

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ

editör MEMET ZENCİRKIRAN



ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ

MEMET ZENCİRKIRAN Lisans, yüksek lisans ve doktorasını Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde tamamladı. Aynı bölümde Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Anabilim Dalı'nda öğretim üyesidir. Sosyoloji, Türkiye'nin Toplumsal Yapısı, Çalışma ve Örgüt Sosyolojisi alanlarında çalışmalarını sürdürmektedir. Futbol ve sinema özel ilgi alanlarıdır.

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre **DORA Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.**'nin önceden iznini almaksızın elektronik, mekanik, fotokopi veya herhangi bir sistemle basılamaz, çoğaltılamaz ve bilgisayar ortamında tutulamaz.

Kapak Tasarımı : Dora Basım Yayın

Basım ve Cilt : Ezgi Matbaacılık
Sertifika No: 45029

4. Baskı, Mart 2021

ISBN: 978-605-247-269-9

DORA
Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Merkez Adres : Altıparmak Mah.
Bozkurt Cad. Avdan Apt. 10/1
Osmangazi/BURSA

Tel : 0 224 221 38 39 – 225 37 46

Fax : 0 224 220 36 73

e-mail : info@dorayayincilik.com.tr

Ücretsiz PDF Kitap Arşivi - <https://rantey.org>

ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ

EDİTÖR
MEMET ZENCİRKIRAN

DORA
BURSA, 2021

YAZARLAR HAKKINDA

DR. ÖĞR. ÜYESİ MEMET ZENCİRKIRAN

Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

PROF. DR. AŞKIN KESER

Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

PROF. DR. IŞIL BULUT

Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü

DOÇ. DR. GONCA POLAT

Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü

PROF. DR. E. ELİF YÜCETÜRK

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü

PROF. DR. BİRGÜL ÇİFTÇİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

PROF. DR. UMUT OMAV

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ÖĞR. GÖR. DR. ŞAFAK TARTANOĞLU BENNETT

Greenwich Üniversitesi, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Davranış Bölümü

DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN

Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

DOÇ. DR. GÖZDE YILMAZ

Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

DR. ÖĞR. ÜYESİ EMEL GÜLER YILMAZ

Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

DR. ÖĞR. ÜYESİ ELVAN MELEK ERTÜRK

Trakya Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Bölümü

PROF. DR. VERDA ÖZGÜLER

Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Uludağ Üniversitesi İİBF Araştırma Görevlisi **Ediz DOĞAN**'ın şahsında
genç yaşta hayatını kaybeden akademisyenlerin anısına saygıyla...
Dilerim, izleri bir yerlerde hep var olur.

İÇİNDEKİLER

Önsöz

MEMET ZENCİRKIRANxi

Örgüt ve Yönetim Kuramları

MEMET ZENCİRKIRAN 1

Örgütlerde Motivasyon

AŞKIN KESER 51

Örgütlerde Gruplar

İŞİL BULUT – GONCA POLAT 85

Örgütlerde Yıldırma: Nedenleri, Etkileri ve Sonuçları

E. ELİF YÜCETÜRK 113

Örgütsel Etik

BİRGÜL ÇİFTÇİ..... 149

Örgütlerde Ayrımcılık

UMUT OMA..... 181

Örgütlerde Denetim ve Gözetim	
ŞAFAK TARTANOĞLU BENNETT.....	209
Örgüt Kültürü: Fonksiyonları, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi	
TURHAN ERKMEN	233
Örgütsel İletişim	
GÖZDE YILMAZ – EMEL GÜLER YILMAZ.....	263
Örgütlerde Çatışma	
ELVAN MELEK ERTÜRK	305
Yeni Teknolojiler ve Örgütler	
VERDA ÖZGÜLER	343

ÖNSÖZ

Bu kitap, “örgüt sosyolojisi”ni değişik boyutlarıyla ayrıntılı olarak yansıtmayı amaçlamaktadır. Kitapta örgüt sosyolojisinin öne çıkan konularını ayrıntılı olarak inceleyen makaleler bir araya getirilerek bütünlüklü bir çalışma ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgüt sosyolojisi, sosyolojinin alt dallarından birini oluşturmaktadır ve gelişimini 20. yüzyılın içerisinde gerçekleştirmiştir. Örgüt sosyolojisi, “örgütteki grupları, sosyal yapıları, bunlar arasındaki ve içindeki ilişkileri sistematik bir bütünlük içerisinde inceleyen, örgütteki birey ve grubun davranışlarını daha geniş bir toplumsal bağlam içerisinde ele alıp, anlamlandıran bilim dalı” olarak tanımlanabilir.

Örgüt sosyolojisi, özellikle 1930’lu yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları’yla önem kazanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanın sosyal boyutunun da verimlilik artışında önemli rol oynadığının ortaya çıkması grup, liderlik, motivasyon, iletişim gibi konulara olan ilgiyi arttırmıştır. 1950’li ve 1960’lı yıllarda Amerika’da ve Avrupa’da örgüt sosyolojisine yönelik çok sayıda araştırma ortaya konulmuştur. 1980’li yıllarda Amerikan sosyolojisinin, sosyoloji geleneğinde ağırlık kazanması sonrasında mikro sosyolojik yaklaşımlar öne çıkmıştır. 1980’li yıllardan günümüze ise örgütlerin değişik sosyolojik boyutlarını ele alan araştırmalarda patlama yaşanmıştır. Örgüt kültürü, ayrımcılık, cinsiyet, etik sorunlar, yıldırma gibi konuları sosyolojik boyutuyla ele alan çalışmalarda son 20 yılda büyük artış yaşanmıştır. Örgütlerde gözetim, gruplar, motivasyon, çatışma, yeni teknolojilerin sosyal etkileri, örgütsel değişim gibi konular ise örgüt sosyolojisinin ilk döneminden günümüze önemini koruyan konulardır.

Türkiye açısından değerlendirildiğinde örgüt sosyolojisi, çok da el atılmamış bir alanı oluşturmaktadır. Prof. Dr. Ayşe Öncü'nün ikinci baskısını 1982 yılında yapmış olan Örgüt Sosyolojisi kitabı hala alanla ilgili en temel başvuru kaynağı olarak önemini korumaktadır. Türkiye'de örgüt sosyolojisi alanında yapılan çalışmaların sayısında özellikle son 10 yılda bir artış olduğu gözlemlense de, bu alandaki literatürün tatmin edici olduğunu söylemek zordur. Yine örgüt sosyolojisi alanı içine giren konuların araştırılmasının büyük bir bölümünün sosyolojik perspektiften değil, işletme perspektifiyle ele alındığı görülmektedir. Bu yönüyle örgüt sosyolojisi alanı Türkiye'de önemli boşlukları içermektedir. Bu kitap, bir nebze de olsa Türkiye'de örgüt sosyolojisi konusunda var olan boşluğu doldurmaya yönelik ilk adımlardan birini oluşturmayı hedeflemektedir.

Örgüt sosyolojisi gibi inceleme alanı oldukça geniş bir konuda, bu alana ilgi duyanlar için önemini hala koruyan bir eseri literatüre kazandıran Prof. Dr. Ayşe Öncü'yü şükran ve teşekkürle anmak gerekiyor.

Değerli vakitlerini ayırarak kitaba katkı sağlama nezaketinde bulunan makale sahiplerine destek ve sıcak ilgilerinden dolayı ne kadar teşekkür etsem azdır.

Bursa Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Araştırma Görevlisi değerli asistanım Gözde Soysal ve Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencim Medet Ali Özen kitabı büyük bir titizlikle okuyup, görüşlerini belirtti. Kendilerine teşekkür ediyorum.

Bursa Uludağ Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi Şenol Baştürk'ün görüşlerinden kitabın her sürecinde faydalandım. Kendisine gönülden teşekkür ediyorum.

Memet ZENCİRKIRAN

memetzencirkiran@gmail.com

ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI

Memet ZENCİRKIRAN

Dr. Öğr. Üyesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
memetzencirkiran@gmail.com

Giriş

Modern toplumun en önemli özelliklerinden birini toplumsal ilişkilerin örgütler aracılığıyla yürütülmesi oluşturur. İnsanlar, doğumlarından ölümlerine kadar geçen yaşam süreçlerini değişik örgütler altında geçirirler. Örgütler, kişilerin sosyalleşmelerinde, toplumun değer ve kültürel pratikleri öğrenmelerinde de önemli rol oynarlar.

Geniş anlamıyla örgütler, tarihin birçok döneminde görülebilir. Özellikle ordu, devlet ya da daha küçük siyasi birimler, dini örgütler, zanaat-kârılık kurumları vb. yapılara tarihin değişik dönemlerinde de rastlamak mümkündür. O zaman, “özellikle sanayileşme süreciyle yaygınlık ve kurumsallık kazanan, modern olarak tanımlanabilecek örgütleri geçmişteki yapılardan farklılaştıran unsurlar nelerdir?” sorusu önem kazanmaktadır. Bu açıdan modern örgütün tanımlanması, ayrılaşmanın anlaşılabilir olması açısından önem kazanmaktadır.

Modern örgütü, belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş, örgütsel teknik yapıların ve süreçlerin net olarak belirlendiği, sosyal ilişkilerin formel ilkeler etrafında koordine edildiği, çalışma ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların hukuk ve sözleşme etrafında şekillendirildiği, yasal otoritenin belirleyici olduğu yapılar olarak tanımlamak mümkündür.

Modern örgütleri, geleneksel dönemlerdeki örgütlerden ayıran temel özellikler rasyonel ilkelerin, yasal otoritenin ve örgütsel süreçlerde yasal sözleşmelerin belirleyici olmasıdır. Geleneksel toplumlardaki kişiselliğe dayalı yönetim, modern örgütlerde ortadan kalkar. Geleneksel toplumlar da var olan ve modern toplumlarda varlığını devam ettiren devlet, ordu, din gibi örgütlerde değişen boyut ise bu örgütlerdeki keyfi yapılanmanın, görevlendirmelerin, cezalandırmaların yerini formel ve yasal düzenlemelerle önceden belirlenmiş süreçler alır. Kişisellik, geleneksel ilişkiler, keyfi yerini hukuk ve rasyonaliteye bırakır.

Modern örgüt olarak adlandırılan yapılanma sanayileşmenin bir ürünüdür ve sanayileşme sürecinde yaşanan gelişmelerden büyük ölçüde etki-

lenmiştir. Sanayi toplumuna geçiş sürecinde geleneksel toplumlarda yaşanan kırılmaların benzerleri, örgütsel alanlarda da yaşanır. Sanayi toplumunda hâkim olan zihniyetlerin - örneğin akılcılık, bürokrasi, disiplin, düzen vb.- mikro yansımalarını örgütlerde de görmek mümkündür.

Bunun yanında sosyoloji kuramlarında görülen değişimlerin benzerleri örgütsel alanda yaşanır. Sanayileşmenin ilk sürecinde büyük boy kuramlar, 1950'li yıllarda orta boy kuramlar ve 1980'li yıllarda küçük boy kuramlarla olguları açıklama modeli, örgütlerde de benzer şekilde gerçekleşir.

Bu bölümde günümüzde de kullanıldığı şekliyle modern örgüt olarak adlandırılan yapılanmanın ortaya çıkışında büyük etkisi bulunan sanayi devriminin etkilerine kısaca değinilmektedir. Örgüt ve yönetim kuramları çok farklı kuramlar yansıtılarak değil, döneme damgasını vurmuş ana kuramlar ekseninde, örgütlerde getirdiği yaklaşım ve değişiklikler ele alınarak incelenmektedir. Bunun yanında örgüt ve yönetim kuramlarında yaşanan değişimler tarihsel süreç içerisinde ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

Sanayi Devriminin Etkileri

Sanayi devrimi, toplumsal hayatın her alanında köklü dönüşümler ortaya çıkarmıştır. Sanayileşmenin ilk aşamasında tarım toplumuna ait kurum ve yapılarda önemli aşınmalar yaşanmış, toplumsal hayatta kaos/belirsizlik/ düzensizlik yaygınlık kazanmıştır. Sosyolojinin bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasının arkasında toplumsal/ kurumsal/ grupsal yapılarda yaşanan alt üst oluşlar karşısında “toplumsal düzenin sağlanması”na yönelik arayışların önemli etkisi bulunmaktadır. Sosyoloji, sanayileşme ve beraberinde gelen alt üst oluşların yanında, sanayileşmeyle benzer tarihlerde ortaya çıkmış olan Fransız İhtilali sonrasında yaşanan siyasal dönüşümlerle ortaya çıkan toplumsal kaosu önlemeye yönelik arayışlarla sistematik bir bilim dalı haline gelmiştir. Sosyolojinin kurucu isimleri olan Comte (1798-1857), Durkheim (1858-1917), Weber (1864-1920), Marx (1818-1883) gibi isimlere bakıldığında hepsinin Kıta Avrupa’sında sanayi toplumunun ve Fransız İhtilali’nin yarattığı toplumsal ve siyasal karmaşanın

hakim olduğu dönemde yaşadıkları görölmektedir. Sosyolojinin kurucu isimleri, sanayileşme ve Fransız İhtilali sonrasında Avrupa’da oluşan kaosu önlemek ve toplumsal düzeni sağlamak için “sosyoloji kuramlarını” oluşturmuşlardır. Klasik sosyoloji kuramlarına bakıldığında bütün insanlık için geçerli, genel yaklaşımların ortaya konulduğu görülecektir.

Sanayi toplumunda düzeni sağlama arayışlarını sosyoloji kuramlarında da, örgüt kuramlarında da görmek mümkündür. Sanayi toplumunun gelişim sürecinde toplumsal kurumlarda hâkim bir örgütlenme biçimi olan “bürokratik yapılanma”, örgütlerde düzeni sağlama konusunda önemli bir işlev görmekte ve bu bağlamda yöneticilere rasyonel bir iktidar meşruiyeti sağlamaktadır. Sanayi toplumunda bürokratik kurumlar, iktidarın toplumsal hayatın her alanına yayılmasını kolaylaştırmış, bu durum toplumun denetlenmesini ve düzenin tesisini kolaylaştırıcı bir işlev görmüştür. Sanayileşme sürecinde eğitimde, devlet kurumlarında, hastanelerde, orduda, fabrikalarda disiplin, denetim ve gözetim yaygınlaşmış, iktidar mekanizmaları hayatın her alanını kapsar hale gelmiştir. Bu durumun mikro yansımaları sanayileşme sürecinde örgütlerde de görülecektir. Sanayi toplumunun gelişim süreçlerinde çalışanlar üzerinde yönetimin mutlak bir iktidarı söz konusudur.

Tarım toplumlarında küçük tezgâhlarda, basit teknoloji ve az sayıda insanla, emek gücüne dayalı olarak yapılan, zanaat tarzı üretim ön plana çıkmaktaydı. Sanayileşmeyle birlikte dev fabrikaların ortaya çıkışı, tarım toplumundaki zanaata dayalı üretim yapısını derinden etkiledi. Kitle üretimine dayalı bu yeni örgütlenme sonrasında ortaya çıkan üretimin fiyat olarak zanaat üretimiyle kıyaslanamayacak kadar ucuz olması, zanaatkârlığın zayıflamasını da beraberinde getirdi. Tarım toplumunun zanaatkârları, fabrikaların yeni ustabaşları olarak çalışma hayatında yerini almaya başladı. Sanayi toplumunda üretimin merkezi, zanaatkârlıktan dev fabrikalara kaydı...

Sanayileşmenin ilk döneminde üretimin merkezi olarak dev fabrikaların ortaya çıkışı, iş saatleri içinde tek bir işi yapan ve tarım toplumlarında olmayan bir sınıfın, işçi sınıfının ortaya çıkmasına yol açtı. Yeni bir sınıfın

ortaya çıkışı ve üretimin dev fabrikalara kayması, geleneksel toplumun çalışma anlayışı ve kültüründe de önemli değişimler ortaya çıkardı. Fabrikaların ve çalışmanın toplumsal hayatta merkezi önem kazanması, tarım toplumlarından farklı yeni bir çalışma disiplininin yaratılmasını da zorunlu kılmaktaydı. Sanayi toplumunda düzenli çalışma saatleri, vardiyalar ve çalışmanın kutsandığı yeni bir zihniyet yaratıldı.

Hayatın her alanında tarım toplumundan çok farklı yapıların ortaya çıkmasına neden olan sanayileşmenin başlangıcı konusunda değişik tarihlendirmeler bulunmaktadır. Freyer, 1770'li yıllardan yirminci yüzyılın ortalarına kadar altı sanayi dalgasının ortaya çıktığını belirtir (Freyer, 2014: 40-44):

“1. *Dokuma sanayi dalgası*: Sanayi devrimi bu dalga ile İngiltere’de başlamıştır. Dokuma sanayiinde teknik alanda gerçekleşen en önemli icatlar, bilginler tarafından değil, el işçiliğinden yetişme teknisyenlerce ve meslekten olmayan kişilerce yapılmıştır. Bu sanayii dalgasında 1769-1780 yılları arasında Richard Arkwright pamuk eğirme makinesini yapıp geliştirir ve on yıl sonra dönemin en güçlü dokuma fabrikatörü olur; yine o dönem İngiliz rahip Edward Cartwright mekanik dokuma tezgâhını icat eder. Bu iki makinenin icat edilmesinden sonra James Watt’ın 1769 yılında buhar makinesini icat eder. Böylece dokuma fabrikası, sırf makineye dayalı bir işletme olarak kurulmuş olur.

2. *Demir çelik dalgası*: Bu dalganın en önemli icatları 1800’lü yıllarda gerçekleşir. Bu dalga ile büyük makine işletmesi ile işlenen demir, artık her alanda kullanılan evrensel bir madde olur. Bu sanayi dalgasında ağaç direkler yerine demir direkler; keten halatlar yerine çelik teller; toprak kaplar yerine demir- çelik kaplar kullanılmaya başlanır. Bu sanayi dalgasının özel önemi, bütün öteki sanayilerin başlıca üretim aracı olan makineyi yapması, üretmesidir.

3. *Ulaştırma dalgası*: 1830’dan itibaren ilk trenler işlemeye başlar. 1820 yıllarında ise okyanus üzerinde ilk yolculuklar göze alınmıştır. Ulaştırma işlerinin makineleşmesiyle “hız” kavramı hayata girer. Ulaştırma ve taşımadaki gelişmeler, hammaddelerin dünyanın farklı yerlerinden sanayi

merkezlerine taşınmasını; fabrikalarda kitle halinde üretilen ürünlerin de dünyanın her yanına gönderilmesini mümkün hale getirir.

4. *Kimya çağı*: 1850’li yıllarda kimya biliminde yaşanan gelişmeler ve kimya biliminin belli başlı bilgilerinin bir araya toplanması bu sanayi kolunun kuramsal temelini oluşturur. “Yapay gübreleme yöntemi” gelişir; akıllı tarımın doğuşuna yol açan keşifler yapılır. Bu dalganın kendine özgü yönü, bilimin belirleyici unsur olarak ilkin bu dalgada ortaya çıkışıdır. Yeni teknik, artık bilim adamlarının uğraştığı bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bütün sanayi ülkelerinde zamanla yüksek teknik okullar açılır; yüksek teknik okullarda bütün sanayi alanları için mühendisler yetiştirilir; laboratuvarlarda birçok keşif yapılır.

5. *Elektrik sanayii dalgası*: Bu dalga, büyük bir olarak 19. Yüzyılın son çeyreğinde kuvvetli akım tekniğine geçişle başlar ve kendisinden önceki bütün sanayileri kökünden değiştirir. Elektrik, buhar gücünün yerini alır. Elektrik yardımıyla taşıma ve ulaştırma işleri değişir; hızlı gelişen büyük kentler elektrikli taşıt aracına, tramvaya kavuşur; kimya sanayii elektriği kullanarak yeni bir temel üzerinde gelişir.

6. *Benzin motoru çağı*: 1889’da Paris’te ilk otomobil sergisi açılır; 1894’de ilk uluslararası otomobil yarışı yapılır; 1903’de Henry Ford Motor Company kurulur. Bu dalga ile havacılıkta ve otomotiv sektöründe önemli gelişmeler yaşanır.”

Her 25 yılda bir yaşanan büyük teknolojik devrimler, toplumsal hayatın her alanında önemli değişimler ortaya çıkarır. Fabrikaların kurulup kitle üretimine geçilmesi, tarım toplumunda merkezi yaşam alanını oluşturan köylerin, toplumsal yaşamdaki ağırlıklarının azalmasını da beraberinde getirmiştir. Sanayi toplumu, fabrikalar etrafında yeniden şekillenmeye başlayan kentlerin temel yaşam alanı olarak öne çıktığı ve geleneksel toplumdakinden çok farklı değerlerin hâkimiyet kazandığı bir toplumdur. Sanayi toplumlarında yüz binlerce insanın çalıştığı, dinlendiği, faaliyetlerini gerçekleştirdiği kentler önem kazanmaya başlar. Sanayi toplumunun temel yerleşim alanı olan kentte, köyde oluşan değer ve zihniyet kalıpları değişir. Benzeşme yerini farklılaşmaya bırakır. Aile/ cemaat/ din vb. top-

lumsal aidiyetlerin bireyi kontrol ve yönlendirme gücü azalır. Sendikalar, siyasal partiler, sivil toplum örgütleri vb. yapılara dayalı yeni aidiyet biçimleri toplumsal hayatta öne çıkmaya başlar. Sanayileşme ve kentleşme, gelenek ve dinin toplumsal kontrolünün gücünü kırarak hukuka dayalı yeni bir örgütlenmeyi beraberinde getirir. Bu süreçte bireyselleşme önem kazanır.

Özellikle sanayileşmenin ilk sürecinde tarımsal alanlardan büyük göçlerin gerçekleştiği kentlerde işsizliğin, yoksulluğun ve sefaletin yaygın bir unsur haline gelmesi nedeniyle düzeni sağlamak için son derece sert yasalar uygulamaya sokulur. Sanayileşme sürecinde kentleşmenin gelişmesiyle, hukuka yani kurallara uymaya verilen önemin toplumsal hayatın her alanında öne çıktığı, kuralların ihlalinin çok sert şekilde cezalandırıldığı görülmektedir. Yüz binlerce insanın bir arada olduğu yeni yapılanmada disiplin ve düzen hayatın merkezine yerleşir. Toplumsal sapmalar son derece sert şekilde cezalandırılır. Benzer bir durum örgütler açısından da geçerlidir. Örgütlerde verimlilik, ekonomik ödüllendirmeler yanında korku/ baskı/ tehdit ve disiplin kullanılarak sağlanmaya çalışılır. İtaat, önemli bir değer olarak kutsanır ve kurallara uymayanlar sert bir şekilde cezalandırılır.

Sanayileşme sürecinin ilk dönemlerinde işsizliğin ve yoksulluğun yaygın olması, işverenlerin çok düşük ücret politikası izlemesini de beraberinde getirdi. Neredeyse karın tokluğuna uzun ve zor çalışma şartlarında çalışma, 1800'lü yılların Avrupa'sında sıklıkla görülen bir durumdur. İşverenler karşısında zayıf durumda bulunan ve emeği sömürülen işçiler arasında zamanla çıkar ve sınıf bilinci oluşacak bu durum, işçi-işveren gerilimlerini arttıracak, çalışanlar örgütlenerek işçi sendikalarını kuracaklardır. Sanayi toplumunun çalışma hayatına işçi-işveren arasındaki gerilim uzun süre damgasını vuracaktır. İşverenler, bu gerilimin bir sonucu olarak çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurmak amacıyla örgütlerde disiplin/ denetim/ gözetim/ korku/ cezalandırmayı yaygın olarak çok uzun süre kullanacaklardır.

Sanayileşme süreciyle birlikte aile yapısında önemli değişimler yaşanır ve zamanla geniş aile yerini çekirdek aileye bırakır. Tarım toplumunda işin birlikte gerçekleştirildiği kurum olan ailenin yerini, fabrikalar alır. İşletme, köklü olarak aileden ayrılır (Aron, 1997: 65).

Sanayileşme sürecinde zaman, toplumsal hayatta, çalışma hayatında ve örgütlerde merkezi önem kazanır. Fabrikalarda üretimin durmaması için vardiyalı sistemlere geçilmiş, işe gidip gelme zamana bağlanmış, eğitim dâhil olmak üzere toplumsal hayatın bütün alanlarında zamana uymak ve dakiklik önem kazanmıştır. Sanayi toplumunun en önemli özelliklerinden birinin zamana verilen değer olduğu söylenebilir. Akılcılaştırma, bürokrasi, toplumsal düzenin sağlanması ve iktidarın sağlam temellere oturabilmesi için de kurum ve yapılar arasında zamansal eşgüdümün sağlanması önemli bir zorunluluk haline gelmişti.

Sanayileşme sürecinde akıl, toplumsal hayatın merkezine yerleşir. İnsanın aklıyla doğanın yasalarını keşfetmesi yeni bir zihniyeti de ortaya çıkarıyordu. Geleneksel toplumun olaylar karşısındaki aciz/ edilgen/ pasif insanının yerine aklıyla doğanın yasalarını keşfeden, akıl ve bilimin yardımıyla doğayı anlayan, kontrol eden ve doğaya hükmeden insan alır. Pozitif bilimlerde yaşanan gelişmelerin de etkisiyle, insanın doğaya hükmetmesi pozitivist düşüncenin hayatın her alanına yayılmasını da beraberinde getirir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde dev fabrikaların kurulması ve verimli bir şekilde işletilebilmesi, iş sürecinin bütününün akılcı ilkeler etrafında örgütlenmesini kaçınılmaz hale getirir. Sanayi toplumunda örgütler, geleneksel alışkanlıklar yerine rasyonel kurallar etrafında şekillenen yapılarıdır.

