma ortamının çalışma grubu ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda bireylerin ihtiyaçlarını zaten karşılayamayacak durumda olacağı gerçeğidir.

Çalışma grubu toplumun, bireylerin kişisel ihtiyaçlarını, düşüncelerini, ideallerini ve amaçlarını ortaya koyduğu aracıdır. Ayrıca sosyal kontrollerin ve disiplinin kaynağını teşkil etmektedir.

Dolayısıyla çalışma ortamı gruplar üzerinde aşağıdaki etkilere sahiptir :

- Grubun moralini etkiler.
- Grubunu organizasyon tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmede ne kadar başarılı olduğunu belirler.
- Grup tarafından oluşturulan işbirliğinin ne düzeyde olduğunu belirler.
- Grubu yapabileceklerinin en iyisini yapmaları yönünde motive eder.
- Bir organizasyonda insan ilişkilerinin iyi ya da kötü olduğunu belirler.

Bunların yanında ayrıca yönetim ve ticari birlikler arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir.

4.1.7.6 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

Bu teori motivasyonun artırılmasında o zamana kadar Taylor tarafından sağlanan gelişimin daha da geliştirilmesi yönünde pratik bir yol sunmuştur. Genel olarak 'iş zenginleştirilmesi' olarak adlandırabileceğimiz bir programın temelini atmıştır. Bunun amacı optimum sayıda motive edici faktöre sahip olmanın sağlanmasıdır.

Dezavantajları

Teoriye, profesyonel olmayan gruplara uygulanabilmesi açısından şüpheyle bakılmaktadır. Her ne kadar bu konuda olumlu sonuçlar vermiş çalışmalar var olsa da bunların sayısının azlığı konuyu tartışmaya açık hale getirmiştir.

Bunun yanında sosyal bilimciler Herzberg'in "iş tatmini" tanımının doğruluğu üzerinde tartışmaktadırlar.



4.1.8 David C. McClelland ve “Başarı Motivasyonu”

Yıllar boyunca davranış bilimciler bazı insanların yüksek bir başarı ihtiyacı olduğunu, bazılarının ve belki de büyük çoğunluğun ise başarıyla ilgilenmediğini, böyle bir ihtiyaç duymadığını gözlemlediler. Bu durum David C. McClelland'ın da ilgisini çekmişti, ve McClelland bu konuda bazı araştırmalarda bulundu. 20 yılın üstünde bir süre o ve çalışma arkadaşları Harvard Üniversitesi'nde insanda bulunan bu başarı isteğinin nedenlerini ve sonuçlarını araştırdılar. McClelland'ın araştırmaları göstermiştir ki başarı ihtiyacı diğer ihtiyaçlardan ayrı incelenmesi gereken, farklı türde bir ihtiyaçtır. Daha önemlisi, başarı motivasyonu herhangi bir grup içerisinde izole edilebilir ve ölçülebilir.

4.1.8.1 Yüksek Başarı İhtiyacı Duyan İnsanların Karakteristikleri

McClelland bu karakteristiklerin bazılarını bir laboratuvar deneyi ile göstermiştir. Katılımcılardan bir çubuğa istedikleri herhangi bir uzaklıktan halkalar fırlatmaları istenmiştir. Çoğu katılımcı rasgele mesafelerden atış yaparken yüksek başarı ihtiyacı duyan katılımcılar kendilerine ne halkayı çubuğa tutturmayı imkansız kılacak kadar uzak ne de bu işi çok kolaylaştıracak kadar yakın bir mesafe seçmişlerdir. Onların seçtiği mesafe bu işte tam olarak uzmanlaşmalarını sağlayacak bir mesafedir.

Dolayısıyla bu insanlar kısmen zor ama potansiyel olarak başarılacak hedefler belirlemişlerdir. Biyolojide bu “aşırı yükleme prensibi” olarak bilinir.

Örneğin ağırlık kaldırma sporunda güç çok kolay kaldırılacak yükleri kaldırmakla ya da organizmada herhangi bir yaralanmaya neden olacak yükleri kaldırmakla artırılamaz. Güç anca kaldırması zor olan ancak gerçekçi olan yükler kaldırılarak artırılabilir.

4.1.8.2 Yüksek Başarı İhtiyacı Duyan İnsanların Davranış Şekilleri

McClelland bu insanların ancak çıktıları etkileyebileceklerse böyle davrandıklarını belirtir. Başarı motivasyonu sahibi kişiler kumarbaz değildirler. Çıktıları şansa bırakmamak için bir iş üzerinde çalışmayı tercih ederler.

Muhtemelen zor ancak potansiyel olarak başarılacak hedefler seçen yöneticiler risklere karşı bir nevi tavır almış sayılabilirler. Çoğu insan risklere karşı uç noktalarda sayılabilecek tavırlar almayı tercih ederler: Ya yüksek oranda kumar oynarlar, ya da kayıplara sebep olacak yönleri minimize etmeye çalışırlar.

- Kumarbazlar büyük riski göze almayı tercih ederler çünkü çıktılar güçlerinin ötesindedir ve kaybederlerse bunu öne sürerek kişisel sorumluluklarından kolayca kaçabilirler.
- Konservatif birey kazancın daha az olduğu, ufak ancak daha güvenli riskleri tercih eder çünkü sonuçlardan kendisinin sorumlu tutulacağı tehlikeli bir olay olması ihtimali çok düşüktür.



▪ Başarı motivasyonuna sahip olan kişiler ortada dururlar, uygun derecede bir risk oranını tercih ederler çünkü sarf edecekleri eforun ve yeteneklerinin çıktığı etkileyeceğini düşünürler. İş dünyasında bu agresif realizm başarılı yöneticiliğin bir işaretidir.

4.1.8.3 Ödüller ve Başarı Motivasyonuna Sahip İnsanlar

Başarı motivasyonuna sahip insanların bir diğer karakteristiği kişisel başarıyı ödüllerden daha önde tutmalarıdır. Ödülleri reddetmezler ancak bu ödüller onlar için olmazsa olmaz etkenler değildir.

Kazanmak ve zor bir problemi çözmek onlar için kazanacakları para ve övgüden çok daha fazla motive edicidir. Para başarı motivasyonuna sahip insanlar için performanslarının bir göstergesi olduğu için önemlidir. Bu onlara gelişimlerinin farkına varmaları ve kendi başarılarını diğerlerinin başarılarıyla karşılaştırma imkanı verir. Normalde parayı konum ya da ekonomik rahatlık için aramazlar.

4.1.8.4 Geri Besleme

Başarı motivasyonuna sahip insanlar, kendilerine ne kadar başarılı oldukları yönünde bilgi verecek bir geri besleme mekanizmasına sahip koşulları tercih ederler. Bunun sonucu olarak bu türdeki bireyler genelde satış işlerinde çalışırlar veya kendi işlerinin sahibi ya da müdürü konumunda bulunurlar.

İyi bir geri beslemenin yanında geri besleme mekanizmasının doğası da başarı motivasyonuna sahip insanlar için önemlidir. Yaptıkları iş hakkında elde ettikleri bilgiyle yüksek oranda etkileşim içerisindedirler.

Bu bireyler “ne kadar yardımsever” veya “ne kadar işbirlikçi oldukları” türünden, kendi kişisel karakterleri hakkında yapılan yorumlarla fazla ilgilenmezler.

▪ Bağlılık-motivasyonuna sahip kişiler sosyal ya da davranışsal geri beslemeye ihtiyaç duyabilirler.

▪ Başarı-motivasyonuna sahip kişiler ise işleriyle ilgili geri beslemeye ihtiyaç duyarlar. Skor hakkında bilgi sahibi olmak isterler.

4.1.8.5 Başarı Motivasyonuna Sahip İnsanların Davranış Nedenleri

McClelland'a göre bu insanlar böyle davranır çünkü zamanlarını sürekli olarak ‘işleri nasıl daha iyi yapabileceklerine’ dair düşünerek harcarlar. Aslında McClelland şunu fark etmiştir ki insanlar nerede böyle düşünmeye başlarsa orada bir şeyler değişmeye başlamıştır. Örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

▪ Yüksek başarı ihtiyacı duyan öğrenciler genellikle aynı derecede zekaya sahip olan ancak böyle yoğun bir ihtiyacı bulunmayan öğrencilere göre daha iyi notlara sahiptirler.



- Başarı motivasyonuna sahip insanlar sürekli gelişmeye ve daha hızlı yükselmeye eğilimlidir çünkü sürekli olarak işleri yapmanın daha iyi yollarını bulmaya çalışırlar.
- Bu türden çalışanlara sahip firmalar daha çabuk büyümektedir ve daha çok kazanç sahibi olmaktadır.

McClelland bu analizini başarı motivasyonuna sahip insanları barındırdığı için daha çabuk ekonomik kalkınma elde eden ülkeleri incelemeye kadar götürmüştür.

4.1.8.6 Öğretilmiş Bir Yetenek : Motivasyon

Bu motivasyon, bu başarı ihtiyacı insanlara sonradan öğretilir mi ? McClelland bunun yapılabileceğine inanıyordu. Aslında iş dünyasında çalışan insanlar için başarı motivasyonlarını artıracak bir takım çalışma programları da geliştirmişti. Bunun yanında McClelland toplumun farklı kesimleri için de benzer programlar geliştirmiştir.

4.1.8.7 Başarı Motivasyonuna Sahip İnsanlar

Başarı motivasyonuna sahip olan insanlar çoğu organizasyonun bel kemiğini oluşturabilirler ancak yönetici potansiyelleri için ne söylenebilir ? Biliyoruz ki yüksek başarı ihtiyacına sahip insanlar toplumda daha öne çıkarlar çünkü birey olarak üreticilerdir ve işlerin halledilmesini sağlarlar.

Ancak, yükseldiklerinde ve başarıları artık yalnızca kendi yaptıkları işlerden değil diğer insanların da yaptıklarına bağlı olduğunda daha az verimli olabilirler. Yüksek oranda iş odaklı olduklarından ve kapasitelerinin sonuna kadar çalıştıklarından diğer çalışanlardan da benzer şekilde davranmalarını beklerler. Bunun sonucu olarak yeterli ancak daha fazla bağlılığa ihtiyaç duyan insanları yöneten bir yönetici olarak insan yeteneklerini gözden kaçırabilir ve gerekli sabrı gösteremeyebilirler. Bu durum da altlarında çalışan insanların üretime yönelik bu aşırı duyarlıktan dolayı rahatsız olmalarına, ve potansiyellerinin tamamını kullanamamalarına neden olacaktır.

Yani başarı motivasyonuna sahip olan insanlara organizasyonlarda ihtiyaç duyulmasına rağmen bu insanlar insan ilişkilerini geliştirmedikleri sürece her zaman en iyi yöneticiler olmayabilirler. İyi bir üretici olmak verimli bir yönetici olmaya yeterli değildir. McClelland araştırmaları sonucu başarı motivasyonuna sahip insanların ebeveynlerin çocuklarından diğer ebeveynlerin beklediğinden farklı türde beklentileri olduğu ailelerden çıktıklarını gözlemlemiştir.

Daha da önemlisi, bu ebeveynler çocuklarından henüz 6 ve 8 yaşları arasında bağımsızlığın sinyallerini göstermelerini, yardım almadan karar vermelerini ve iş görmelerini beklemektedir. Örneğin bu tür ebeveynler çocuklarından evin etrafında rahatça dolaşabilmelerini ve etrafı iyi tanımlarını ummaktadır. Diğer ebeveynler ise bunu çocuklarından ya çok fazla erken beklemektedir, ya da kişisel gelişimi daha yavaştan almaktadır.



Bir uç çocukların evde kendilerini istenmiyor hissetmelerine ve dışarıda başarısız olmalarına neden olurken diğer uç aşırı korunmuş ve aşırı disipline olmuş çocuklar ortaya çıkarmaktadır. Bu çocuklar ailelerine fazlaca bağımlı hale gelerek zincirleri koparmak ve kendi kararlarını vermek konusunda büyük sıkıntılar çekmektedirler.

4.1.8.8 Herzberg Bağlantısı

McClelland'ın başarı motivasyonu konsepti Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisiyle bağlantılar göstermektedir. Yüksek başarı motivasyonuna sahip insanlar motive edicilerle (işin kendisi) ilgilidirler. Başarı motivasyonuna sahip insanlar geri besleme ihtiyacı duyar, ne kadar iyi yaptıklarını bilmek isterler. Diğer taraftan düşük başarı motivasyonuna sahip insanlar ortamla daha çok ilgilidirler. Ne kadar iyi yaptıklarını bilmekten çok insanların onların hakkında ne hissettiğini bilmek isterler.

Kısaca; David C. McClelland'ın araştırmasına göre başarı motivasyonuna sahip insanlar bir takım belli başlı karakteristiklere sahiptirler, bunlardan ikisi ;

- yüksek ancak başarılabilir hedefleri seçme kapasitesi
- kişisel başarıya, başarı ödülünden daha fazla ilgi duyma ve davranışsal geri beslemeden (benden ne kadar hoşlanıyorlar ?) çok işle bağlantılı geri beslemeyi arzulama (ne kadar iyi yapıyorum ?)

4.1.8.9 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

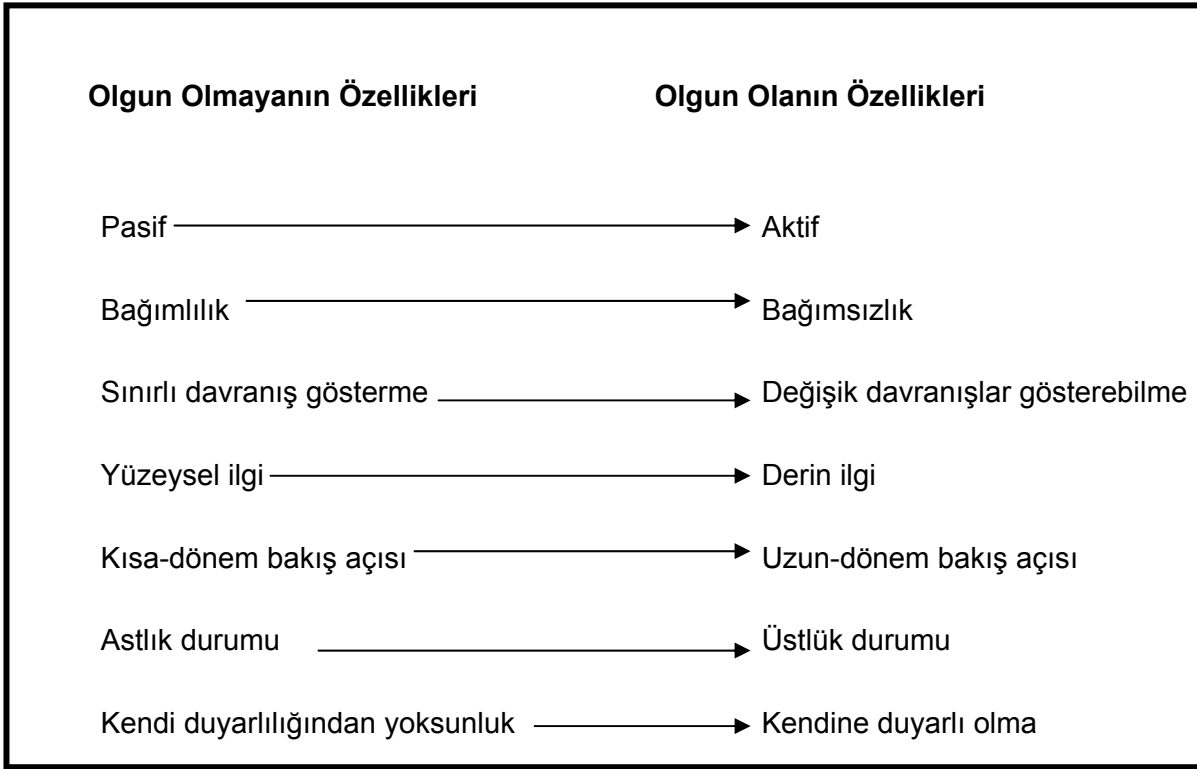
Bu teori diğer teorilerde fazlaca değinilmeyen "başarı motivasyonu" kavramını ortaya koymuş, tanımlamış ve insan ilişkilerinin üst seviyede tutulması ile motivasyon açısından bu kavramı merkeze yerleştirmiştir. Motivasyonun öğrenilebilecek bir yetenek olduğunu ortaya koyarak bu yeteneğin geliştirilmesi yönünde kullanılabilir yöntemlerden bahsetmiştir.

Dezavantajları

Teorinin başarı motivasyonu kavramını merkeze koyması diğer etmenlerin göz ardı edilmesine neden olabilir. Bunun yanında motivasyonu öğrenilebilecek bir yetenek olarak ele alması teorinin uygulama açısından bir takım zorluklara neden olacağı düşüncesini doğurmaktadır.

4.1.9 Chris Argyris ve "Olgunlaşma Teorisi"

C.Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır



Şekil 4.3 Olgunlaşma Teorisi

Argyris'e göre, bu yedi değişken, kişinin olgunlaşma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir. Bireylerin aldıkları kültürler ve kişilik normları da olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir. Argyris, bu açıklamalarından sonra, çok az bir kimsenin tam bir olgunluğa erişebildiğini iddia etmektedir. Örgütlerde uygulanan yönetim biçimi olgunlaşmaya engel olan başlıca etmenlerden biridir. Çünkü, örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaları özendirilmektedir. Personel böylece, yönetim tarafından olgunlaşmamış birisi olarak davranmaya zorlanmaktadır. Bu durum biçimsel örgütün doğası içindedir (Eren, 1998).

Klasik organizasyon yapıları, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapar. Bu tür yapılar bu tür yapılar kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimse hale getirir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde organizasyonda kavgalar ve çatışmalar eksik olmayacaktır (Koçel, 1999: 166).

4.1.9.1 Teorinin Diğerleriyle Karşılaştırıldığında Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

Bu teori olasılık yaklaşımı yönünde ilerleyerek tedavinin problemlerin teşhisinde yattığını savunmuştur. Bunun yanında çalışanların davranışlarında olgun olmayandan olgunluğa doğru ilerlerken iki kutuplu bir yaklaşım yerine geniş bir spektrumun göz önünde bulundurulmasının gereği üzerinde durmuştur.