Akl ve bilimin sanayi toplumunda merkezi önem kazanması, insanın akli, pozitif bilim ve teknoloji etkileşimiyle doğayı kontrol altına alması, pozitivist bilimsel yaklaşımın hayatın her alanında merkezi önem kazanmasına yol açtı. Örgütler de toplumsal hayatta ortaya çıkan bu gelişmelerden derinden etkilendi. Sanayi toplumunda, bilimin uygulanmasıyla toplumsal düzenin/ refahın/ ilerlemenin sağlanacağı düşüncesinin mikro yansımalarını örgütte de görmek mümkündür.

Sosyoloji kuramları, toplumsal düzeni sağlamak amacıyla ortaya atılan, sistematik bütünlüğe sahip yaklaşımları içerir. Örgüt kuramları da sanayileşme sürecinde yeniden şekillenen örgütlerde düzenin sağlanması ve verimliliğin artırılmasına yönelik sistematik bütünlük içeren yaklaşımları içerir. Örgüt kuramlarında ortaya konulan yaklaşımlar, aynı zamanda içinde yaşanan dönemin zihniyetinden derin izler taşırlar. Bu yönüyle örgüt ve yönetim kuramlarında öne çıkan iki temel yaklaşım olan “bürokrasi” ve “bilimsel yönetim yaklaşımı” sanayi toplumunda öne çıkan akılcılıktan, disiplinden, denetimden, gözetimden ve pozitivistlikten derinden etkilenirler.

Bürokratik örgüt modeli, sanayi toplumunun krize girdiği 1970’li yıllara kadar, farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin temel yapılanmasını oluşturmaktadır.

Max Weber ve Bürokrasi Kuramı

Sanayi toplumundaki örgütsel yapılara bakıldığında, istisnasız bütün örgütlerde bürokratik yapılanmanın hâkim olduğu görülmektedir. Sanayi toplumunda en öne çıkan olgulardan biri “düzen”i sağlamaktır. Bürokratik yapılanma, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte verimsiz ve dağınık bir yapıda faaliyetlerini gerçekleştiren örgütlerin faaliyetlerinin kordine hale gelmesinde, örgütlerde düzenin sağlanmasında son derece önemli bir rol oynar. Bürokratik yapılanma ayrıca yönetim kademesinde bulunanlara, iktidarını sağlamlaştırma olanağı vermekte ve örgütlerde denetimin sağlanabilmesini kolaylaştıran bir araç işlevi de görmektedir.

Weber, “bürokrasinin bir kez tam kurulduktan sonra ortadan kaldırılması en zor sosyal yapılardan biri olduğunu belirtir. Bu nedenle bürokrasi, toplu eylemi rasyonel düzenlilik kazanmış toplumsal eyleme dönüştürmenin başlıca aracıdır. Güç ilişkilerini toplumsallaştırmaya yarayan bir araç olarak bürokrasi, bu aygıtı denetleyenler için birinci derece önemli bir iktidar aracı olagelmıştır” (Weber, 2019: 235). Bürokrasinin, kurumların yönetim kademesinde bulunanlara sağladığı meşru iktidar, hayatın her

alanında disiplinin kurumsallaşmasına neden olmuş ve kitlesel itaatin sağlanmasını kolaylaştıran bir işlev görmüştür.

Weber'in bürokrasi kuramı, sadece fabrikaları değil benzer özelliklere sahip tüm örgütleri kapsamaktadır. Weber'e göre kamu ya da özel sektördeki herhangi bir örgütün aşağıdaki özelliklere sahip olduğu sürece, bürokrasinin temel karakteristiklerini de taşıdığı söylenebilir (Dereli, 1981: 9):

- Organizasyonun büyük bir hacme sahip olması ve çok sayıda insan istihdam ediyor olması,
- İstihdam edilenlerin çoğunluğunun vasıflı değil, yarı vasıflı ya da vasıfsız olması,
- Nispeten basit bir kitle üretim teknolojisi,
- Nispeten basit ürün ya da çıktı.

Sanayi toplumundaki örgütlerin büyük bir bölümünün 1970'li yıllara kadar yukarıdaki özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Bu yönüyle bürokratik örgütlenme sanayi toplumunun temel örgütlenme biçimini oluşturmaktadır.

Weber'in ideal bürokrasisi aşağıdaki özellikleri de içermektedir (Weber, 2019: 220 - 235):

- Hiyerarşik Yetkiler: Astların üstlerce denetlenmesini sağlayan iyi belirlenmiş bir ast-üst ilişkisi vardır. Yasalar ya da yönetmeliklerce düzenlenmiş belirli bir resmi yetki alanları ilkesi geçerlidir.
- Ayrıntılı kayıt ve dosyalama: Çağdaş bürokrasi yazılı belgelere dayanır. Bu nedenle bürokrasideki bütün işlemler, yazışmalar kayıt altına alınır, dosyalanır.
- Gayri şahsilik: Bürokrasi ne denli insanilikten uzaklaşırsa o denli kusursuz gelişir. Resmi işlerden sevgi, nefret, tüm hesaplanamaz, irrasyonel ve duygusal öğeler ne denli ayıklanırsa, bürokrasi asıl niteliğine o denli yaklaşır.

- Uzmanlık: Gerek devlet yönetimi gerekse özel işletmelerde tüm çağdaş iş yönetimi, çok esaslı bir uzmanlık eğitimi gerektirir.
- Formel kurallar: İş nesnel bir biçimde hesaplanabilir kurallara dayalı olarak, kişilere göre değişmeyen bir şekilde yürütülür.
- Rasyonel Seçim: Bürokraside çalışanlar, genel kurallara bağlı, özel uzmanlık sınavlarından geçerek işe seçilirler.

Bürokrasinin en temel özelliği, örgütün kişisel duygu ve ilişkilerden arındırılarak, rasyonel kurallar etrafında örgütlenmesidir. Weber, rasyonalizasyonun Batı toplumunun en süreklilik arz eden kültürel değeri olduğuna inanmaktadır. Örgütsel düzeyde bürokrasi, tamamen rasyonel formu temsil eder (Luthans, 1995: 465).

Bürokrasi, büyük, kompleks idari sistemler ve insanlardan ayrılmış gayri şahsi faaliyetlerle karakterize edilir. Bürokrasinin ana karakterleri, yüksek uzmanlaşma, otoritenin katı hiyerarşisi, sıkı kontrol, gayri şahsılık, kurallara bağlılıktır (Newstrom – Davis, 1993, 324). Weber, bürokrasinin kapitalizme çok uygun gelen özgül niteliğinin, bürokrasi ne denli insaniliktan uzaklaşırsa o denli kusursuz gelişmesi olduğunu belirtir; resmi işlerden sevgi, nefret ve tüm hesaplanamaz kişisel, irrasyonel ve duygusal öğeler ne denli ayıklanırsa, bürokrasi asıl niteliğine o denli yaklaşır. Bürokrasinin bu özgün niteliği, onun özel erdemi olarak kabul edilir (Weber, 2019: 234-235). Bürokratik örgütler, insaniliktan uzaklaşmış, akılcı ilkeler ışığında düzenlenmiş, bölümlere ayırmanın yoğun olarak kullanıldığı, üst yönetim iktidarının baskın olduğu, alt kademelerdeki insanlarca görev fikrine yoğun bağlılığın gösterildiği yapılarıdır.

Bürokratik yapılanma, zamanla Weber'in akılcılığın demir kafesi adını vereceği bir duruma yol açacaktır. Yaşam, rasyonel ve bürokratik yapılarla çevrili demir bir kafes haline gelmekteydi. Ritzer, "Weber'in en çok, bürokrasinin daha rasyonel hale gelip, rasyonel ilkelerin toplumun başka kesimleri üzerinde de hâkim olmasından korktuğunu belirtir. Bir dizi rasyonel yapıya hapsolmuş olan, bir rasyonel sistemden ancak ötekine geçebilen bir toplum ortaya çıkmaktaydı. Dolayısıyla, insanlar rasyonelleşmiş eğitim

kurumlarından rasyonelleşmiş işyerlerine, rasyonelleşmiş eğlence alanlarından rasyonelleşmiş evlere gidebilirdi. Nihayetinde toplum, rasyonelleşmiş yapıların oluşturduğu kusursuz bir ağdan ibaret olacaktı; bundan kaçış yoktu” (Ritzer, 2016: 74).

Bürokrasi anlayışının beraberinde getirdiği otoritenin merkezileşmesi ve hiyerarşik yapılanma, kurumsal düzeyde üst yönetime büyük bir iktidar gücü sağlarken, alt kademedeki olanlara, verilen emirlere uyma ve kesin itaat etme şeklinde bir tavrın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Verilen emirleri sorgulamadan uygulama, bürokratik modelin en temel unsurlarından birini oluşturur. Disiplin ve itaat, sanayi toplumundaki örgütlerin en önemli özelliklerindendir.

Weber, “disiplinin içeriğinin, alınan emrin tutarlı bir rasyonellik ve metodik bir uzmanlıkla tam olarak yerine getirilmesinden ibaret olduğunu belirtir. Burada her türlü kişisel eleştiri kayıtsız şartsız durdurulur. Aktör gözünü kırpmadan ve kendini tümüyle vererek emri yerine getirmeye koyulur. İtaat edenlerin eş zamanlı olarak ya da çok büyük bir kitle halinde hareket eden gruplar olması şart değildir. Belirli bir mekânda bir araya gelmiş olmaları da gerekmez. Disiplini belirleyen, çok sayıda insanın itaatinin rasyonel bir örneklik taşımasıdır” (Weber, 2019: 250). Bürokratik yapılanmanın getirdiği gayri şahsileşme, itaatin meşrulaştırımı ve sorgusuz uygulanması, daha sonraki süreçte Nazi soykırımına kadar giden felaketlere yol açmıştır. Örgütlerde de iktidar ve itaat ilişkisi, örgütün varlığını sürdürmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sanayi toplumunda öne çıkan yönetim kuramları da, çalışanları iş süreçlerinde sadece söyleneni yapan, pasif ve edilgen bir nesne durumuna indirgemıştır.

Bürokratik örgütsel yapılanma, geleneksel iş anlayışından bilimsel iş yöntemlerine geçerken, ne iş olsa yaparım mantığındaki çalışanların organizasyonunda ve işyerinde düzenin tesis edilmesi konularında çok etkili olmuş ve sanayileşme sürecindeki başarılı örgütlerin en önemli rol modelini oluşturmuştur.

Sanayi toplumunun gelişim sürecinde bürokrasi, örgütsel işleyişi koordine etmiş, hızlandırmış ve verimliliği artırmıştır. Sanayi toplumunun

kitle örgütlerinin başarısında önemli rol oynayan bürokratik yapılanma, özellikle sanayi toplumunun krize girmesiyle birlikte etkinliğini kaybetmiştir. Özellikle 1970'li yıllardan itibaren yeniden şekillenen dünyada hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojik değişimlere kolay uyum sağlamaması nedeniyle bürokratik yapılanmalar günümüzde önemini birçok alanda kaybetmiştir. İnsani unsura önem vermemesi, süreçlerin ağır işlemesi, değişime uyumlu olmaması, iktidar ve gözetimin önemli rol oynaması gibi noktalarda bürokratik yapılanmaya yoğun eleştiriler getirilmiştir.

Sanayi toplumunda örgütsel yapılanmada bürokrasinin oynadığı rolün bir benzerini, yönetim yapılanmasında “bilimsel yönetim yaklaşımı” oynar. Bilimsel yönetim yaklaşımı, o döneme kadar olan yönetim anlayışında devrim sayılabilecek köklü dönüşümler gerçekleştirir ve çok uzun süre sanayi toplumunun değişik örgüt yapılarında etkisini sürdürür.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Klasik Kuramlar

Sanayi toplumunun gelişim sürecinde önem kazanan pozitivist bilim anlayışının benzer bir yansıması örgütlerde de görülebilir. Modern toplumlar, olayların nedenini açıklamada, geleneksel toplumun metafizik ve dinsel açıklama yöntemleri yerine neden sonuç ilişkisine dayalı pozitivist bilimin yöntemlerini ve akılcılığı kullanan toplumlardır. Sanayileşme sürecinde, sosyal bilimler de pozitivist yaklaşımdan etkilenmişlerdir. İlk sosyoloji kuramları incelendiğinde, fen bilimlerinde doğanın yasalarının keşfedilmesinde olduğu gibi, toplumsal yaşamın işleyiş yasalarının da keşfedilebileceği ve önceden kurgulanarak toplumsal düzenin (bir makine gibi) sağlanabileceğine yönelik kuramlar öne çıkmaktadır.

Sanayi toplumunda örgütsel alanda da oldukça uzun süre, çalışmanın nasıl daha verimli hale getirilebileceğinin arayışları öne çıkar. Bilimsel yöntemlerin işe uyarlanarak, çalışmanın sistematik/ koordineli hale getirilmesi ve büyük verimlilik artışının sağlanmasında bir mühendis olan Frederick Winslow Taylor'un (1856-1915) büyük etkisi vardır. Taylor, fabrikalarda çok uzun süre gerçekleştirdiği çalışma ve gözlemlerini sistematik hale geti-

rir ve 1911 yılında “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” çalışmasını yayınlar. Taylor, disipline olmamış çalışma ilişkileri ve eşgüdüm sağlanmamış iş süreçlerinin yerine bilimsel yöntemleri koyarak örgütlerde nasıl önemli değişimler gerçekleştirilebileceğini kitabında çok sayıda örnekle anlatır. Kitap, yönetim anlayışında köklü bir devrime yol açacaktır.

Taylor bilimsel yönetim yaklaşımında, yönetim yapısının ve üretim sürecinin yeniden yapılandırılarak verimliliğin artırılması üzerinde durur. Taylor’un bilimsel yönetimini oluşturan temel ilkeler şunlardır (Taylor, 2016: 108):

- Gelişigüzel yöntemler değil, bilim.
- İhtilaf değil, uyum.
- Bireycilik değil, işbirliği.
- Sınırlı üretim değil, maksimum üretim.
- Her işçinin en üst verimlilik ve refah düzeyine geliştirilmesi.

Taylor’un yukarıda belirttiği ilkelerin işyerlerinde uygulanabilmesi için, işletmelerin üretim ve yönetim yaklaşımlarında zihinsel bir değişimin yaratılması gerekmektedir. Taylor’un öncelikli arayışı işletmelerdeki verimlilik kaybının ortadan kaldırılması ve maksimum üretimin sağlanmasıdır.

Taylor, işletmelerdeki verimlilik kaybının engellenmesi ve işin en uygun sürede gerçekleştirilmesi için zaman ve hareket etütlerinden faydalanır. Bu süreçte işçinin işi en verimli şekilde kaç harekette yapabileceği hesaplanır ve bu sistematik hale getirilerek işe uygulanır. Taylor’a göre “her işin her bir bölümünde izlenen ve kullanılan araçlardan bir tanesi daima diğerlerinden daha iyi ve hızlıdır. Bu en iyi metot ve araçlar, ancak kullandığımızdaki metot ve araçların bir bütün olarak kronometrik zaman etütleri ve hareket etütleriyle bilimsel olarak analiz ve etüt edilmeleriyle belirlenebilir ya da geliştirilebilirler. Bu da rastgele metotlar yerine kademeli olarak bilimsel metotların teknik yöntemlerle ikame edilmesiyle sağlanabilir” (Taylor, 2016: 26). Taylor, zaman ve hareket etütleriyle çalışanların hangi işi ne kadar sürede daha verimli yapabileceklerini hesaplayarak verimliliği art-

tırmayı hedefler. Zaman ve hareket etütleri, mühendislik yaklaşımının işe uygulanmasını da beraberinde getirir. Zamanla gelişecek hareketli montaj hattıyla birleştiğinde zaman ve hareket etütleri, işin insanilikten çıkışına temel oluşturacaktır. Hareketli montaj hattında, çalışan, makinenin kurgulanışı gibi kurgulanacak ve bir günde yapabileceği iş, mühendislik yaklaşımıyla hesaplanarak çalışanın buna uyması istenecektir. Charles Chaplin'in yoğun bir sanayileşme ve kapitalizm eleştirisi içeren nefis filmi "Modern Zamanlar"(1936), zaman ve hareket etütlerinin hareketli montaj hattıyla birleşmesi sonucu, insanın makinenin bir uzantısı haline gelmesi durumunu sarsıcı bir şekilde yansıtır. Hareketli montaj hattında yaptığı tek iş vida sıkamak olan işçi, bir süre sonra her şeyi vida olarak görmeye başlayacak ve süreç akıl hastanesinde psikolojik tedavi görmeye sonuçlanacaktır.

Bilimsel yönetim yaklaşımında çalışan, makinenin bir uzantısı olarak görülmekte, çalışandan yöneticiler tarafından planlanan düzene sorun çıkarmadan uyması istenmektedir. İş süreçlerinde geleneksel yöntemler yerine, bilimsel yöntemlerin uygulanmasının, insani açıdan olumsuz sonuçları olsa da, örgütlerde büyük verimlilik artışlarına sebep olduğunu belirtmek gerekiyor.

İşte verimin arttırılması konusunda Taylor'un üzerinde durduğu en önemli konulardan biri, işe uygun çalışanın seçilmesidir. İşin niteliği ve nasıl bir işçi gerektirdiği testlerle belirlenmekte, sonrasında personel seçimi bu kriterlere göre yapılmaktadır. Çalışan seçimi kadar onun işin nitelikleri doğrultusunda eğitilmesi de önem kazanır. *"Eskiden olduğu gibi işçinin işi kendisinin seçip, mümkün olan en iyi şekilde kendini yetiştirmesi yerine, her işçi bilimsel olarak seçilip, eğitilip, geliştirilir"* (Taylor, 2016: 35). Bu yaklaşım, son derece önemlidir. Hem bürokrasi hem de bilimsel yönetim yaklaşımında iş, insani duygulardan, kişisel ilişkilerden arındırılmış ve akılcılaştırılmıştır. İşe en uygun kişinin seçimi ve işin nitelikleri doğrultusunda eğitilmesi, verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşım, toplulukçu kültürlerde hala devam eden ilişkiler ağı yoluyla ve adamını bularak işe girmenin sanayileşme sürecinde nasıl ortadan kaldırıldığını göstermesi açısından önemlidir.

Taylor'un yaklaşımında belirleyici olan, yönetimdir. Çalışandan yönetim tarafından belirlenen ilkelere sorgulamadan uyması beklenir. Bu yaklaşımda işçilerin uyacağı görevler ayrıntılı olarak planlanmakta ve işçilere verilmektedir. Taylor'a göre "modern bilimsel yönetimde görev fikri önemlidir. Tüm işçilerin yapacakları iş, en az bir gün önceden tam olarak yönetim tarafından planlanmakta ve herkese yapacağı işin detaylarını ve kullanacağı araçları gösteren yazılı talimatlar verilmektedir. Bu şekilde önceden planlanmış olan çalışma, sadece işçi tarafından değil, hemen her durumda işçi ve yönetimin ortaklaşa çabalarıyla çözülebilecek bir görevi oluşturmaktadır. Bu görev sadece neyin yapılması gerektiğini değil, nasıl ve tam olarak ne kadar sürede yapılması gerektiğini de içerir. Bir işçi bu görevi başarıyla ve zamanında yerine getirirse %30 ile %100 arasında maaşına ilaveten bir prim alacaktır" (Taylor, 2016: 37). Bu durum iki unsuru beraberinde getirir: Birincisi, işçilerden yönetim tarafından belirlenmiş ve kendilerine iletilmiş görevleri sorgulamadan yerine getirmeleri istenir. Bu yönüyle bilimsel yönetim anlayışı yönetimin işçiler üzerindeki mutlak hâkimiyetini içerir. İkincisi, çalışma koşulları ağırlaşsa da, çalışanların motivasyonunu sağlamada ve belirlenen hedeflere ulaşmada maddi ödüllendirme büyük yer tutar. Çalışanların bilimsel yönetim anlayışının insanilikten uzak çalışma koşullarında faaliyetlerini devam ettirmelerinde parasal ödüllendirmelerin önemli etkisi vardır.

Modern toplumun önemli bir boyutunu oluşturan bürokratik yapılanmada öne çıkan görev anlayışı, görevin sorgulanmadan yerine getirilmesi ve yönetim kademelerindeki kişilere sorgusuz itaat, bilimsel yönetim anlayışının da temelini oluşturmaktadır. Modern dönemin toplumsal ve kurumsal yapılanmasında öne çıkan iktidar ve itaatin meşrulaştırılmasının sağlanması, bilimsel yönetim anlayışının verimli işlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Makro anlamda toplumsal yapı, mikro anlamda örgütlerde oluşturulan iktidar ve itaate yönelik yapılanma birbirini besleyerek denetimin sağlanmasını kolaylaştırır. Görevin sorgulanmadan yerine getirilmesi çalışanın, çalışma süreçlerinden pasifize edilmesine neden olmuş, çalışanı yönetimin söylediğini yapan ve itaat eden bir konuma indirgemştir. Bilimsel yönetim anlayışına daha sonraları getirilen eleştirilerin en

önemli boyutunu, iş süreçlerinde insani boyutun ihmal edilmesi ve çalışanın makinenin uzantısı bir nesne gibi görülmesi oluşturmaktadır.

Taylor, bilimsel yönetimin gerek yönetici, gerekse astların düşünce sisteminde bir devrim yapması gerektiğini tekrar tekrar vurgulamaktaydı. Taylor, geliştirdiği ilkelere ek olarak Bethlehem Çelik Şirketi'nde şu çalışmaları da yapmıştı (Can, 2001: 11):

- İşin daha gelişmiş yöntemlerle yapılması (hareket etütleri),
- İşte gerekli dinlenme süreleri (yorgunluk çalışmaları ve dinlenme süreleri),
- Belirlenen standartta çıktı sağlama (zaman etütleri),
- Çıkıya yapılacak ödemelerde parça başı sistemi (teşvik edici ücretler).

Taylor'un bilimsel yöntemleri uygulaması işletmelerde büyük verimlilik artışı sağlayacaktır. Örneğin; Bethlehem Çelik Şirketi'nde çalışan pik demir taşıyıcısı işçilerin, işin bilimsel yöntemlerle planlanması sonrasında günde taşıdığı 12,5 ton demir miktarı, 47,5 tona çıkmıştır. Bunun yanında bu işçilerin ücretlerinde %60'lık bir artış sağlanmıştır (Taylor, 2016: 43)

Çalışanı makinenin bir uzantısı haline getirmesine rağmen, rakamlardan da görüldüğü gibi bilimsel yöntemlerin iş süreçlerinde uygulanması sonucu verimlilik önemli oranlarda artmıştır. Bu durum, bilimsel yönetim yaklaşımının kısa zamanda örgütlerde yaygınlaşmasına neden olmuştur.

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı örgütlerde verimliliği artırsa da, çalışma koşullarını ağırlaştırması, işçiyi makinenin bir uzantısı haline getirmesi açısından sendikalar tarafından tepkiyle karşılanmıştır. Bunun yanında özellikle başlangıç aşamasında bilimsel yönetim yaklaşımını uygulayan örgütlerde işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğunu söylemek gerekiyor. Taylor'un özellikle dile getirdiği önemli bir konu bilimsel yönetim yaklaşımının örgütlerde başarılı olması için iş ve yönetim süreçlerinin ve zihniyetinin bu yaklaşım etrafında yeniden şekillendirilmesi gerektiğidir. Bu durum da uzun bir zaman ve sabrı gerektirir. Her işe en uygun yöntemin seçilmesi akademisyenlerin de yer aldığı araştırmacılar tarafın-

dan bazen aylarca süren deney, gözlem ve istatistikler sonucunda belirlenir.

Taylor, işyerinde fiziki değişikliklerin yapılmasının, gerçek zaman etütlerinin, işle ilgili tüm araçların standardizasyonunun, tüm makinelerin tek tek incelenip uygun şekilde yerleştirilmesinin de önemli olduğu bilimsel yönetim yaklaşımına yönelik değişimin en basit bir kuruluştaki bile 23 yıl aldığını, bazı durumlarda 45 yıl gerektirdiğini ifade eder (Taylor, 2016, 102). Bu yönüyle örgütlerde yönetim zihniyetinin ve üretim yapılanmasının değişimi oldukça uzun süren bir süreci içermektedir.

Taylor, araştırmalarında, iş süreçlerinin verimli hale getirilmesi ve bu süreçte yönetimin temel yaklaşımlarının nasıl olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bunun yanında insana bakış açısıyla benzer zihniyeti taşıyan bir yaklaşım, özellikle örgütlerde yönetim faaliyetlerinin daha sistematik ve koordineli hale gelmesini sağlayarak, dönemin yönetim kültüründe etkili olacaktır. Henri Fayol “ Genel ve Endüstriyel Yönetim” isimli çalışmasında sanayi işlerinin gerektirdiği işlemleri sınıflandırır ve bu işlerden yönetim işlerinin ayrıntılı planlamasını yapar. Fayol’a göre tüm sanayi işlerinin gerektirdiği işlemler altı kısma ayrılabilir (Fayol, 2016: 27):

- Teknik işler (ürünler, üretim, nakliye),
- Ticari işler (alım, satım, mübadele),
- Mali işler (sermaye bulmak ve sermayeyi en uygun şekilde kullanmak),
- Güvenlik işleri (malları ve insanları korumak),
- Muhasebe işleri (muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat vs.),
- Yönetim işleri (planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol).