Dezavantajları

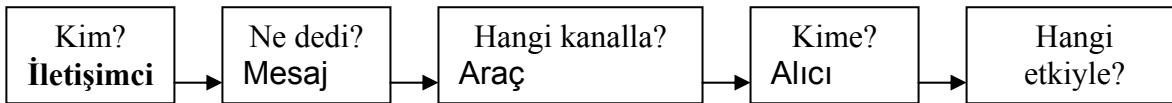
Bu avantajlarına rağmen teori halen kişinin kendini gerçekleştirme üzerine odaklı gözükmemektedir. Bu nedenle üretim hatlarında manuel olarak çalışanlar, steril şartlarda çalışanlar vb. örneklere uygulanabilir gözükmemektedir.

4.2 İLETİŞİM MODELLERİ

İletişim sürecini açıklamak için araştırmacıların tümünün uzlaştığı evrensel bir model yoktur. Şimdiye kadar yapılan çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

4.2.1 Lasswell Modeli (1948)

Amerikalı siyaset bilimci Lasswell, çok iyi tanınan bir modelin yaratıcısıdır.

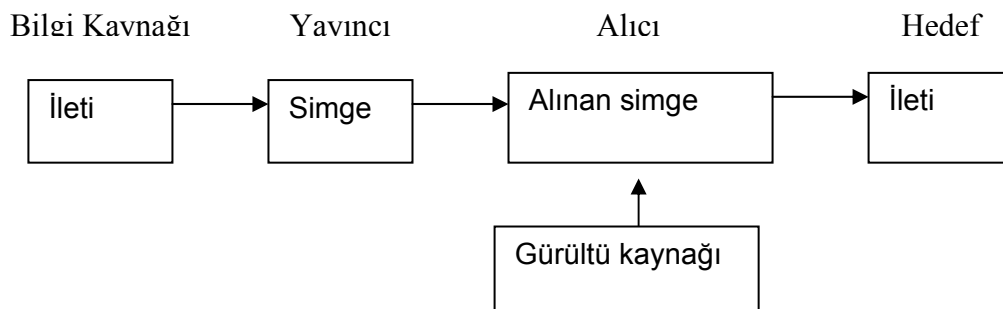


Şekil 4.4 Lasswell'in İletişim Modeli

İletişim kaynaklı iletişimin alıcı üzerinde mutlaka bir etki bırakacağı görüşü, bilgi iletmenin çizgisel bir biçimde tasarlanmasının bir sonucudur. Böylece iletişim süreci bir ikna süreci şeklinde işlenmiştir. Sonuç olarak da iletilerin daima etkilerinin olacağı kanaatine ulaşılmıştır. (Lazar, 2001)

4.2.2 Shannon ve Weaver Modeli (1949)

Shannon ve Weaver'in önerdikleri iletişim modeli uzun bir süredir "temel model" olarak canlılığını korumaktadır. Çizgisel bir karakter gösteren modelin araştırmacılar tarafından ilgi görmesinin nedeni, modelin tümüyle basit bağlantılardan kurulmasıdır.



Şekil 4.5 Shannon ve Weaver'in İletişim Modeli

Shannon iletişim incelemesindeki sorunu üç düzeyde açıklamaktadır:

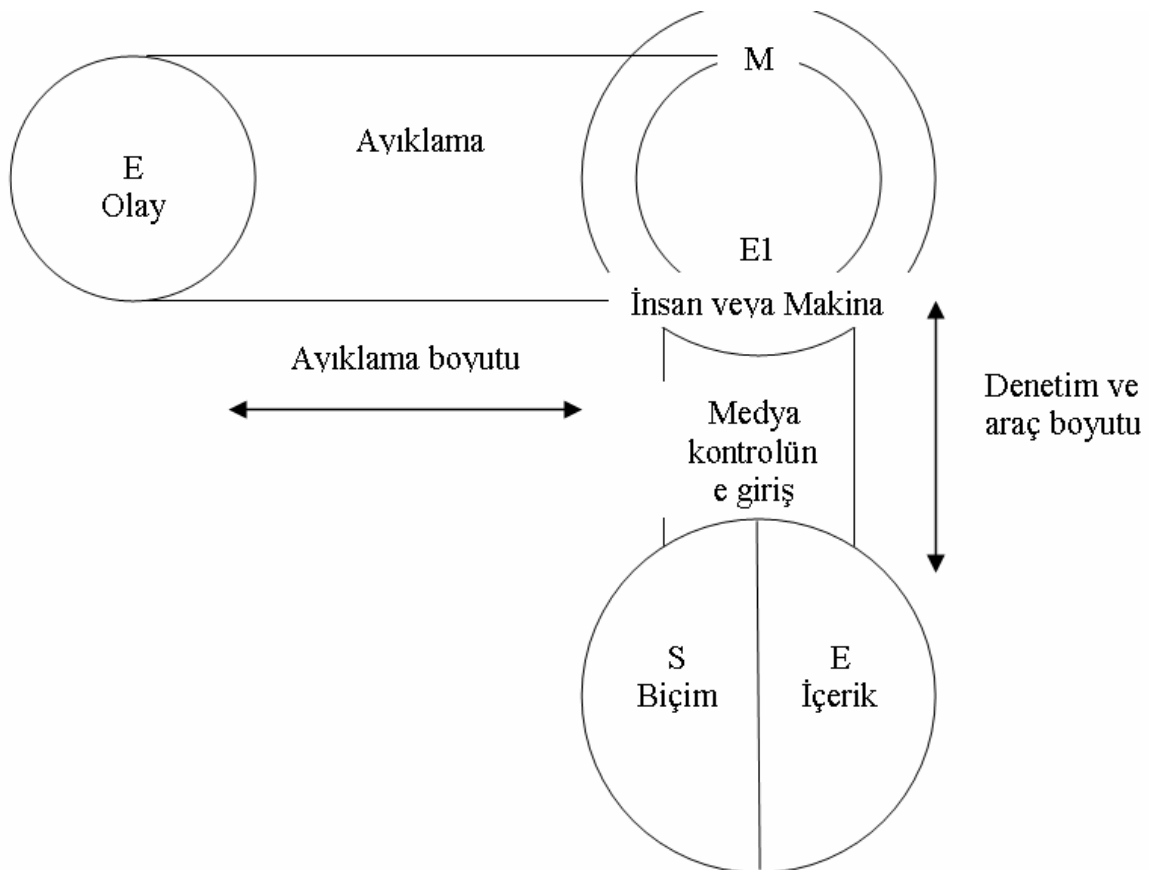
- İletişim simgeleri neyle açıklanabilir ? (Teknik yönü incelemektedir.)
- Kabul görececek bir gösterge hangi simgelere yüklenebilir? (Anlamsal sorun)
- Kabul görme anlamında yönelim, hangi etkili gösterge ile sağlanacak (Etki sorunu)

Araştırmacılara göre bunlar, birbiriyle ilişkili ama birbirinden bağımsız üç düzeydir ve teknik düzey, en önemlisidir. Zira tüm diğer düzeyleri etkilemektedir. (Lazar, 2001)

4.2.3 Gerbner'in İletişim Modeli (1959)

Sosyolog George Gerbner; iletişimin genel bir modelini formüleştirmek istemiştir. Ancak önceliklere göre, modeli oldukça karmaşıktır. Karmaşıklığa rağmen bu model esas itibariyle, birbiriyle ilintili iki önerme ortaya koymaktadır:

- Birincisi, gerçeklik iletiyi birbirine ilintilemektedir. Böylece göstergelere ilişkin bizim bilgi edinmemiz mümkün hale gelmektedir.



Şekil 4.6 Gerbner'in İletişim Modeli

▪ İkincisi, iletişim iki boyutuyla birlikte ele alınmaktadır. Bunlardan birisi izlenim ve algılamadır. Diğeri de denetim boyutu veya iletişimidir.

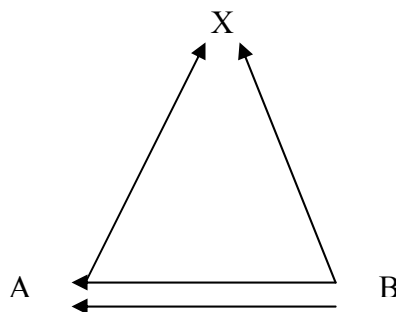
Bu modelin özel bir faydası iletişimsel duruma bağlı olarak farklı iletişim biçimlerine uygulanabilmesidir. Böylece basit bir iletişim eyleminden (örneğin iki kişi arasındaki) daha karmaşık iletişim süreçlerine (kitle iletişim) kadar uyarlanabilmektedir.

İletişim modelinde; yatay yüzeyde sürecin başında bir E olayı bulunmaktadır. M belirli bir gerçekliği algılayandır. (bir kişi veya kamera, mikrofön gibi bir makine olabilir.) E ile E1 arasındaki bir ilişki bir ayıklama olarak anlaşılabilir. Zira M, E'nin tümünü kabul etmeyebilir. M bir makinaysa ayıklama onun kapasitesi ve kavrayışıyla belirlenmektedir. M bir kişiyse, ayıklama daha karmaşık olacaktır. Gerbner burada basit bir psikolojik sonuç olmayan algı olayına dikkatleri çekmek istemektedir. Ama aynı zamanda da sosyo-kültürel faktörlerin tümüyle devreye girdiği süreç olduğunu da vurgulamaktadır. Dikey yüzeyde yer alan; S E olarak adlandırılan şey, E olayına ilişkin E1 tarafından kavranmış olan simgenin nakledilmiş halidir. Olaya ilişkin bu simge doğal olarak ileti kavramı ile adlandırılmaktadır. Bu iletinin temsil ettiği çerçeve S (simgeyi gösteren) ve E (içeriği ihtiva eden) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Öznenin seçtikleri arasında çok sayıda S olabilir. E'yi en iyi temsil edebilecek S'yi bulmak iletişimci için en zor iştir. Ayrıştırılmış olsa bile SE, E sunumundan zorunlu olarak seçilmiş, tek bir bütün halindeki kavramdır. İkisi arasındaki ilişki dinamik ve etkileşimlidir. Bu dikey boyuttaki ayıklama, yatay boyuttaki ayıklamadan daha da önemlidir. Hem E1'in algılaması esnasında hem de iletişim kanallarında bir ayıklama söz konusu olmaktadır. Hiçbir E1 hiçbir zaman tümüyle E'nin tıpatıp benzeri olmayacaktır. Aynı şekilde E1'in ürettiği simge de hiçbir zaman tümüyle kapsayıcı olmayacaktır. Kısacası ayıklama ve çarpıtma daima yapılmaktadır. (Iazar, 2001)

4.2.4 Newcomb Modeli (1953)

Newcomb'un üçgen modeli sosyal ilişkilerdeki iletişimin rolüne giriş özelliği taşımaktadır. Ona göre; toplumsal ilişkilerde dengeyi sürdürmeye katkı sağlayan basit ve esaslı bir rol söz konusudur. Modelin temeli bireyler arası ilişkileri kapsamaktadır.





Şekil 4.6 Newcomb Modeli

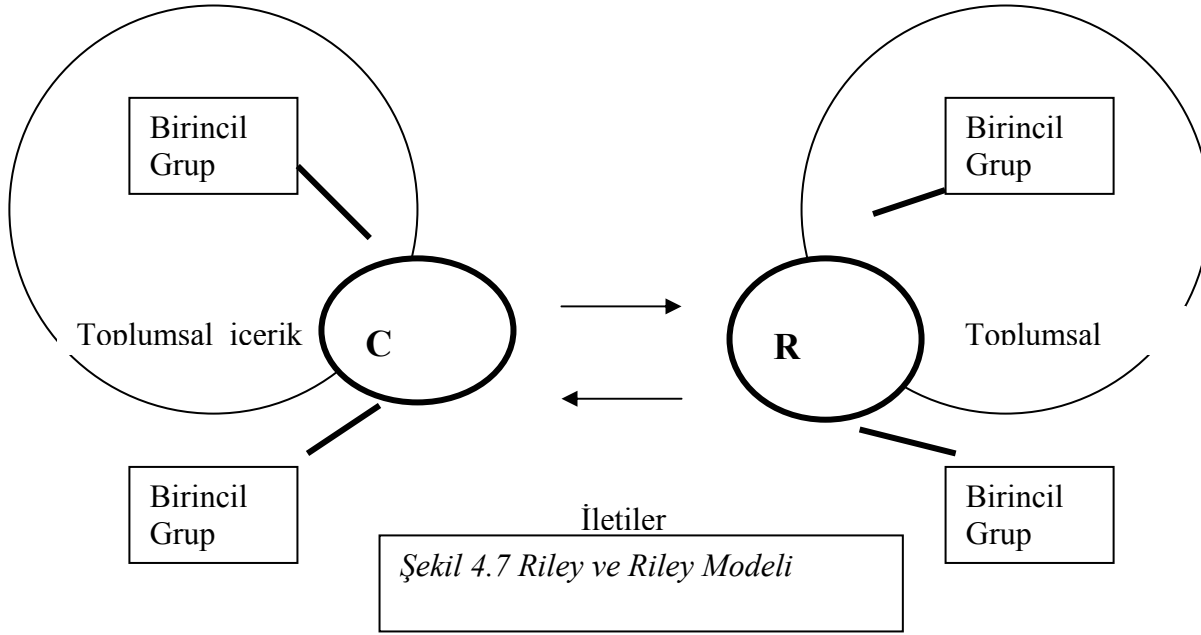
Şekilde, A iletişimci; B gönderendir. X onların toplumsal çevrelerindeki bir olaydır. Bu üç eleman bir sistem oluşturmaktadır. A değiştiğinde karşılıklı olarak birbirleriyle ilintili olan B ve X de değişmektedir.

İletişimin esas işlevi, iki veya daha fazla kişinin dışsal çevrelerindeki olaylara, onların aynı anda yönelimlerini sürdürmeyi sağlamaktır. İki oyuncu birbirlerine ve birlikte X'e doğru yönelmektedirler. İletişim, olası tüm değişimlere ilişkin olarak, üç eleman arasındaki konumun, bilgi alışverişinin sonucunda tayin edilmesi anlamında, bu yönelimin yükümlenilmesi sürteci olarak kabul edilebilir. Böylece muhtemel değişim ve uyum sağlanmış olacaktır.

Örneğin A ve B iki dosttur. X ise ikisinin de tanıdığı birisi (veya bir şey) dir. A ve B'nin X ile ilgili olarak benzer tutumlara sahip olması önemlidir. Bu durumlarda sistem dengededir. Ama A, X' i beğeniyor, B beğenmiyorsa, A ve B, X hakkında ortak bir tutum edininceye kadar iletişim kurmaya devam edeceklerdir. Dengenin kurulması için iletişimin zorladığı diğer bir örnek X'in değiştirilmesidir. Demek ki, A ve B, yeni bir X'e ilişkin ortak bir yönelimi yeniden tesis etmek için, ilişkilerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalacaklardır. Bu model bireylerim, bilgi alışverişinde bulunmak zorunda oldukları günlük yaşamlarında iletişim kurma ihtiyaçlarının önemine vurgu yapmaktadır. (Lazar, 2001)

4.2.5 Riley ve Riley Modeli

Başlangıçtaki iletişim modelleri çevrenin iletişim eylemi üzerindeki rolünü göstermeyi ihmal etmiştir. Riley ve Riley iletişim sürecinde çevrenin rolüne dikkati çekmek için uygulanabilir bir model formüle etmeye çalışan ilk araştırmacılarıdır. Onlara göre iletişim toplumdaki parçalar arasında işleyen toplumsal bir sistemdir.



Araştırmacılara göre iletişimciler özel iletilerle daima izleyici-dinleyici-okuyucuya nüfus etmeyi amaçlamaktadırlar. Dinleyici-okuyucu-izleyici üyeleri bu iletileri kabul etmekte ve ne yapmak istediklerine karar verebilmektedirler. Etkileşim içinde olduğu başka birincil grupların üyesi olan R'nin ilişkilerine dikkat çeken araştırmacılar, bu sürecin toplumsal yönünü vurgulamaktadırlar. Kişiler iletileri aldıkları anda, sosyal çevrelerinden yalıtılmış atomlar değildir. Karar verirken onlara rehberlik eden referans grupları ve davranışlarını paylaştıkları birincil grupları (örneğin ailesi, çalışma grupları) onları etkilemektedir. Referans grupları deyimi, bireylerin değerlerini ve tutumlarını ifade etmelerine yardım eden grubu anlatmaktadır.

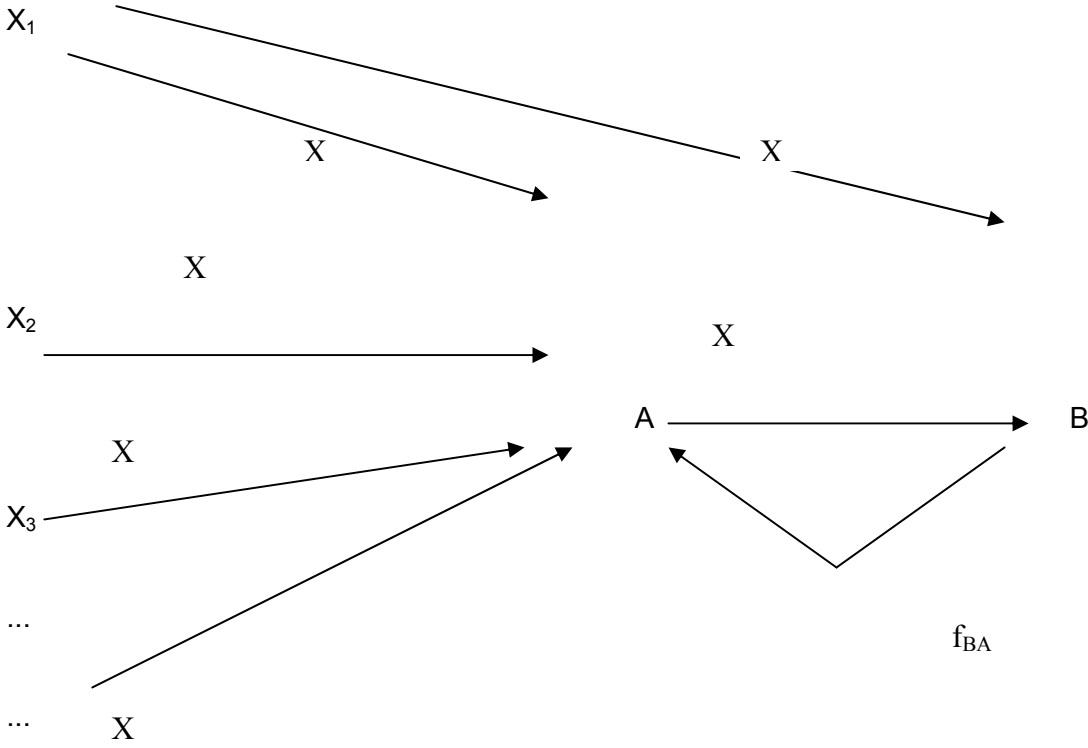
Birincil gruplar aynı zamanda referans grupları olarak da işlev görebilmektedir. Birey ister yayıncı ister alıcı olsun birincil grupları tarafından etkilenmektedir. İletişim, iletileri formüle ederken ve alırken etkilenebilir. Alıcı ise iletiyi kabul ederken veya seçerken grubunun rehberliğine başvurabilir. Görüldüğü gibi birincil gruplar yayıncı ile alıcıyı birleştirmektedir. Birincil gruplar, toplumsal yapıyı kurmaktadır. Birincil gruplar, geniş bir ilişki ağına sahiptir. Üyeleri hem başka grup üyelerinin hem de toplum üyesi bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemektedirler. (Lazar, 2001)

4.2.6 Westley ve MacLean'in Modeli

Westley ve MacLean var olan araştırma bulgularını düzenlemek özellikle de kitle araçları için uygun olan sistematik bir yaklaşım sunma amacı gütmektedir. Bu model, seçicilik özelliğini ve alıcı tarafından algıların iletilmesini vurgulamaktadır. Gönderilen uyarı birçok seçme sürecinin sonucudur, yani gönderici iletmek istediği konuyu seçer ve alıcı da gönderilen iletilerden yine kendisine uygun düşeni seçer. İletilmek istenen husus, alıcının çevresindeki her şeyi algılayma imkanına sahip olmadığına işaret eder.



Bu nedenle; alıcı başkalarının algılamalarından faydalanır ve bunları ön seçme olarak üstlenir. Böylece çeşitli ileti kanalları değişik seçicilik işlevleri ile oluşur. Alıcılar ise bunları geri bildirim sayesinde belli ölçülerde yönlendirmeye çalışırlar. Westley ve MacLean'ın temel iletişim modeli şöyledir:



X_m Şekil 4.8 Westley ve MacLean Modeli

Şekilde görüldüğü gibi herhangi bir birey olan B (dinleyici/okuyucu) çok sayıda A (alternatif kaynakları) ve çok sayıda X (çevredeki objeler) içinden seçmek ve kendisini ayarlamak zorundadır. Bilgi kaynağının (A) karmaşık X'ler kümesi içinden seçtiği bir X hakkında B ile iletişim kurma faaliyetini göstermektedir. B, X' i doğrudan algılayabilir (X_{1b} şeklinde) ve A'ya karşı bir tepkide bulunabilir (f_{BA}). Model bu haliyle bireylerin birbirlerine bilgi aktardıkları veya bir bireyin uzman bir kaynaktan bilgi istediği tipik karşılıklı iletişim durumunu temsil etmektedir. (Gökçe, 1998)

BÖLÜM 5

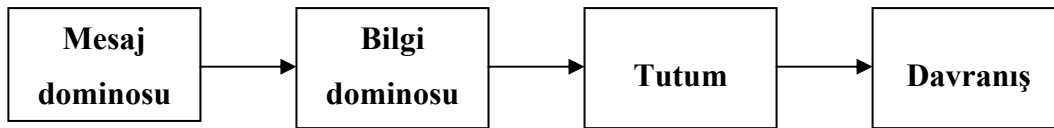
Yeni Yaklaşımlar

Günümüz iletişimi...

Günümüz insan ilişkileri ve iletişimini incelerken organizasyonlarda iletişimi üç ana başlık halinde ayırt edebilmekteyiz. En önemli iletişim şekli; **yönetim iletişimi** olarak değerlendirilebilir. “Yönetim” bu anlamda, iç ve dış sermaye sahipleriyle eşdeğer yetkiye sahip kişilerin şirket için yararlı kaynaklara erişiminin düzenlenmesidir. (Pfeffer ve Salancik;1978). Diğer iletişim şekilleri **pazarlama iletişimi** ve **organizasyonel iletişim** olarak sınıflandırılabilir. Organizasyonel iletişim, büyüklüğüne bağlı olarak, spesifik hedef kitleleri arasındaki ilişkilerin birbirinden farklılığını ve birbirine karşı duyarlılığını incelemesi yönüyle diğerlerinden ayrılır.

Son zamanlara kadar iletişimin, ‘halkla ilişkiler’in bir parçası olduğu kanısı yaygındı ancak zamanla üretim yönetimi (çevresel iletişim), finans yönetimi (yatırımcı ilişkileri), personel yönetimi (işçi iletişimi) gibi hem iç hem dış hedef kitleleriyle ilişki halinde olan departmanlar da geleneksel iletişim departmanlarının sınırlarını zorlamaya başladı.

İletişim hedefleri idrak isteyen(cognitive), teessürlü (affective) yada conative olabilir. Grunig ve Hunt (1984) bunu domino etkisi olarak tanımlamaktadır. Buna göre domino taşları birbirini tek tek etkiler ve zincirleme sonuçları verir. Bu etkileşim aşağıdaki gibidir:



Şekil 5.1. Domino Teorisi

Günümüz yöneticisi...

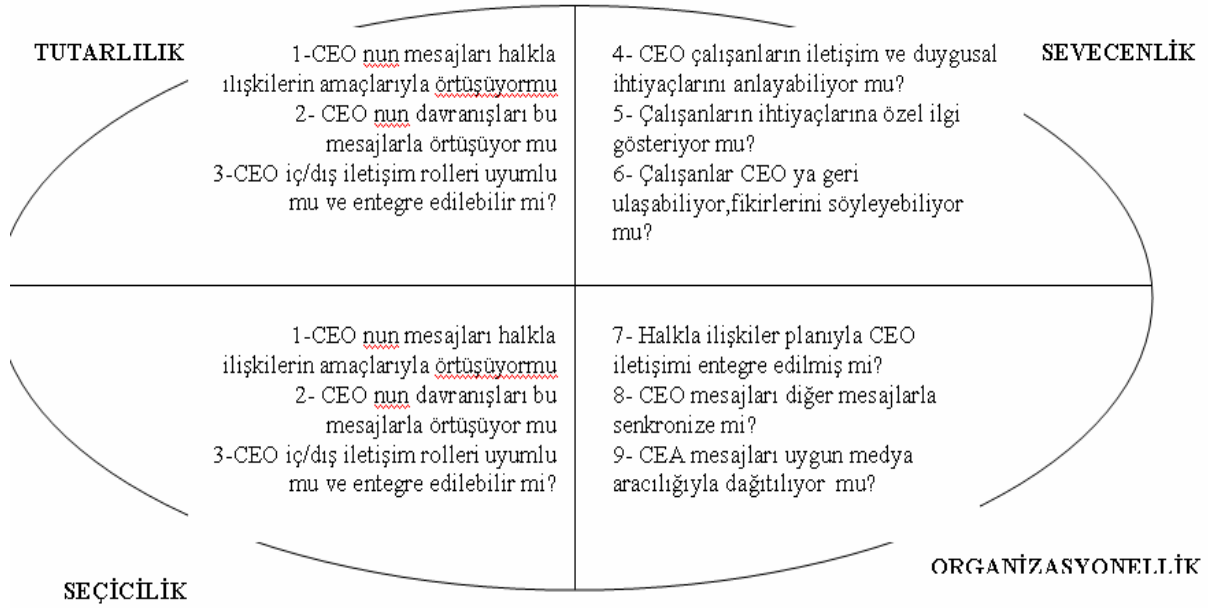
Yönetim, yönetilen olduğu sürece var olacak bir kavramdır. Bu yüzden, yöneticilerin, en büyük görevlerinden birisi de çalışanlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda yapılması gerekenlere ikna edebilmektir. İletişim, sadece otoriteyi iletmek için değil, birliği sağlamak için de gereklidir.

Günümüz yönetimi iletişim sayesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşmayı hedefler:

- Organizasyon içinde ortak paylaşılan bir vizyon geliştirmek

- Organizasyon içi liderlikte güveni sağlamak
- Değişim sürecini yönetmek
- Çalışanları güçlendirmek ve motive etmek.

(Pincus, Robert, Rayfield ve DeBonis, 1991)



Şekil 5.2 Liderin İletişim Özellikleri (Pincus, 1991)

Bu hedefleri gerçekleştirmek için, **CEO** lar; etkin iletişimde önemli rol oynamaktadırlar. Günümüz CEO larının şirket içi iletişime yönelik sahip olmaları gereken prensipler aşağıdaki tabloda verildiği gibidir: Tüm bu bilgilerden hareketle iletişimde ve dolayısıyla insan ilişkilerinde karşılaştığımız yeni yaklaşım ve anlayışları şu şekilde sıralayabiliriz:

5.1 Kurumsal İletişim ve Kurumsal Kimlik

Son zamanlarda pazarlama, yönetim ve organizasyonel iletişim tek bir iletişim çatısı altında toplanarak “**corporate communication**” dediğimiz kurumsal iletişim kavramını doğurmuştur. Bu yeni oluşum her üç iletişim arasındaki duvarları kaldırmayı hedeflemektedir. İletişim uzmanları organizasyonun iletişim problemlerini tümüyle ele almaya çalışır ve şirketin amaçlarına paralel bir iletişim ağı oluşturmayı hedefler. İlk başlarda “danışmanların keşfi” olarak yaklaşılan ve bu yüzden şirket imajı yaratmak olarak anlaşılan bu kavram, zamanla günümüzdeki şeklini almıştır.

“Corporate communication” ile ilgili verilebilecek tanımlar şu şekilde sıralanabilir: “ Bir organizasyonda üretilen ve ilgili tüm hedef kitlelere yöneltilen, her türlü iletişimin entegre edildiği bir



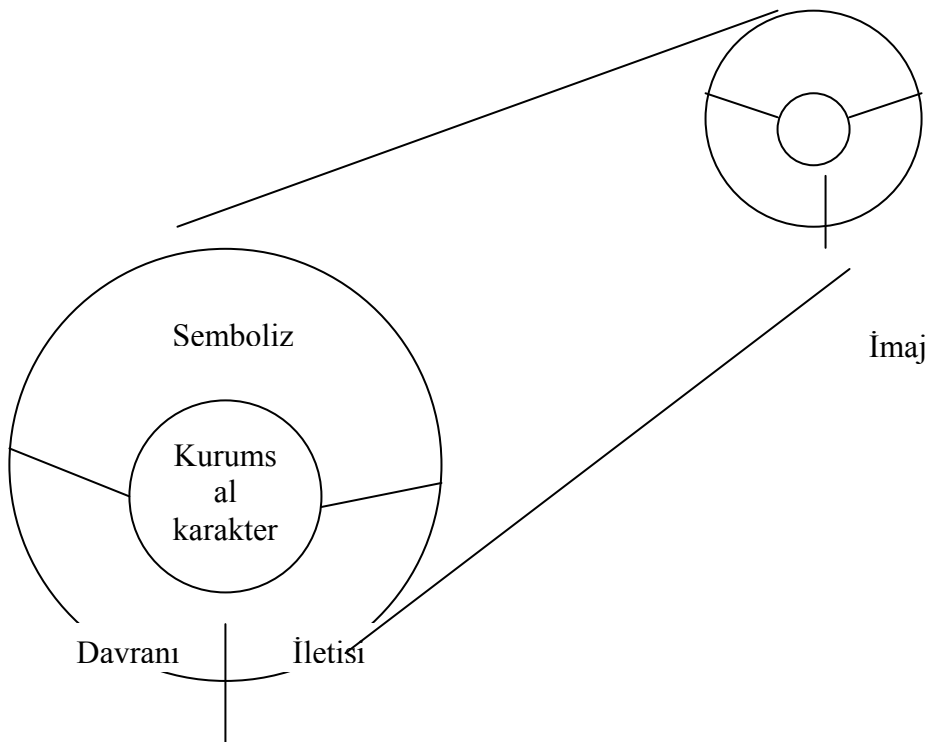
yaklaşımdır.” (Blauw, 1994) yada “Şirketin planlanmış hedeflerini gerçekleştirmek için yaratılan her türlü iletişimdir.” (Jackson, 1987). Etkin bir kurumsal iletişimin beraberinde getireceği avantajlar aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Çalışanlar arası ilişkilerin ve motivasyonun artması : Kurumsal iletişim ile, şirket içinde “ben” yerine “biz “ kavramı egemen olmaya başlayacaktır.
- Şirketin hedef kitlesine karşı güven kazanması
- Müşterinin öneminin farkına varılması.
- Finansal hedef kitlelerinin öneminin farkına varılması.

Şirket içi/şirket dışı iletişim, şirket imajını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. “Kurumsal iletişim” çoğu Avrupa ülkesinde bu yüzden “**imaj**” olarak algılanmakta; bunun en belirgin özellikleri de Benelux ülkelerinde görülmektedir. Bu da kurumsal ilişkiler ve iletişimden yola çıkarak kurumsal kimliğin doğmasına neden olmuştur.

Şirketin tüketici gözünde değerini ortaya koymak 4 yolla gerçekleşir:

- **Davranışlar:** Şirketin davranışları; ulaşılmak istenen kitlenin davranışlarını etkileyen önemli kriterlerin başında gelir.
- **İletişim:** Sözlü ve sözsüz her türlü mesaj iletişimi oluşturur. Davranışlarla; iletişim yoluyla verilen mesajlar birbirine paralel olmalı, hedef kitleye doğru aktarılmalıdır.



KURUMSAL KİMLİK



- **Sembolizm:** Şirketin amaçları, misyon ve vizyonları; geleceğe dönük hedefleri; kurumsal iletişime şekil verir.
- **Karakter/kişilik:** Şirket kendini iyi tanımalı, kendi resmini iyi çizebilmelidir.

Tüm bu söylediklerimiz kurumsal kimliği ortaya koyan faktörlerdir ; Kurumsal kimlikle ilişkileri aşağıdaki gibi şematize edilebilir:

Şirketin tüketici gözünde ortaya konan değerinin yani imajının altında yatan esas değer kurumsal kimliğidir. Kurumsal kimlik üç şekildedir:

- **Monolitik kimlik:** Şirketin iletişim için tek bir sembol kullandığı kimliktir. Örnek olarak shell, Philips ve BMW verilebilir.
- **“Endorsed” kimlik :** General motors, L’Oreal gibi şirketlerde görülen, alt şirketlerin kendi tarzlarının olduğu ama ana şirketin her zaman diğerlerinden farklı/ayırtdilebilir olduğu kimliktir.
- **Markalaşmış kimlik:** Unilever buna en güzel örnektir. Her alt şirket kendi stiline sahiptir ve ana şirket belli değildir.

Bir önceki şekli incelersek; insan ilişkileri, organizasyonel davranış ve iletişimin kurumsal kimliği oluşturan ana etmenler olduğunu görebiliriz. Şimdi konumuz olan kurumsal kimliğin iki ana başlığı insan ilişkileri ve iletişimle ilgili geliştirilen metotları inceleyelim.

5.1.1 İnsan ilişkileri/Davranışları ve Kurumsal İletişimde Geliştirilen Metotlar

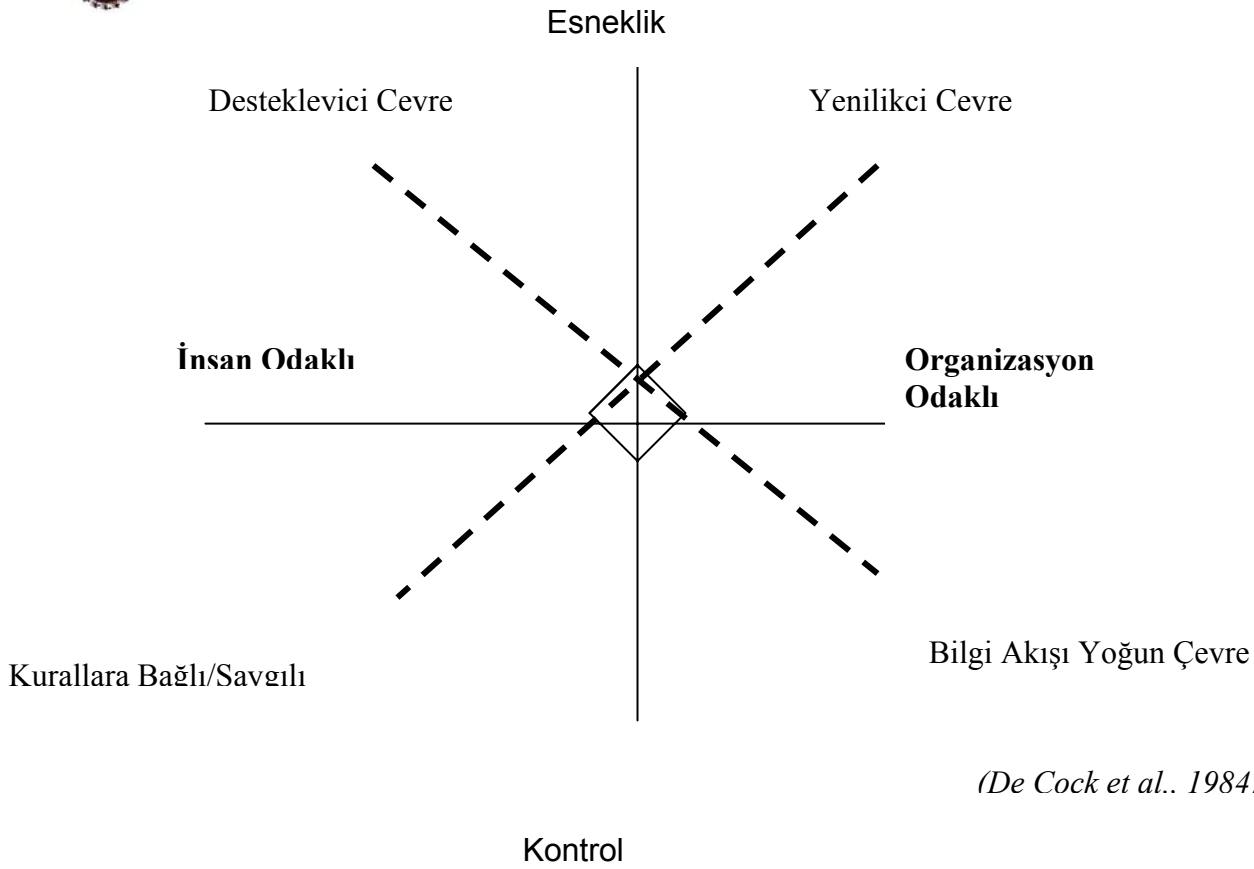
5.1.1.1 Davranış

- **OCIPO Metodu /-- Organizasyon çevresi/iklimi çalışmaları**

OCIPO (Organizational Climate Index for Profit Organizations) ; Leuven Katolik Üniversitesi’nde geliştirilmiştir. OCIPO iki temel öneri üzerine yoğunlaşmıştır.