Fayol’a göre girilen işler basit ya da karmaşık, küçük ya da büyük olsun bu altı grup işlem her kuruluştaki bulunmaktadır.

Fayol’un yönetim yaklaşımına önemli katkısı, yönetim süreçlerini oldukça ayrıntılı bir hale getirmesi ve bu süreçlerin işlevlerini net olarak

ortaya koymasdır. Fayol'a göre yönetimin en öne çıkan unsurları şunlardır (Fayol, 2016: 78 - 168):

- **Planlama:** Örgütte iş planlarının ayrıntılı olarak yapılmasıdır.
- **Örgütlenme:** Örgütün sosyal organizasyonunun ayrıntılı bir şekilde düzenlenmesini içerir. Örgütün idari görevlerinin ve sosyal yapısının organizasyonunu kapsar.
- **Kumanda:** Her yönetici için kendi bölümündeki memurların tümünden, örgütün çıkarına yönelik azami faydayı sağlamasını içerir.
- **Koordinasyon:** Örgütün işlemlerini kolaylaştıracak, başarılı olmasını sağlayacak şekilde tüm çalışmaların uyumlu hale getirilmesidir.
- **Kontrol:** Örgütte, her şeyin yapılan plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürüyüp yürümediğini denetlemeyi kapsar.

Fayol'un kitabında oldukça ayrıntılı olarak detaylandırdığı yönetimin unsurları, sanayi toplumundaki örgütlerde genel kabul görmüş bir yönetim sınıflandırmasını oluşturur.

Fayol, bir yönetimin en çok uygulaması gereken yönetim ilkeleri olarak şu 14 ilkeyi öne çıkarır (Fayol, 2016: 46-77):

1. İş bölümü,
2. Otorite,
3. Disiplin,
4. Kumanda birliği: Her memurun yalnızca bir yöneticiden emir alması.
5. Yürütme birliği: Aynı amaca hizmet eden işlerin tamamı için tek bir program ve tek bir yöneticinin belirlenmesi.
6. Genel çıkarların özel çıkarlara tercihi: Örgütün çıkarlarının, kişisel çıkarlara önceliği.

7. İş bedelinin ödenmesi: Personel ücretlerinin hem çalışanı hem de işletmeyi memnun edecek şekilde belirlenmesi ve ücret ödeme sistemlerinin düzenlenmesi.
8. Merkeziyet,
9. Hiyerarşi zinciri,
10. Düzen,
11. Hakkaniyet,
12. Memurlarda istikrar,
13. Teşebbüs fikri: Örgütlerde her düzeyde çalışanda teşebbüs fikrinin teşvik edilmesi ve artırılmasının sağlanması.
14. Memurlar birliği: Örgütte çalışanlar arasında uyum ve birliğin sağlanması.

Fayol, yönetim unsur ve ilkelerini oldukça detaylı bir şekilde açıklayıp, sınıflandırıp, sistematik hale getirerek örgütlerin yönetim anlayışlarının koordine edilmesinde etkili rol oynar. Bu yönüyle Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında daha genel olarak değinilmiş olan yönetimin fonksiyonlarını zenginleştirir.

“Fayol'un kafasında canlandırdığı ortalama insan tembeldir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle Fayol, onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlanmasının ve yürürlüğe konulmasının gerekli olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli, yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidirler. Fayol'a göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih ederler. Sorumluluk korku kaynağıdır” (Eren, 2015: 16-17). Fayol'un yönetim yaklaşımında da işçi pasif, edilgen bir varlık olarak görülmüş, denetim ve cezalandırılma yoluyla kontrol edilmeye çalışılmıştır.

Klasik örgüt kuramlarının özelliklerine bakıldığında işbölümü, pozisyonlar arasında hiyerarşik sıralanma, belirli kurallar ve yöntemler, denetim başlıca unsurlardır. Örgütlerde mutlak rasyonellik hedeflenir. Kararlar işletmelere en yüksek faydayı sağlayacak şekilde alınır ve kararlardaki

başlıca ölçüt, ekonomik etkinliktir. Bireyler örgütte üretim aracı olarak görülür (Savcı, 1999: 18).

Taylor, “yenilik yaratan ve üretimi arttıran ilke ve önerilerine karşın, başta “Beşeri ilişkiler ekolü” olmak üzere çok sayıda eleştiriye uğramıştır. Bu eleştirilerin özünde Taylorizm hareketinin iş verimi ve üretim artışı sağlamasına karşın, işçilere ücret artışının dışında pek bir yenilik getirmediği ve sosyo-psikolojik sorunlarına hiç eğilmediği görüşü vardır. Taylor, insan unsurunu, istenilen biçimde yönlendirecek, pasif, duygusal bir varlık olarak nitelerken insanı, özellikle ekonomik güdülerin etkisi altında kalan, örgüt içinde, işletme ve kendi çıkarına çalışan ekonomik bir varlık olarak görür. İnsanın sosyal yönünün Taylor’un inceleme alanının dışında kalması, yöneltilecek eleştirilerin ağırlık noktasını oluşturur” (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 16). Klasik teoriye getirilen eleştiriler ve bu teorinin eksikliklerini gidermeye yönelik arayışlar zamanla farklı bir yaklaşım olan Neo-klasik kuramı doğurmuştur...

İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Neo-klasik Kuramlar

Neo-klasik kuramlar, “Bilimsel yönetim yaklaşımı”nın eksikliklerini gidererek, örgütlerde teknik boyutların yanında sosyal ilişkilere ve insani boyutlara da önem veren bir yönetim anlayışı ortaya koyar. Neoklasik ekolün oluşmasında Elton Mayo’nun Hawthorne Fabrikaları’nda yaptığı çalışmaların önemli katkıları olmuştur.

Western Electric Şirketi’nin Hawthorne Fabrikaları’nda 1924’de başlayan Hawthorne Araştırmaları, aralıklı olarak yapılan çalışmalarla sekiz yıl sürmüş ve 1932 yılında sonuçlandırılmıştır. “Araştırmalar altı kısımdan oluşmaktadır. Araştırmaların ilk kısmında ışıkdandırma deneyleri yapılarak, ışık şiddetindeki artış ve azalmaların verimlilik üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanır. İkinci çalışma olan Röle Montaj Odası deneyi ile fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri araştırılmış, çalışma saatlerinde kısıtlamalar ve dinlenme molalarının artırılmasının, araç ve malzemelerdeki değişikliklerin etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Üçüncü çalışma

olan İkinci Röle Montaj deneyinde, ilk röle montaj deneylerinde üzerinde fazla durulmayan teşvikli ücret sistemlerinin üretimde neden olduğu artışlar araştırılmıştır. Dördüncü çalışma olan Mika Yarma Test Odası deneyinde, ücret artışının üretim üzerindeki etkisi kaldırılarak sadece mülakatlardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan deneylerin sonuçlarını ve kaynaklarını araştırmak amacıyla işçiler nezdinde uygulanan mülakat programı, Hawthorne Araştırmaları'nın beşinci kısmını oluşturmaktadır. Altıncı çalışma, sosyal grupların oluşması, grup üyelerinin davranışlarının analizi için Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi adını taşımakta ve deney sonunda özel mülakat programına yer verilmektedir" (Eren, 2015: 21).

Hawthorne Araştırmaları sonucunda "özetle, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri olarak grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarındaki olumlu yönlerde değişimlerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması öne çıkmış, bu unsurlar çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur" (Eren, 2015: 21).

Hawthorne Araştırmaları ile birey ve gruplar arasındaki ilişkilerin yanında iş motivasyonu sorunu da önemli bir konu haline gelir. Bu araştırmalar, iş faaliyetlerinin, resmi örgüt tasarımı kadar insan doğasından da etkilendiğini ve örgüt teorisyenlerinin örgütlenmenin bu insani yönüyle yakından ilgilenmeleri gerektiğini açıkça ortaya koymuştur (Morgan, 1998: 47).

Hawthorne Araştırmaları, bir örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkiler konusunun önemini vurgulamıştır. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu, endüstri devrimi sonucunda işin aşırı uzmanlaştırılmasının çalışanları tek düze işler yapmaya ittiğini ve bu nedenle çalışanların, tatmini, kendi aralarında kurdukları sosyal ilişkilerde bulmaya çalıştıklarını ortaya çıkaran Hawthorne deneyleri, daha sonra yapılan Yankee City, Hanwood ve Tavistock kömür ocakları gibi deneylerle daha da

ileriye götürülmüştür (Can, 2001: 16). Beşeri ilişkiler kuramı, “insan unsuruna ekonomik/ mekanik varlık olarak yaklaşan klasik yönetim kuramının tersine, insana sosyal ve psikolojik varlık olarak yaklaşır. Bireyin işe motivasyonunda en güçlü motifin ekonomik güdüler olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdülerin daha etkili olduğunu savunur. Doğal grupların biçimsel gruplardan daha etkili olduğunu, grup davranışının üretimi olumlu ya da olumsuz doğrudan etkilediğini ileri sürer. Beşeri ilişkiler ekolü bireylerin kişiliklerine gösterilen saygının onları üretimde daha aktif hale getireceğini öne sürer” (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 21).

Neo-klasik yönetim kuramının insana yaklaşımı, klasik kuramın tam zıttıdır. Neo-klasik yönetim kuramına göre, insan ekonomik, ussal ve kaytarıcı değildir. Tersine akıl dışı olduğundan ve ekonomik olmayan etkenlerle yönlenebildiğinden temel özendiricilerin para ve korkutma olmaktan çıkarılması ve çalışanların örgütle bütünleştirilerek işin sevdirmesi gerekmektedir. Neo-klasiklere göre, insanın sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak yapı-işçi uyumu sağlanırsa örgüt, verimliliğe ulaşabilecektir. Çünkü işçiler örgüte kendi değerlerini, tutum ve amaçlarını da getirmektedir. Çalışanların örgütsel davranış sistemine katılabilmesi için öncelikle motive edilmeleri gerekmektedir. Bunun için sıkı denetim, ceza, korkutma gibi baskıcı araçların ve ekonomik ödüllerin yerini, anlamlı iletişim ve insana insanca muamele almalıdır (Akıncı, 1997: 17-18).

1930’lu yıllar ve sonrasında, örgüt içerisindeki insani boyuta ve insan ilişkilerine daha fazla önem veren, insanın davranışlarını anlamaya çalışan, örgütteki sosyal ilişkilere odaklanan “İnsan ilişkileri yaklaşımı” olarak adlandırılan bir yönetim anlayışı oluşmaya başladı. Örgütlerde insanın sosyal boyutunun, verimlilik artışında önemli rol oynadığının ortaya çıkışı bu yönetim yaklaşımının önem kazanmasında etkili rol oynar. Çalışanları, örgütlerde ve iş süreçlerinde daha iyi motive edebilecek unsurlar üzerine çalışmalar önem kazanmaya başlar. Hawthorne Araştırmaları’ndan sonra çalışanın motivasyonunu artırmaya yönelik, motivasyon teorileri ve araştırmalarında bir zenginlik ve çeşitliliğin yaşandığı söylenebilir.

Chris Argyris, Frederick Herzberg ve Douglas Mc Gregor gibi örgüt psikologları insanların öz denetim ve yaratıcılık kapasitelerini kullanmalarını sağlayacak, zenginleştirilmiş, motive edici işler yaratmak için bürokratik yapıların, liderlik tarzlarının ve iş örgütlenmesinin genel olarak nasıl değiştirilebileceğini ortaya koyarlar. İşçilerin çalışmaya katılmalarını sağlamanın aracı olarak mümkün olduğu kadar çok özerklik ve sorumluluk vererek ve işlerini anlamlı kılarak, çalışanların kendilerini daha yararlı ve önemli hissetmelerini sağlama fikri ağırlık kazanır. İşin zenginleşmesinin daha katılımcı, demokratik ve işçi-merkezli bir liderlik tarzıyla birleşmesi, bilimsel yönetimin ve klasik teorisinin yarattığı, son derece dar, otoriter ve insani olmayan çalışma eğilimine bir alternatif olarak ortaya çıkar (Morgan, 1998: 48).

Örgüt sosyolojisinin gelişmesinde Hawthorne Araştırmaları'nın son derece önemli bir rolü bulunmaktadır. O tarihe kadar üretim sürecindeki teknik bir faktöre benzer şekilde değerlendirilen çalışanın sosyal boyutu, bu araştırmalardan sonra önem kazanır. Örgüt sosyolojisi açısından son derece büyük önem taşıyan sosyal ve informel gruplar üzerine yapılan çalışmalarda çeşitlilik ve artış gözlenir. Bunun yanında informel liderlik ve çalışanın ekonomik ödüllendirme dışındaki yöntemlerle de motive edilebileceği konuları öne çıkar. Bu tarihten itibaren ağırlık kazanmaya başlayan örgüt sosyolojisi ile ilgili araştırmalar ve incelemeler, 1960'lı yıllardan itibaren ise giderek yaygınlık kazanacaktır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı sonrası geliştirilen yaklaşımlar örgütteki insan unsuruna ve onun sosyal boyutuna 'daha çok vurgu yapsa ve bu yönde önemli gelişmeler içerse de, örgütler 1970'li yılların ikinci yarısına kadar bürokratik ve hiyerarşik yapılanmasını devam ettirdi. Bu yapılanma içinde bilimsel ekolün katı ve sert yaklaşımı bazı düzenlemelerle yumuşatılsa da çalışanların çok büyük çoğunluğunu oluşturan vasıfsız işçilerin, karar alma süreçlerine katılmalarına ve sorumluluk almalarına müsaade edilmiyordu. Yukarıdan aşağıya yönetim tarzı ve işçilerin yoğun denetimi yine örgütlerde varlığını devam ettirmekteydi. 1950'li yıllara gelindiğinde sosyoloji teorilerinde ve örgüt yaklaşımlarında farklılaşmalar yaşanmaya

başlanıyordu. Sistem yaklaşımı, bu döneme damgasını vuran en önemli örgüt yaklaşımıdır.

Sistem Kuramı

1950’li yıllar sosyoloji kuramlarında da önemli dönüşümlerin yaşanmaya başladığı yıllara karşılık gelir. Evrensel ve geneli kapsayıcı büyük boy kuramlar, yerini orta boy kuramlara bırakmaya başlar. Makro teorilerin yerine, kurumsal düzeyde analizler öne çıkmaya başlar. Bu yıllarda sosyolojide yapısal-fonksiyonalist kuram oldukça etkili olmuştur. Yapısal-fonksiyonalist kuramın gelişiminde ise Talcot Parsons’un (1902-1979) önemli rolü bulunmaktadır.

Yapısal-fonksiyonalist kuram, 1930’lu ve 70’li yıllar arasında Amerika ve Batı Avrupa’daki sosyolojik düşüncüyü hâkimiyeti altına alır ve hiçbir alternatif teori ve yaklaşımın itiraz edemeyeceği tek sosyoloji haline gelir (Slattery, 2007: 376). *“İşlevselci yazarların toplumun işleyiş biçimini açıklamakta kullandıkları genel benzetme, sürekli değişen bir çevrede varlığını sürdürebilmek için adapte olmaya ve evrimleşmeye, dengesini korumaya ve kendi bedeninin her parçasının düzgün şekilde işlerliğini sağlamaya çalışan bir organizma benzetmesidir”* (Slattery, 2007: 376). Parsons, organizma benzetmesinin yanı sıra sistemler yaklaşımını da kullanır. Parsons tüm toplumları, oldukça farklı alt sistemlerden oluşan, hepsi karşılıklı ilişki ve bağımlılık içindeki, bağımsız ve kendine yeten sistemler olarak görür (Slattery, 2007: 376). Bu yönüyle alt sistemlerin her biri belirli bir fonksiyonu yerine getirmekte ve sistemin devamı açısından önemli role sahip bulunmaktadır.

Parsons’ın sistemle ilgili temel varsayımları şunlardır (Ritzer - Stepnisky, 2018: 100):

- Sistemler, düzene ve parçaların birbirine bağımlılığı özelliğine sahiptirler.
- Sistemler, kendini sürdürmeye veya dengeye yönelirler.

- Sistem, statik olabilir veya düzenli bir değişim süreci içinde bulunabilir.
- Sistemin bir parçasının doğası, diğer parçaların alabileceği biçim üzerinde etkiye sahiptir.
- Sistemler, çevreleriyle sınırlarını sürdürürler.
- Paylaştırma ve bütünleşme, bir sistemin verili denge durumu için gerekli olan iki temel süreçtir.
- Sistemler, sınırlarını sürdürmeyi ve parçaların bütünle ilişkilerini sürdürmeyi, çevresel değişikliklerin denetlenmesini ve sistemin kendi içinden değişme eğilimlerinin denetlenmesini içeren, kendini sürdürmeye yönelirler.

Sosyolojideki genel eğilime benzer şekilde 1950'li yıllarda örgüt kuramlarında da sistem yaklaşımı öne çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler birbiriyle etkileşimi olan ve birbirine bağımlı alt-sistemlerden oluşan yapılardır. Bu yönüyle yapısal fonksiyonalist kuramın organizma metaforu örgütler için de geçerlidir. Örgütlerde alt sistemlerde meydana gelebilecek bir sorun örgütün diğer sistemlerini de etkiler. Bu bağlamda organizmanın varlığını devam ettirmesi açısından alt sistemler arasında sağlıklı koordinasyon önem kazanır.

1950'li ve 1960'lı yıllarda Amerika ve Avrupa'da eş zamanlı olarak geliştirilen sistem yaklaşımı, örgütlerin organizmalar gibi, çevrelerine açık oldukları ve varlıklarını sürdürebilmek için bu çevreyle uygun bir ilişki kurmaları gerektiği ilkesine dayanır (Morgan, 1998: 51).

Açık ve kapalı sistemler, sistem kuramında öne çıkan kavramlardır. "Değişen ihtiyaçlara kendilerini uydurabilen örgütler, açık sistemler olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle örgüt birbirine bağlı çeşitli kısımlardan oluşan ve çevresiyle etkileşim içinde bulunan bir bütün olarak incelenir. Kapalı sistemlerde dış çevreden söz edilemez ve örgütün sadece yapı ve fonksiyonları dikkate alınır" (Efil, 2015: 102-103).

Sistem kuramının örgütsel açıdan değerlendirildiğinde önemi, örgütün birbirini bütünleyen sistemlerden oluştuğu noktasına vurgu yapmasıdır. Burada örgüt açısından iki nokta özellikle önem kazanmaktadır:

- 1- Örgüt, kendi içerisinde etkileşimi ve birbirine bağımlılığı olan alt sistemlerden oluşmaktadır.
- 2- Örgüt, kendisini çevreleyen daha büyük bir toplumsal sistemin bir alt sistemini oluşturur. Bu bağlamda da kendisi dışında yaşanan gelişmelerden etkilenir.

Klasik kuramların odak noktasını örgütün kendisi oluşturmaktadır. Bu yönüyle gerek “Bilimsel yönetim yaklaşımı”, gerekse “İnsan ilişkileri yaklaşımı” örgütün dış çevresiyle olan etkileşimine önem vermez. Örgüt, kapalı bir sistemmişçesine ele alınır. Oysa “Sistem yaklaşımı” örgütün açık bir sistem olarak ele alınmasını gündeme getirir. Bu yaklaşım, örgüte daha geniş bir perspektiften bakmayı da zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde örgütler açısından değerlendirdiğimizde örgüt içi ilişkiler ve departmanlar örgütün alt sistemlerini oluşturur. Bu alt sistemler teknik ilişkileri ve sosyal boyutu içerir. Bunun yanında örgütün bütün faaliyetlerini/ kararlarını/ verimliliğini etkileyen dış faktörler/ sistemler bulunmaktadır. Örgüt, kendi iç işleyişinde çok başarılı bir yapılanma oluştursa bile bir alt sistemini oluşturduğu dış dünyadan derinden etkilenecektir. Günümüz açısından değerlendirildiğinde örgütün kendisinden kaynaklanmayan ama örgütü derinden etkileyen faktörlerden bazıları olarak şunlar sayılabilir:

- 1- Küresel ekonomide yaşanan gelişmeler ve krizler,
- 2- Küresel salgınlar (Örneğin Koronavirüs salgını),
- 3- Örgütün faaliyet gösterdiği alanda yaşanan teknolojik değişimler,
- 4- Ulusal hükümetlerce çıkarılan yasalar,
- 5- Ekonomi politikalarında yaşanan değişimler,
- 6- Siyasal istikrarsızlıklar,
- 7- Rakip örgütlerin faaliyetleri,

8- Müşteri tercihlerinde yaşanan değişimler.

Bir örgüt, iç sistemlerini ve yapılanmasını ne kadar mükemmel hale getirirse getirsin, kendisini çevreleyen daha geniş bir sistem içerisinde faaliyet göstermesi nedeniyle, dış koşullardan etkilenmektedir. Bu yönüyle başarılı olmak için açık bir sistem haline gelebilmeli, dış gelişmeleri takip ederek kendini bu gelişmelere adapte edebilmelidir. Sistem yaklaşımı, kendinden önceki yaklaşımların örgütü kapalı bir yapı olarak gören anlayışında önemli değişim yaratmış ve örgütün açık bir sistem olarak ele alınmasını beraberinde getirmiştir.

Sanayi Toplumunun Krizi ve Yeni Örgüt Yaklaşımları

1970'li yıllar sanayi toplumunun, kitle üretiminin, kitle örgütlerinin krize girdiği yıllar olarak öne çıkar. Sanayi toplumunun krize girmesine ve sanayi sonrası toplum/ bilgi toplumu/ postmodern toplum olarak adlandırılan yeni toplum oluşumuna neden olan birkaç faktör sayılabilir:

- Yeni teknolojilerin ortaya çıkması, ucuzlaması ve yaygınlık kazanması: Bilgisayar ve enformasyon teknolojileri, sanayi toplumunun toplumsal ve örgütsel yapılanmasında köklü dönüşümler ortaya çıkarıyor. Üretim süreçlerinde esnekliği mümkün kılıyor.
- Dünyada siyasal ve ekonomik alanda yaşanan neo-liberal hareketler: Sanayi toplumunda hâkim anlayış olan Keynesyen ekonomi politikaları ve refah devleti uygulamaları güç kaybediyor. Bunun yanında liberal ekonomi politikaları öne çıkıyor. Devlet ekonomik hayattaki ağırlığını özel sektöre bırakıyor. Dünyada ekonomi ve finansal piyasalardaki serbestleşme hareketlerinin yaygınlaşması, küresel ticaret ve rekabetin hız ve yaygınlık kazanmasına neden olurken, yeni bir çalışma hayatının da şekillenmesini beraberinde getiriyor.
- Müşteri talepleri önem kazanıyor: Yeni teknolojilerin müşteri tercihlerini öngörebilmesi, üretim merkezli yapılanmayı alt üst ediyor. Tüketici taleplerinin belirleyici olduğu ve hızla değiştiği bu

yeni yapılanmada, değişime ayak uyduramayan, hantal kalan fabrikalar krize giriyor.

Sanayi toplumunun krizi ve bilgi toplumuna geçiş sürecinde çalışma hayatında ve örgütlerde köklü dönüşümler ortaya çıkmaktadır:

- Dev fabrikaların değişen taleplere cevap verememesi, ileri teknoloji kullanan küçük ve orta boy işletmelerin ekonomide ağırlık kazanmaya başlaması,
- Örgütlerde teknoloji kullanımının çalışan sayısını azaltması. Bunun yanında daha eğitilmiş ve vasıflı işgücüne ihtiyacı artırması,
- İmalat işlerinin yerini bilgi ve hizmet işlerinin alması. Tarım ve sanayinin üretim sürecindeki payı giderek azalırken bilgiye dayalı üretimin ağırlığının artması,
- Tek amaçlı makineler yerine esnek makinelerin üretim anlayışında öne çıkması. Esnek üretim ve yönetim anlayışlarının yaygınlık kazanması,
- Müşteri tercihlerine dayalı olarak, talebe dayalı üretim anlayışının, geçmişin kitle üretiminin yerini alması,
- Çalışma sürelerinin kısalması ve esnek çalışma tarzlarının öne çıkması,
- Kadınların çalışma hayatında daha fazla ağırlık kazanması,
- Sendikaların ve kitle örgütlerinin zayıflaması çalışma hayatında yaşanan değişimlerden bir kaçısı olarak sayılabilir.

Sosyolojide ve Örgütsel Alanda Mikro Kuramların Yükselişi

Sanayi sonrası toplum/ bilgi toplumu tartışmalarının yaygınlaştığı dönemde sosyoloji kuramlarında da değişim yaşanmaktadır. 1980'li yıllarda sosyoloji kuramlarında Amerikan sosyolojisinin de etkisiyle küçük boy kuramların merkezi önem kazandığı görülür. Sosyolojide sanayi toplumunun gelişim sürecinde büyük boy kuramlar, 1950'li yıllarda orta boy ku-

ramlar öne çıkarken, 1980'li yıllar ise küçük boy kuramların hâkimiyetiyle anılır.