- 1- İnsanlar organizasyonlar içinde gelişebiliyor mu ? (insan-odaklı mı?) yada organizasyonlar içinde amaçlar mı ön plana çıkıyor? (organizasyon-odaklı mı?)
- 2- İnsanlar çevre ile olan ilişkilerinde esnek mi yada mevcut durumu korumaya mı çalışıyor?

İnsan /organizasyon odaklılık ya da esneklik/ kontrollülük boyutları organizasyonların 4 ana boyutlarını çıkartmada kullanılan koordinatlardır. Bu dördünün ikişerli kombinasyonlarıyla oluşan alanlar şu şekilde gösterilebilir:



(De Cock et al., 1984)

Şekil 5.4 Organizasyonel Davranış

Bu koordinasyona göre şirketin nerede yer alacağı; yapılan anketlerle belirlenir. OCİPO; şirketteki bilgi iletimi ve insan ilişkilerini analiz etmede hızlı ve etkili çözümler verebileceği için tercih edilebilir. Şirket içi değişime öncü olacak adımlar OCİPO metoduyla atılabilir. Bu dört çevre şu şekilde kategorize edilebilir:

Çevre	Karakteristik özellikleri	Odaklandığı konu
Destekleyici	İnsan ve değer odaklı	Kurum, tolerans, destek, insancıl ortamların maksimizasyonu
Yenilikçi	Değişim, adaptasyon, bireysel yenilikçilik, rekabet, çeşitlilik	Büyüme ve risk, bireysel sorumluluk, ik nın optimum kullanımı, bilimsel buluşların izini sürme
Kurallara bağlı/saygılı	Güvenlik, süreklilik	Yapı, formalizasyon, merkeziyetçilik, standartizasyon
Bilgi akışı yoğun	Planlama, verimlilik, vizyonda belirlilik	Üretkenlik, verimlilik, organizasyon, mantıklı yolları geliştirme

Şekil 5.5. Organizasyonel Davranış Farkları



5.1.1.2 İletişim

Şirket içi iletişimi araştırmak için iletişim denetim-- anketler

İdeal iletişim ortamını sağlamak için yapılan denetim yani “**audit**” sadece tanımlayıcı değil aynı zamanda değerlendirici bir süreçtir. Yapılan denetimler sonucu şirket yönetimine uygun değişiklikler yapılması hedeflenir; yoksa ki denetimlerde şirketin durumunu gözetmeksizin karar verilmez. Farklı denetim şekilleri söz konusudur .Bunlardan en basit olanı; mevcut iletişim ile ilgili envanterin değerlendirilmesidir. 1970 den beri daha kapsamlı denetim yöntemleri geliştirilmektedir.

Organizasyonel çevre çalışmalarında, **Redding**'in 1972 yılında ortaya koydukları kuşkusuz “ideal iletişim ortamı” yaratmada en önde gelen çalışmalarıdır. Redding “ideal iletişim ortamı”nı incelerken 5 boyut ortaya koydu. Bunlar: 1- destekçilik 2- katılımcı karar verme 3- güven ve kredibilite 4- açıklık 5- yüksek performans hedefleri. Redding'in ortaya koyduklarından yola çıkarak; 1973'te **Roberts ve O'Reilly**; **Organizasyonel İletişim Anketini (OCQ)**; 1977'de **de Downs ve Hazen**; **İletişim Tatmini Anketini (CSQ)** geliştirdiler. Tüm bunlara rağmen, günümüze kadar geliştirilen en bilinen anket çalışması ise, uluslararası Amerikan İletişim derneği tarafından gerçekleştirilen ve daha sonra **Goldhaber ve Rogers** tarafından 1980 yılında yeniden düzenlenen **İletişim Denetim Araştırması**'dır. (Communication Development Survey- CAS)

5.2 Takım Çalışması

Bundan 20 sene önce Volvo , Toyota gibi büyük şirketler üretim sistemlerine takımları ilave ettiklerinde bu olay büyük bir yankı yaratmış ve yöneticilerin büyük ilgisini çekmiştir. Çünkü hiç kimse daha önce böyle bir girişimde bulunmamıştı. Bugün tamamen tersi bir durumla karşı karşıya kalınmakta; hangi şirket takım çalışmalarına üretimde yer vermiyorsa o şirket yöneticilerinin dikkati çekilip kınanmaktadır. Takım çalışmasında son zamanlarda görülen yeniliklere verilebilecek örnekler aşağıdaki gibidir:

5.2.1 Karşılıklı-Fonksiyonel Takımlar

Çağımızda birçok işletme belirli bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden gelen ,ancak aynı hiyerarşik kademede olan insanları bir araya getirerek, karşılıklı fonksiyonel takımlar veya gruplar oluştururlar. Örneğin Boeing gibi dünyanın en büyük uçak şirketlerinden biri de pazarlama, mühendislik, finans, üretim gibi departmanlarında bu tür takımlara yer vermektedir. Böylece her departman bir diğerinin ne yaptığından haberdar olabilmektedir. Bunun sonucunda daha koordineli hale gelen teknik elemanlar; daha kaliteli bir üretim ve daha iyi bir dağıtım biçimi ortaya koyabilmektedirler.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan komiteler de karşılıklı fonksiyonel takımlara örnek oluştururlar. Çünkü bilindiği gibi komiteler de farklı departmanlarda çalışan insanların bir araya gelerek oluşturdukları bir takım çalışmasıdır. Bu takımlar sayesinde insanlar daha aktif iletişim ortamları bulabilirler.



Disiplinler arası iş takımları özellikle 1980'lerin sonlarına doğru büyük bir yaygınlık kazanmış ve büyük otomotiv şirketleri arasında zor ve karmaşık projeleri tamamlamak için yoğunlukla kullanılmışlardır. Bunlar arasında Toyota , Honda , BMW , Ford , GM , Chrysler gibi şirketler sayılabilir. Örneğin Chrysler in ürettiği ve ülkemizde de satışa sunulan Neon modeli tamamen karşılıklı fonksiyonel grupların çalışmaları sonucunda ve çok düşük bir maliyet ve hızlı bir tempo ile geliştirilip üretilmiştir.

Bugün Amerika'nın 100 büyük şirketinde etkili takım çalışmaları bu şirketlerin bir genel karakteristiği olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu tür çalışmalar birbirinden farklı alanlarca çalışan grupların bir arada çalışmasına ve bir şeyler üretmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece bazen departmanlar bazen de organizasyonlar birbirleri ile ilgi değişiminde bulunmakta , yeni fikirler üretip , sorunlarını çözme olanağı bulmakta ve karmaşık projeleri koordine etmektedirler. Bu da onların yaratıcılığını ve etkinliğini arttırmaktadır. Ancak bu tür grupları yönetmek bir piknik düzenlemek gibi kolay bir iş değildir.

Dünyanın birçok yerinde bu tür çalışmaları benimsemiş şirketlerde bile çeşitli sorunlar çıkabilmektedir. Çünkü farklı anlayışları , eğitimleri , çalışma prensipleri olan insanları bir araya getirerek onlardan bir şeyler ortaya çıkarmalarını beklemekteyiz. Bu grupları oluşturmanın başlangıç aşamaları çok zaman alıcı ve sorunsal olabilmektedir. Bireyler birbirleri arasındaki farklılıkları keşfedip , zıt yönlerini öğreninceye kadar ve bunları telafi edinceye kadar geçen süre bazen beklenilenden uzun olabilmektedir. İnsanların birbirlerine güven duymalarını sağlamak, özellikle farklı alt yapıdaki farklı tecrübe ve bakış açıları olan insanlar için zaman alıcı olabilmektedir. Hatta çalışanlar birbirinden korkup birlikte çalışmaya yanaşmamaktadırlar.(Özkalp, 1997)

5.2.2 Sanal Takımlar

Takım çalışması şimdiye kadar, bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlarla sınırlandırılmış bir tanıma sahipti. Şimdiyse artık yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve (**groupware**) olarak bilinen gelişmiş bilgisayar programlarının ortaya çıkması bunu değiştirmiştir. Elemanlarının, elektronik ve bilgisayar desteği sayesinde görüştüğü takımlar olarak tanımlanan sanal takımlar, hayatımızın bir parçasıdır. Günümüzde iş dünyası ve diğer organizasyonlar, çoğunlukla birbirinden mesafe olarak çok uzak olan insanların bilgisayar ortamında birlikte çalışmalarına olanak sağlayan elektronik haberleşme imkanlarına sahiptir. Genel olarak kullanılan Lotus Domino, Microsoft Exchange ve Netscape SuiteSpot (groupware) gibi programlar, sanal toplantılara, değişik biçim ve durumlarda grup kararı almaya imkan sağlamaktadır. Bu ses, bilgi ve video konferans alternatiflerini de içeren konferans ve birlikte çalışma sistemlerindeki gelişmelerle de desteklenmektedir. (Schmerhorn, 1997)

Sanal takımların bazı potansiyel avantajları bulunur. Takımdaki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda takım çalışmasına maliyet verimliliği ve hız kazandırır. Ayrıca takımın tipik ihtiyaçlarından bilgi işleme ve karar alma süreçlerine bilgisayarın gücü getirilmiş olur. Bilgisayarın takım elemanları arasında bir aracı olarak kullanıldığında, tabii ki grup dinamikleri de yüz yüze olunan durumdakine göre küçük farklılıklar gösterecektir. Teknoloji, bir grup insan arasındaki mesafelerin



ortadan kaldırılmasında yardımcı olsa bile, elemanlarının fazla bir şey paylaşmadıkları, paylaşılsalar bile direkt kişisel ilişki kuramadıkları bir ortam yaratabilir. Böyle iken, duygusal etmenlerden çok gerçekler ve objektif bilgiler üzerinde iletişim, etkileşim ve karar almaya odaklanma avantajı sağlayabilir. Aynı zamanda kararların sınırlı bir sosyal duruma bağlı alınma riskini de artırabilir. Sanal takımlar düşük sosyal karşılıklı anlayış ve bireyleri arasında düşük iletişim sorunlarıyla karşılaşabilir.

Takım çalışmasının herhangi bir formunda olduğu gibi, sanal takımlar da verimliliğe ulaşmak için, üyelerinin gösterdikleri çaba ve katkılar yanında örgütsel desteğe ihtiyaç duyar. Takım çalışması hangi formda olursa olsun her zaman işe yarayan bir çalışma şeklidir. Aynı gelişme, aynı girdi etmenleri, ve aynı oluşum gerekleri diğer takımlarda olduğu gibi sanal takımlarda da görülür. Maksimum faydanın sağlanabilmesi için yüz yüze görüşme ve sanal takım çalışmasının avantajları bir araya getirilmeye çalışılmalıdır. Bilgisayar teknolojisi ne sahip olunmalı ve takım üyelerinin bilgisayar kullanımında yeterli bilgiye sahip olması da ayrı bir gereksinimdir.

Takımların birbirleriyle uyumlu biçimde çalışmaları genelde 4 temel şartı sağlamaya bağlıdır. Bunlar ;

- Yöneticiler gözle görünür bir biçimde bu tür gruplara destek vermeli ,
- Çalışan grup üyeleri örgütün amaçlarını paylaşmalı ,
- Takımların liderleri takımlarını hünherli bir biçimde yönetmeli ,

Örgütün kendisi , grup üyeleri birbirini tanıyıp güvenene kadar onlara zaman ayırıp , olanak yaratmalıdır.

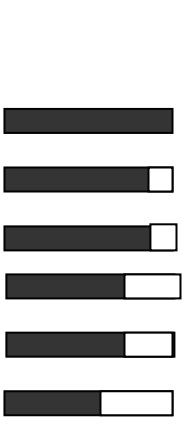
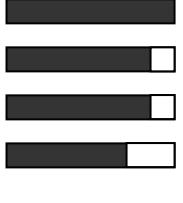
5.4. Yalın Yönetim

Yalın yönetim, müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. Yani, yalın yönetim anlayışında bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim yapısı yerine daha “yalın” bir yönetim yapısının önemi üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede son yıllarda yönetim bilimi alanında çok popüler olan “sıfır hiyerarşi”, “kademe azaltma” (delaying), delegasyon, çalışanları güçlendirme (empowerment), ekip çalışması gibi kavramlar özünde yalın organizasyon modelinin temel unsurlarıdır. Özellikle, insan kaynaklarının yönetimi alanında kaydedilen çok olumlu gelişmeler neticesinde çalışanların takdir edilmesi, motivasyonu, ödüllendirilmesi kadar çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesinin, yardımlaşmanın ve dayanışmanın önemi üzerinde durulmaktadır.

Müteşebbis (entrepreneur) kavramı yerine son yıllarda “intrapreneur” kavramının kullanılmasının gerisinde yatan neden insan kaynağına daha fazla önem verilmesini vurgulamak içindir. “Intrapreneur”, çalışanların işletmeyi, kendilerine aitmiş gibi görmeleri, hissetmeleri ve buna göre davranmaları demektir. Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, yetki devri, delegasyon, ödüllendirme, ekip çalışması Çalışanlara Hisse Senedi Satış Planı (ESOP) ve saire uygulamalar çalışanların güçlendirilmesi için önem taşımaktadır.

Son yıllarda kullanılan “kurumdaşlık” (employeeeship) kavramı da esasen çalışanların organizasyondaki önemini vurgulamaktadır.

Yalın yönetimle birlikte, iletişim sırasında bilginin iletimi sırasında meydana gelen eksiklik ve azalmalar giderilmeye başlamıştır. Hiyerarşik yapı azaldığı sürece iletişimde görülen kopuklukların da azalacağı bir gerçektir. Klasik yönetime göre gerçekleşen iletişimle; yalın yönetime göre gerçekleşen iletişim arasındaki farkı görebilmek için aşağıdaki örnek verilebilir.

KLASİK YÖNETİM	YALIN YÖNETİM
	
Son aşamada iletim miktarı %59	%79

Şekil 5.6 Bilginin İletim Süreci

(Newstrom ve Krith, 1997)

5.5.İnsan İlişkilerine Göre Sınıflandırılmış Şirket Kültürü

İş dünyasında şirket kültürü hakkında çok konuşulan bir kavramdır. Rob Goffee ve Gareth Jones bu konuyu Harvard Business Review Dergisinin Kasım-Aralık 1996 sayısında “Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?” başlıklı makaleleri ile açıklamıştır. Bu makalede şirket kültürünün ne olduğu, her firma için tek bir doğru kültür olup olmadığı ve şirketlerin kültürlerini nasıl değiştirebilecekleri konusunda bazı bilgiler verilmektedir.

“Bu üç konuyu irdeleyen Rob Goffee ve Gareth Jones makalelerini kültürün topluluk anlamına geldiği teziyle başlamışlardır. Ayrıca, iş dünyasındaki topluluklar ticari alan dışındaki – aile, okul, kulüp ve köy gibi—topluluklardan farklı olmadığı için, ticari topluluklara, insane topluluklarının incelenmesinde 150 yıldır kullanıla gelen mercekten bakılabileceğini (ve bakılması gerektiğini) öne sürüyorlar.



Bu, sosyolojinin merceğidir. Bu yaklaşım, topluluğu, insani ilişkileri konusunda ikiye ayırır: bir topluluğun arasındaki arkadaşlığın ölçüsü olan sosyallik ve dayanışma. Bu iki boyutun karşı karşıya getirilmesi sonucunda dört ticari topluluk tipi ortaya çıkar.” (Review, 1999)

5.5.1 İşletme İçinde İnsan İlişkilerinin İki Boyutu: Sosyalleşme ve Dayanışma

Bu yaklaşım, topluluğu, insani ilişkileri konusunda ikiye ayırır: Sosyallik ve Dayanışma. Burada Sosyallik, bir topluluğun üyeleri arasındaki samimi arkadaşlığın ölçüsüdür. Dayanışma ise bir topluluğun, kişisel bağları dikkate almaksızın, ortak hedefleri hızla ve etkin bir şekilde izleme yeteneğinin ölçüsü olarak ifade edilebilir.

Sosyallik ve dayanışmanın kültürle olan ilgisi de bu iki boyut karşı karşıya getirildiğinde ortaya çıkar. Goffee&Gareth bu iki boyutun farkı şekilde eşleştirildiğinde değişik şirket kültürlerin ortaya çıktığı savını ortaya koymuşlardır:

Yüksek Dayanışma-Yüksek Sosyallik: Komünal Topluluk

Yüksek Dayanışma-Düşük Sosyallik: İş Odaklı Topluluk

Düşük Dayanışma-Yüksek Sosyallik: Şebekelenmiş Topluluk

Düşük Dayanışma-Düşük Sosyallik: Parçalanmış Topluluk

	yüksek	Şebekelenmiş	Komünal
Sosyallik	düşük	Parçalanmış	İş Odaklı
		düşük	yüksek
		Dayanışma	

Şekil 5.7 Sosyallik ve Dayanışma/ İki Boyut, Dört Kültür Matrisi



Bu kültürlerden hiç birine en iyi denilemez. Her biri farklı işletme açısından uygun özelliklere sahiptir. Yöneticilerin hangi kültürün işletmelerine uygun olduğuna karar verebilmeleri için kendi kültürlerini nasıl değerlendireceklerini ve o kültürün rekabet koşullarına uygun düşüp düşmediklerini bilmeleri gerekir.

5.5.2 . Örgütsel Biçim Çeşitleri

Şebekelenmiş Kuruluş: Yüksek Sosyallik, Düşük Dayanışma

Bu tip kuruluşlarda insanlar birbirleriyle şirket içinde sürekli bir iletişim içindedirler. “Kişiler koridorlarda konuşmak için sık sık dururlar, sadece merhaba demek için birbirlerinin odalarına girerler, iş yaşamı dışında da beraber zaman geçirirler; iş saatleri dışındaki arkadaşlık ilişkileri istisna değil, kuraldır” (Review, 1999,sf20).

İş yerinde, şebekelenmiş kuruluşların ayırt edici özelliği, hiyerarşinin yokluğu değil, onunla başa çıkma yollarının çokluğudur. Arkadaşlar veya arkadaş grupları, sorunların görüşüleceği toplantılar yapılmadan önce o sorunlarla ilgili kararların alınmasını sağlar. İnsanlar “gerekli” eğitim olmadan bir konumdan diğerine geçerler. Çalışanlar insani kaynakları birimindeki resmi kanallardan geçmeden işe girerler; çünkü ilişki ağından birisini tanırlar. Bu teklifsizlik, kuruluşa bir esneklik sağlayabilir ve bürokrasinin üstesinden gelmenin bir yolu olabilir. Ama bu kültürlerdeki insanların, şebekelenmiş kuruluşun temel yeteneklerinden şu ikisini geliştirmiş oldukları anlamına da gelebilir: enformasyonu derleme ve seçmeci bir biçimde dağıtma yeteneği ve firmada kendi adlarına resmi ve gayri resmi olarak konuşacak hamiller ya da müttefikler bulma yeteneği.

Şebekelenmiş kuruluş işletmede şu koşulların varlığı halinde sağlıklı işler:

- Şirket stratejileri uzun bir süreyi kapsıyorsa. Kısa vadeli çıkar hesaplarının elvermemesi halinde firmaya bağlılığın sürmesini sosyallik sağlar. Şebekelenmiş bir kültürde çalışanlar genellikle riske ve zahmete katlanmaya hazırdırlar. İş arkadaşlarına sınırsız bir şekilde bağlıdırlar. Bunun ödülü, günlük ilişkilerde arkadaşlıktan alınan keyiftir.
- Yerel piyasaların özelliklerini bilmek önemli bir başarı faktörü ise bunun nedeni, şebekelenmiş kuruluşların dayanışma düzeyinin düşük olmasıdır: Bir birimin elemanları, başka bir birimin elemanları ile fikir ya da bilgi alışverişi yapmaya hazır değildirler. Eğer başarının geniş ve bütünsel perspektifli çalışanlardan gelmesi söz konusuysa, bu elbette stratejik bir dezavantaj olacaktır. Ama eğer başarı bir birimin kendi uzmanlık alanıyla ilgili birikime bağlıysa, dayanışma düzeyinin düşük olması engel oluşturmaz.
- Şirketin başarısı yerel başarıların toplamından olması da dayanışma düzeyinin düşüklüğü ile bağlantılıdır. Firma genel merkezi bölümler arası iletişim düzeyinin düşüklüğünün üstesinden gelebilirse, o zaman, şebekelenmiş kültürün koşulları var demektir.



İş Odaklı Kuruluş: Düşük Sosyallik, Yüksek Dayanışma

İş odaklı kuruluşlarda iletişim hemen hemen tümüyle işletme konuları üzerine odaklanmıştır. Bunun neden bireysel çıkarların şirket hedefleri ile çakışması ve bu hedeflerin genellikle “düşman”ın ve onu yenmek için atılacak adımların açık seçik anlaşılması ile bağlantılı olmasıdır. Bu tür kuruluşların en önemli özelliği , piyasada algılanan bir fırsata ya da tehde hızla ve tutarlı bir şekilde tepki verme yeteneğidir.Öncelikler (genelde üst yöneticiler tarafından) hızla belirlenir ve kuruluşun bütününde pek tartışılmadan uygulanır.

İş odaklı kuruluşların bir başka ayırt edici özelliği de iş yaşamının ve sosyal yaşamın açıkça ayrı tutulmasıdır. (Bu tür kültürlerde genellikle iş yaşamını özel yaşamları karşısından öncelik taşıyan insanların olması ilginçtir.) Bu tür topluluk üyeleri işyeri dışında pek arkadaşlık etmezler ve ederlerse de, iş vesilesiyle, söz gelimi bir rakibin yenilgisini ya da stratejik planın başarısıyla uygulanmasını kutlamak için bir araya geldiklerinde ederler.

İnsan ilişkilerinin güçlü olmaması nedeniyle, iş odaklı kuruluşlar genellikle düşük performansla hoşgörü göstermezler. Gerektiği gibi katkıda bulunmayanlar ya işten uzaklaştırılır ya da kesin bir süre öngörülerek nasıl düzelecekleri konusunda açıkça uyarılır.

Son olarak, sosyal ilişkilerin düzeyinin düşüklüğü, iş odaklı kuruluşların pek sadakat kalesi sayılmayacağı anlamına gelir. Çalışanlar firmalarını pekala sevip sayabilir; buna rağmen, bu kurumlar, daha çok sıkı çalışan ve standartlara uygun davranan kişilere adil davranırlar. Fakat bu tutumun duygusallıkla ya da insanlar arasındaki sevecen ilişkilerle ilgili değildir. İnsanlar, dayanışma düzeyinin yüksek olduğu firmalarda, kişisel ihtiyaçları karşılandığı sürece kalırlar ve sonra çeker giderler.

İş odaklı kuruluş işletmede şu koşulların varlığı halinde etkin bir işleyiş kazanır:

- Değişim hızlı ve dizginsiz ise, böyle koşullar ancak iş odaklı bir firmanın örgütleyebileceği süratli, odaklanmış bir çıkış getirir.
- Şubelere ve bölümlere süreçleri ve usülleri dayatabilecek şirket mükemmellik merkezleri oluşturmak suretiyle ölçek ekonomisi sağlıyor veya rekabet üstünlüğü kazanılıyorsa. Örneğin, genel merkezi Zürih’te olup çeşitli alanlarda faaliyet gösteren ABB Asea Brown Boveri adlı firma, ürün grupları için dünya ölçeğinde mükemmellik merkezleri kurmaktadır. Şirketin Finlandiya’daki İşletmesi Stromberg, 1986’da iktisap edildiğinden bu yana, elektrikli hareket tertibatı alanında dünya lideri olmuştur ve artık ABB şirketler topluluğunda standardı belirlemektedir.
- Şirket hedefleri açık ve görülebilir ise ve bu nedenle, firma elemanlarından gelecek girdiye ya da anlaşma sağlamaya pek ihtiyaç yoksa.
- Rekabetin niteliği belli ise. Rakip – ve onu yenme yöntemi- belli ise, iş odaklı kuruluşlar başarı sağlar. İş odaklı kuruluş için en elverişli koşullar, bir rakibin diğerlerinden ayırt edilebilmesi halidir.



Parçalanmış Kuruluş: Düşük Sosyallik, Düşük Dayanışma

Pek az yönetici bu tür bir kuruluşta çalışmak ya da daha da zoru böyle bir kuruluşu yönetmek ister. Bu tür kuruluşlara yönetimde devamlı çekişmeler yaşayan ülkeler, ilişkilerin dostça olmadığı mahalleler, uyumsuz aileler örnek olarak verilebilir.

Parçalanmış kuruluşların en dikkat çekici özelliği çalışanların kuruluş mensubiyet bilincinin düşük olmasıdır. Çoğunlukla bu kişiler kendileri için çalıştıkları kanısındadırlar ya da meslek gruplarıyla - genellikle profesyonel gruplarla- özdeşleşirler. Örneğin bu türden kültüre sahip bir kültüre sahip bir hastanede çalışan bir doktora, bir toplulukta ne iş yaptığı sorulduğunda, bu doktor, "Cerrahim" yanıtını verecek, çalıştığı kurumun isminden söz etmeyecektir.

Karşılıklı ilişkilerdeki etkileşim yokluğu işteki davranışlara da yansır. İnsanlar genellikle kapıları kapalı ya da çoğu durumda, evde, çalışırlar, büroya sadece postayla gelen yazışmaları almak ya da belli yerlerle telefon görüşmeleri yapmak için giderler. Projeleri ve işlerin seyri konusunda çoğunlukla ilgisizdirler, ancak açıkça sorulduğunda cevap verirler. Parçalanmış kültür ortamları çoğunlukla sanal hale gelmiş kuruluşlarla birlikte ortaya çıkmaktadır; bu kuruluşlarda insanlar ya evde ya da seyahat halinde çalışır, bir merkez üssüne esas olarak elektronik aralarla rapor verirler.

Parçalanmış Kuruluşların uygun olduğu işletme koşulları şunlardır:

- İşin kendisinde sınırlı bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi varsa. Bu, söz gelimi, mobilya ya da giyim eşyası parçalarının bir araya getirildiği bir firmada söz konusu olabilir.
- Önemli yenilikler, esas olarak, ekiplerden ziyade tek tek kişiler tarafından üretiliyorsa.
- Standartlara proses kontrol mekanizmalarıyla değil de girdi kontrol mekanizmalarıyla ulaşıyorsa. Bu firmalarda, deneyim göstermiştir ki yönetimin doğru insanları işe alması gerekmektedir; insanlar işe alınıp eğitildikten sonra, yaptıkları işin kontrol edilmesine pek gerek yoktur. Kendi kendileri çok iyi denetlerler, kendilerini en zor işlere sokarlar.
- Bireyler arasındaki öğrenme fırsatları sınırlıysa ya da profesyonel gurur bilgi aktarımını engelliyorsa.

Komünal Kuruluş: Yüksek Sosyallik, Yüksek Dayanışma

Komünal bir kültür, bir firmanın ömür çevrimini herhangi bir aşamasında geliştirebilir, ama genellikle küçük, hızla büyüyen bir yeni girişimin özelliklerini sayarız. Bu tür firmaların kurucuları ve ilk çalışanları yakın arkadaşlıklar, gösterişsiz mekanlarda saatlerce çalışırlar. İlişkilerdeki bu yakınlık genellikle büro dışına da taşınır.



Komünal kuruluşların belirli ortak özellikleri vardır. Bu firmaların çalışanları yüksek, kimi zaman abartılmış bir örgütsel kimlik ve mensubiyet bilincine sahiptirler. Hatta bireyler benlik duygularını şirket kimliğine bağlayabilirler.

Komünal kültürlerin yüksek dayanışması genellikle risklerin ve ödüllerin çalışanlar arasında adil paylaşımında ortaya çıkar; komünal kuruluşlar hakkaniyete ve adalete büyük değer verirler.

Komünal bir kültürün hangi koşullarda iyi işleyebileceğini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Buluşçuluk çeşitli işlevleri ve belki de yerleri içeren ayrıntılı ve kapsamlı bir ekip çalışması gerektiriyorsa.
- Örgütsel alt birimler arasında gerçek bir sinerji ve gerçek öğrenme fırsatları varsa.
- Stratejiler kısa vadeli olmaktan çok uzun vadeli ise. Yani, şirket hedeflerine yakın gelecekte varılmayacaksa, yönetim mekanizmalarının bağlılığı ve dikkatin hedefler üzerine odaklanmasını sağlaması gerekecektir. Komünal kültür, ilişkileri (ve onlarla birlikte var olan bağlılığı) besleyecek yüksek düzeyde dayanışmayı sağlar. Gerçekten, firmalar küreselleştikçe komünal kültürlerin muazzam yarar sağladığı gözlenmiştir; ölçülebilir dönüm noktalarını toplamının tersine, bu, stratejilerin ileriye açık ve oluşum halinde olduğu, uzun ve çoğunlukla dolambaçlı bir süreçtir.
- İşletme ortamı dinamik ve karmaşık ise. Birçok kuruluş böyle bir ortamda bulunduğunu öne sürmekle birlikte, bu belki de en çok, enformasyon teknolojisi, telekomünikasyon ve ilaç sanayii gibi sektörlerde dile getirilir. Bu sektörlerde, firmalar, ortamlarıyla, teknolojiyi, müşterileri, devleti, rakipleri ve araştırma enstitülerini içeren çok yönlü bağlantılar aracılığıyla etkileşirler. Komünal kültür bu tür bir ortama uygundur, çünkü bu kültürün dinamiği, bütün bu kaynaklardan gelen enformasyonun sentezleşmesine yardımcı olur.

5.6 Yerel Ağların Organizasyonlar İçindeki Etkisi

Günümüzde organizasyon içinde yer alan yerel ağların etkinliği ve önemi artmaktadır. Yerel ağların insan ilişkileri ve iletişimle olan ilgisi ise şöyle açıklanabilir: bir yerel ağın en önemli özelliği insan ilişkileri bakımından organizasyondan farklı olmasıdır. Bu farkın nedeni insanlar birbirine karşı daha samimi olması, kimse kimsenin kuyusunu kazmak için uğraşmaması, buna bağlı olarak bilgi paylaşımı ve aktarımı daha etkin bir şekilde gerçekleşmesidir.

Yerel ağlardaki iletişim sistemi yatay doğrultudadır. Bir emir komuta zinciri ya da hiyerarşik düzen yoktur. Yerel ağların başarısı bazı etmenlere göre farklılık gösterir. Bunlar yerel ağı oluşturan yönetici sayısı ve bunların birbiriyle uyumu. Organizasyonun başındaki yönetici, öncelikle yerel ağın performansını olumsuz yönde etkileyen çürük elmaları bulmalı böylece sistemin performansını arttırmalıdır. Çünkü yerel ağ içerisinde eğer uyumsuz bir kişi varsa: bu durumda sistem, organizasyona olumlu bir katkı



sağlayamama noktasına çok rahat bir şekilde gelebilir. Bu farklılığın yerel ağın ve buna bağlı olarak organizasyonun performansını ve başarısını nasıl arttırdığını ortaya çıkarır. Charon yerel ağların başarısından şu şekilde söz etmiştir: üç örnek incelenmiştir.

Bunlardan birincisi: bir nakliye şirketi, ikincisi: Kanada da bir banka ve üçüncüsü: Dun&Bradstreet Europe şirketi. İncelenen bu üç şirketin çok rekabetçi bir piyasada yer alıyor olması ve bu ortamı aşabilmek için karar alma sistemlerini, hiyerarşik düzenden ve fonksiyonel otoriteden bağımsız kılmak istedikleri gözlemlenmiştir. Burada yerel ağ sisteminin diğer hiyerarşik düzeni kırmaya yönelik takım çalışması ve benzer sistemlerden farkları da ortaya çıkmaktadır.

Öncelikle yerel ağlar geçici değildir. Diğer sistemler bir sorunu çözmek için oluşturulur ve sorun çözüldükten sonra sistem dağıtılır ve organizasyon eski yapısına kavuşur. Diğer sistemler organizasyon kültürü üzerinde bir değişikliğe neden olamamaktadır. Yerel ağlarda ise sürekli bir ilişki olduğundan zamanla bu organizasyonun kültürünü de etkilemekte ve ortak bir kültür oluşturmaktadır. İkinci olarak: yerel ağlar kendilerine verilen bir problemi çözmek için kurulmazlar, dinamik bir yapıya sahiptirler. İnisiyatif alabilirler bilgi dolaşımında etkin rol oynarlar. Son olarak: yerel ağ sistemleri yöneticilerden isteklerde de bulunabilirler (Choron, 1991).

5.7 Çok Kültürlü İşletmelerde Davranışsal Reçeteler yerine Profesyonel Kimlik Yaklaşımı

Günümüzdeki organizasyonlarda neden-sonuç ilişkili, dil tabanlı bilgi işlemesine güçlü bir odaklanma söz konusudur. Bunun sebebi de organizasyonların büyümesi ve bununla beraber çok kültürlü işletmelere haline dönüşülmesidir. Bu bilgi işlenmesinin en iyi şekilde yapılabilmesi için de kültürleri en iyi şekilde anlamak, buna bağlı olan davranış sebeplerini de görebilmek gerekir.

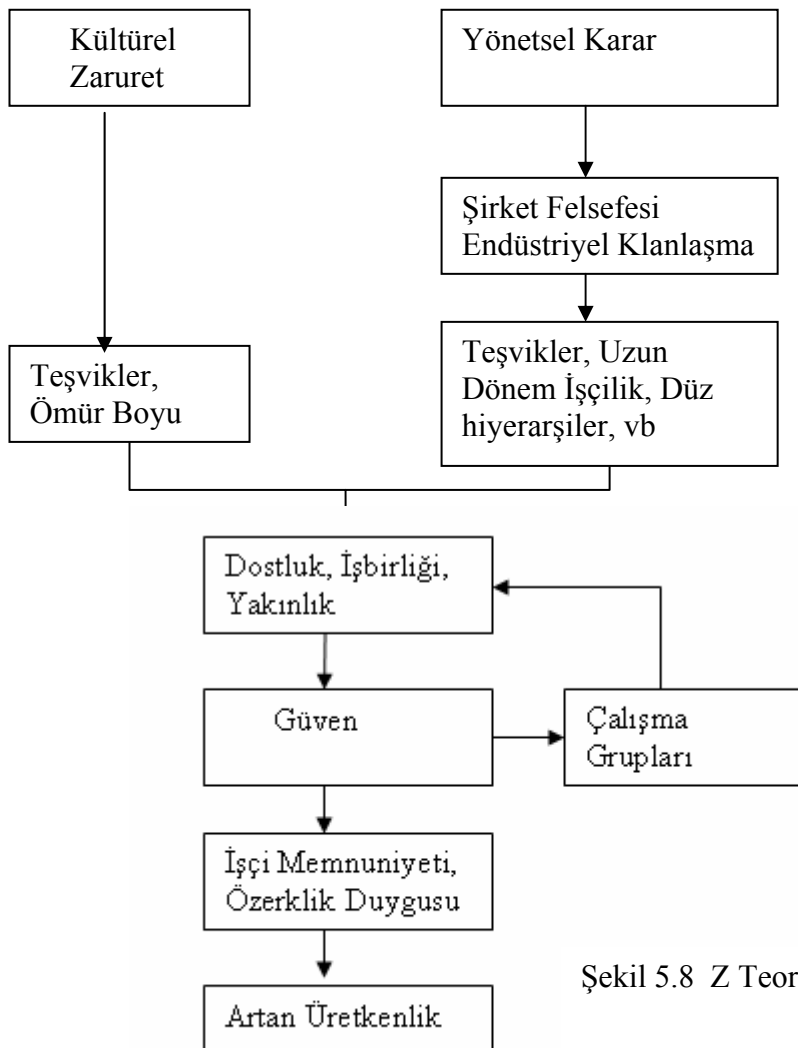
Bugünün uluslararası pazarlarında, problemlerin tipik olarak uluslararası düzeyde çözülmesi için davranış stratejileri yerel olarak hazırlanıyor. Bazıları bunun ulaşım ve iletişimde orta sınıf kültürünün homojenleştirilmesi yüzünden Bu makalede çok kültürlü işletmelerin kültürlere göre değişken davranışlar gösterilmesi yaklaşımına karşı olarak her davranışa değişik etkiler sunulması yaklaşımı sunuluyor. Çünkü kültürlerin farklılıklarından kaynaklanan belli sorunlarla karşılaşılacağı fakat bunun o kadar da sık bir durum olmadığı savunuluyor. Bunun için davranışların incelenmesinin ve buna göre ortak bir kültür çerçevesi ortaya çıkarılmasının daha uygun olduğu ortaya konuyor. David Heise (1987) “ İnsanların, mekanların, amaçların ve davranışların sınıflandırılması hislere çevrilir ve burada kendilerine özgüllüklerini kaybedip, bir birleriyle kıyaslanırlar ve bunlar özelleşmiş prensiplere uymaya başlarlar. Güneş, Dünya, Mars, Saturn vs., kendilerine özgü özelliklerine göre tanımlanabilirler. Fakat Güneş Sistemi bunların birbirlerine olan uzaklıklarından, kütlelerinden, hızlarından, birçok fiziksel kanunlara dayalı ilişkilerinden etkilenen bir sistemdir” demiştir.