Sosyolojide büyük boy kuramların yerini, küçük boy kuramların almasının önemli toplumsal ve kültürel nedenleri bulunmaktadır. 1980'li yıllarda her boyutta çeşitlilik ve farklılık artmıştır. 1970'li yıllardan itibaren kültürel farklılıkların önemli bir zenginlik olarak öne çıkması, cinsiyet, cinsel tercih, etnisite ve dinsel farklılıkların toplumsal alanda meşruluk kazanması, örgütsel yapıların her açıdan farklılaşması, küreselleşme sürecinde her türlü heterojenliğin toplumsal yapılarda artması artık genelleştirici, her şeyi kapsayan büyük boy kuramların geçerliliğini ortadan kaldırmıştır. Özellikle spesifik grup/ kurum / olguları analiz eden ve analizin sonucunda evrensellik iddiasının uzağında belirli grup/ olgu ve durumlar için yorumlarda bulunan küçük boy kuramlar, 80'lerden günümüze ağırlık kazanmıştır.

Sosyolojide yaşanan gelişmelerden örgüt kuramları da derinden etkilanmektedir. Örgüt kuramlarına baktığımızda da benzer bir değişimi görmek mümkündür. Klasik örgüt ve yönetim kuramları evrensel bir özellik göstermekteyken, günümüzdeki kuramlar belirli kurum ve gruplar üzerinden analizlerini gerçekleştirmekte ve çözümlerini sunmaktadırlar. Bunun yanında örgütün bütününe değil de farklı boyutlarını merkeze alan ve bu boyutlar açısından analizlerini yapan kuramlar öne çıkmaktadır. Örgütü kültür boyutuyla, gözetim boyutuyla, cinsiyet boyutuyla değerlendiren kuramlar mikro kuramlara örnek olarak verilebilir.

Küresel rekabette Japon şirketlerinin 1970'li yıllardan itibaren öne çıkmaya başlaması, birçok sektörde o zamana kadar gücü elinde bulunduran Amerikan ve Avrupa kökenli şirketlere ait pazar paylarını ele geçirmesi, örgüt kuramlarında kültür konusunun da ağırlık kazanmasını beraberinde getirmiştir. Örgüt kültürü konusu 1980'li yıllardan itibaren örgüt araştırmalarında öne çıkan bir konudur. Örgütlerde başarıyı sağlayan kültürel değer ve tutumlar nelerdir? Farklı kültürler hangi yönleriyle başarıyı tetiklemektedir? Kültürel unsurların başarıdaki rolü nedir? Farklı bir kültüre ait pratikler, başka bir ülkedeki örgütte/ grupta ne kadar sürede yerleşti-

rilebilir ve benzer başarıyı sağlayabilir mi? Benzeri sorular örgüt sosyolojisinin ilgisini kültür konusuna çekmektedir.

Yeni teknolojilerle birlikte artan gözetim olgusu, örgüt sosyolojisi ve örgüt araştırmalarında gözetim ve denetim konusunu öne çıkarmaktadır. Bir “gözetim aracı olarak örgütler”e yaklaşım bu konuda mikro kuramların ortaya çıkmasına da yol açmaktadır. Değişik örgüt formlarında gözetim olgusunun ne şekilde gerçekleştiği, vasıf ve çalışan düzeylerine göre gözetimin niteliği, gözetimin farklı kültürlerdeki pratikleri, yeni teknolojiler ve gözetim ilişkisi bu alanlarda öne çıkan bazı konuları oluşturmaktadır.

Örgütlerde “ayrımcılık” konusu yine günümüzde örgüt sosyolojisinde öne çıkan ve araştırılan konular arasındadır. Bilgi toplumu süreçlerinde, sanayi toplumunun çalışma hayatındaki homojen yapılarının kırıldığı ve cinsiyet/ cinsel tercih/ etnisite/ dinsel çeşitliliğin arttığı görülmektedir. Bu bağlamda “ayrımcılık”ın toplumsal nedenleri, örgütlerdeki yansımaları da orta ve mikro düzeydeki kuramların ilgi alanına girmektedir. Bunun yanında “örgütlerde cinsiyet” konusu da günümüz örgüt sosyolojisinin en öne çıkan konularından birini oluşturmaktadır.

Günümüzde örgütlerde yaşanan yeni yapılanmaların, örneğin; sanal örgütlerin, çalışanlar ve çalışma ilişkileri, örgütsel davranış üzerindeki etkileri de örgüt sosyolojisinin önemli ilgi alanları arasında sayılabilir.

Günümüzde örgüt kuramlarına bakıldığında geçmişten farklı olarak örgütlerle ilgili evrensel çıkarımlarda bulunmak yerine örgütte öne çıkan sorunları merkeze alarak, özellikle ilgili örgüt ya da örneklem grubuna yönelik kuramlar ve sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir.

Yönetim kuramları açısından değerlendirildiğinde ise bilgi toplumu sürecinde ortaya çıkan gelişmelerin bütün örgütlerde yönetsel anlamda önemli değişimler gerçekleştirdiklerini söylemek mümkün. Bu yönüyle bilgi toplumu sürecinde yönetim yaklaşımlarında:

- Daha katılımcı ve adem-i merkezi yönetim anlayışının geliştiği,
- Çalışan ve müşterilerin önerilerine daha fazla önem verildiği,
- Kariyer basamaklarının kısaldığı,

- Çalışan-yönetim arasında iletişim tarzlarında ast-üst ilişkisine dayalı dikey yapılanmanın kırıldığı, iletişim hızının arttığı,
- İnsan unsurunun örgütte önem kazandığı ve örgütün merkezine yerleştiği söylenebilir.

1970'li yıllardan günümüze zaman zaman farklı yönetim kuramlarının dönemsel ağırlığı bulunsa da özellikle iki yönetim yaklaşımının diğerlerine oranla daha etkili olduğu söylenebilir.

Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, kalite olgusunun işletmenin bütün süreçlerinde öne çıkarılmasını, bu açıdan da işletmenin bütününde kaliteye odaklı bir yönetim felsefesi yerleştirmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin öne çıkan ilkeleri şunlardır (Efil, 2016: 158 - 189):

- **Kalitenin önceliği:** Kısa vadeli kar yerine, örgütte kaliteyi yerleştirme ve örgütün bunun maliyetine katlanması,
- **Müşteri odaklılık:** Ürün ve hizmetin kalitesine yönelik müşteri memnuniyetinin sağlanması. Bunun yanında ürünün üretim aşamasında da müşteri görüşlerinden faydalanılması ve bunun ürün tasarımlarına yansıtılması,
- **Bir sonraki prosesin müşteri olarak görülmesi:** Her departmanın, kendisinden sonra işi aktaracağı departmanı müşteri olarak görüp, işini sonraki departmanı memnun edecek kalitede gerçekleştirmesi,
- **Veri ve istatistik yöntemlerle çalışma:** İşletmenin bütün süreçlerinde veri ve istatistiklerden faydalanarak hataların görülmesi ve ortadan kaldırması hedefi,
- **İnsana saygı ve katılımcı yönetim:** Çalışanlara değer verme ve kalite kontrol çemberi gibi farklı departmanlardan belirli sayıdaki çalışanın katıldığı katılımcı yöntemlerle çalışanların görüşlerinden faydalanılması,

- **Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu:** Kalite olgusunun örgütte yerleştirilmesinde güçlü liderliğin önemli olması,
- **Tedarikçi Yönetimi:** Tedarikçilerle yakın ilişkiler kurulması ve ortaklık anlayışının geliştirilmesi,
- **Çalışanların Eğitimi:** Yönetim kademesinden, alt kademelere kadar bütün çalışanlar için kalite felsefesi ve uygulamalarına yönelik eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- **Sürekli Geliştirme:** Kaizen kavramıyla da ifade edilen örgütteki bütün süreçleri ve kişileri kapsayan sürekli gelişim uygulamalarının düzenli olarak yapılması.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bazı sektörlerde günümüzde de varlığını devam ettirmektedir. Özellikle kalite standartlarına ulaşmanın ve kalite yönetim belgelerinin alınmasının rekabette önemli olduğu örgütler, bu uygulamalara ağırlık vermektedir. Bunun yanında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, kalite standartlarını oluşturma ve sağlamayı hedeflerken çok fazla teknik prosedüre başvurmaları, bu yönüyle şekilsel birçok unsurun öne çıkması, tepe yönetimin süreçteki ağırlığının çok fazla olması, istatistiki verileri çok fazla içermesi vb. unsurlarla mühendislik yaklaşımını da oldukça fazla içeren bir yönetim uygulamasıdır. Bu yönüyle Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması belirli işletmelerde devam etse de son 15 yılda yönetim uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin büyük yaygınlık kazandığı söylenebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, 1980'li yıllardan itibaren çalışma hayatında yaşanan gelişmelerle birlikte insan unsurunun verimlilik ve rekabette öne çıkmasına paralel olarak yaygınlık kazanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımında örgütün hedefleri kadar, insan unsurunun tatmin edilmesi de önem taşır. Eğitilmiş, vasıflı, işinde uzman çalışan, rekabette başarı kazanmak isteyen örgütler açısından en önemli unsur haline gelmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, "bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, diğer yandan çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. İKY, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak gören klasik

görüşten ayrılmakta, mutlu ve tatmin olmuş bir insanın verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir” (Sabuncuoğlu, 2016: 4). İnsan Kaynakları Yönetimi’nin işin bütün süreçlerinde çalışanın memnuniyetine özel bir önem verdiği söylenebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi’nin işlevleri olarak şu unsurlar öne çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 6-7):

- İnsan kaynakları planlaması,
- İş analizleri ve tanımları,
- Yetkinlik analizi,
- İşgören bulma ve seçme,
- İşgören eğitimi ve kariyer geliştirme,
- Performans değerlemesi,
- İş değerlendirme ve ücretleme,
- Endüstriyel ilişkiler,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı,
- Bilgi sistemleri,
- Özlük işleri.

Fonksiyonlardan da görüleceği gibi İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanın örgütteki birbirinden çok farklı ihtiyaçlarını dikkate alır ve çalışanın motive olacağı, daha verimli bir iş ortamı yaratmaya çalışır.

Bunun yanında günümüz örgütleri açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları uygulamalarının çok geniş bir perspektifte kabul görmesine rağmen, uygulamada bunun aksi çok sayıda durumla karşılaşıldığı görülmektedir. Örneğin; İnsan Kaynakları Yönetimi’ni uygulayan şirketlerin büyük bölümünde performans değerlendirme çalışanların eksiklerinin saptanacağı ve bunların giderileceği bir işlev olmak yerine, çalışanların üzerinde büyük bir baskı kuran uygulamaya dönüşmektedir. Değişik nedenlerden dolayı performans değerlendirme sisteminin alt sıralarında yer alan çalışanlar dönem sonunda işten çıkarılmaktadır.

Ayrıca günümüz çalışma hayatının en önemli özelliklerinden birini değişimin istikrar kazanması oluşturur. Ulusal ve küresel nedenlerden dolayı zaman zaman çalışma hayatını da etkileyen ekonomik krizlerle karşılaşmaktadır. Yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ni uygulayan çoğu işletmenin ilk olarak sergilediği tavır, belirli sayıda çalışanın işten çıkarılması olmaktadır. İşletmelerin büyük bir bölümü oluşan zararı paylaşma, süreci hem işletmenin hem de çalışanın daha az zararla atlatabileceği politikalarla geçirmek yerine, doğrudan işten çıkarmayı temel politika olarak benimsemektedir. Teoride ve söylemde insanın örgütün en önemli unsuru olduğuna yönelik bir yaklaşım örgütlerde öne çıksa da, uygulamada bu durumun tam zıttı örneklerle sıklıkla karşılaşıldığı da vurgulanmalıdır.

Örgüt kuramları açısından değerlendirildiğinde özellikle son 30 yılda öne çıkan kavramlardan birini de postmodern örgüt kavramı ve kuramı oluşturmaktadır. Geçmişteki örgütlerden daha farklı örgüt yapısı içeren postmodern örgütün analizi, günümüzdeki örgüt yapılanmaları açısından da önemli ipuçları sağlamaktadır.

Örgüte Postmodern Yaklaşımlar ve Postmodern Örgüt

Postmodern toplum kavramı, kültür ve sosyal alanda yaşanan değişim ve gelişimleri içermesi açısından sanayi sonrası toplum vb. tanımlamalardan daha geniş bir alanı kapsar. Postmodern döneme ilişkin tarihselleştirme konusunda farklı yaklaşımlar bulunsada, 1970'li yılların ikinci yarısından sonra moderniteye ilişkin tartışmalar yaygınlaşır ve postmodern olarak adlandırılan yeni bir döneme ilişkin vurgular artar.

Postmodernite sürecinde toplumsal hayatın diğer alanlarında olduğu gibi örgütsel alanda yaşanan değişimlere yönelik çalışmalarda da artış gözlenir. Örgüt çalışmaları dikkate alındığında göze çarpan unsur postmodern örgütü tanımlayan bütüncül bir kuramın olmamasıdır. Modern örgüt bürokratik/ Fordist/ Taylorist bir yapılanmaya sahipken, postmodern örgüt ile ilgili literatür incelendiğinde, postmodern dönemde değişik alanlarda

ortaya çıkan gelişmelerin, örgütsel alana uyarlamalarıyla karşılaşmaktadır. Postmodern dönemde meta anlatılara yönelik kuşkulu yaklaşım (Lyotard) örgütsel analizde de kendisini göstermektedir. Bu dönemde örgüte ilişkin meta/ büyük anlatıların, kuramların yerini mikro yaklaşımlar/ söylemler alır. Postmodern örgüt analiz edilirken referans yapılan birçok temel noktanın dayanağını ise modern örgütle olan karşıtlıklar oluşturmaktadır.

Modern örgütü tanımlarken belirli temel özelliklerine vurgu yapmak mümkündür. Modern örgüt, bürokratik, hiyerarşik, zaman ve mekân bütünlüğüne sahip, kontrol ve gözetime dayalı, tek boyutlu makine kullanımına sahip, vasıfsız ve yarı vasıflı çalışanların hâkim olduğu bir özelliğe sahipti. Bunun yanında örgütün kendisi, modern dönemde doğmuş ve modern döneme ait bir olgudur. O zaman postmodern olarak adlandırılacak bir örgütsel yapılanmadan söz edilebilir mi? Söz edilebilirse bu örgütün modern örgütten farklılaştığı noktalar nelerdir? Postmodern örgüt modern örgütün uzantısı mıdır, yoksa ondan tamamen farklı yeni bir örgüt modelimidir? Süreklilik söz konusuysa hangi boyutlarda devamlılık sürmekte, hangi boyutlarda farklılaşma ortaya çıkmaktadır? soruları önem kazanmaktadır.

Postmodern örgütlerle ilgili literatür ve dönemde örgütsel alanda yaşanan gelişmeler incelendiğinde, postmodern dönemde kültürel, ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan gelişmelerin örgütlere de yansıdığı, bazı yönleriyle modern örgütten tamamen farklılık gösteren ama bazı yönleriyle de modern örgütte var olan özellikleri devam ettiren farklı bir örgüt yapılanmasının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda postmodern dönemde yaşanan gelişmelerden etkilenmiş yeni bir örgüt modeli olan “postmodern örgüt”ten bahsetmek mümkündür. Bu örgüt modelinin postmodern dönemde yaşanan gelişmelerle uyumlaştırılmış ideal bir tipi yansıttığı da dikkate alınmalıdır.

Postmodern dönemin örgütsel anlayışa yansımalarını incelemek ve analiz etmek için günümüzde faaliyette bulunma tarzlarına göre örgütleri ayırmak gereklidir. Faaliyet tarzlarına göre örgütleri üçe ayırmak mümkündür:

- 1- Fiziki mekânlarda maddi üretimde bulunarak faaliyet gösteren örgütler,
- 2- Faaliyet alanları farklı olsa da fiziki mekân yanında, internette de faaliyet gösteren örgütler,
- 3- Faaliyetlerini tamamen internette gerçekleştiren örgütler.

Postmodern dönemde yaşanan gelişmeler, hangi alanda faaliyette bulunursa bulunsun bütün örgütleri etkilemektedir. Modern toplumun kitle üretimi ve istikrarlı piyasalar dönemine göre örgütler, değişik alanlarda daha esnek olma, belirsizliği dikkate alma, tüketici tatminine önem verme gibi unsurlarla uyumlu hale gelirler. Bunun yanında bilgi işlerinde faaliyet gösteren, faaliyetlerinin önemli bir bölümünde internet ve intranet sistemlerini kullanan, vasıf ve eğitim seviyesi yüksek çalışanlardan oluşan, bu yönüyle modern dönemdeki örgütsel yapılardan büyük farklılıklar içeren örgütleri “postmodern örgütler” olarak adlandırmak mümkündür.

Postmodern Örgütlerin Özellikleri

1. Zaman ve Mekân Bütünlüğünün Kırılması

Modern dönemin temel özelliklerinden birini, zaman ve mekânın eş güdümü oluşturmaktaydı. Çalışma, belirli süreler içinde belirli mekânlarda yapılmaktaydı. Çalışma zamanı çoğu işletme için 09.00-17.00 arasında düzenlenmekteydi. Vardiyalı sistemde, çalışma süreleri yine belirli zaman aralıkları içinde yapılmaktaydı. Modernite döneminde gerçekleştirilen maddi üretim, beraberinde mekâna bağımlılığı da getirmekteydi.

Postmodern örgütte, modern örgütteki zaman ve mekâna olan bağımlılık kırılmaktadır. Postmodern örgütler çoğu zaman fiziki bağımlılıktan uzak, dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan insanları da bünyesinde barındıran bir yapı özelliği göstermektedir. Çalışma sürecinde mekânsal bütünlük kırılmıştır. Faaliyet zamanı ise 24 saate yayılmıştır. Bunun yanında mekâna bağımlı çalışmalarda da esnek çalışma tarzları, geçmişin katı çalışma saatlerini aşındırmaktadır.

Çalışanlar açısından zaman ve mekân bütünlüğü kırıldığı gibi, aynı durum postmodern örgütlerden hizmet alanlar açısından da geçerlidir. İnternet üzerinden de faaliyetlerini gerçekleştiren örgütler, 24 saat açıktır ve dünyanın herhangi bir noktasından örgütlere anında ulaşmak mümkündür.

2. Bilgi ve Enformasyon Teknolojileri Odaklılık

Postmodern örgütlerin en temel özelliğini, bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanmaları oluşturmaktadır. Postmodern örgütlerin faaliyet alanını zenginleştirmelerinin, tüketici taleplerine hızlı cevap verebilmelerinin, değişim taleplerine cevap verebilecek esneklikleri kazanmalarının arkasından bilgi ve enformasyon teknolojilerini kullanmaları yatmaktadır.

Postmodern örgütlerin hızla yayılmasının arkasında bilgi teknolojilerinin kullanımı açısından iki yönlü gelişme bulunmaktadır. Birincisi, postmodern örgütler yoğun bilgi teknolojileri kullanmaktadırlar ve bu durum postmodern örgütlere içinde bulundukları global rekabet ortamında büyük kolaylıklar sağlamaktadır. İkincisi, toplumsal hayatta artan bilgisayar ve internet kullanımı da postmodern şirketlerin hızlı yükselişine neden olmaktadır. Günümüzde internet kullanımının bilgisayarlardan cep telefonlarına kadar yaygınlaşması ve internet fiyatlarının ucuzlaması postmodern örgütlerin pazar potansiyelini ve hizmet alanını çok daha genişletmiştir.

3. Esnek Yapılanma

Modernite döneminin üretim boyutunu, Fordist yapılanma oluşturmaktaydı. Postmodernite döneminin üretim sürecinde postfordist/ esnek yapılanma öne çıkar. Postmodernite döneminin üretim boyutunu oluşturan postfordist üretim şeklinde örgütler, faaliyet alanlarında üretimden, yönetime esnek bir yapılanmayı model alırlar. Rekabette başarılı olmak için hızlı değişimlere uyum gösterecek esnek yapılanmalar, örgütlerin bütün düzeylerinde önem kazanmaktadır. Modern dönemdeki istikrarlı piyasaların yerini, hızlı değişen, istikrarsız/ kaotik piyasaların alması, talebe göre anında üretim yapmayı ve hizmet sunmayı zorunluluk haline getirmektedir. Tam zamanında üretim olarak adlandırılan bu süreç stok maliyetlerini de azaltır. Bir ürün veya hizmete olan talep postmodern örgütlerde çok

kısa bir zaman içinde karşılanır. İç ve dış iletişimi sağlayan intranet ve extranet sistemlerinin katkısıyla, örgüt elinde bulunmayan bir ürünü de çok kısa zamanda tedarikçilerden edinebilir.

Postmodern örgüt, çalışma zamanları ve saatleri açısından da esnek yapılanmayı mümkün kılar. Çalışma ve örgüt modellerinde esneklik şekilleri şunlardır (Murphy, 1996: 30):

- Çalışma mekânında esneklik,
- Sayısal esneklik (çalışma süreleri ve işgücü sayılarında esneklik),
- Sözleşme esnekliği (esnek istihdamın çeşitli şekillerini de kapsayan sözleşmeler),
- Ücret ve kazançta esneklik (esnek ödeme ve ödüllendirme sistemleri),
- Görev ve işi kapsayan esneklik (Farklı işler arasında iş sınırlarını azaltma).

Esnek üretim sistemleri örgütlere işgücü maliyetleri ve işgücü sayısında da azaltma yapma imkânı vermektedir. Postmodern dönemde esnek üretim yapan firmalar modern dönemin örgütlerinden çok daha az işçi çalıştırmalar. Modern dönemdeki dev fabrikaların yerini, küçük ve orta ölçekli işletmeler alır. Postmodernite sürecinde yaşanan değişim ve değişimin hız kazanması modernite dönemindeki gibi büyük stoklarla çalışmayı imkânsız hale getirmektedir.

4. İttifaklar ve Proje Odaklı Çalışma

Esnek çalışma modelleri ve bilgi teknolojileri, postmodern örgütlere değişen taleplere uygun olarak bir alanda ortaya çıkan fırsatlarla ilgili, o alanda uzmanlaşmış bilgi ve hizmet açısından kendisine yararlı olabilecek çok çeşitli örgütlerle ittifaklar yapma olanağı sağlar. Bilgi teknolojilerinin gelişmesinin haberleşmeyi hızlandırması ve prosedürleri azaltması nedeniyle, ittifaklar çok çabuk kurulabilir ve dağılabilir hale gelmiştir. Projeye dayalı ittifaklar, postmodern örgütlerin en temel özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Postmodern örgütler, faaliyette bulundukları alanlarda ortaya çıkan gelişmeler karşısında kendisine katkıda bulunabilecek diğer şirketler-

le hızlı bir şekilde işbirliğine gidebilir ve ihtiyaç ortadan kalktığında bu işbirliği sona erer.

5. Yeni Bir Çalışan Prototipi: Eğitimli, Profesyonel, Geçici Kariyer Merkezli

Postmodern dönemin en önemli özelliği belirsizlik ve kaostur. Örgütün ne kadar süre daha faaliyetini sürdürebileceğini bilemediği kaos ortamında uzun süreli bir iş sözleşmesinin yapılabilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda uzun süreli kariyer fırsatları ortadan kalkar.

Yaşanan hızlı değişim ve küresel rekabet, örgütlerin çekirdek bir temel işgücünü istihdam etmelerini ve diğer işgücünü de değişik yöntemlerle edinmelerini beraberinde getirmektedir. Bu durum birçok çalışanın belirli süreler ve belirli projelerle sınırlı çalışmasına neden olur. Bu durum klasik kariyer anlayışının sonuna işaret eder. Modern örgütler vasıfsız ya da belirli vasıflara sahip çalışanları istihdam ederken, postmodern örgütler bilgi ve enformasyon teknolojilerini kullanabilen, eğitimi yüksek, çok becerili çalışanları istihdam etmektedir.

6. Katılımcı ve Ademi Merkezi Yönetim Odaklı

Postmodern örgütler, modern örgütlerin bürokratik ve merkezi yapılarının yerine daha esnek ve katılımcılığa vurgu yapan örgüt tipleridir. Eğitimli çalışanlar, çalıştıkları iş süreçlerinde uzman oldukları için kararların alınmasına daha aktif katılır ve sorumluluk alırlar. Enformasyon ve bilgi teknolojileri de firmaların hem üretimde hem de yönetimde daha esnek hale gelmesini teşvik eder. Modern örgütlerdeki katı hiyerarşik yapılar ve kararların üst yönetim tarafından alınıp, alt basamaktaki görevlilere dikte edilmesi anlayışının yerini, eğitimli çalışanların kararlara katıldığı bir yönetim modeli alır. Dış müşteriler yanında, örgütlerin iç müşterisi olarak kabul edilen çalışanların tatmin ve motivasyonunun yükseltilmesi örgütlerin başarısı için hayati önem taşır. Ayrıca çalışan memnuniyetini sağlamak açısından çalışanların kararlara katılmaları önem taşımaktadır.

7. Müşteri Odaklılık

Postmodern örgütlerin en temel özelliklerinden birini, müşteri tatmini sağlamak oluşturmaktadır. Günümüzde rekabet, global ölçekte yoğun olarak yaşanmakta ve müşterinin satın alma konusunda on binlerce farklı alternatifi bulunmaktadır. Bu durumda hizmet ve ürünlerde müşteri tatminini sağlama, sahip olunan müşteriyi kalıcı hale getirme büyük önem kazanmaktadır. Postmodern şirketlerin müşteri interaktifliği modern dönemle karşılaştırılamayacak ölçüde artmıştır. Rekabet ortamında ayakta kalmanın vazgeçilmez bir koşulu olarak faaliyetin her aşamasında müşteri iletişimine ağırlık verilir. Bilgi satılan şirketlerde bir ürün satılmadan önce müşterilerin deneme amaçlı kullanımına açılarak görüş ve önerileri alınır. Hizmet satan örgütler müşteri hizmetleri bölümleriyle 24 saat müşteriyle interaktif bir iletişime geçerler. Sorun ve tavsiyelere anında cevap verilir.

8. Hız Odaklılık

Postmodern örgütler, rekabetin yoğun olduğu küresel bir alanda faaliyet gösterirler. Rakip örgütler artık yerel örgütler değildir. Örneğin; mal, bilgi ve hizmet üreten bir şirketin en büyük rakibi, o alanda dünyada öne çıkmış şirketlerdir. Bursa'daki bir mobilya firmasının rakibi artık Bursa'daki yerel bir firma değildir ya da İstanbul'da üretimini yapan bir elektronik firmasının rakibi de Türkiye'deki diğer bir elektronik firmaları değildir. Her düzeydeki firma için küresel rekabet ve rakipler söz konusudur. Tüketici ve müşteri açısından benzer ürüne ve hizmete ulaşmak kolaylaştığından ve rakipler tek tuş mesafesi uzaklığında bulundukları için postmodern dönemde üretim, tedarik, ulaşım ve dağıtımın bütün alanlarında hızlı ve kaliteli olmak başarı açısından büyük önem taşımaktadır.

9. Değişime ve Kaotik Çevreye Uyumluluk

Modernite dönemi istikrarlı piyasalarla tanımlanabilirken postmodern piyasalar kaosun hâkim olduğu piyasalardır. Dolayısıyla örgütler bu kaotik ve hızla değişen belirsiz piyasalara uyum gösteren bir yapılanma içinde olmak durumundadırlar. Postmodern örgütler, kaotik yapılanmayla başa çıkabilmek için değişimlere uyumlu esnek yapılanmalara giderler. Kaotik çevre nedeniyle, modern dönemdeki uzun dönemli planlama anlayışının

yerini, postmodern dönemde kısa dönemi öngörme alır. Gelecek belirsiz ve istikrarsız olduğu için uzun dönemli planlarla geleceği öngörme artık mümkün değildir. Bu nedenle postmodern örgütler, faaliyet alanlarından çalışma şekillerine, yönetim yapılarından sözleşmelere kadar bütün süreçleri kaotik çevreyle uyumlu olacak şekilde düzenlenmektedir.

10. Denetim/Gözetimin Yeni Tarzda Yükselişi

Postmodern örgütlere getirilen en önemli eleştirilerden birisini, kullanılan bilgi teknolojileri ve müşteri veri tabanlarının hem çalışanların, hem de müşterilerin her adımını izlemeye olanak verdiği ve bu durumun da gözetimin yeniden yükselişe geçmesine neden olduğu iddiaları oluşturmaktadır. George Orwell'in 1984 adlı romanında klasikleşen "Büyük bira-der sizi izliyor" sözü postmodern örgütlerle birlikte yeniden ortaya çıkar. Postmodern örgüt, kurulan bilgi ağı nedeniyle çalışanın, çalışma sürecinde ne yaptığına yönelik her hareketini takip etme imkânına sahiptir. Yazışmalar, e-mailler, telefon konuşmaları... Yapılan işler merkezi bilgisayarlar tarafından gözetlenebilir ve kaydedilebilir. Bu çalışan açısından, işin her sürecinde gözetlendiğine yönelik bir kaygıyı beraberinde getirir. Sadece çalışanlar değil müşterilerin de, müşteri veri tabanları nedeniyle yaptıkları tercihler izlenir, şirketten sonra hangi siteleri ziyaret ettikleri, ne kadar süreyle kaldıklarına yönelik bilgiler edinilebilir. Edinilen bilgiler, müşteriye yönelik hizmet sağlama avantajı sağladığı gibi, izinsiz olarak müşteri özel hayatına ve tercihlerine yönelik gözetim imkânı sağlaması nedeniyle eleştirilir.

11. Hiper Gerçeklik: Simülasyon ve Fantazma Odaklı

Baudrillard'ın simülasyon kuramının karşılığı en açık şekliyle internette görülebilir. İnternet, gerçeğin yerini imajın aldığı, gerçekliğinin ne olduğunu görmeden, fiziki bir mekânda ürün ile temas kurmadan sadece gerçeğin yerine konulan imaj ve simülasyonlarla üretilmiş gerçeklikler üzerinden işlemlerin yapıldığı yerlerdir. Birçok örgüt satacağı hizmetin önceden oluşturulmuş simülasyonlarını internete koyarak faaliyetlerini yapmaktadırlar. Bu simülasyonlar, gerçeğe olan bağlantıyı kopardığı gibi eşzamanlılığı da kırmaktadır. Simülasyon, gerçek zaman ve mekân ile olan

bağlantıyı da koparır. Simülasyonlar müşterilere bir ürün veya hizmeti satın almadan önce, o ürün ile ilgili bir ön görünümü sunmaktadır. Örneğin; müşteri bir araba satın almak isterse istediği rengi, tasarımı, aksesuarı belirterek farklı açılardan arabayı görebilir. Müşteri alacağı bir elbisenin rengi, modeli ve bedenini söyleyerek üzerinde nasıl durabileceğini gözlemleyebilir. Müze yerine simüle edilmiş halini gezebilir. Kısaca simülasyonlar gerçeğin yerini almakta ve postmodern örgütün olmazsa olmaz bir unsurunu oluşturmaktadır.

12. Büyünün Bozulması ve Yeniden Rasyonelleştirme

Modern toplum, yaşamın büyüünün bozulduğu, akılcılaştırılmış bir toplumu resmediyordu. Toplumsal yaşamın bütün alanları rasyonel esaslar etrafında düzenleniyordu. Hayal gücü, yaratıcılık ve fantazmalar postmodernite sürecinde büyüünün yeniden ortaya çıkışını resmetmekteydi.

Postmodern örgütlere bakıldığında öncelikle simülasyon teknikleriyle müşteriyi çekecek büyüü bir ortam yaratılır. Özellikle tüketimi cezbedecek fantastik gösteriler sunma, imajı öne çıkartma postmodern örgütün en temel özelliklerinden birisidir. Diğer müşterilerin birkaç tuş uzaklıkta olması postmodern örgütler için, müşteriyi kendilerine çekecek ve burada vakit geçirecek bir ortam yaratmalarını zorunlu kılmaktadır. Fakat örgüt bu görünen fantazma odaklı yapının gerisinde, her detayın en ince ayrıntıya kadar hesaplandığı, bölümlere ayırmanın had safhaya vardığı, müşteri veri tabanlarıyla tüketimin en ince ayrıntısına kadar izlendiği akılcılaştırılmış ilkeler etrafında odaklanan bir yapıdan oluşur. Simülasyon tekniklerini yoğun olarak kullanan şirketler öncelikle daha rahat, esnek büyüü bir ortam yaratabilirler. Fakat şirket gelişmeye başladığı andan itibaren, müşteri taleplerini karşılamak, iç ve dış iletişimi sağlamak, tedarikçilerle haberleşmek amacıyla giderek rasyonel kurallar ve sistemler etrafında odaklanırlar. Şirket büyüdükçe akılcılaştırma işlevini gören sistemler devreye girer. Postmodern şirketler, büyü ve büyüünün bozulması süreçlerini iç içe yaşarlar.

13. Farklılaşma ve Yeniden Homojenleşme

Modern örgütleri tanımlayan önemli özelliklerden birini homojenleşme oluşturmaktadır. Modern örgütlere bakıldığında birbirine benzer kitle üretim ve yönetim tarzlarını benimseyen, zaman ve mekâna bağlı homojen bir yapılanma görülmektedir. Postmodernite dönemi ise her alanda farklılıkların ve farklılaşmanın teşvik edildiği bir dönemdir. Postmodern örgütlere bakıldığında öncelikle başarılı olmak isteyen örgütlerin faaliyet alanlarında mevcut olan örgütlerden farklı hizmet ve yaklaşımlarla ortaya çıkması gerekmektedir. Örgütler kurulduktan ve başarılı olmaya başladıkları andan itibaren büyümeye başlarlar. Belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında örgüt yapılarındaki merkezsizlik, yerini koordinasyonun sağlanacağı ve belirli örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirileceği bir mekân ihtiyacına bırakır. Mekânlar arasında esnek ağsal bir yapılanma olsa da, örgüt büyüdükçe bir ana merkez önem kazanmaktadır. Ayrıca örgütlerin internet siteleri de bölümlere ayrılmakta ve bu bölümlere ayırma benzer faaliyet alanında çalışan örgütler arasında çok benzer tarzda oluşmaktadır. Büyümeyle birlikte örgütün faaliyetlerinde diğer örgütlerle benzer özellikler görülmektedir. Benzer faaliyetlerde bulunan birçok postmodern örgütün site tasarımı, faaliyet şekilleri incelendiğinde giderek birbirine benzedikleri görülmektedir. Farklılaşma giderek homojenleşmeye yol açmaktadır.

14. Çok Seslilik

Postmodern örgütler, çalışanlar açısından çeşitlilik ve çok sesliliğin yaygın olduğu bir yapılanmaya sahiptir. Bu süreçte ülkeler arasında etkileşimin artması, uluslararası nüfus hareketliliğinin gelişmesi gibi nedenler gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde etnisite anlamında çeşitliliğin artmasına da neden olmuştur. Bunun yanında postmodern örgütlerde cinsiyet, cinsel tercih, etnisite, dinsel anlamda farklılıkların yer aldığı bir çalışan çeşitliliği bulunmaktadır. Modern örgütün etnisite, cinsiyete dayalı katı kalıpları kırılmıştır. Bunun yanında sadece yönetimin belirleyici konumda olduğu, tek sesli olarak nitelendirilebilen bir yapıdan, çok farklı özelliklere sahip çalışanların da yönetsel süreçlerde karar mekanizmalarına katıldığı çok sesli olarak adlandırılan yeni bir yapılanmaya geçiş söz konusudur.

Modern - Postmodern Örgütlerin Genel Karşılaştırılması

Postmodern örgütler, organizasyon açısından modern örgütlerden birçok noktada farklılık göstermektedir.

Tablo 1: Modern-Postmodern Örgütlenmenin Tanımlanması

ÖRGÜTLENMENİN TANIMLANMASI
MODERNİST ÖRGÜTLENME Disipliner Örgütlenme Disiplin: Zaman ve hareket üzerinde disiplin Denetim: İnsanlara kendi işleri üzerinde denetim izni vermeme. Gözetim: Gözetim her yerdedir. Merkezileşme: Merkezi kararlar, politikalar ve amaçlar. Gayri şahsılık: Bürokratik işyerleri, kurallar ve departmanlar. Tüketici ve çalışanlar arasında bağlantı yok. Cezai Mekanizmalar Tabakalaşma: Piramit tabakalaşması şeklinde örgütlenme. Bireysel Hücreler: Askeri birimler şeklinde işbölümü. Sinirsel: Çalışanların fiziki vücutları üzerinde kontrol. Elitler: Elitler, statü sembollerine sahiptir.
POSTMODERN ÖRGÜTLENME Yatay Örgütlenme Yatay: Daha az yönetim basamaklarıyla birlikte esnek ve yatay. Sınırsız müşteri hizmeti. Kafes: Bir hiyerarşik merkez olmadan otonom takımlar arasında dairesel network ilişkileri. Bu ilişkiler, müşterileri ve tedarikçileri de kapsar. Ya çok sayıda merkez vardır ya da hiçbir merkez yoktur. Özerk: Postmodern insan, formel organizasyonlara geçici bağlılığı ile boş zamanını dengeleyen, kendi kendini disipline eden bir girişimcidir. Farklı yapıdaki bireyler takımları oluşturur. Takıma Dayalı: Beceri açısından eşit takımlar kendi planlama, örgütlenme ve kontrollerini kendileri yaparlar. Takımlar alt sözleşmelerle global sınırlarda ve organizasyonlar arasında çalışırlar. Takımlar KAIZEN odaklıdır - Herkesin sürekli olarak kendisini geliştirmesini kapsar.

Kaynak: (Boje – Dennehy, 1994: 106)

Tablodan da görüldüğü gibi modern örgütün piramidal/ hiyerarşik/ merkezi yapılanması postmodern örgütle birlikte yıkılmakta, yerine esnek/ yalın organizasyon modeli gelmektedir.

Modern ve postmodern örgütler yönetimin değişik faaliyetleri açısından da birbirinden çok farklı bir yapılanma gösterirler. Aşağıdaki tabloda bu farklılıklar ayrıntılı olarak karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2: Modern ve Postmodern Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması

	Modern	Postmodern
Planlama	1- Kısa dönemli kar amaçları 2- Kitle üretimi 3- Çalışanlar bir maliyettir 4- Dikey planlama 5- Yukardan aşağı odaklı 6- Planlama düzene yol açar	1- Uzun dönemli kar amaçları 2- Esnek üretim 3- Çalışanlar bir yatırımdır 4- Yatay planlama 5- İç ve dış müşteri odaklı 6- Planlama düzensizlik ve karışıklığa yol açar
Örgütlenme	1- Tek çalışana tek iş ve vasıfsız işler 2- Çalışan-yönetim karşıtlığı 3- Departmanların bölünmesi 4- Dikey daha iyidir 5- Homojenlik güçtür 6- Üst yönetimin tek sesliliği 7- Uzmanlaşma, resmiyet, rutinlik, parçalanma, işbölümü ile etkinlik artar.	1- Çalışma ekipleri, çok vasıflı işçiler 2- Çalışan- yönetim işbirliği 3- Geçirgen sınırlara sahip esnek ağlar 4- Yatay daha iyidir 5- Farklılık güçtür 6- Çokseslilik ve farklılık bir değerdir. 7- Uzmanlaşma, biçimsellik, rutinleştirme, parçalanma ve iş bölümüyle etkinlik azalır.
Etkileşim	1- Otorite üst yönetime verilir 2- Dışsal ödül ve ceza 3- Gözetim mekanizması her yerdedir. 4- Kadınlara erkeklerin ücretinin yaklaşık %68'i ve azınlıklara daha da azı ödenir 5- Söylem beyaz erkeğe dayalıdır 6- Bireysel ödüllendirme	1- Otorite takım yoluyla liderlere devredilir 2- İşsel ve iş süreçlerinde çalışana yetki verme, 3- İnsanlar kendi kendini disipline ederler 4- Kadınlara ve azınlıklara eşit ücret ödenir. 5- Çoksesli / çok merkezli söylem 6- Takıma dayalı ödüllendirme

ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI

Liderlik	1- Teori x veya y 2- Çok basamaklı ve kurallı merkezileştirme 3- Patron merkezli 4- Beyaz erkeklere dayalı kariyer fırsatı 5- Çalışanlara ne yapmaları gerektiği söylenir	1- Teori s (hizmet liderliği) 2- Geniş alanlı ve daha az kurallı adem-i merkezileştirme 3- İnsan merkezli 4- Azınlık ve bayanlar için de kariyer fırsatı 5- Vizyoner
Kontrol	1- Merkezileştirilmiş kontrol 2- Hattın sonunda kontrol 3- Mikro gözetim 4- Kırmızı hatlar 5- Gözetim için çok sayıda prosedürler, kurallar ve bilgisayarlar 6- Piramidin üst kısmının eğitimi 7- Sonuç kriterlerinin ölçülmesi 8- Enformasyonun biriktirilmesi 9- Korkuya dayalı kontrol	1- Adem-i merkezileştirilmiş 2- Kalite kontrol herkesin işidir 3- Çift yönlü gözetim 4- Kırmızı hatların kaldırılması 5- Prosedürlerin ortadan kaldırılması 6- İnsanların eğitimi 7- Süreç kriterlerinin ölçülmesi 8- Enformasyon herkese verilir 9- Kendi kendini kontrol

Kaynak: (Boje – Dennehy, 1994: xxix)

Tablo incelendiğinde modern örgütlerdeki kitle üretimi yerini post-modern örgütte esnek üretime bırakmakta, yukarıdan aşağıya dikey planlama yerini yatay planlamaya bırakmakta, vasıfsız işçilerin yerini çok becerili çalışanlar almakta, homojenlik yerini farklılığın zenginlik olduğu anlayışına bırakmakta, merkezi yapılar yerini ademi merkezi yapılanmalara bırakmaktadır.

Modernist örgüt katıyken, postmodern örgüt esnektir. Modernist örgüt teknolojik determinizm üzerinde şekillenirken, postmodern örgüt mikro elektronik teçhizatlar yoluyla teknolojik seçim yapmayı mümkün kılar. Modernist örgüt ve işler yüksek düzeyde farklılaşma, ayrışma, vasıfsızlık gerektirirken, postmodern örgütte işler oldukça yüksek düzeyde benzeşmenin görüldüğü, sınırların kalktığı ve çok yönlü beceri gerektiren hale gelmiştir. Örgütün temel ilişkileri olarak çalışma ilişkileri, alt sözleşmeler ve network çalışma nedeniyle giderek daha karmaşık ve parçalanmış ilişki şekillerine dönüşmektedir (Clegg, 1993: 182).

Postmodern dönemde ortaya çıkan örgütsel yapılar modern dönemin örgüt yapısından birçok yönüyle farklılık gösterirler. Buna karşılık örgütün kendisinin modern bir yapı olması, modern örgütün bazı özelliklerinin postmodern örgütlerde de devam etmesini beraberinde getirmektedir...

Kaynakça

- Akıncı, Beril (1997); **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları
- Aron, Raymond (1997); **Sanayi Toplumu**, Dergâh Yayınları
- Boje – Dennehy (1994); **Managing in The Postmodern World**, Kendal/Hunt Publishing Company
- Can, Halil (2001); *“Yönetim Bilimi ve Tarihçesi”*, **Yönetim ve Organizasyon**, Der. Salih Güney, Nobel yayın Dağıtım
- Clegg, Stewart R (1993); **Modern Organizations; Organization Studies in the Postmodern World**, Sage Publications
- Dereli, Toker (1981); **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım
- Efil, İsmail (2015); **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 13. Baskı, Dora Kitabevi
- Efil, İsmail (2016); **Toplam Kalite Yönetimi**, 8. Baskı, Dora Kitabevi
- Eren, Erol (2015); **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta Yayınları
- Fayol, Henri (2016); **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, Çeviren M. Asım Çolakoğlu, 5. Baskı, Adres Yayınları
- Freyer, Hans (2014); **Sanayi Çağı**, Çeviren M. Rami Ayas, Doğu Batı yayınları
- Luthans, Fred (1995); **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, 1995
- Newstrom, John W.- Davis, Keith (1993); **Organizational Behavior**; McGraw Hill
- Morgan, Gareth (1998); **Metafor**, Çeviren Gündüz Bulut, MESS

- Murphy, Edna (1996); **Flexible Work**, Director Books
- Ritzer, George – Stepnisky, Jeffery (2018); **Modern Sosyoloji Kuramları**, Çeviren Himmet Hülür, 2. Baskı, De Ki Yayınevi
- Ritzer, George (2016); **Toplumun McDonaldlaştırılması**, Çeviren Akın Emre Pilgir, 4. Baskı, Ayrıntı Yayınları
- Savcı, İlkay (1999); **Örgüt ve Birey**, 72 Tasarım Ofset
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2016); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. Baskı, Alfa Aktüel Yayınevi
- Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek (2008); **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Alfa Aktüel Yayınevi
- Slattey, Martin (2007); **Sosyolojide Temel Fikirler**, Sentez Yayıncılık
- Taylor, Frederick W. (2016); **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çeviren H. Bahadır Akın, 8. Baskı, Adres Yayınları
- Weber, Max (2019); **Sosyoloji Yazıları**, Çeviren Taha Parla, Metis Yayınları

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

Aşkın KESER

Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi
ve Endüstri İlişkileri Bölümü
askin@uludag.edu.tr

MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon, genel olarak “bir insanı belirli amaç için harekete iten güç” olarak tanımlanabilir. Başka bir açıdan ifade edilirse motivasyon, bir ya da birden çok insanı, belirli bir istikamete doğru devamlı bir şekilde harekete geçirme çabasıdır. Örgütlerin kaynakları sınırlı olmasına rağmen, çalışanların ve departmanların ihtiyaçları sınırsızdır. Bir örgüt içerisinde oluşan farklı ihtiyaçları tamamıyla karşılayacak hizmetleri sunmak kolay değildir. Bu nedenle de motivasyon kavramı kendi içinde zorluklar barındıran, teoriden farklı olarak uygulamada çok sayıda farklı etkenden kaynaklanan nedenlerle her zaman da başarılı sonuç vermeyen bir süreçtir.

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN ÖNEM KAZANMASI

Örgütlerde motivasyon konusu 1930’lı yıllarda öne çıkan Neo-Klasik ekol ile birlikte önem kazanmıştır. Hawthorne Araştırmaları, o döneme kadar makinenin bir uzantısı şeklinde, örgütler açısından teknik bir unsur olarak görülen insanın sosyal boyutunun öne çıkmasında büyük rol oynamıştır. Çalışanın sosyal boyutu, örgüt içinde gruplar ve motivasyon konuları bu tarihten itibaren örgüt literatüründe öne çıkmıştır.

Sanayileşme sürecinin ilk aşamasında, daha gelişigüzel, sistematik olmayan çalışma tarzları fabrikalarda öne çıkmaktaydı. Çalışmanın hem yönetim hem de üretim olarak sistematik ve koordineli hale gelmesi 1900’lü yılların ilk bölümünde gerçekleşmiştir. Sanayi toplumunda üretim ve yönetimin yeniden şekillenmesinde Taylorist yönetim ve Fordist üretim anlayışının büyük etkisi vardır. Taylor’un “Bilimsel Yönetim Modeli”, yönetim tarzlarında devrim sayılabilecek etkilerde bulunmuştur.

Frederic W. Taylor’ın, “Bilimsel Yönetim Modeli”, klasik yönetim sürecinin temeli olarak kabul edilmektedir. Taylor, üretimi artırma amacıyla, zaman/hareket etüdüleri yapılması gereğini ortaya atmıştır (Dereli, 1995: 33). “Taylorizm” ya da “Bilimsel Yönetim”in temeli, daha önceden zaman/ hareket araştırması mühendislerinin planladığı bilimsel işlemlerin, yani beyaz yakalı “beyinlerin” verdiği emirleri mavi yakalı “ellerin” gerçekleştirmesine

dayanmaktadır (Turner –Trompenaars, 1995: 103). Taylorist sistemin temelinde, işte geleneksel yaklaşımların yerine bilimsel yöntemlerin kullanılmasına dayanmaktaydı. Bu yönüyle işletmelerde insan tamamen makinenin bir uzantısı olarak görülmekte ve sosyal boyutu dikkate alınmamaktaydı. Çalışanları motive etmede ücret ve parça başına prim uygulaması temel olarak uygulanmaktaydı. Yani çalışanlar sadece ekonomik araçlarla motive edilmekte, çalışanların sosyal ve psikolojik boyutları yok sayılmaktaydı.

Bu yaklaşım acımasız bir çalışma ortamı yaratmış ve insan, iş süreçlerinde bir meta olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durum bir süre sonra farklı yönetim modellerinin çıkmasına neden olmuştur. Bu kapsamda Klasik Yönetim Modeli'ne sistematik ilk tepki Neo-Klasik ekolden gelmiştir.

Klasik Yönetim Modeli'ne tepki olarak, Elton Mayo öncülüğünde geliştirilen Neo-Klasik ekole göre, daha yüksek bir beşeri tatminin elde edilmesi ve organizasyon hedeflerinin daha etkili biçimde gerçekleştirilmesi "genel" ve "demokratik" yönetim sayesinde mümkün olur (Dereli, 1995: 79). Elton Mayo tarafından yürütülen Hawthorne Araştırmaları, "İnsan İlişkileri" hareketinin ve bir bakıma da yönetim teorisinde Neo-Klasik hareketin başlangıç noktasını teşkil etmiştir.

Hawthorne Araştırmaları ile işletmede verimliliğin sadece teknik koşullara dayalı olarak artmayacağı, örgütün sosyal boyutunun da verimlilik artışına sebep olacağı ortaya çıkmıştır. Bu durum örgütlerde insan ilişkileri kavramının önem kazanmasına yol açmıştır.

Neo-Klasik ekol, örgütte bireyin önemi ve duyguları üzerinde durmuştur. Bu yönetim anlayışı bireyin motivasyonuna, örgütte kabulüne ve tanınmasına önem vermiştir. 1930'lu yıllardan itibaren çalışanın motivasyonu konusu hem literatürde, hem de yönetim yaklaşımlarında öne çıkarılan konulardan birisini oluşturmıştır. Hawthorne Araştırmaları'ndan sonra çalışanların değişik boyutlarına vurgu yapan çok sayıda çalışma ortaya çıkmış, motivasyonu merkeze alan çalışmalar önem kazanmıştır.