Burada Güneş Sistemi bir organizasyon olarak düşünülürse, ve bu organizasyonu oluşturan bireylerin her biri bir gezegendir ve her bireyin farklı özellikleri vardır. Burada organizasyonların yönetilmesinde

organizasyon elemanlarının teker teker kültürel özelliklerinin göz önünde tutulması yerine, kişileri organizasyon içinde düşünerek; bazı etkilere benzer tepkiler verdiğinden yola çıkılması gerektiği savunulur.

Osgood (1975) hislerin etkisel anlamlarını ölçmeye yönelik değerlendirme (Evaluation), güç (Potency) ve aktivite (Activity) boyutlarını ele alarak bir skalalama yöntemi (EPA dimensions) ortaya koymuştur. Makalede yapılan örnekte bu boyutlara göre çalışma yapılmıştır.

Etkin anlamın yanında sembolik etkileşimle ilgili Chicago okulunun işlemsel sembolik etkileşim yaklaşımı ve Iowa okulunun yapısal sembolik etkileşim yaklaşımı incelenmiştir. Chicago okulu özelliysel tanımlama analizini savunur ve davranış için durağan ve tahmin edilebilir olamaz der. Iowa okulunda ise tersine Rol Teorisinde olduğu gibi toplum içinde bazı kısıtların olduğunu ve kişiliklerin sabit yapısal özellikleri olduğunu savunur. Indiana okulu sembolik etkileşimi insan davranışının başlıca belirleyicileri olan kültürel ve sosyal yapının bütünleştirilmesine dayandırır ve Chicago okulunun yaklaşımı temelinde sembolik etkileşim teorisini matematiksel formüllere oturtarak Etki Kontrol Teorisini(ACT) ortaya koyar. ACT Indiana okulunun sembolik etkileşimi ile tutum teorisinin bütünleştirir.



Şekil 5.8 Z Teorisi Modeli



5.8 Z Teorisi

U.C.L.A. profesörü William Ouchi, Mayo'nun çalışma yeri ile ilgili düşüncelerinin mirasıyla şekillenen yapılarını çalışanların psikolojik sorunlarına ilaç olarak gören Amerikalı yöneticilere; ailesel, klansal Japon yapısını tavsiye etmektedir. **Ouchi**, bu düşüncelerini McGregor'un Y teorisinin devamı olarak görmüş ve **Z teorisi** olarak adlandırmıştır. Z teorisinin temelini oluşturan mantıksal bağlantılar şekilde görülmektedir.

Japonların endüstrileşme tarihinde yaygın bir yaklaşım olarak, çalışanların firmalardan feodalizmin sosyal modellerinin yerini daha babacıl yaklaşımların alması beklentisi görülmektedir. İş yerleri, çalışanlar ve aileleri için yaşama olanaklarını yaratmadıkça, sağlıklı bir hayat sürmelerini sağlamadıkça, onları çeşitli kötü durumlardan korumadıkça, aileler çocuklarını o işyerinde çalıştırmamaktadırlar. 25-55 yıl arası veya ömür boyu işçilik yapanlar için iş organizasyonları daha merkezi, daha önemli bir noktaya gelmiştir. Kötü zamanlarda işten çıkarmalarla, günlük ücret, günlük iş bazlı, daha az şirketsel iyileştirme eksenli organize olmuş batı ülkelerine göre işçiye ve organizasyona daha çok önem vermişlerdir. Yani Japon organizasyonları daha farklı bir kültürel çatıyla, bir kültürel zaruretle şekillenmiştir.

Bu kültürel zaruret, işletmeleri felsefe ve değerler oluşturmaları için teşvik eder, yönetime bu uygulamalar için, işçilere de yönetime saygı duyup kabul etmeleri için töresel ve kanuni kaideler koyar. Şirket ve işçileri daha çok ir klan haline gelir. Bu atmosferde, şirketin değerleri aşağıdaki gibi açık ve teşvik edici pratikler halindedir:

- Ömür boyu işçilik: Yeterli yeteneği olmayanlar bile korunmalı
- Yavaş evrim ve terfi: Üniversite mezunları, bir şirkette, geniş bir gruba girer ve yavaş yavaş ilerler.
- Özelleşmemiş kariyer yolları: İşçiler muhtelif fonksiyonlara tecrübe edilmeleri için transfer edilir.
- Kollektif karar: Daha çok karar verme ve bilgi paylaşımı
- Kollektif sorumluluk: Bireye değil gruba, takıma odaklanma
- Bütünsel ilgi: Organizasyonun sadece bir kısım teknik kadroya değil bütün çalışanlarına sahip çıkması

Z teorisine göre, yukarıdaki durumlar işyerindeki insanlar arası dostluğu, işbirliğini ve yakınlığı besler ve güven inşa eder. Mayo'nun çizdiği, iş grubu dinamiğine ait resimde de güven, işbirliğini, dostluğu ve yakınlığı artırır fakat Ouchi'ye göre daha geniş klan çatısı iş grubunun yararında ve üretkenliğinde çok daha önemlidir. (Hampton, 1986)



BÖLÜM 6

Uygulamalar

6.1 OTICON

OTICON, 1904'te işitme yardımcıları üzerine kurulan bir şirketti ve günümüzde durumu giderek kötüye gidiyordu. Son on yılda pazar payını yarı yarıya kaybetmişti. Bu durum karşısında bir şeyler yapmak gerektiğine karar veren Başkan Lars Kolind, organizasyon yapısına esaslı bir şekilde el attı. Kolind, duvarları kaldırdı, sekreterlikleri feshetti, iş tanımlarını ve uzmanlıkları ortadan kaldırdı. Bunları yapmasının sebebi, çalışanların yapılması gereken görevleri bulup çıkaracağı ve kendi aralarında bunları yapmak için ayarlamalara gideceği, yüzde yüz proje odaklı, iletişimin maksimum düzeyde olduğu bir yapı oluşturmaktı.

Yeni tarzı pekiştirmek için, bir ay sonra, 8 Eylül 1991'de tüm eski mobilyalar çalışanlar arasında açık arttırmaya çıkarıldı. Bu, yeniden yapılanma sürecinde köprüleri yakmaktı. Geri dönüş yoktu artık. Çalışılan mekanda duvarlardan ve iletişimsizliğe neden olan mobilyalardan tamamen arındırılmış açık bir alan haline gelmişti. İşin ilginç, kısa bir süre sonra, OTICON rekor karlar elde etmeye ve kaybettiği pazar payını yeniden kazanmaya başladı. Kolind yaptıklarını şöyle anlatır:

“ Önceki yapıdan tamamen kurtulmayı hedefledik. Tüm departmanları attık. Tüm yönetici unvanlarından vazgeçtik. Böyle yöneticilerle diğerleri arasında iletişime engel olan kırmızı kurdele de yok olmuş oldu. Bizleri korumak için sekreterlikler yoktu artık. Tüm formal insan ilişkilerini ve organizasyon yapısını ortadan kaldırdık. Büyük bir rekabet üstünlüğümüz var, çünkü formaliteye boş verdik. Sadece performansa ve sonuçlara önem veriyoruz.”

6.2 UNION PACIFIC RAILROAD

Union Pacific Railroad şirketinde 1986 yılında haberlerin, problemlerin ve işlerin izlediği yol şu şekildedir. Bir hat müfettişi, hatta komşu bir müşteriye ait bir alanda bir problemi fark eder ve problemi Yardmaster'a aktarır. O da kendi şefi olan Tren sorumlusu yardımcısına aktarır. Problem sırayla Tren Sorumlusu'na, Transportasyon Bölüm Müfettişi'ne, Bölüm Müfettişi'ne, Bölgesel Transportasyon Müfettişi'ne, Genel Müdür Yardımcısı'na ve Genel Müdür'e bildirilir. Böylece yukarı doğru olan yolculuk bitmiş olur. Genel Müdürün duyduğu şeylerle problemin ne kadar ilgili olduğu tartışmaya açıktır tabii ki.

Genel Müdür'den konu Satış ve Pazarlama Bölümü'ne geçer. Burada konacağı yer, bölümün başkan yardımcısının masası olacaktır. Oradan Bölgesel Satışlar Müdürü'ne ve Yöre Satış Müdürü'ne aktarılır. Yöre Satış müdürü ilgili satış temsilcisine durumu bildirir. Problem kendiliğinden ve memnun edilip edilmeyeceği belirsiz bir şekilde hallolmadıysa ve bu uzun zaman zarfında başka türlü aksilikler



olmadıysa, gereğinin yapılması çalışmalarına başlanabilir böylece. Görüldüğü üzere, problemi çözüm aşamasında doğru muhatap ile etkin bir iletişim süreci söz konusu değildir. Organizasyondaki yapılanmanın bozukluğundan kaynaklanan bu hatayı geliştirmek için Genel Müdür Mike Walsh görevlendirilir.

1987'de işi devralan Genel Müdür Mike Walsh yıldırım operasyonu ile işe girer. Yeni bir yapılanma sürecine girilir. Bu yeni yapılanmayla birlikte yukarıda bahsettiğimiz sorun şu şekilde halledilir: Problemi fark eden hat müfettişi müşteriyle hemen ve doğrudan muhatap olur. Problemin tamamı bu aşamada sonuca ulaşır. Müşteri müdahaleye itiraz edecek olursa, müfettişin bir üstüne başvurur. Ama oradan aldığı cevap; muhatabının, konuyu bilen, müfettiş olduğudur. Böylece müşteri işini müfettişle halletmek zorunda kalır. Bu sistemi sağlamak, alt birimleri sorumlu kılmak, onları işin bir parçası haline getirmek ve insanların birbiriyle iletişimini arttırmak için Walsh, 120 günde, organizasyonun operasyonel kademelerinin üçte ikisini ortadan kaldırmıştır.

6.3 ASEA BROWN BOVERI

ABB Genel Müdürü Percy Barnevik'in şirket içindeki insan ilişkilerini ve iletişim arttırmak için uyguladığı strateji şudur: Merkezden kurtul, sorumluluğu mütevazî büyüklükte, insan ölçekli birimlere kaydır. Bu stratejinin uygulamaları şu şekilde sıralanabilir:

1980'de Barnevik Asea'nin başına geçtiğinde 1700 kişilik bir merkez kadro devralır ve bu kadroyu 100 günde 200'e indirir. 1987'de Brown Boveri ile birleşirken Brown Boveri'nin ana merkezini 4000 kişiden 200 kişiye indirir. ABB'nin Fin kolunu devraldığı zaman bu merkezi yönetim kadrosunu 880'den zamanla 25'e indirir. Barnevik etkin iletişim süreçleri sağlamak için kırptığı kişilerin bir kısmını pazara yakın birimlere kaydırır. Barnevik'in aslı başarısı ise şirketi 5 bin parçaya bölmüş olmasıdır. Bunlardan herbiri ortalama 40 işçi çalıştırır ve herbiri kar merkezidir. Kar merkezleri alışlagelmişin ötesinde bir otonomiye sahiptir. Birer yönetici ve onun dört yardımcısı vardır. Hemen hemen her merkez kendi kar/zarar merkezine, bilançosuna ve müşterilerine sahiptir. Şirketin 5 bin parçaya bölünmesiyle birlikte birimler arasındaki iletişim, insan ilişkileri süreçleri daha etkinlik kazanmış şirket kısa zamanda büyük başarılar imza atmıştır.

6.4 IBM

IBM teknoloji ve pazardaki önderliğinin yanısıra; insan kaynakları yönetiminde de sektörün en önde gelen şirketleri arasındadır.

Bundan uzun zaman önce IBM yönetimi, şirketin geleceğinin teknolojiyi geliştirenlerin ve ürünleri satanların elinde olduğunu anlamış ve bunu göz önünde bulundurarak çalışanlarına daha fazla önem vermesi gerektiğine karar vermiştir. Bu amaçla, ödüllendirme, taktir yada eğitim gibi personel aktivitelerinin; izole edilmiş ortamlarda yapıldığı sürece etkili olmayacağına karar verilmiş ve çalışanların birbirine bağı, motivasyonu ve çalışan tatminini arttırmak için iletişim üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışan



iletişimine yaklaşımları; yoğun kariyer planlama bilgileri ve yardımını; davranış araştırmalarını, öneri sistemlerini, şeffaf politikaları, eğitim ile ilgili günlük bültenleri, bazı alanlarla ilgili günlük gazeteleri ve promosyonları içermektedir.

Bu formal metotların yanısıra; personel uzmanları da çalışanlarla birebir iletişim kurmaya çalışır. “Etrafta dolaşarak yönetme” olarak adlandırabileceğimiz bu sistem IBM içindeki iletişim eksikliklerini gidermek için ortaya çıkmıştır. IBM de herkes istediği zaman yöneticinin ofisine gidip problemlerini dile getirmekte özgürlüğüne sahiptir . Ancak IBM yönetimi çalışanların problemi dile getirmek için yöneticinin yanına gitmeye isteksiz olduğunu fark edince; onların gelmelerini beklemek yerine kendileri çalışanların yanına gitmeyi tercih etmiştir. Bu da “etrafta dolaşarak yönetme” kavramını ortaya atmıştır. Bu yaklaşım; yöneticilerde çalışanlara danışmanlık ve çalışanları disipline sokabilme yeteneğine duyulan gereksinimi ortaya koymuştur.

IBM, çalışan şikayetleri için geliştirilen bir başka proje, “Speak Up” sayesinde; çalışanların şikayetleri hakkında daha derinlemesine bilgi edinme amaçlanmaktadır. “Speak Up” ile kişiler isim ve adres belirtmeden şikayetler bulunabilir; şikayetlere cevaplar webten yada yayımlanan gazeteden verilebilir. Bu yolla çalışanların yöneticilere söylemekten kaçındığı şikayetler hakkında daha rahat bilgi edinilmesi hedeflenmiştir.

IBM Boulder, Colorado, Boulder Today adlı günlük gazete yayımlamaktadır. Ayrıca; IBM intranet sayesinde günlük olaylar hakkında bilgiler web ortamında .ok rahatlıkla takip edilebilmektedir. ICM veritabanı sayesinde ise webte dünyanın her yerindeki IBM çalışanları istedikleri bilgilere ulaşabilmektedir. Gerçekleştirilen projeler; danışmanlık hizmetleri web ortamında sunulmakta; istenildiğinde projeyi hazırlayan kişilerle bağlantıların kurulabileceği ortamlar yaratan bu bilgi akışı, IBM çalışanlarına yararlanabilecekleri büyük bir bilgi havuzu oluşturmaktadır. (Davis, Hill, ??)



BÖLÜM 7

Örnek Olay

7.1. Aşağıdaki örnek olay, Stirling Medya araştırmaları Enstitüsü'nden Heike Puchan tarafından yazılan "The Mercedes-Benz A-class crisis" başlıklı makaleden alınmıştır. [Corporate Communications: An International Journal Volume 6 . Number 1 . 2001 . pp. 42-46]

MERCEDES-BENZ A-SINIFI KRİZİ

Mercedes-Benz yeni A sınıfı'nı 1997 yılında heyecanla piyasaya sürdüğünde İsveç arazi testinde meydana gelecek ve daha sonra çığ gibi büyüyecek olaylar zincirinden habersizdi. Yeni süper mini modelin henüz tanıtım aşamasında ortaya çıkan soruna Mercedes iletişim ekibinin hazırlıksız ve ters müdahalesi olayları daha da büyüttü ve Almanya'da ekonomik ve tarihsel sebeplerle gurur sembolü olan bir şirketin imajını zedelemeyi başardı. Bu makale Mercedes-Benz'in kurumsal iletişim alanında bu konuda yaptığı hataları ortaya koymakta ve iletişim kavramının kriz ortamında daha da büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

İlk İşaretler

Daha kriz henüz patlak vermemişken, Mercedes için aslında pek çok işaret mevcuttu. Şöyle ki; esas krizden önce 23 Eylül 1997'de Danimarka'nın ufak bir şehri olan Tannishus'ta uluslararası motor uzmanlarının katıldığı bir panel organize edildi; panelin amacı Avrupa Motor Basın Birliği tarafından verilen "Yılın Otomobili" ünvanını alacak otomobili belirlemektir. Bu testlerde kesin favori gösterilen mini Mercedes'in iki tekerleği manevra yaparken yolla bağlantıyı kaybediyordu.