Douglas McGregor, Neo-Klasik ekolü geliştirerek; insan kaynaklarından en yüksek düzeyde ve en iyi biçimde yararlanmanın nasıl gerçekleşebileceği konusunda o güne kadar yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçları özetlemiş, örgütte bireylerin iyi şekilde motive edildiğinde örgüte çok ciddi katkılarının olacağını geliştirdiği X ve Y Teorisi ile açıklamıştır (Sabuncuoğlu, 1984: 18). McGregor'un teorisine göre, birey, iyi motive edildiğinde, çalışmaktan kaçmayan, sorumluluk almayı seven ve örgüte katkı yapmayı arzulayan bir yapıya sahiptir. Bu açıdan McGregor'un teorisi örgütte motivasyonu ön plana çıkartan bir teori olarak dikkat çekmektedir.

Günümüz örgütlerinde hızlı bir değişim sürecinin yaşandığına tanık olmaktadır. Örgütler, değişime ayak uydurmak için rekabetin anahtarı olan "insan"ı keşfetmişlerdir. Bu nedenle "insan odaklı yönetim" felsefesi gelişmiştir. İnsan odaklı yönetim anlayışı ile örgütlerin çalışanına bakış açısı değişmiştir. Örgütler, çalışanını üretim faktörlerinden biri olarak ele alma düşüncesinden uzaklaşarak, stratejik önemde görmeye başlamışlardır. Bu bağlamda çalışanın örgütteki motivasyonu ve örgüte bağlılığı, daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır. 1990'lardan itibaren gündeme gelen, "İnsan Kaynakları Yönetimi" yaklaşımında "motivasyon" kavramı önemli bir konuma sahip olmuştur. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında örgütler, bireyleri motive etme konusunda çok ciddi çalışmalar yapmaktadırlar.

Örgütsel yaşamda sosyal boyutun öne çıkmasıyla birlikte, çalışanların nasıl daha verimli çalışmaya teşvik edilebileceğini araştıran ve öngörüler ortaya koyan motivasyon teorileri geliştirilmiştir. Motivasyon teorileri, çalışanların hangi faktörlere bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir. Çalışan birey için, ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğu düşünülse de, yeterli bir koşul olduğunu iddia etmek doğru olmaz (Eren, 2004: 493). Bu nedenledir ki; bireyi çalışmaya sevk eden çok farklı güdüler motivasyon teorilerinde geniş bir şekilde ele alınmıştır.

MOTİVASYON TEORİLERİ

Çalışmamızda örgütsel yapı içerisinde öne çıkan dört motivasyon teorisine yer verilmiştir. Bu teoriler:

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi
4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

1- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Abraham H. Maslow (1908-1970), motivasyon olgusunu, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak açıklamaya çalışmıştır (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 51). Maslow, Hümanist Psikoloji'nin ABD'deki öncülerindendir. Maslow'un (1943) "*İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı*", bireyin gerek fiziksel gerekse zihinsel sağlığı açısından gerekli olan ihtiyaçları, fiziksel, sosyal ve psikolojik çerçevede sıralamıştır (Spector, 2000: 178).

Maslow'un teorisi ihtiyaçların giderilmesine odaklanmakta ve belirli bir sıralamayı takip etmektedir. Maslow ihtiyaçları bir hiyerarşiye bağladığı için teorisinin adı "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" olarak adlandırılmıştır. Maslow'a göre bireyler öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarına cevap arar, daha sonra güvenlik ihtiyacını karşılama arayışına girer. Bu iki temel ihtiyaç, düşük düzeyli ihtiyaç olarak da nitelendirilmektedir. Alt düzey ihtiyaçlar giderildikten sonra birey üst düzey ihtiyaçlarına odaklanır. Sırasıyla, sosyallik ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı belirir. Her bir alt basamaktaki ihtiyaç giderildiğinde, birey bir üst basamaktaki ihtiyacını gidermeye yönelir. Maslow'un teorisinde yer alan ihtiyaçları kısaca açıklamak yararlı olacaktır:

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, uyumak, teneffüs etmek vb. ihtiyaçlar bu bölümde yer almaktadır (Deniz, 2005: 144).

2. Güvenlik İhtiyacı: Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasının yanı sıra geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçmesi ve geleceğini güvence altına alan sosyal sigorta ve emeklilik (günümüzde bireysel emeklilik sistemi) haklarından yararlanılması gibi (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 52).

3. Sosyallik İhtiyacı: Kişi günlük yaşamında zamanının büyük kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurar. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi, kendine sosyal çevre oluşturmaya, bir gruba ait olmaya, başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirmeye önem verir.

4. Saygı İhtiyacı: Sosyal ihtiyacın bir üst seviyesinde bulunan bu ihtiyaç; kişinin yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini, kendisine hürmet edilmesini ve güvenilmesini içerir (Tevruz, 2002: 103).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un kuramında en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını; yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder. Maslow'a göre bu basamağa gelen birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya çıkarabilir (Önen-Tüzün, 2005: 36). İlk dört ihtiyaç eksiksiz olarak doyurulduğu zaman kendini gerçekleştirme ihtiyacı artan oranda hissedilmeye başlar. Böylece bireyler yapmak istediklerini yapmaya daha fazla zaman ayırmaya başlarlar. Maslow'a göre bu aşamada bireylerin istekleri ve ihtiyaçları çeşitlenebilmektedir. Bireyler ne olmak istiyorlarsa onu olmalı, isteklerini gerçekleştirebilmelidirler. Örneğin, müzisyen müzik yapabilmeli, ressam resim yapabilmeli ve şair şiir yazabilmelidir. Bu noktada kendini gerçekleştirmiş bireyden söz etmek mümkün olacaktır (Maslow, 1943: 378).

Birey, psikolojik olgunluk sürecinde ilerledikçe aynı zamanda daha üst basamak ihtiyaçlara doğru eğilim gösterir. Bu durum bireyin yaşam kalitesi ve yaşam tatmini açısından da önemlidir. Şunu söylemek müm-

kündür; toplumda çok sınırlı sayıda birey son basamağa ulaşabilmektedir. Bu aşamaya ulaşan bireylerin de yaşam kalite düzeylerinin yüksek olduğu düşünülebilir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine sonradan iki basamak daha ilave edilmiştir. Bunlar bilme/tanıma ve estetik ihtiyaçlarıdır. Bilme/tanıma ihtiyacı; insanı anlamlı hale getiren ihtiyaçtır. Zira insan en azından olup biteni öğrenmek ister. Bu istekler de insanı araştırmaya, okumaya ve öğrenmeye sevk eder (Kesici, 2003: 88). Estetik ihtiyaçlar; insanları güzele, iyiye, doğruya yöneltme gibi ihtiyaçlardır. Böylece insanlar kötülük ve çirkinliklerden uzaklaştırıcı davranışlara yönelmektedir. Bu yaratıcı faaliyetlere yönelik ihtiyaçlar bireye içsel tatmin sağlayan ihtiyaçlardır (Silah, 2005: 94; Hodson, 2001: 31).

Maslow, motivasyon konusu incelendiğinde akla gelen ilk teorisyen olma özelliğini taşımaktadır. Maslow'un ihtiyaçların doyurulması üzerine kurduğu motivasyon modelinin, iş yaşamı için de geçerli olduğu söylenebilir. Bireyin işe girmesi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde yer alan ilk iki basamak (fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı) önemli ölçüde karşılanabilecektir. Yani birey işe girdikten sonra elde edeceği gelir sayesinde temel ihtiyaçları olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânına kavuşacaktır. Üçüncü basamakta birey işyerinde sosyal bir çevre edinmek isteyecek, etrafındaki kişiler ile iletişim kurmak için çaba harcayacaktır. Bu boyut sosyallik ihtiyacına yönelmesini ifade eder. Daha sonraki basamak ise işyerinde saygı görme, tanınma ve kabul arayışını yansıtmaktadır. Bu aşamada bireyin kıdemi ve tecrübeleri işyerindeki diğer çalışanlar tarafından kabul görür ve itibarı yükselir. Birey, işyerinde saygınlık ihtiyacını kazandıktan sonra kendini gerçekleştirme hedefine odaklanır. Bu aşamada birey iş yaşamında hemen hemen her açıdan beklentilerine cevap almış ve kendini kanıtlamıştır.

2- Frederic Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederic Herzberg (1923-2000), "Çift Faktör Teorisi" ile; motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz ettiren kişi olmuştur. Herzberg'in 1959 yılında yayınladığı "İşte Motivasyon" adlı eseri çok ses

getirmiştir. Bu eserde Herzberg, bireyin kendi değer sistemi içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilemez bulduğunu saptamak istemiş ve bu durumdan kaçınması gerektiğini belirtmiştir (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 55). Herzberg'in teorisi, Maslow'dan farklı olarak genel konulara değil iş yaşamındaki tatmin faktörlerine odaklanmıştır.

Herzberg'in, çift faktör teorisine göre; işyerinde çalışanların kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan **hijyen faktörler** ile; işyerinde çalışanı mutlu eden; onu işyerine bağlayan, **özendirici (tatmin sağlayan) faktörlerin** birbirinden ayrılması gerekir. Herzberg'in çift faktör teorisinin odağında, bir bireyde bir meslekle ilgili olarak aynı zamanda hem tatmin hem de tatminsizliğin olabileceği ihtimali vardır. Geleneksel bakış açısı tatmin ve tatminsizliği bir boyutun iki karşıt ucu olarak görürken; Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirlerinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür.

Herzberg'in araştırması sonucunda saptadığı faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1- Herzberg'in saptadığı **hijyen faktörler** şunlardır;

- Şirket politikası ve yönetimin kötü gitmesi,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- Ücret düzeyi ve ücret artışlarının yetersizliği,
- Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri,
- Çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilememesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği.

2- Herzberg'in saptadığı **özendirici faktörler** ise şunlardır;

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk,

- İşyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmedir.

“Çift Faktör Teorisi”, çalışanların güdüleme gayretlerine yeni bir ışık tutmuştur. Yöneticiler moralle ilgili bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında genellikle hijyen faktörlerine eğilerek daha yüksek ücret, daha fazla sosyal sigorta ve emeklilik planları, daha iyi çalışma ortamı sağlamaya çalışırlar. Bu çözüm yolları başarılı olmayınca da şaşırırlar. Herzberg’in teorisi bu soruna açıklık getirmektedir. Sadece hijyen faktörleri düzelterek çalışanı güdülemek mümkün değildir. Hijyen faktörler memnuniyetsizliği önlemek bakımından önemlidir; ancak memnun etme bakımından yetersizdir. Herzberg’e göre ancak başarıma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme, takdir edilme fırsatı veren, şevk veren işler güdüleyici olabilir (Tevruz, 2002: 107-108).

3- David McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi

David C. McClelland (1917-1998) vd.¹, 1950’lerde Maslow’un söz ettiği üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörler üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bu teoriye göre bireyler farklı farklı güdülerden etkilenmektedir. Çalışmaların sonucuna göre, her bireyin etkilendiği dört çeşit ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçlar, “başarma ihtiyacı”, “ait olma ihtiyacı”, “güç elde etme ihtiyacı” ve “uzmanlık ihtiyacı”dır. McClelland (1961), davranışı şekillendiren bu ihtiyaçların öneminin kişiler arası ilişkilerde, akademik başarıda, hayat tarzının seçiminde ve iş performansı üzerindeki etkilerinde görülebileceğini belirtmiştir (Silah, 2005: 96; Önen-Tüzün, 2005: 46-47; Kesici, 2003: 96; Tevruz, 2002:108-109; Süral-Topaloğlu, 2008: 11).

¹ Atkinson, Lowell ve McClelland’ın başarı olarak adlandırdıkları motivasyon teorisi, McClelland’ın yaptığı araştırma tarafından desteklenmektedir.

İşletmeler açısından kuşkusuz başarıma ihtiyacı ve uzmanlık ihtiyacı tercih edilir güdülerdir. Günümüz işletmeleri, insan kaynakları uygulamaları ile örneğin personel seçme sürecinde uygulanan psiko-teknik testlerle bireylerin güçlü yönlerini, kişilik özelliklerini ve güdülenme tarzlarını saptayabilmekte ve kendileri için en uygun adayı tercih etmektedirler. Bu açıdan başarı odaklı bireyler işletmelerin tercihlerinde öncelik taşımaktadırlar. McClelland'ın teorisinde yer alan güdülerini kısaca açıklamakta yarar vardır:

1. Başarma İhtiyacı: Eğer kişi zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa; bu kişi psikologlar tarafından başarı ihtiyacı yüksek kişi olarak kabul edilmektedir (Silah, 2005: 96). Bu ihtiyacı yüksek olanlar, kendilerine ulaşılması güç ve zahmetli amaçlar seçip bunlara ulaşabilmek için gereken bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak isterler. Bu nedenle de başarı ihtiyacı yüksek olan birey, hedef seçerken titiz hareket eder.

2. Ait Olma (İlişki Kurma) İhtiyacı: Bu ihtiyaç, McClelland'ın üzerinde en az durduğu ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği ve toplumsal niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağına vurgu yapmaktadır. Birey, zamanının büyük bir çoğunluğunu yakın çevresiyle ve diğer insanlarla nasıl daha yakın ve sıcak ilişkiler kurabileceğini düşünerek geçiriyorsa bu bireyin bağlanma ihtiyacı yüksektir. Bu ihtiyacı güçlü olan birey, bireyler arası ilişki kurmaya ve ilişkiyi geliştirmeye yönelir.

3. Güç Elde Etme (Erk) İhtiyacı: Bu ihtiyaç, başkaları üzerinde güç sahibi olma anlamına gelmektedir. Eğer kişi vaktinin çoğunu nasıl daha güçlü olabileceğini, nasıl diğer insanları kontrol altına alabileceğini düşünerek geçiriyorsa; psikologlar tarafından güç kazanma ihtiyacı fazla olan kişi olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede tek tek bireyler ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak; seslerini duyuracak her türlü araca başvurmadan çekinmezler. Yani güç kazanma güdüsüne sahip bireyler kendilerine ulaşılması zor; çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerler. Bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecekleri ve bunları kullanabilecekleri davranışlar sergilerler. Üstün olmak ve başkala-

rının işlerini ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar, bireyleri başka insanlarla çatışmaya itecektir. Güç elde etme yönelimi olan insanlar, diğerlerine oranla daha fazla risk alırlar.

4. Uzmanlık İhtiyacı: Bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya özen gösterirler ve genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilenirler.

McClelland, bu dört ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün tek başına bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder. Birey, faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı kadar, başarısız olmaktan da büyük ölçüde çekinir ve korku duyar. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yönleltecektir.

McClelland'a göre başarıma ihtiyacı, çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Başarma ihtiyacı doğuştan değil, sonradan kazanılan bir ihtiyaçtır. Teoriye göre; insan çocukluğunda çevresindeki birçok uyarı ile etkileşime girer. Bu uyarılardan sıkıldığında ise daha karmaşık daha ilgi çekici olanları aramaya başlar. McClelland'a göre ihtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izler. İnsanlar yaşamları boyunca çevrelerinde gelişen olayları negatif ya da pozitif duygularla birleştirerek öğrenirler. Bu bağlamda başarı, beraberinde uyanan haz duygularıyla pekiştirilir. Sonuç olarak başarıma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üst basamakta yer alır (Önen-Tüzün, 2005: 47).

4- Douglas McGregor'un X ve Y Modeli

Douglas McGregor (1906-1964), birey ile güdülenme arasındaki ilişkiyi iki başlık altında incelemiştir. Modele göre, yöneticilerin çalışanları hakkında iki tür beklenti ve tahmin şekilleri vardır. Diğer bir ifade ile McGregor'a göre yöneticiler çalışanlarını zihinlerinde kurulu iki modelden birine yerleştirirler (Hodson, 2001: 19). Bu iki kurulumda yöneticinin zihnindeki bireyler, iki zıt kutbu temsil etmektedir. Bir taraftaki çalışan, işini seven ve kendini işine veren/adayan yapıya sahipken diğer taraftaki çalışan ise işi savsaklayan ve işini sevmeyen bir yapıdadır. McGregor, olumlu olan yapı-

ya Y modeli, olumsuz olan yapıya da X modeli adını vermiştir. McGreğor'un X ve Y modeli aşağıda açıklanmıştır (Hodson, 2001: 18-19; Solmuş, 2004: 152-153; Özkalp ve Kirel, 2011: 282-283; Robbins, 1994: 44).

X Modeli, şu görüşleri içerir:

- Birey, çalışmaktan hoşlanmaz, mümkün oldukça uzaklaşır. Bu nedenle de bireyin sürekli yönlendirilmesi, hatta denetlenmesi gerekmektedir.
- Bireyler, doğal yapıları gereği işten hoşlanmaz ve ancak zorlama ile çalışmaya yönelir. Hatta bireyi çalışmaya yöneltmek için cezalandırma yöntemine başvurmak gerekmektedir.
- Önemli olan parasal güdülerdir.
- Birey, çoğunlukla sorumluluktan kaçır.
- Bireylerin çoğunluğu yaratıcı değildirler ve değişime karşı da tepkilidirler.
- Birey için önemli olan örgütün amaçları değil, bireysel çıkarıdır.
- Birey için iş güvencesi, kişisel ilerleme veya bireysel iş tatmininden önemlidir.

Y Modeli ise, şu görüşleri içerir:

- Birey için çalışma, eğlence veya oyun gibi bir doğal bir aktivitedir.
- Birey, kendine hedefler koyması durumunda, kendini kontrol edebilir, herhangi bir dış kontrol mekanizmasına gerek yoktur. Ödüllendirme, bireyi yönlendirmede etkin bir araçtır.
- Bireyleri harekete geçiren sadece parasal güdüler değildir. Örgütte ilerleme, kendini geliştirme ve başarıma güdüler de bireyleri çalışmaya güdüler.
- Bireyler sorumluluk almaktan hoşlanabilirler.
- Yaratıcılık özelliğinin sadece yönetici ya da üst kademe çalışanda olduğu düşüncesi doğru değildir. Toplumun geniş kesimleri fırsatlar sunulduğunda yaratıcılığını kullanabilir.

- Bireye örgütün amaçları ve hedefleri iyi bir şekilde anlatıldığı takdirde, sadece bireysel amaçlar için değil, örgütsel amaçlar için de çaba harcayacaktır.
- Birey için öncelik, iş güvencesi değildir. Çalışmadan tatmin elde etme, ilerleme, kendini gerçekleştirme gibi unsurlar önem kazanmaktadır.

Teorinin önemi, yönetim kademesinin çalışana attığı değerlere göre farklı motivasyon yöntemlerine vurgu yapmasından kaynaklanır. Çalışanlarına X grubundaki bir zihniyetle yaklaşan yöneticinin ekonomik araçlarla çalışanı motive etmeye çalışacağı söylenebilir. Yine bu yaklaşıma sahip yöneticiler korku, baskı, disiplin ve cezalandırmayı örgütlerde verimlilik artışı sağlamak amacıyla sıklıkla kullanacaklardır. Çalışanlarına Y grubundaki bir zihniyetle yaklaşan yönetici ise ekonomik faktörler kadar sosyal ve psikolojik yöntemleri etkin olarak kullanacak, örgütte bir güven ortamı yaratmaya çalışacaktır.

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON YÖNETİMİ

Örgütlerde nasıl bir motivasyon yönetimi gerçekleştirileceği, çalışanları harekete geçirmek için hangi motivasyon araçları uygulanacağı konusu örgüt sosyolojisi açısından büyük önem taşımaktadır. Yanlış uygulanacak motivasyon yönetimi, örgütte yönetim-çalışan ilişkilerini bozabileceği gibi, çalışanların kendi aralarında da ciddi düzeyde gerilimlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Örgütte sosyal huzursuzluk ve çatışma ortamının olması, ciddi verimlilik kaybına yol açabilmektedir.

Örgütlerde uygulanabilecek motivasyon araçlarını incelemeden önce, her ülke, her bölge, her sektör ve her işletmeye göre farklı motivasyon araçlarının başarılı olabileceğini unutmamak gerekir. Motivasyon yönetiminin başarılı olabilmesi için hem ülke hem de örgüt kültürünün dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Örneğin; daha bireysel bir yapının hakim olduğu Batı ülkelerinde, bireye yönelik motivasyon araçları başarı için öne çıkarken, aynı araçlar toplulukçu ve dayanışmacı bir kültürün hakim oldu-

ğu bir ülkede ya da örgütte tam tersi etki yaparak örgütte gerilim ve çatışmayı arttıracaktır. Bu nedenle motivasyon araçlarını uygulamadan önce içinde yaşanan kültürün iyi analiz edilmesi, bunun yanında örgütsel yapıya uyumlu motivasyon araçlarının izlenmesi gerekmektedir.

Örgütte kültürden kaynaklanan özelliklerin motivasyon araçlarının kullanımında dikkate alınması kadar, kişilerin farklı psiko-sosyal özelliklerine de bu süreçte dikkat edilmesi örgütsel başarı için gereklidir. Kişilerin doğaları, ruhsal yapıları ve beklentileri birbirinden farklılık gösterdiği için motive oldukları araçlar da farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, bir kişide özendirici unsur, diğer kişide geçersiz olabilmektedir. Örnek olarak birisi için kariyer basamaklarında ilerlemek önemli iken, diğeri için ücret düzeyinde artış önem arz edebilmektedir. Bu bağlamda, kimileri için ekonomik motivler öncelenirken, kimileri için de sosyal motivler öncelenebilmektedir (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 65; Deniz, 2005: 157; Koç-Topaloğlu, 2010: 211).

Motivasyon konusunda genel kabul görmüş, evrensel özelliği olan bazı özendirici araçlar olsa da, her kişiye, her topluma ve her organizasyona uyan bir motivasyon modelinden söz etmek çok da olası gözükmemektedir. Her ne kadar önem sırası değişse de özendirici araçlar genel olarak, "Ekonomik Temelli Motivasyon Araçları", ve "Ekonomik Temelli Olmayan Motivasyon Araçları" olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

1- Ekonomik Temelli Motivasyon Araçları

Sanayi toplumunun başlangıcından itibaren işletmelerde en öne çıkan motivasyon araçları ekonomik boyutu olanlardır. Sanayi toplumunun hemen hemen her döneminde ücret ve ücretle bağlantılı ek ekonomik ödemeler yaygın bir motivasyon aracı olarak kullanılmıştır. Özellikle kitle üretiminin ve bürokratik yapılanmanın hâkim olduğu, çok fazla vasıfsız işçinin çalıştığı dev örgütlerde sosyal ve psikolojik boyut ihmal edilerek, çalışan, teknik bir unsur olarak görülmüştür. İnsana yönelik temel motivasyon aracı olarak çok uzun süre havuç sopa yaklaşımı benimsenmiş yani çalışanlardan ekonomik ödüllendirme, baskı, disiplin, korku ve tehdit vb. cezaya

dayalı gözetim uygulamalarıyla daha fazla verimlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

1970'li yılların ikinci yarısından sonra yeniden şekillenen ve farklılaşan çalışma hayatında ise örgüt yapılarından işgücünün niteliğine kadar önemli değişimler olmuştur. Eğitimli, vasıflı ve uzman yeni bir çalışan prototipi ortaya çıkmıştır. Bu, çalışanlar açısından örgütlerde tatmin edici ücret ve daha iyi ekonomik imkânların yanında, iyi çalışma koşulları, kendini ifade edebilme, kararlara katılabilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirmek vb. çok sayıda farklı konu önem kazanmaktadır.

Kişileri nelerin motive ettiğini saptamaya yönelik çalışmalarda kuşkusuz, ekonomik motivler önemli bir yer tutmakta ve çalışanın motivasyonunda önemli rol oynamaktadır. Çalışanların motivasyonunu sağlayan *ekonomik faktörler*; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül, kâra katılma, yetkinlik temelli ücretlendirme, sosyal yardımlar ve aynı yardımlar gibi sıralanabilir (Örücü-Kambur, 2008: 87). Bu bölümde ekonomik araçlara değinilecektir.

Ücret ve Ücret Artışları

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, motivasyonun en önemli unsurlarından birisi hizmetin karşılığında adil bir ücrete sahip olmaktır. Adil ücret konusu, çalışanın eğitimi, kıdemi, vasıf düzeyi, çalıştığı sektör ve yaşadığı şehir gibi unsurlara göre değişse de, insan onuruna yakışır bir düzeyde ücret alması çalışanın motive olmasının en temel unsurlarından birisidir. Düşük ücretle işe başlayıp, kendisine ücret açısından haksızlık yapıldığını düşünen ama zorunluluktan dolayı da çalışmak durumunda kalan bir çalışandan yüksek verim beklemek yanıltıcı olacaktır. Bu tür çalışanlar fırsat buldukça işi aksatma, yavaşlatma, verimsiz çalışma gibi yöntemlerle hoşnutsuzluklarını yansıtarak, örgüt içinde huzursuzluk yaratacaklar ve verim kaybına neden olacaklardır. Ücretin motivasyon aracı olarak değerlendirilebilmesi için iki hususa özellikle önem verilmelidir. Birincisi, ücret çalışanın hak ettiği bir ücret olmalı; ikincisi ise, ücret seviyesi piyasa koşullarının altında kalmamalıdır.