Daimler-Benz'in ilk tepkisi hemen en iyi mühendislerini, halkla ilişkiler müdürü Wolfgang Inhester'le birlikte Tannishus'a göndermek oldu. Bu hata zincirinin ilk halkasını oluşturan hareket sonunda görgü tanıklarının ifadesine göre testte kullanılan arabalar bir gece içinde değiştirildi ve diğerleri kontrol amacıyla alıkonuldu. Halkla İlişkiler Müdürü'nün bu konuda ortaya koyduğu iletişim stratejisi, gerçekte doğru söylemesine karşın stratejik olarak büyük bir hata yaparak, sadece bu iddiaların kanıtlanamaz olduğunu ifade etmesiydi, Gazeteciler sadece olayla ilgili şeffaflığın eksikliğinden yakınmakla kalmadılar, aynı zamanda istedikleri bilgileri de alamadılar (e.g. Der Spiegel, 3 November 1997, Berliner Zeitung 30 October 1997).



İsveç Arazi Testi ve Sonuçları

Krizin ikinci aşaması Tokyo'daki Motor Fuarı'nda patlak verdi. Daimler-Benz'in bu fuardaki amacı yeni bir lüks modeli dünyaya tanıtmaktı ve bu nedenle dünya basınının Mercedes standına ilgisi büyüktü. Diğer yandan krize iki gün kala 21 Ekim'de İsveç'te yeni Mercedes'in İsveç yol şartlarına uyumunu test eden bir test sürüşü yapılmıştı. Bu test özellikle geyik, vb. gibi hayvanların yola fırlamasını simüle etmek üzere değişik engellerin yanından manevra yapmayı içeriyordu.

İsveç *Teknikens Värld* dergisi yazarı, Robert Collin, üç arkadaşıyla birlikte bu test sırasında sadece saatte 60 km hız yaparken arabayla takla attılar ve yaralandılar. Bu kaza ilk önce Alman finans dergilerinden *Handelsblatt*'ta 22 Ekim'de yayınlandı. Harrison'un iddia ettiği gibi işte krizin bu aşamasında organizasyonun iletişim ekibinin otokratik bir bilgi kaynağı olarak durumu ele alması ve olayın ne olduğu ve organizasyonun ne yaptığı ile ilgili bilgi vermesi çok önemli bir gerekliliktir.(Harrison, 1995, p.93) Ancak tüm medyayı şaşkınlığa uğratan bir şekilde Daimler-Benz olayı izleyen günlerde sessiz kalmayı tercih etti.

Tokyo fuarında gazetecilerin bu konudaki ısrarlı soruları karşısında aldıkları cevap ise şöyleydi: "Yönetim Kurulumuz, bir kaç insan bir yerde arabayla takla attığı için resmi bir açıklama yapmamızın gerekli olmadığını düşünüyor."(Münchener Abendzeitung, 30 October 1997). Hatta daha kötüsü Daimler-Benz binek arabalardan sorumlu şirket yönetim kurulu üyesi Jürgen Hubbert, Collin'in iddialarının saçmasapan ve çılgınca olduğunu söyledi. (Der Spiegel, 3 November 1997). Haftalık magazin dergisi Focus'ta ise Daimler-Benz 'in Collin'e Mercedes'in kurumsal imajını zedelediği iddiasıyla dava açacağı haberi yer aldı. (Der Spiegel, 27 October 1997) Yine Mercedes iletişim takımının gelecek tehlikenin işaretlerini görmediği görülüyor. Krizi zamanında kontrol altına alma fırsatı kaçmıştı. Collin'e açılan dava ise zaten şüpheli olan medyanın Collin'e olan desteğini artırmıştı.

Ortaya çıkan bilgi eksikliği ve buna dayanan şüpheli durum krizin diğer bir aşamaya gelmesine yol açtı. Daimler-Benz'den gerekli cevabı alamayan gazeteciler bu sefer tüm ülke genelinde bu testi yapmaya başladılar. Motor dünyasının en çok satan dergileri *AutoBILD*, *Auto*, *Motor und Sport* ve *Auto Zeitung* engellerle dolu test arazilerinde A sınıfını denediler ve sonuçta her testte arabanın tekerlekleri yerden havalandı; hatta *AutoBILD* dergisinin testinde araba ikinci defa takla attı. Bunlar gazetecilerin gözünde çok önemli bir haber fırsatıydı ve ilerleyen haftalarda otomobil dergilerinin sayfaları yerden havalanan A sınıfı resimleriyle ve hatta karikatüleriyle dolup taştı.(Der Spiegel, 3 November 1997; Berliner Zeitung 30 October 1997; Die Zeit, 7 November 1997).

Artık Mercedes durumu daha fazla inkar edemezdi. Yaptığı basın konferansında Hubbert bir zayıf noktalarının olduğunu kabul etti; fakat iletişim uzmanlarının tavsiye ettiği -hatanı kabul et-karşı tarafa güven ver-seni dinlemelerini sağla- stratejisini benimsemedi. Hatta tersine bu gelişmelerden lastik üreticisi Goodyear'ı sorumlu tuttu. Ayrıca A sınıfı otomobillerin bundan sonra lastiklerinin değiştirilerek



lüks modellerde kullanılan ESP sistemiyle donatılacağını duyurdu. Eski müşteriler bu değişiklikleri bedava yaptırabileceklerdi.

Ancak Mercedes'in Goodyear'ı sorumlu tutması medyada büyük tepki gördü. *Autozeitung muhabirlerinden* Dirk Vincken, bu olayda lastik üreticisini suçlamanın yanlış olduğunu öne sürüyordu. (Der Spiegel, 3 November 1997). Diğer muhabirler de onu desteklediler. (Berliner Morgenpost, 30 October 1997; the Swiss Sonntagszeitung, 8 November 1997; Berliner Zeitung, 10 November 1997). Burada Daimler-Benz'in iletişim açısından iki hatasını daha görüyoruz: Birincisi; Mercedes, karşısında gittikçe güçlenen iddalara karşın bir kaçış yolu aramıştı. Mercedes-Benz iletişim stratejisi gazetecileri ve motor uzmanlarını bilgilendirmeyerek kendilerine çıkarım yapma olanağı sağlamıştı. Aslında gazeteciler tarafından daha çok eleştirilen A sınıfının tasarım yetersizliği değil Mercedes gibi bir şirketin nasıl olur da bu kadar ünvanına yakışmayacak şekilde hareket ettiği idi.(Der Spiegel, 3 November 1997; Die Zeit, 7 November 1997, Süddeutsche Zeitung, 12 November 1997; Welt am Sonntag, November 1997; Berliner Zeitung, 30 October 1997).

İkincisi, eğer hata lastik üreticisinde olsa bile arabaya uygun lastik üreticisi ile anlaşma yapmak yine Mercedes'in sorumluluğu altındaydı.

Medyada hata kaynağıyla ilgili boy gösteren tüm spekülasyonlara ek olarak, şirketin performansının da düştüğünü içeren haberler ortaya çıkmaya başladı. Die Zeit gazetesi (7 November 1979) krizin Mercedes'e 150 milyon marklık bir maliyete mal olduğunu ve şirketin hisse değerinin de azaldığını iddia etti. Haftalık iş dünyası gazetesi *Wirtschaftswoche*'nin başlığı ise şöyleydi: "Mercedes-Benz A sınıfı felaketinden sonra trilyonlarca zararla karşı karşıya"

Keskin Dönüş

Welt am Sonntag gazetesi A sınıfı araçların üretiminin CEO Jürgen Schrempp tarafından durdurulacağını ilk duyuran gazete oldu.(9 November 1997) Ancak bu haber Mercedes-Benz tarafından yalanlanmasına karşın iki gün sonra Schrempp şirketin bir hata yaptığını kabul ederek üç aylık bir süre içinde A sınıfı araçların sipariş teslimi yapılmayacağını basına açıkladı.(ZDF heute journal, 11 November 1997, 21.30; ARD Tagesthemen, 11 November 1997, 22.30) Schrempp'in bu kararlı tavrı aslında herkesin beklediği kararmış gibi gözüküyordu. İlerleyen günlerde Mercedes hakkında daha pozitif haberler basında çıkmaya başladı. Frankfurter Rundschau'nun tepkisi şöyleydi: "Bu kadar saldırı yeter. Çünkü açıklamanın ardından sadece acıma duymak, bu arabanın yapımında emeği geçen tüm çalışanlara büyük bir eziyet olacaktır." (12 November 1997) Der Spiegel dergisinin yorumu ise şöyleydi: "Biraz geç de olsa bu 100 yıllık başarı tarihindeki tek ve küçük bir olaya şirketin verdiği güzel bir reaksiyon"(17 November 1997).

Son Hata



Mercedes-Benz'in yaptığı son hata ise Schrempp'in açıklamasından hemen sonra 12 Kasım'da ulusal basında verdiği ilan oldu. Bu ilanda şirketin A sınıfı ile ilgili tartışmalara bir son vermek istediği söyleniyordu. Böylelikle Mercedes ADAC ve TÜV'ün kendi standartlarına göre yeni A sınıfındaki değişiklikleri onaylamasından sonra artık tartışmalara gerek kalmadığı izlenimini vermek istiyordu. Ancak ilan önceki gelişmelerden sonra uygunsuz ve kibirli olarak algılandı. Örneğin *Frankfurter Allgemeine* gazetesi bu teşebbüsün aracın bozulan imajını onarmada çok da başarılı olmadığı yorumunda bulundu.(12 November 1997)

Yönetim şunu anlamakta zorlandı ki eğer bir kere konu insanların kulağına giderse, bu konuyu örtbas etmek veya kapatmak kolay değil. Gerekli olan kapsamlı bir iletişim stratejisi uygulamak ve gelişmeleri kontrol edebilmek.. Fearn Banks'ın dediği gibi (1996,p.9) "Halkın gözünde kişi veya organizasyon suçsuz olduğu kanıtlanıncaya kadar suçludur.

Alınan dersler

Bu yazı bir vaka uygulaması şeklinde Mercedes-Benz'in iletişim davranışlarını masaya yatırdı. Yapılan hataları şöyle gruplandırmak mümkün:

- Farketme: Bu süreçte Mercedes özellikle Tannishus'taki uyarı işaretlerini göremedi.(Barton, 1993)
- Önlem/Hazırlık: Krizin daha belirme aşamında Mercedes duruma müdahale edip kontrolü ele alabilir ve gerekli önlem planlarını uygulayabilirdi.
- Yeniden güven kazanma: Olayın ne kadar habere değer, popüler bir olay olduğu yöneticiler tarafından gözden çıkarıldı. Şöyle ki A sınıfı ufak kasa arabaların büyükleri kadar güvenli olduğu iddiasıyla yola çıkılmıştı aslında. Bu nedenle A sınıfı daha da fazla etkilenmiş oldu.

Tekrar İz Peşinde

Mercedes-Benz kriz başındaki hatalardan sonra özellikle üretim durdurma kararıyla birlikte yeniden güven kazandı ve buna ek olarak Aralık ayında yeni ufak Mercedes'in teknik problemleri çözüldü. Mercedes daha önce test sürüşlerini yapan aralarında -daha önce hakkında dava açılan- Robert Collin dahil tüm gazetecileri Barcelona'da bir başka test sürüşü için davet etti. Bu girişimi gazetelerde şöyle karşılık buldu: "Şimdi bu modeli seviyorum" (Berliner Zeitung, 10 december 1997) Ne var ki sonunda krizin Mercedes'e maliyeti 300 milyon DM oldu ve bu A sınıfının pazarlama maliyeti olan 100 milyon DM'a göre yüksek bir rakam. Ayrıca bu dönemde Daimler-Benz hissleri de değer kaybetti.

Bu örnek olay, Mercedes iletişim ekibinin A sınıfı ile ilgili konuda yaptığı hataları ortaya koydu ve gösterdi ki her ne kadar böyle durumlar için kesin formüller yoksa da açık, dürüst ve şeffaf bir iletişim stratejisi Mercedes-Benz'i hem imaj kaybından hem de önemli ölçüde masraftan kurtarabilirdi.



7.2. Müdür Vance ile Müdür Yardımcısı Jain'in Arasındaki İletişim Kopukluğu

King Yayıncılık Şirketinin Pazarlama Müdürü Yardımcısı Raymond Jain, patronuyla karşılaştığı sorun için tek çözüm yolunun istifası olup olmadığı konusunda kararsızdır.

Jain, üniversite eğitiminden sonra 15 yıl boyunca King yayıncılıkta çeşitli görevler aldıktan sonra Pazarlama Müdürü Yardımcılığı'na kadar yükselmişti. Müdürü Edward Vance ile daha önce birlikte hiç çalışmamış olan Jain, bu yeni görevine; 5 sene boyunca göstermiş olduğu performansından ve başarılarından dolayı atanmıştı. Jain ve Vance in yönetim anlayışları birbirinden tamamen farklıydı , ancak her ikisi de birbirlerinin fikirlerine saygı gösteriyordu. Zamanla, birlikte bir süre çalıştıktan sonra; Jain'in Vance ile ilgili düşünceleri değişmeye başladı; Vance'in da kendisini seçmiş olmasından pişman olduğunu seziyordu.

İlk tartışmalar....

Satış projelerinin gündeme gelmesiyle, ilk tartışmalar ortaya çıktı. Vance; şirketin pozisyonu korumak, devamını sağlamak için kazançların kullanımı fikrini destekliyordu. Jain ise şirketin teknolojisini geliştirerek yayınlarını magazin, kitap ve yazılımı destekleme amaçlı kaynakların yatırımını hedef alıyordu. Bu yolla; King Yayıncılık Şirketi'nin rakipleriyle daha etkili bir şekilde rekabet edeceğini düşünüyordu. King Yayıncılık'ta; yöneticiler pazarın neyi talep ettiğini, neye ihtiyaç duyduğunu bildiği; ürünler zamanında müşterilere ulaştırıldığı ve sürekli yenilendiği sürece; şirketin liderliğini koruyacağına inanıyordu. Fikirlerini Vance ile paylaştığında aldığı tepki Jain'i bir hayli şaşırtmıştı. Vance Jain'in fikirlerinin pratik olmadığını iddia ediyordu, ve başkan tarafından verilmesi gereken kararlar hakkında bu tarz fikirleri üretmesini tecrübesizliğine bağlıyordu.

Alınan kararlar....

Jain, Vance'in kendisine verdiği cevaba karşılık, düşüncelerinin uyuşmadığı durumlarda, tartışma ortamı yaratmaktan kaçınmaya karar verdi. Vance'in şirkette olmadığı zamanlar; yokluğundan istifade ederek, kendi fikirlerini şekillendirmeye başladı ve bu amaçla ilk adım olarak; organizasyon yapısında değişiklikler yaptı. Daha sonrasında, satış departmanının amaçlarını da yenden gözden geçirerek; ürün odaklı satış anlayışından, müşteri odaklı satış anlayışına yönelmeye çalıştı. Periyodik olarak; Vance; Jain'i yapılan değişiklikler hakkında sorguladı; Jain temelden farklı görüşlerde olduklarını ve anlaşamadıklarını düşünüyordu.

Jain'e göre artık; bu temel anlayış farklarının gizlenemeyecek düzeye erişmişti. Artık kendisini Vance'in yanında rahat konuşamamasından dolayı stres altında hissediyordu. Aslında, birbirleriyle iletişimleri kopmak üzereydi. Jain; yetki düzeyinin daha belirgin olması gerektiğini düşünüyordu; Vance Jain'in aldığı kararlar konusunda rahat hissetmesini sağlayamıyordu. Böyle bir tartışmanın, daha büyük sürtüşmelere yol açabileceğini bile bile, Jain, Vance'a oturup, karşılıklı sorumluluklarını tartışma



önerisinde bulundu. Vance bu öneriyi kabul etti ve zaman yettiği sürece, karşılıklı ilişkilerini yetki ve sorumluluklarını baştan ele almaya söz verdi.

Ve büyük gün...

Ama büyük gün hiçbir zaman olmadı; çünkü toplantı olmadı; Jain görüşme hakkında Vance'tan bir daha herhangi bir haber almadı.

Vance'a göre; Jain böyle bir toplantı istemekle kendisini sıkıntıya sokmuştu. Çünkü Jain'in aldığı kararlar ile ilgili Vance'in şüpheleri, Jain'in yetkinlik derecesinin ne olması gerektiğine karar vermesini engelliyordu. Tüm bu sıkıntılar; Jain'in daha önceden çok büyük miktarlarda paraları yeni ve kullanılabilirliği kanıtlanmamış donatılara yatırmasıyla başlamıştı. Vance'a göre; satışları arttırmak için seçilecek en zor yol Jain'in seçtiği yoldu. Jain'in organizasyonda yapmış olduğu değişiklikler de Vance'i rahatsız eden bir başka noktaydı.

Özellikle, Jain'in önerdiği fikirler ile ilgili önce Vance'a spesifik bir öneri yapmak yerine, diğer yöneticilere başvurarak onların desteğini alması ve fikirleri üzerinde değişiklik yapılamaz hale getirmesi Vance'in Jain'e karşı tavrı almasına neden oluyordu. Neden öneriler, projeler, Vance'in yardımları ve önderliğiyle gündeme gelemiyordu? Vance, Jain'in toplum içinde kendi fikirlerini söylemeye isteksiz olduğu düşünüyordu ve bundan böyle birlikte çalışmalarının pek mümkün olmayacağı kanaatine varmıştı.

Sorular...Sorunlar...

Vance, Jain' e vermek istediği mesajları verebildi mi? Jain'in, fikirlerini yerine getirmesi için onunla nasıl iletişim kurmayı tercih etti? Jain Vance 'a karşı yeterince açık olabildi mi?

Vance, Jain ile etkili iletişim kurabilmek için iletişim kanallarından yararlanmadı, buna karşın, Jain de, kendi sağduyusuna, isteklerine göre organizasyonu yeniden yapılandırarak, Vance ile iletişim eksikliğinin doğmasına izin verdi. Bu durumda her iki tarafında kendi açısından bazı hatalarının olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Jain, kendi düşüncelerini Vance'a önerirken nasıl bir yöntem kullandı? Organizasyonun etkinliğini sağlamak adına ortaya koydukları fikirlerin çatışma ortamı yarattığı bir gerçek ama burada önemli olan Jain'in bunu nasıl dile getirdiği ve hem Vance'in hem de Jain'in önerilen fikirler çerçevesinde bir uzlaşma ortamı yaratma eğiliminde olup olmadıklarıdır. Sonuçta, Vance'in Jain'in fikirlerini rahatsız edici ve sıkıntı verici bulması ve bunu bu şekilde gündeme getiriyor olması, King Yayıncılık'taki mevcut iletişim eksikliklerine güzel bir örnek olarak verilebilir. Bu durumda, Vance ve Jain'in bir an önce birbirlerine gönderdikleri ve aldıkları mesajların doğruluğu hakkında görüşmesi gerekmektedir.

Jain Vance'in fikirleri ile ilgili yorumlar yapabiliyor mu? Şirketin organizasyon yapısında; yukardan aşağıya iletişime aşağıdan yukarıya iletişime kıyasla daha sık rastlandığı görülmektedir. Jain ilk başlarda



fikirlerini Vance ile paylaşma eğiliminde olmasına rağmen, Vance'in tepkisini aldıktan sonra bu fikirden vazgeçmiş ve kendi bildiklerini onun yokluğunda uygulama yoluna gitmiştir. Zamanla Jain Vance ile iletişim kurarken güçlük çekmeye başlamış, Vance 'ın fikirleri hakkında yorum yapmaktan kaçınmıştır. Bu şirket içi çözülmesi gereken sorunların başında gelmektedir.

Ast üst ilişkilerinde karşılıklı çift taraflı iletişim, başarının ve verimliliğinin sağlanmasında en önemli etkilere birini teşkil etmektedir. Bu amaçla yönetici pozisyonundaki kişilerin yardımcılarının fikirlerini dile getirmeye teşvik edici tutum sergilemesi gerektiği kaçınılmaz bir sonuçtur. Jain gibi yöneticilerin, davranışları, iş geliştirmeleri, hatta hataları ile ilgili bilgi paylaşımına cesaretlendirilmeleri gerekmektedir. Ancak bu yolla, organizasyon içinde kişisel ve örgütsel etkinlik sağlanabilir. Hiyerarşik yapıya bağlı kalındığı, uygun delegasyon yapılmadığı ve iletişim yukarıdan aşağıya sınırlandırıldığı sürece yöneticinin çevreden izolasyonu artacaktır.

Vance'in sık sık şirket dışında bulunması, Jain'i cesaretlendirmemesi ve Jain'in yaptığı değişikliklere karşı aldığı tavır iletişim kopukluklarının belirgin göstergeleridir. Vance ve Jain arasındaki yanlış anlamalar iletişim kopukluğunun daha da artmasına neden olacaktır.

İletişim eksikliğine neden olan bir diğer önemli olgu da güven eksikliğidir. Vance Jain üzerinde güven hissi uyandırmamaktadır. Bu da aşılması gereken bir diğer önemli sorun olarak gösterilebilir. Vance'in fikirlerini nedenleriyle açıklamıyor olması, Jain'in Vance'a karşı rahat olmasını engellemekte, kendisinin de fikirlerini paylaşma konusunda isteksizlik hissetmesine neden olmaktadır. Bu durumda; Jain Vance'in fikirlerine gerekenden daha az önem vermekte, hatta zaman zaman göz ardı edebilmektedir.

Her iki kişide de birbirlerinin fikirlerine karşılık sessizlik hakimdir. Ne Jain; Vance 'in teknolojik yenilik projesine verdiği tepkiye karşılık vermiş ne de Vance Jain'in kendi bildiğini yapmasına karşılık gerekli tepkileri etkili ve yerinde bir şekilde verebilmiştir.

Her iki taraf da uzlaşma ortamı sağlamayı hedeflediği, kendi fikirlerinde daha esnek kalabildiği sürece, iletişim eksikliğinden kaynaklanan problemler çözülebilecektir.



BÖLÜM 8

Ölçümlene Modeli

İnsan ilişkileri ve iletişim ile ilgili ölçümlene metodu ortaya konulurken, iki kişinin kurduğu iletişim düşünülmüş ve bu iletişimin kalitesi ve aynı zamanda iletişim esnasında aktarılan bilgi iletiminin miktarı geliştirilen model vasıtasıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. İletişime etki eden faktörler göz önünde bulundurularak model belirlenmiştir. Bu faktörler aşağıdaki şekilde sınırlandırılmıştır:

1. İçinde bulunulan ortamın kültürel özelliklerini taşıma derecesi,
2. Davranışların çevreden etkileniyor oluşu,
3. Konuya verilen önem derecesi,
4. Dilin düzgün kullanımı,
5. İletişim araçlarının kalitesi,
6. Ortam özellikleri,
7. Sağlık durumu,
8. Yaş,
9. Anlama yeteneği,
10. Eğitim düzeyi,
11. Tecrübe seviyesi,
12. Güvenilirlik,
13. Toplumsal düşüncelere sahiplik derecesi,
14. Özgür iletişim kurabilme düşüncesi,
15. İfade edebilme yeteneği,
16. Sabır düzeyi,



İletişim kuran kişiler tamamen farklı özelliklere sahiptir. Kişilerin taşıdığı bu özellikler birbirinden ne kadar farklı olursa, iletişim kalitesi o kadar düşecek ve iletilebilen bilgi miktarı da o kadar azalacaktır. Modelleme yaparken, kişilerin özelliklerindeki farklılıkların derecelendirmesinde ve modelin kurulmasında bulanık mantıktan yararlanılmıştır. Bulanık mantık bulanık ifadelerin (pahalı, eski nadir, tehlikeli, uzun, çok..v.b) ve bulanık doğruluk değerlerinin (oldukça doğru, çok doğru, az doğru..v.b.) bulanık değerlerle sayısal olarak ölçülmesine imkan tanır.

İletişim kuran kişilerin bahsedilen özellikleri ne kadar taşıdığıнын tespit edilmesi için de hazırlanan anketlerden yararlanılmıştır. Ankette her bir özellik için değişik sorular hazırlanarak kişilerin verdiği cevaplar yardımıyla, bu özellikleri ne oranda taşıdığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

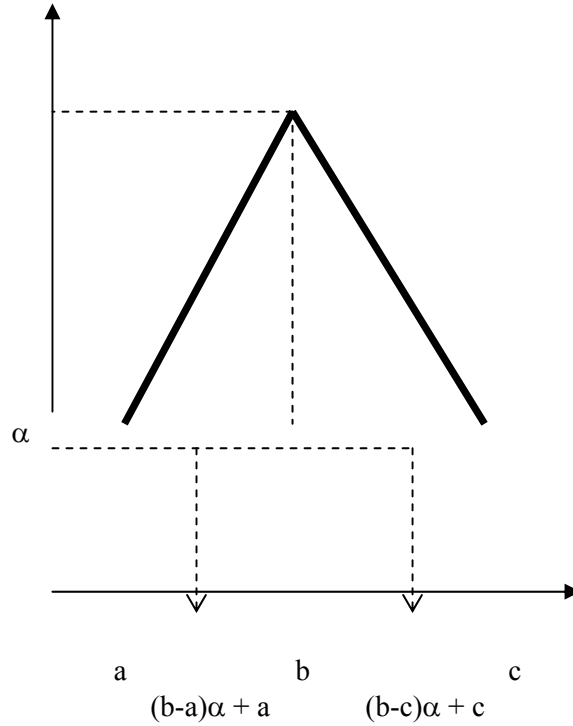
8.1 MODELLEMEDE KULLANILAN MATEMATİKSEL KURAM

Modellemede kullanılacak Bulanık kümeler teorisi Zadeh tarafından belirsizlik içeren problemlerin irdelenmesinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, “söylem evreni” ndeki herhangi bir varlığa Bulanık Küme içindeki üyelik derecesini gösteren bir değer ataması yapılarak varlığın bulanık küme tarafından tanımlanan özelliklere uyum derecesi belirlenmiş olur.

Bulanık kümelerdeki üyelik dereceleri $[0,1]$ kapalı aralığındaki gerçek sayılarla temsil edilir. A bulanık kümesi A şeklinde gösterilir. $\mu_A(x)$ üyelik fonksiyonunu temsil eder ve X evrensel kümesindeki her x ögesini $[0,1]$ aralığında gerçek bir sayıyla eşler. Üyelik fonksiyonu şu şekilde tanımlanabilir:

$$\forall x \in X, \quad \mu_A(x) \in [0,1]$$

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0 & , x < a \\ (x-a) / (b-a) & , a \leq x \leq b \\ (c-x) / (c-b) & , b \leq x \leq c \\ 0 & , x > c \end{cases}$$



Şekil 8.1 üçgensel bulanık sayıların üyelik

Üçgensel bulanık sayılar (a,b,c) şeklinde üç parametre ile gösterilirler. Burada a , en küçük olası değeri, b en umut verici değeri, c ise en büyük olası değeri göstermektedir. Üyelik fonksiyonu, bulanık kümenin en önemli unsurudur. Üyelik fonksiyonları yöntemiyle bulanık küme operasyonları tanımlanmaktadır.

A ve B olmak üzere iki bulanık kümeyi ele alarak bulanık küme operasyonlarını tanımlarsak; X uzayında tanımlanan bir x değeri için bulanık kümelerde Birleşim, Kesişim ve Tamamlayan olmak üzere üç operasyon yapılmaktadır.

- Birleşim operasyonu : $\mu_{A \cup B}(x) = \mu_A(x) \vee \mu_B(y)$
- Kesişim operasyonu : $\mu_{A \cap B}(x) = \mu_A(x) \wedge \mu_B(y)$



- Tamamlayan operasyon : $\mu_{\bar{A}}(x) = 1 - \mu_A(x)$

X ve Y olarak tanımlanan iki uzay arasındaki bağıntının gücü, karakteristik bir fonksiyon ile ölçülemez. Ancak $[0,1]$ aralığında bağıntı gücü için belirlenecek farklı dereceleri kullanılarak üyelik fonksiyonları ile ölçülebilir. Bu nedenle, $[0,1]$ aralığında $X \times Y$ kartezyen uzayındaki bir R bulanık bağıntısı, bağıntının üyelik fonksiyonu ile veya $\mu_R(x,y)$ ile ifade edilebilir.

R , $X \times Y$ kartezyen uzayındaki bulanık bağıntı ve S , $Y \times Z$ kartezyen uzayındaki bulanık bağıntı ise; T , $X \times Z$ kartezyen uzayındaki bulanık bağıntıdır.

$T = R \circ S$ bulanık bağıntısını, tespit etmek için iki kompozisyon vardır.

- **Max- min** kompozisyonu : $\mu_T(x,z) = \vee (\mu_R(x,y) \wedge \mu_S(y,z))$
- **Max- product** kompozisyonu : $\mu_T(x,z) = \vee (\mu_R(x,y) \cdot \mu_S(y,z))$

Modelleme aşamasında yer alan bulanık bağıntılardaki işlemler için max-min kompozisyonu kullanılmıştır.

Üyelik değerlerinin atamaları için bir çok yöntem vardır. Bu atamalar için sezgisel yöntem, çıkarımsal yöntem, düzey sıralama yada genetik algoritma gibi çok farklı yöntemler kullanılabilir. Modelleme yapılırken sezgisel yöntemden yararlanılarak üyelik değerleri atamaları gerçekleştirilmiştir. Sezgisel yöntem ile insan, kendi anlayışına göre üyelik değerlerini tayin etmektedir.

8.2 MODELLEMENİN AŞAMALARI

Modellemedeki aşamalar şu şekilde sıralanabilir:

1. İletişim kuran iki kişinin daha önce belirlenen 16 özelliği ne kadar taşıdığı, anket yardımıyla tespit edilir. Hazırlanan ankete kişinin verdiği cevaplar değerlendirilir ve her faktör için her iki kişiye 0 ile 100 puan arasında puanlar verilir. Her faktör için belirlenen ortalama puanların on katının alınmasıyla bu puanlar elde edilir.

2. Elde edilen bu puanların aşağıda verilen formüller yardımıyla farkları bulunur. Bu farklar İDP (iletişim düzeyi parametre değerleri) olarak kullanılır

A ve B; ele alınan 2 kişinin 16 faktörden aldığı puanlar olmak üzere ;

- 8. , 10. ve 11. faktörlerin İDP leri $|A - B|$ şeklinde hesaplanır. Diğer faktörlere ilişkin İDP lerde aşağıdaki formül kullanılır.



$$\text{İDP} = \begin{cases} 100 - A & , A=B \\ \frac{|A-B|}{(\text{ort}(A,B) + \min(A,B)) / 200} + \frac{|A-B|}{(\text{ort}(A,B) + \max(A,B)) / 200} & , A \neq B \end{cases}$$
$$10 + \frac{\text{İDP}}{2}$$

3. Her bir faktöre, iletişim özelliklerinin oluşturulması için ağırlıklar atanır.

$$W = \{ w_1, w_2, w_3, \dots, w_n \} \sum w_i = 1$$

Bu modelleme için ağırlıklar $W = \{ 0.1, 0.09, 0.11, 0.075, 0.05, 0.01, 0.02, 0.055, 0.12, 0.065, 0.06, 0.035, 0.045, 0.05, 0.075, 0.04 \}$ şeklinde atanmıştır.

4. Modeli kurmak için atanan parametreler aşağıdaki gibidir:

- $X = \{ x_1, x_2, \dots, x_n \}$; faktörlerin evrensel kümesi olmak üzere, seçilen faktörler kümesi elemanları

x_1 : içinde bulunulan ortamın kültürel özelliklerini taşıma derecesindeki farklılık

x_2 : davranışların çevreden etkilenmesindeki farklılık

x_3 : konuya verilen önem derecesindeki farklılık

x_4 : dilin düzgün kullanımındaki farklılık

x_5 : iletişim araçlarının teknik kalitesindeki farklılık

x_6 : ortam özelliklerindeki farklılık

x_7 : sağlık durumundaki farklılık

x_8 : yaş farkı

x_9 : anlama yeteneğindeki farklılık

x_{10} : eğitim düzeyindeki farklılık

x_{11} : tecrübe seviyesindeki farklılık



x_{12} : güvenilirlikteki farklılık

x_{13} : toplumsal düşüncelere sahiplik derecesindeki farklılık

x_{14} : özgür iletişim kurabilme düşüncesindeki farklılık

x_{15} : ifade edebilme yeteneğindeki farklılık

x_{16} : sabır düzeyindeki farklılık

- $Y = \{ y_1, y_2, \dots, y_m \}$; değerlendirme evrensel kümesi olmak üzere, seçilen değerlendirme kümesi elemanları

y_1 : çok iyi

y_2 : iyi

y_3 : orta

y_4 : yeterli

y_5 : zayıf

5. Çalışmada kabul edilen varsayımlar şunlardır.

- İletişim çok iyi ise; iletilen bilgi miktarı % 81-100 arasındadır.
- İletişim iyi ise, iletilen bilgi miktarı % 61-80 arasındadır.
- İletişim orta ise, iletilen bilgi miktarı % 41- 60 arasındadır.
- İletişim yeterli ise, iletilen bilgi miktarı % 21-40 arasındadır.
- İletişim zayıf ise, iletilen bilgi miktarı % 0-20 arasındadır.

6. Her faktörler ait bulanık mantık grafiklerinden faydalanarak, tespit edilen kişiler arası farklılıkların sahip olduğu iletişim kurma üyelik değerleri tespit edilir. Bu değerler kişiler arası iletişim kurma özelliklerini göstermektedir.



7. Son bulunan değerler normalize edilir. Normalize edilen değerler bir sonraki işlemde kullanılacak olan R matrisini oluşturur.

8. $i = 1,2,3,\dots, n$ ve $j=1,2,3,\dots,m$ olmak üzere $R = [r_{ij}]$ değerlendirme bulanık bağıntısıdır. $e = W o R$, her y_i değerlendirme kategorisi için üyelik değerlerini içeren bulanık vektördür. Beklenen durum ile iki kişinin iletişim kurma özellikleri bulanık vektör yardımıyla birlikte değerlendirilerek, kurulan iletişimin nasıl olduğu yani ne oranda bilgi iletilebildiği tespit edilebilir. Örneğin; $e = \{ 0.09, 0.12, 0.1, 0.05, 0 \}$ şeklinde elde edilmişse değerlendirmede en büyük değeri (0.12), ikinci eleman olduğu için kabul gereği iletilen bilgi miktarı 61-80 arasındadır.

8.3 MODELİN UYGULANMASI

1. A ve B kişilerinin sahip olduğu özellikler aşağıdaki puanlara sahip olsun. Buna göre hesaplanan IDP değerleri tabloda verildiği gibidir:

X	A	B	İDP
X ₁	70	80	23
X ₂	90	80	22
X ₃	80	100	32
X ₄	100	90	21
X ₅	90	90	10
X	A	B	İDP
X ₆	90	90	10
X ₇	90	80	22
X ₈	27	26	1



X ₉	90	90	10
X ₁₀	80	90	10
X ₁₁	20	20	0
X ₁₂	100	100	0
X ₁₃	60	80	39
X ₁₄	100	90	21
X ₁₅	100	80	32
X ₁₆	100	70	46

2. $W = \{ 0.1, 0.09, 0.11, 0.075, 0.05, 0.01, 0.02, 0.055, 0.12, 0.065, 0.06, 0.035, 0.045, 0.05, 0.075, 0.04 \}$

3. A ve B kişilerinin iletişim özellikleri

Çok iyi	İyi	Orta	Yeterli	Zayıf
0.35	0.65	0.15	0	0
0.4	0.6	0.07	0	0
0	0	0.8	0.2	0
0.9	0.1	0	0	0
1	0	0	0	0
1	0	0	0	0



0.4	0.6	0.7	0	0
1	0	0	0	0
0	1	0	0	0
1	0	0	0	0
1	0	0	0	0
1	0	0	0	0
0	0.4	0.6	0	0
0	0.9	0.1	0	0
0	0.8	0.2	0	0
0	0	0.6	0.4	0

4. R matrisi aşağıda verildiği gibidir:



$$R = \begin{pmatrix} 0.3 & 0.57 & 0.13 & 0 & 0 \\ 0.37 & 0.56 & 0.07 & 0.2 & 0 \\ 0 & 0 & 0.8 & 0 & 0 \\ 0.9 & 0.1 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0.37 & 0.56 & 0.07 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0.4 & 0.6 & 0 & 0 \\ 0 & 0.9 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0 & 0.8 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0.6 & 0.4 & 0 \end{pmatrix}$$



5. $e = W \circ R = \{ 0.1, 0.12, 0.11, 0.11, 0 \}$

Bu durumda iletişim iyi düzeydedir. İletilen bilgi miktarı % 61 – 80 arasındadır.

.....