Çalışan açısından temel gelir kaynağı olan ücret, en eski ve en bilinen motivasyon aracıdır. Kişi, aldığı ücret ile yaşamını idame ettirebileceği asgari yaşam standardına kavuşur. Bu nedenle, “ücret”, çalışanın en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır (Keser, 2014: 144).

Ücretin motivasyon aracı olarak, hangi aşamada verilmesi gerektiği ve optimal düzeyin ne olduğu konuları hassas konulardır. Zamanlaması ve ölçütü iyi saptanmayan ücret unsuru, kısa vadede olumlu sonuç doğururken, uzun vadede ciddi sorunlara yol açabilir. Örneğin, kişinin ücret artışı ile motive olması sağlandığında kişi sürekli bir artış beklentisine girebilmektedir. Ücret sürekli bir motivasyon unsuru olarak kullanılamayacağı için, bir süre sonra ücret artışının özendirici özelliği kaybolacaktır (Deniz, 2005: 158, Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 67).

Yüksek oranda ücret artışlarının gerçekleştiği dönemlerde, ücret artışı etkili bir motivasyon aracı olurken, düşük ücret artışlarında çalışanlar ücret artışını bir motivasyon kaynağı olarak algılamamaktadırlar. Dolayısıyla düşük enflasyonun olduğu dönemlerde enflasyon oranında yapılan ücret artışı çalışanları memnun etmemektedir.

Primli Ücret ve İkramiyeler

Örgütler, çalışanlarına sabit ücretlerinin dışında değişik kriterlere göre belirledikleri primler öderler. Primli ücret, sanayi toplumundan beri uygulanan bir motivasyon şeklidir. 1900’lü yılların başında hareketli montaj hattının yürürlüğe geçmesi, çalışma koşullarının önceki sürece göre çok daha fazla ağırlaşması sonucunda çalışanları elde tutabilmek, işgücü devir hızını azaltabilmek, istenen çıktı miktarına ulaşabilmek için, çalışanların sabit ücretlerine ek olarak verimliliğe göre ücret uygulamaları kullanılmıştır. Belirlenen üretim miktarını aşan durumlarda başvuru, parça başına ücret uygulaması bu duruma sanayi toplumundan bir örnek olarak verilebilir. Primli ücret uygulaması şekil değiştirerek günümüz işletmelerinde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bugün özellikle satış ve pazarlamanın önemli olduğu mesleklerde ve sektörlerde sabit ücret yanında performansa göre prim verilmesi çok yaygın görülen bir uygulamadır.

Günümüzde bilgi ve hizmet işlerinde çalışanın performansının bilgisayar sistemleriyle somut olarak ortaya konulabildiği çok sayıda sektörde, primli ücret uygulamasına başvurulmaktadır. Örgütte temel ücretlerin yanında, performansa göre alt ve üst limitleri belirli olan prim sistemi, günümüz iş dünyasında öne çıkan ekonomik motivasyon yöntemlerinden birisidir. Örgütte primli ücret sisteminin etkin bir biçimde uygulanması, bir yandan örgütte rekabeti arttırırken, çalışanların da ücret düzeylerinin yükselmesine katkı sağlamaktadır.

Düşük enflasyonun bulunduğu dönemlerde ücret artışlarının motivasyon aracı olmadığına değinilmişti. Bu durumda kalifiye elemanlarını tutmak isteyen işletmeler, yüksek performans sergileyen çalışanlarına enflasyon üzerinde ücret artışı sağlamanın yolu olarak primli ücret ve ikramiyelere başvurumaktadırlar.

Primli ücret sistemine ait bir takım olumsuzluklardan bahsetmekte yarar vardır. Özellikle işin ölçülmesinin zor olduğu ya da mümkün olmadığı durumlarda, primli ücret ödemesi zorlaşmaktadır. Diğer yandan primli ücret sistemi, kişileri daha çok çalışmaya yöneltmekle birlikte, üretimde kalitenin düşmesi ve çalışanların daha fazla yıpranmaları gibi olumsuzlukları da barındırmaktadır (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 67-68). Bu olumsuzlukları en aza indirmek için uygulanacak primlerin alt ve üst marjlarının doğru tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmede şayet üst sınır belirlenmemiş ise, çalışan aşırı bir şekilde işe yüklenerek hem ürün ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açabilir hem de aşırı performans sergileyerek kendi sağlığına zarar verebilir. Her iki durumda da işletme zarar görecektir.

Türkiye’de sıklıkla karşılaşılan bir duruma değinmek konu açısından önem kazanmaktadır. Türkiye’de birçok işletme, çalışanına yıllık on iki aylık ücretine ek olarak üç ya da dört ikramiye ödemektedir. Bunun etkili bir motivasyon yöntemi olup olmadığı tartışılan bir konudur. Bu tür ikramiye uygulamalarının çalışanların iş ve işletme tercihinde başlangıçta oldukça belirleyici olduğu söylenebilir. Belirli bir süre sonra ise, ikramiyenin çalışanlar açısından cazibesi kaybolmaktadır. Çünkü belirli bir süre sonra,

çalışan ikramiyeyi ücretinin bir uzantısı olarak görmektedir. Bu nedenle işletmelerin ikramiye yerine, çalışanlarına değişik zamanlarda farklı gerekçelere bağlı olarak, ücretlerine sıklıkla ilave prim vermesi, çalışanların işleme bağlılığını arttırma konusunda daha motive edici bir yöntem olabilir.

Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüllendirme yoluyla motivasyonu sağlama örgüt içinde olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Ekonomik ödüller, organizasyona önemli katkı yapan kişilere yönelik uygulanan bir motivasyon aracıdır. Organizasyonlar, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanlarının tutum ve davranışlarından hoşnutluklarını göstermek, bu davranışların sürekliliğini sağlamak ve diğer çalışanlara örnek teşkil etmesi amacıyla çeşitli ekonomik ve mali ödüller verebilirler (Koç-Topaloğlu, 2010: 212).

Ekonomik ödüller kamuoyunda örgüt imajına katkıda bulunan kişilere, öneri sistemleriyle örgüte önemli maliyet avantajı sağlamış kişilere verilebilir. Ekonomik ödül konusunda organizasyonlar iki hususa dikkat etmelidirler (Deniz, 2005: 160);

- *Verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödül zaman yitirilmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra çalışana ödenmelidir.*
- *Sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir denge bulunmalıdır.*

Başarı-ödül dengesi önemli olup, hak etmeyen bir kişiye verilen ödül, kişinin çalışma arkadaşları ile ilişkisini olumsuz etkileyebilir, hatta kendisinin grup içinde izole edilmesi, dışlanması gibi somut olumsuz sonuçlar ile karşılaşabilir. Bu nedenle işletmede verilen ödülün hakkaniyet ölçütünde değerlendirilerek verildiği kanaati çok önemlidir. Bu tür bir denge söz konusu olmadığında ekonomik ödülün motivasyon aracı olması bir yana işletmede huzursuzluğa yol açması ve çalışma barışına zarar vermesi olasıdır.

Özellikle Türkiye gibi toplulukçu kültürün öne çıktığı, biz duygusunun, birlikte iş yapmanın önemli olduğu bir ülkede, grup içinden bir kişinin öne çıkarılarak ödüllendirilmesi grup ahengi ve bütünlüğü açısından tehdit edici bir nitelik taşır. Bu durum kişi ve içinde bulunduğu grubun ilişkilerinde ciddi olumsuzluklara neden olabilir. Bu yönüyle toplulukçu kültürün hâkim olduğu örgütlerde özellikle grup ve departmana dayalı ödüllendirmenin iş huzuru açısından daha önemli olduğu söylenebilir. Bireysel ödüllendirmenin ödüllendirilen kişiyle, içinde bulunduğu grup ilişkisini bozmayacak bir dengede belirlenmesi de bu noktada önemlidir.

Kâra Katılma

Kâra katılma, organizasyonun belirli dönemlerde, elde edilen kârın bir kısmını çalışanları ile paylaşmasıdır. İşletmelerde doğrudan katkısı yüksek olan çalışanların daha fazla yararlandırıldığı yaygın bir şekilde başvuru alan ekonomik motivasyon aracıdır. Çalışanın katkısı ne denli büyük olursa kâr da yükselecek, böylece çalışanın elde edeceği gelir artacaktır. Organizasyon, bu paylaşımda, kuşkusuz çalışanların etkili performans sergilemesi, etkin ve verimli çalışması gibi kriterleri göz önünde bulundurmaktadır. Kısacası, kâra katılma; tüm organizasyonu kapsayan, ücretlendirmeyi organizasyonun kârlılığına bağlı olarak hesaplanan bir formül aracılığıyla gerçekleştirilen bir uygulamadır (Robbins-Judge, 2012: 258).

Kâra katılma bir plan dâhilinde gerçekleştirilmektedir. Kâra katılma türleri olarak üç yöntemin yaygın şekilde kullanıldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 71):

- Nakit olarak dağıtım: Bir yıl içinde elde edilen kâr, belli bir oranda nakit çek ya da hisse senedi şeklinde dağıtılır.
- Ertelenmiş dağıtım: Elde edilen kâr, çalışana ödenmez. Ancak çalışanın ihtiyaç duyacağı zamanlar için (sakatlık, ölüm, işsiz kalma) çalışana ait bir hesapta biriktirilir.
- Karma dağıtım: Nakit olarak dağıtım ve ertelenmiş dağıtım yöntemlerinin birlikte kullanılmasıdır. Kârın bir kısmı çalışana dönem dönem dağıtılırken, bir kısmı da ileride kullanılmak üzere çalışanın hesabında saklanır.

Çalışanları, daha istekli çalışmaya teşvik eden bu sistemin özelliği, bireysel performans yerine grubun performansını önemsemesidir. İdeal olan, kârın tüm çalışanlarla paylaşılmasıdır. Bu şekilde uygulandığı takdirde; tüm çalışanlar yüksek performans sergileyecek, böylece elde edilecek ve paylaşılacak kâr artacaktır. Bu nedenle çalışanlar birbirlerinin rakibi olduklarını düşünmeden, yüksek performans göstermeyi tercih edeceklerdir.

Kâra katılma, kişilerin örgüte daha fazla katkı sağlamalarına ve gelirlerinin de artmasına imkân vermektedir. Bu tür ekonomik destekler, kişilerin örgütte daha yüksek motivasyona sahip olmasına neden olmaktadır. Hem örgütün hem de çalışanın lehine bir durum söz konusudur. Bunun yanında kâra katılmanın örgütte sosyolojik açıdan bütünleşmeyi sağlaması, işbirliğini ve çalışanların örgüte aidiyetini artırması gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örgütün başarısının kendisine olumlu geri dönüşünün olacağını gören çalışanlar üzerinde bu durumun verimsizliğe karşı oto-kontrol geliştirme, verimsizlik yaratan faktörler karşısında bilinç oluşturma gibi etkileri de bulunmaktadır.

Yetkinlik Temelli Ücretlendirme

Bu yöntem, ücret düzeylerinin çalışanın yetkinlik düzeyi ya da yaptığı görevin önem ve yoğunluk derecesine bağlı olarak belirlendiği bir ekonomik motivasyon aracıdır (Robbins-Judge, 2012: 257).

Yetkinlik bazlı ücretlendirme sistemi, kişilere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere göre ücretlendirmektedir. Bu sistemde, ücret analizinin temel bölümünde yer alan işler yerine, organizasyon için gerekli olan beceri grupları dikkate alınmaktadır. Çalışanlar, basit bir beceri sisteminden, karmaşık iş sistemlerine geçtiklerinde ödüllendirilmektedirler (Ünsar, 2009: 50).

Kişinin yetkinliği belgeler, eğitim ve iş performansına göre saptanır. Bir kişinin sahip olduğu belge, örneğin YDS gibi yabancı dil sınavlarına ait belgeler, kişinin yabancı dil bilgisinin düzeyini yansıtan bir belgedir. Bir eğitimi başarıyla tamamlaması ve buna ilişkin aldığı sertifika da kişinin yetkinliğini yansıtır. Diğer yandan işe yönelik performansın ölçülmesi de kişinin yetkinliğinin belirlenmesi açısından önemli bir araçtır (Ataay-Acar,

2009: 411). Kişinin sahip olduğu yetkinliklere bağlı olarak ödenen ek ücretler kişi açısından ekonomik ödül olma özelliği taşımakta ve çalışanın örgüte yönelik motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Günümüzde özellikle eğitim ve vasfı yüksek, çalıştığı konuda söz sahibi olan kişilerin çalışacakları örgütü seçerken yetkinliklerine göre ücreti dikkate alan örgütlere öncelik verdiği görülmektedir. Nitelikli çalışanın örgüte bağlamada yetkinlik temelli ücretlendirme oldukça önemli bir motivasyon nedenidir.

Aynı ve Sosyal Yardımlar

Çalışana ücretinin yanı sıra, kimi zaman aynı destekler yapılabilir. Bu destekler çalışana örgüt tarafından değer verildiği düşüncesi yaratacağı için, bireyin örgüte olan bağlılığı artacaktır. Örgütlerin başvurdukları pek çok aynı destekten bahsedilebilir. Çalışanlara sağlık sigortası ve bireysel emeklilik yapılması, işe gelip giderken servisten yararlanabilmeleri önemli aynı desteklerdir.

Üretilen mal ve hizmetten daha düşük maliyetlerle yararlanma, güzel bir çalışma atmosferinin sağlanması, konforlu masa, sandalye sağlanması, güzel yemekhane ortamının sağlanması, çalışanlara kaliteli yemek sunma, örgütte molalarda çalışanların yararlanabilecekleri kafeterya ortamlarının hazırlanması çalışanlar açısından önemli motivasyon araçları olarak söylenebilir.

Türkiye’den bu duruma somut bir örnek vermek gerekirse Koç Holding, bu kapsamda topluluk çalışması olma bilincini geliştirmek üzere “Koç Ailem” programını yürütmektedir. Bu program kapsamında çalışanlar Koç ürünlerine daha uygun fiyatlarla sahip olabilmekte, ev ve araba alırken desteklenmektedirler. Bunun yanında çalışanların çocuklarına eğitimleri için burs verme, işletmede staj yapma fırsatı tanıma gibi katkılar da çalışanlar için sağlanan önemli desteklerdendir.

İyi bir çalışma ortamına Google’un California’da dağlık bir bölgede bulunan “Googleplex” kompleksi örnek olarak verilebilir. Burada çalışanlar dilediği an kanepede ve hamakta dinlenebilmekte; isterlerse bisikletle dolaşabilmektedirler. Googleplex’in bünyesinde voleybol sahasından, birlardo masalarına kadar birçok zevke uygun hizmetler bulunmaktadır. Çalış-

şanlar mesai saatleri içerisinde istediği zamanda bu hizmetlerden yararlanabilme imkânına sahipler. Google, çalışanlarının sağlığına da büyük önem vermekte, fitness salonuyla gün içinde egzersiz yapan çalışanların herhangi bir sağlık riskine karşı 5 doktor hazır beklemektedir. Google, çalışanlarına ücretsiz check-up servisi de sağlamaktadır. Dünya çapında 10 bin kişiye istihdam sağlayan Google'ın ana merkezinde çalışanlar öğle yemeklerini 15 adet kafeteryadan dilediklerinde yiyebilmekteler. Kafeteryalarda sunulan taze meyve suları, çikolatalar ve içeceklerden çalışanlar ücretsiz olarak yararlanabilmekteler.

Ülkemizde toplu iş sözleşmelerinde yer alan sosyal yardımlar çalışanlar için bir motivasyon aracıdır. Sosyal yardımlar özellikle mavi yakalı çalışanların motivasyonu açısından ayrı bir önem taşır. Sosyal yardımlar, işçi sendikalarının toplu sözleşme masasında işverenle pazarlığında kilit bir rol üstlenmektedir.

Eğitim yardımı, aile yardımı, yemek yardımı, bayram ikramiyesi, erzak yardımı, yakacak yardımı, giyim yardımı, evlenme, doğum ve ölüm yardımı, kreş hizmetlerinden yararlandırma ya da kreş desteği verme, tüketim kooperatiflerinden yararlandırma, yardım sandığı, dinlenme kamplarından yararlandırma belli başlı sosyal yardımlar olarak sıralanabilir. Bu yardımlar ücrete ek olarak verildiği için çalışanlar tarafından önemsenir ve örgütü tercih etmede önemli bir karar verme vasıtası olurlar. Çalıştığı örgütün sosyal yardımlarını tatminkâr olarak algılayan bireyin iş motivasyonu artacaktır.

2- Ekonomik Temelli Olmayan Motivasyon Araçları

Ekonomik temelli olmayan özendirici araçlar arasında “amaç birliği”, “yetki devri”, “sosyal ödül”, “eğitim”, “iletişim” “örgütsel destek”, “kararlara katılma”, “sosyal faaliyetler”, “çalışmada bağımsızlık”, “yükselme olanakları”, “öneri sistemi” ve “çevreye uyum” konuları öne çıkmaktadır. Bu bölümde ekonomik temelli olmayan motivasyon araçları açıklanacaktır.

Amaç Birliği

Bir örgütün başarılı olabilmesi için örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir uyumun olması gerekmektedir. Örgütler çalışanların uyum sağlayabileceği makul hedefler göstererek ve bu hedefler gerçekleştğinde çalışanları ödüllendirerek daha verimli bir çalışma ortamı yaratabilirler. Örgütler, örgüt-çalışan arasında uyumlu bir amaç birliği yaratabilmek için iyi bir işgücü seçme ve değerlendirme sistemi kurmalı ve örgütün amaçlarıyla uyumlu kişilik yapısındaki çalışanları örgüte kazandırmalıdır. Bunun yanında örgütler günümüzde hızlı değişen iş koşullarında yeni bir işgücü ihtiyacı ortaya çıktığında o ihtiyacı giderecek, örgüt amaçlarına uyumlu olabilecek, işin gerektirdiği niteliklere sahip geniş bir personel havuzu oluşturmak durumundadır.

Yetki Devri

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarından biridir. Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu uygulama, kişinin kendine güvenini artırmakla birlikte, örgüte olan güven ve inancını arttırdığı için bağlılığını da güçlendirmektedir. Çalışanlar açısından yetki devri, önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü çalışan kendisine örgüt tarafından değer verilmekte olduğunu düşünecek ve bu nedenle başarılı olmak için daha fazla motive olacaktır (Keser, 2006: 172).

Günümüz örgütlerinin sanayi toplumundaki örgütlerden önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sanayi toplumunda mal üretimi ve idari hizmetlerin gerçekleştirildiği örgütlerde büyüklük önemlidir ve çok sayıda insan çalışmaktadır. Bürokratik ve hiyerarşik yapıya sahip bu örgütlerde iş sürecinde becerili çalışanların yükselebileceği kariyer basamakları da çok çeşitlidir. Oysa günümüzde yeni teknolojilerin iş hayatında kullanılmasıyla örgütlerde işlerin çok daha az sayıda nitelikli çalışan tarafından yapılabilmesi mümkün hale gelmiş, ekonomide küçük ve orta ölçekli işletmeler çok büyük yaygınlık kazanmıştır. Bu işletmelerde çalışanların yükselebileceği basamaklar çok azalmıştır. Bu nedenle başarılı örgütler, yükseltemedikleri

çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluk vererek onların motivasyonlarını artırma yöntemini benimsemişlerdir.

Sosyal Ödül

Sosyal ödüller, örgütlerde öne çıkan bir çalışanın tanınması, başarısının ve çabasının takdir edilmesini kapsar. Hem çalışan hem de örgüt açısından önemli kazanımları vardır. Bu ödüller, çalışanın çabasının sonuçlarını alması açısından, kimi zaman ekonomik ödüllerden daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanın örgüt tarafından tanınması ve takdir edilmesi aynı zamanda verimliliğinin ve örgüte bağlılığının artmasına yol açacağı için, örgüt açısından bir kazanım ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde örgütlerde çok yaygın olarak kullanılan sosyal ödüle örnek olarak haftanın elemanı ve ayın elemanı uygulamaları verilebilir. Geçmişte örgütün göz önünde bulunan yerlerindeki çeşitli panolara bu çalışanların resim ve bilgilerinin asılmasıyla gerçekleştirilen sosyal ödülün tanıtımı günümüzde şekil değiştirmiştir. Mevcut uygulama devam ederken, günümüzde örgütler elektronik posta yoluyla da tüm çalışanlara bu bilgilendirmeyi yapmakta, internet üzerindeki bültenlerine koymakta ve internet sitelerinde de bu tanıtımı yaparak çalışanların çabasının örgütün her düzeyinde bilinmesini sağlamaktadır. Son dönemlerde büyük firmalar markalarını tanıtırken, görsel ve basılı medyada yer alan reklamlarında başarılı çalışanlarını oynatarak, çalışanlarını ödüllendirmektedirler.

Eğitim Uygulamaları

Çalışanların, mesleki gelişmelerden ve teknolojik ilerlemelerden haberdar olabilmeleri önemlidir. Günümüzde çalışanlar mevcut bilgileri ile kaldıklarında ve kendilerini geliştirmediklerinde mesleki anlamda gerilemiş sayılmaktadırlar. Bu nedenle örgütler çalışanlarına sürekli eğitim fırsatları sunarak, onların kendilerini yenilemelerine yardımcı olmaktadır. Bu yönde çalışanlarına yatırım yapan örgütlerde, çalışanların motive olmaları sağlanmaktadır. Dolayısıyla eğitim, önemli bir özendirici araç olarak görülmektedir.

Çalışanların niteliğine göre eğitim uygulamaları da değişmektedir. Vasıfsız çalışanlar için iş başı eğitim yöntemleri ve örgüt içinde verilen seminerler öne çıkmaktadır. Vasıflı çalışanlara yönelik eğitim uygulamalarında ise büyük bir çeşitlilik bulunmaktadır. Örgüt, çalışanın niteliğinin yükseltilmesinin örgüte verimlilik olarak geri döneceği düşüncesiyle, eğitim faaliyetlerini önemli bir yatırım unsuru olarak görmekte ve ciddi eğitim bütçeleri ayırmaktadır.

Örgütler, beyaz yakalı çalışanlarına yönelik eğitimler konusunda eğitim ve danışmanlık firmaları gibi dış kaynaklardan önemli ölçüde destek almaktadır. Beyaz yakalı çalışanlara yönelik eğitimler sadece iş süreçleri ile ilgili olarak değil, çalışanın vizyon, perspektif ve örgüt bütünlüğünü geliştirmeyi de amaçlayan çok farklı yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Bilinen örneklerin dışında ilginç uygulamalar olması nedeniyle bir örgütün yönetim kademesindeki çalışanlara yönelik olarak yaratıcı drama eğitimi aldırması, katılımcılar arasında kaynaşmayı sağlamak amacıyla kısa film senaryosu ve çekimine yönelik eğitim, yine örgüt çalışanlarının uzman bir eğitmen eşliğinde tiyatro oyunu hazırlayıp sunmaları gibi örnekler örgütlerde giderek yaygınlaşmaktadır.

İşletmeler çalışanlarının motivasyonunu artırmak için, eğitim konusunda günümüzde oldukça yaratıcı ve yenilikçi uygulamalara yer vermektedirler. Speedball, paintball, hazine avlı paintball ve büyük ganimet oyunu gibi eğitim amaçlı outdoor aktiviteleri örgütte ekip çalışması, takım ruhu ve etkin iletişim gibi temalara hizmet etmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu tür etkinlikler interaktif eğitimler şeklinde de ifade edilmektedir. Çünkü bu etkinliklerde çalışanlar yaşayarak öğrenmektedirler. Günümüzde birçok eğitim faaliyeti, eğlenceli yöntemlerle desteklenerek daha keyifli hale getirilmektedir. "Edutainment", Education (eğitim) ve entertainment (eğlence) kavramlarının birleşmesinden oluşan, bu yeni yöntemi tanımlayan kavramdır.

Bazı işletmeler, eğitim uygulamalarını dışarıdan danışmanlık hizmeti şeklinde alırken, bazıları da bizzat kendi eğitim organizasyonlarını kurarak çalışanlarını geliştirme yoluna başvurumaktadırlar.

Sağlıklı İletişim Kanallarının Oluşturulması

Örgütlerde çalışanların motivasyonunda örgütün sağlıklı ve açık iletişim kanalları oluşturabilmesi hayati önem taşımaktadır. Örgütlerin aldıkları kararların yanında, geleceğe yönelik olarak izleyecekleri temel politikaların örgüt çalışanları tarafından açıklıkla bilinmesi önemlidir.

Günümüzde küreselleşme sürecinde yaşanan gelişmeler, ekonomik krizler, teknolojik değişimler örgütleri derinden etkilemektedir. Örgüt, ortaya çıkan gelişmeye yönelik olarak yeni politikalar belirlerken, bu politikaların çalışanlara sağlıklı bir şekilde aktarılabilmesi önemlidir. Örneğin; kriz döneminde örgütün nasıl bir yapılanmaya gideceği, hangi kalemelerde kısıtlama yapılacağı, işçi çıkarmada nasıl bir politika izleyeceği, ücret politikalarını nasıl şekillendireceği örgüt üyelerine açıklıkla anlatılmalıdır. Sağlıklı iletişim kanalları yaratılamadığında örgüt içinde yaşanan her türlü gelişme, tamamen anlamını kaybederek bambaşka şekillerde örgüt içerisinde duyulmaya başlayacaktır. Dedikodular örgütte yönetime olan güveni sarsacak, belirsizliği arttıracak, çalışanlar arasındaki ilişkileri zedeleyerek örgüt iklimini olumsuz etkileyecektir.

Örgütlerde sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulmasında internet ve bilgisayar sistemlerinin kolaylaştırıcı etkisi bulunmaktadır. Örgütler anlık ortaya çıkan gelişmeleri çok kısa sürede elektronik posta ile her düzeydeki çalışanına iletebilmektedir. Bunun yanında geçmişteki bürokratik yapılar da astların, üstlerine ulaşmasını engelleyen katı yapılar ortadan kalkmakta, çalışanların yönetimlere sorunlarını aktarması bilgisayar teknolojisi sayesinde saniyeler içinde gerçekleşebilmektedir.

Bilgisayar teknolojilerinin iletişimi her zaman kolaylaştırdığını söylemek doğru olmayacaktır. Özellikle temel problemlerin çalışanlara aktarılmasında bilgisayar teknolojileri etkili bir yöntem değildir. Örgütün önemli kararları çalışanlarına yüz yüze iletişim yoluyla aktarması, onlardan geri dönüşüm ve öneri alması da büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel Destek

Örgütlerin çalışanlarına değişik düzeylerde destek vermesi, çalışanına değer verdiğini göstermesi açısından önemlidir. Çalışanlara destek, sadece çalışma yaşamına ilişkin olmayıp, çalışanların çalışma dışı yaşamına yönelik de olabilmektedir. Bazen çalışanların iş dışı aktivitelerinin örgüt tarafından desteklenmesi, çalışanın işine daha fazla motive olmasına katkı sağlayabilmektedir. Örneğin; aynı zamanda bir milli sporcu olan bir çalışanın, antrenmanları için kurumun kendisine esnek çalışma imkânı tanınması karşısında örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır. Dolayısıyla örgüt, çalışanın sadece örgüt içi sorunlarına ilişkin çalışma yapmakla kalmayıp, örgüt dışındaki sorunları ile de ilgilenir ise, çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Günümüzde özellikle çalışanların iş dışında karşılaştığı sorunlarda örgütlerin hukuki destek sağlaması sıklıkla görülen bir durumdur.

Örgütlerin iş dışı süreçlerde, önemli zamanlarında çalışanlarının yanında olduklarını göstermeleri, her düzeydeki çalışanın örgüte bağlılığını arttırmakta, örgütsel güveni sağlamaktadır. Çalışanın ailesinden birisi hayatını kaybettiğinde, cenazenin düzenlenmesinde çalışana destek olunması, cenaze törenine örgütün önemli bazı temsilcilerinin katılması örgütün kötü zamanlarında da çalışanın yanında olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bir çalışanın evlenmesi, bir çocuğu olması durumunda bir kişinin örgüt adına ziyaret ederek bir hediye sunması, çalışanın işyerinin desteğini hissetmesi (yanında olduğunu görmesi) açısından önemli motivasyon uygulamalarıdır.

Örgütlerin, önemli dini ve ulusal bayramlarda gösterdikleri yaklaşımlar da çalışanlarının motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını arttırmada önem kazanmaktadır. Türkiye örneğinden yola çıkılırsa dini bayram günlerinde çalışanların bayramlarının kutlanmasının yanında bayram öncesinde çalışanlara hediye çeki verilmesi ya da belirli bir süre çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek erzak desteği sağlanması da önemli bir örgütsel destektir. Yine örgütlerin ulusal bayramlarda üyelerine, o gün için önem taşıyan bir yere gezi düzenlemesi (örneğin; Çanakkale şehitlikleri gezisi vb.),

örgütün çalışanlarının önemli günlerine saygı gösterdiğini yansıtır. Bu tip faaliyetler çalışanların örgüte aidiyetini arttıracaktır.

Kararlara Katılma

Çalışanlara örgütsel kararların alınmasında görüş bildirme fırsatı tanıyan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma ortamında alınır. Kararlara katılma, bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken, diğer yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı karar almasını ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlamaktadır (Deniz 2005: 166).

Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir yaklaşımla ele almamak gerekmektedir. Görüşlerin alınmasına dayalı “danışmalı katılma” yerine; daha etkili ve gerçekçi yöntem olan “kararlara katılma” uygulanması, çalışanlar açısından daha motive edici olacaktır (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 88). Günümüzde katılımcı yönetim anlayışının birçok örgütte öne çıktığı, karar alma süreçlerinde her düzeydeki çalışanın temsilcisinin de olduğu ve görüşlerinin dikkate alındığı bir yapılanma oluşturulduğu söylenebilir. Kalite grupları, kalite çemberleri, görüş alma uygulamaları, katılımcılık uygulamaları olarak işletmelerde sıklıkla kullanılmaktadır.

Sosyal Faaliyetler

Örgütlerde üyeleri ve aileleri arasında kaynaşmayı ve tanışmayı sağlamak, örgüt aidiyetini artırmak için çok sayıda sosyal faaliyet uygulaması önemli bir motivasyon aracı olarak öne çıkmaktadır. Sosyal faaliyetlerden bazıları olarak örgüt üyelerinin katılabileceği sportif faaliyetler, aileleriyle birlikte katılabildikleri geziler ve piknikler, örgütün gelenek haline gelen yemek organizasyonları ve baloları, işyerinin bulunduğu bölgede öne çıkan kültürel aktivitelere örgüt üyelerinin katılımının sağlanması, yılda 1-2 kez yapılan trekking organizasyonları, örgütün toplumdaki dezavantajlı gruplar için faaliyetler düzenlemesi ve bunlara çalışanların aileleriyle birlikte katılması, örgütün üyelerinin ailelerini de kapsayan ve onların eserlerinden oluşan fotoğraf, resim vb. sergi etkinlikleri sayılabilir.

Çalışmada Bağımsızlık

Günümüzde eğitilmiş ve çalıştığı işte uzman çalışanlar girdikleri örgüte ekonomik unsurlar kadar, kendi yeteneklerini ortaya koyabilmeyi, performanslarını daha etkili yansıtabilmeyi, inisiyatif kullanabilmeyi, farklılıklarını ortaya koyabilmeyi istemektedirler. Çalışanlar bağımsız ya da özerk olabilecekleri bir işte çalışmayı tercih etmektedir. Vasıflı çalışanlar açısından değerlendirildiğinde işin, kendilerini gösterme fırsatı sunması çalışanların motivasyonunu arttıran önemli unsurlardandır.

Yükselme Olanakları

Çalışanları motive eden önemli unsurlardan biri, başarılı bir performans gösterdiklerinde, daha üst yönetim basamaklarına çıkma imkânlarına sahip olabilmeleridir.

Çalışanlar, işlerinde yükselme olanaklarına sahip olmak istemektedirler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulmaya başlayacaklardır. Bu nedenle daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olabilecekleri işlerde çalışmayı arzu edeceklerdir. Yükselme olanaklarının var olması, işyerinde bir teşvik yani önemli bir motivasyon aracıdır (Eren, 2004: 415). Günümüzde örgütlerin en temel sorunlarından birisini ise çalışanların yükselebilecekleri kariyer basamaklarının büyük bir bölümünün ortadan kalkması oluşturur. Kariyer basamağının az olmasından dolayı işletmede yükselme şansı olmayan çalışanları motive edebilecek en önemli unsurlar ise başarılı çalışanların yetki ve sorumluluğunun artırılması, iş zenginleştirmesinin yapılarak çalışanın kendini gösterebileceği fırsatların genişletilmesidir.

Öneri Sistemi

Psiko-sosyal özendirme araçlarından birisi de öneri sistemi uygulamasıdır. Öneri sistemi, örgütün katılımcı ruhunu gösteren bir uygulamadır. Çalışanların görüşlerine önem verilir, önerileri dikkate alınır ve işin bütünü hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanırsa, çalışanların örgüte yabancılaşması da önlenmektedir. Önerilerinin dikkate alındığını düşünen çalışanların,

işyerinin kendisine değer verdiğine yönelik düşünceleri pekişecek ve daha fazla motive olacaklardır.

Örgütlerin öneri sistemi konusunda dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Bunlar:

- Üyelerinin önerilerini hızlı değerlendirebilecek bir mekanizmanın kurulması gerekmektedir.
- Her türlü öneri teklifinin değerlendirilmesi gerekir. Önerinin basit ya da katkı düzeyini düşünmeksizin, öneri sahibine geri dönüş yapılmalıdır.
- Başarılı öneri sahiplerinin önerileri ve sağlanan katkılar elektronik ortamdan örgüte duyurularak bu sürece önem verildiğinin örgüte yansıtılması gerekmektedir.
- Uygulanan öneriler, derecesine göre mutlaka bir ödül sistemi ile desteklenmelidir.

İşletmelerde uygulanan bu sistem sayesinde çalışanlar, basit ya da kapsamlı her türlü önerilerini sunma fırsatı bulabilmektedirler. Çalışanların şikâyet ya da sorunlarına çözüm amacıyla geliştirdikleri bir takım öneriler, zaman zaman işletme açısından oldukça değerli (maddi) kazanımlar da sağlayabilmektedir.

Çevreye Uyum

Örgüt üyelerinin çalıştıkları örgüte uyumuna yönelik sağlanan kolaylıklar çalışanın örgüte daha çabuk adapte olabilmesine yol açarak, motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. Örgüte daha iyi uyum sağlamaları açısından işe yeni başlayanlara uygulanan oryantasyon programları, çevreye uyum açısından önemli bir fırsattır. Yeni katıldığı çevreye uyum sağlayan kişinin, işe ilk girdiği dönemde yaşadığı yabancılık hissi ortadan kalkacaktır. Kişi diğerleri tarafından tanınmaya ve kabul görmeye başlayınca da kendisini değerli hissedecektir.

KAYNAKLAR

- Ataay, İ.D. - Acar, A.C. (2009). Ücret Yönetimi, İçinde: Komisyon Editörlüğünde, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi
- Deniz, M. (2005). “İşletme Yönetiminde Motivasyon”, İçinde: Tikici M. (Edi.), **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınevi
- Dereli, T. (1995). **Örgütsel Davranış**, 3.Baskı, Mentesh Kitabevi
- Eren E., (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, Beta Basım
- Hodson, C. (2001). **Psychology and Work**, Routledge Publication
- Kesici, Ş. (2003). “İş Motivasyonu”, İçinde: Izgar H. (Edi.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi
- Keser, A. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları
- Keser, A. (2014). **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Yayınevi
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık
- Maslow, A. (1943). **A Theory of Human Motivation**,
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, Sf. 85-97
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). **Örgütsel Davranış**, Ekin Kitabevi
- Robbins, S. P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Öztürk, A. (Çev.), ETAM
- Robbins, S.P. ve Judge, R. (2012). **Örgütsel Davranış**, Erdem, İ. (Çeviri Editörü), Nobel Yayın
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). **Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). **Örgüt Psikolojisi**, Alfa Aktüel

- Silah, M. (2005). **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık
- Solmuş, T. (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Basım
- Süral P. ve Topaloğlu, T. (2008). "Motivasyonda Kapsam Kuramları", İçinde: Serinkan, C. (Edi.), **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayınevi.
- Spector, P.E. (2000). **Industrial & Organizational Psychology**, Second Edition, John Wiley
- Tevruz, S. (2002). "Güdülenme", İçinde: Aslan, E. (Edi.), **Örgütte Kişisel Gelişim**, Nobel Yayınevi, Sf. 96-125
- Turner, H.C. ve Trompenaar, A. (1995). **Kapitalizmin Yedi Kültürü**, Çev: Füsun Doruker, Sabah Yayınları
- Ünsar, S. (2009). "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, Sf. 43-56.

ÖRGÜTLERDE GRUPLAR

Işıl BULUT

Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi,
Sosyal Hizmet Bölümü
ibulut@baskent.edu.tr

Gonca POLAT

Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi,
Sosyal Hizmet Bölümü
goncapolat@ankara.edu.tr

GİRİŞ

Örgütlerde gruplar konusu örgüt sosyolojisinin en temel ilgi alanlarından birisini oluşturur. Her düzeydeki örgüt kendi içerisinde formel, informal çok sayıda grubu barındırır. Gruplar, örgütün başarısında ya da başarısızlığında oldukça etkili bir rol oynar.

Örgütlerde gruplar konusunun öne çıkmasında 1930’lu yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarının büyük etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde fiziki koşullar ve verimlilik ilişkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen deneyler ve araştırmalar sonrasında örgütte fiziksel koşullar kadar, sosyal ortamların da verimlilikte etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yıllara kadar örgütün teknik boyutunu dikkate alan ve sosyal boyuta önem göstermeyen örgüt yaklaşımlarında önemli değişimler yaşanmış, örgütlerde gruplar ve sosyal boyut özel bir önem kazanmıştır.

Makalede örgütlerde gruplar, grup birey etkileşimi, grupların yönlendirilmesi, gruplarda liderlik ve grupların başarısında öne çıkan unsurlar incelenmektedir.

GRUP KAVRAMI

Sosyal bilimlerin birçok alanında olduğu gibi gruplar konusunda da farklı boyutları öne çıkaran çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. İnsan hayatında önemli bir yer tutan grup olgusu uzun yıllar bilim insanlarının inceleme kaynağı olmuş, farklı kişiler tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Amerikan sosyoloğu Albion Small, grubu “aralarında duygu birliği bulunan büyük veya küçük sayıda bir insan topluluğu” olarak tanımlamıştır. Bu tanım aile, kalabalık, sosyal sınıf, sendika gibi birimleri de kapsar. Bales ise grup tanımında sosyal yöne ağırlık vermiş ve küçük grubu “birbiri ile yüz yüze ilişki içinde olan, birbirlerini etkileyen ve birbirlerinin farkında olan kişilerin meydana getirdiği topluluk”(Cartwright ve Zander, 1968: 48) olarak tanımlamıştır. Sosyal grup tanımlarında yüz yüze ilişki yanında, grup üyeleri arasındaki etkileşim üzerinde de önemle durulmaktadır.

Knowles (1965: 39-40), bir topluluğa grup diyebilmek için, topluluğun aşağıdaki özellikleri taşıması gerektiği üzerinde durmaktadır:

- Grup bilinci,
- Ortak amaç,
- Etkileşim,
- Üyeler arasında bağlılık,
- Ortak bir davranış geliştirme.

Cartwright ve Zander (1968: 48) ise bu özelliklere şunları eklemektedir:

- Başkaları tarafından gruba ait kişiler olarak görülme,
- Ortak normları paylaşma,
- Birbirlerine bağlı rollere sahip olma,
- Çevreye karşı birlik ve beraberlik içinde davranma.

Yazarlar bir topluluğa grup diyebilmek için bu özelliklerden birkaçına sahip olmanın yeterli olacağını ifade etmektedirler.

Kısaca grup, birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük ve büyük insan toplulukları olarak tanımlanabilir. Bu üç unsurun bir arada bulunmasıyla grup meydana gelmektedir. Bireylerin birbirleriyle etkileşimde bulunabilmesi için ortak sorun, konu ve amaçlarının olması gerekmektedir. Grubu oluşturan insanlar kendilerini bir grup olarak görmeli ve birbirlerinin farkında olmalıdır (Eren, 2000: 97).

Grup dinamikleri, kişilerarası ilişkilerden, organizasyon ve yönetim süreçlerine kadar, farklı düzeylerde bireyi ve toplumu etkilemektedir. Cartwright ve Zander (1960, akt. De Board, 1978, s.14), grup dinamikleri ile ilgili farklı teorileri şu başlıklar altında toplamışlardır:

- (i) **Alan teorisi:** Bu yaklaşım Kurt Lewin'in çalışmaları ile şekillenmiştir. Alan kavramı, ona göre bir kişinin davranışını belirleyen birbiriyle bağlantılı tüm faktörleri içeren "yaşam alanı"nı ifade etmektedir.

- (ii) **Etkileşim teorisi:** Bu yaklaşım, bir grubu, birbiriyle etkileşimde olan bireyler sistemi olarak görmektedir ve Robert Bales'in çalışmaları ile gelişmiştir.
- (iii) **Sistem Teorisi:** Genel Sistemler Teorisi, pek çok disiplini etkilemiştir. Rice, Trist, Miller gibi Tavistock Enstitüsü çalışanları, sistem teorisini organizasyonlarda özellikle girdi, dönüşüm, çıktı süreçleri bağlamında kullanmışlardır.
- (iv) **Sosyometrik yönelim:** Bu yaklaşım Moreno tarafından, grup içerisinde bireylerin kişilerarası seçimleri ile ilgili olarak geliştirilmiştir.
- (v) **Psikoanalitik teori:** Teori, ilk olarak Freud, daha sonraları Scheidlinger ve Bion tarafından grup yaşantısını ele alacak şekilde genişletilmiştir. Özdeşim, anksiyete, savunma mekanizmaları ve bilinçdışı gibi kavramları grup içerisinde ele almış ve grup dinamiklerine ilişkin teori ve kavramlar geliştirilmiştir.
- (vi) **Bilişsel teori:** İnsan davranışını açıklayan en önemli teorilerden olan bilişsel teori, gruplara da uyarlanmıştır. Teori, alınan bilginin birey tarafından bütünleştirilmesi ve davranışı etkilemesi üzerine bir perspektif sunmaktadır.
- (vii) **Ampirik-istatistiksel yönelim:** Bu yaklaşım a priori teorilere karşın, faktör analizi gibi istatistiki prosedürler ile grup süreçlerini incelemektedir. Kişilik testlerinde kullanılan teknikler bu açıdan önemli katkılar sağlamıştır. Belbin tarafından, etkili yönetim ekipleri kurulması açısından kullanılmıştır.

Bunun yanı sıra, sosyal psikoloji ve sosyoloji literatüründe, 1930'lu yıllardan itibaren önemli yer tutan rol teorisi, örgüt içerisinde bireyin davranışlarını ve bireyin işlev gösterdiği daha geniş sosyal sistemlerin dinamiklerini anlamımıza yardımcı olmaktadır. Buna göre, bireyin sosyal kimlik ve sosyal konumlarına göre tahmin edilebilir davranışları olduğu, rollerin sosyal sistemlerde önemli olduğu ve çalışan davranışları ve ekip çalışması-

nı belirleyerek, grup performansını önemli ölçüde etkilediği iletilmektedir (De Wang ve Jen Niu, 2010).

GRUP ÇEŞİTLERİ

Gruplar, farklı boyutlar öne çıkarılarak değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır. Grup çeşitlerini tanımlamada en çok kullanılan sınıflamalardan birisi “birincil” ve “ikincil” gruplardır.

Üyeler arasında yüz yüze sıcak ilişkilerin bulunduğu gruplar genellikle birincil gruplar olarak tanımlanır. Bu gruplarda üyeler arasında oldukça güçlü bir psikolojik bağ vardır. Buna bağlı olarak güçlü bir etkileşim söz konusudur (Kahramanoğlu, 1973: 46). Birincil gruplar daha az sayıda üyeyi kapsamakta ve üyeler arasında daha samimi ilişkiler bulunmaktadır.

Çok sayıda kişiden oluşan, aralarında soğuk, kurallara dayalı, duygusal olmayan ilişkilerin bulunduğu gruplar ise ikincil gruplardır. İkincil gruplarda kişiler belirli bir amaç ve görevi gerçekleştirmek için bir araya gelir. İkincil grup üyeleri arasında iş ve görevden kaynaklanan formel ve mesafeli bir etkileşim söz konusudur. Bu bağlamda örgütler, ikincil gruplara bir örnektir. İkincil gruplarda etkileşim ve birlikte zaman geçirme süresi arttıkça, bu gruplardan çeşitli düzeylerde birincil gruplar ortaya çıkacaktır. Birincil grup üyelerinin örgüt amaçlarını benimsemelerinin, örgütle bütünleşmelerinin verimlilik üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bunun yanında örgüt içerisinde kendi aralarında yüksek bir etkileşim ve kuvvetli bir duygusal bağ bulunan birincil grup üyelerinin örgüt kararlarına tepki göstermesi, örgütsel değişime direnç koyması örgütte önemli sorunlar ortaya çıkartacaktır.

Birincil ve ikincil grupların yanında, aralarında yüz yüze ilişki olan çeşitli grupları tanımlamak da mümkündür:

1. Kabul edilen normlara göre gruplar:

- Formel grup: Normların önceden belirlenmiş olduğu biçimsel bir grup yapısı vardır.

- Enformel grup: Kuralların grup içi etkileşim sonucu oluşturulduğu biçimsel olmayan bir grup yapısı vardır.

Örgüt içinde tüm örgüt amaçları ile ilgili belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek üzere formel gruplar oluşabileceği gibi, kişilerin kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik enformel gruplar da meydana gelebilir (Schein, 1976: 96-97). Bu tür gruplaşmalara kurumsal gruplar ve kendiliğinden oluşan -spontan- gruplar adını vermek de mümkündür (Külebi, 1986: 19). Örgütlerde formel gruplara örnek olarak örgüt hiyerarşisi içinde belirli bir görevi gerçekleştirmek için oluşturulmuş departmanlarda çalışanları örnek olarak verebiliriz. Örneğin; bir örgütte insan kaynakları departmanında çalışanlar, örgütün insan kaynakları fonksiyonlarını gerçekleştirmek için kurulmuş, görev tanımları, yetki ve sorumluluk alanları net olarak tanımlanmış formel bir grubu oluşturur. Örgüt içerisinde etkileşim sürecinde kendiliğinden ortaya çıkan, örgütsel bir işlevi olmayan, formel iş tanımı, yetki ve sorumluluğu bulunmayan bir grup, örgüt içerisindeki enformel gruba örnektir.

2. Kuruluş biçimlerine göre gruplar:

- Doğal grup: Kişinin kendisini içinde bulduğu gruplardır. Yüz yüze ilişki içinde olan bu gruplar küçük gruplardır. Aile, arkadaşlık grupları vb.
- Kurulmuş grup: Çeşitli amaçları gerçekleştirmek amacıyla dış müdahalelerle kurulmuş gruplardır. Sivil Toplum örgütleri, işletmeler, sendikalar, terapi grupları, yönetim kurulları bu gruplara örnek olarak verilebilir. Anlaşılacağı üzere kurulmuş gruplar küçük veya büyük olabilir.

Örgütler açısından değerlendirildiğinde “iç grup” ve “dış grup” kavramına değinilmesi de önem kazanmaktadır. Bireyin kendisini özdeşleştirdiği ve aidiyet duyduğu gruplar, iç grup olarak tanımlanırken, dış gruplar insanların kendilerine rakip hissettikleri gruplardır. İç ve dış grupları birbirinden ayıran önemli kavramlardan birisi “biz” ve “onlar” ayrımıdır. Farklı dış grupların üyelerinin birbirlerine karşı düşmanlık hissetmeleri nedeniyle gruplar arasındaki çatışmalar grup üyelerini kendi arasında daha çok

bütünleştirir (Bozkurt, 2012: 156-157). Örgütler açısından güçlü bir dış grubun varlığı örgüt içi dayanışma, aidiyet ve bütünleşmeyi artırır. Örgüt içindeki grupların iç çekişme ve gerilimlerini bir yana bırakarak dış tehdit karşısında ortak hareket etmelerine yol açar. Bu nedenle günümüzde örgütlerdeki birçok lider ve yönetici kendilerine tehdit oluşturabilecek bir dış grup yaratarak, örgütlerinde bütünleşme ve dayanışmayı artırma yolunu benimser.

ÖRGÜTLERDE GRUPLARIN ÖNEMİ VE FONKSİYONLARI

Genel anlamda örgüt, bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreçtir (Hicks, 1979: 32). Tüm örgütler kişilerarası ilişkiler bütünüdür ve birer sosyal yapı olma özelliğine sahiptir. Temelde örgütler de grup olarak kabul edilebilir. Örgütün var olabilmesi için üç temel öğenin bulunması gerekmektedir:

1. Birbirleriyle etkileşimde bulunabilecek bireyler,
2. Gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaç,
3. Amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği (Aydın, 1986: 5).

Görüldüğü gibi bir topluluğa grup diyebilmemiz için aranan en önemli unsurlar olan üyeler arası etkileşim, ortak bir amaç ve amaca yönelik faaliyetler örgüt için de söz konusudur. O halde örgütleri de grup olarak ele almak yanlış olmaz (Formel, kurulmuş, büyük gruplar).

Genel olarak bir örgüt içerisinde gruplar, komuta ve görev grupları olarak yer almaktadır. Komuta grubu, örgüt şeması tarafından belirlenir. Belirli bir yöneticiye doğrudan rapor veren kişilerden oluşmaktadır. Görev grubu ise, örgüt tarafından belirlenmiş belirli bir görevi tamamlamak için birlikte çalışan kişilerin oluşturduğu bir yapıyı tanımlamaktadır. Görev grubunun sınırları hiyerarşik amirler ile sınırlı değildir; grup çapraz komuta ilişkileri içinde de faaliyet gösterebilir. Tüm komuta grupları aynı za-

manda görev gruplarıdır. Ancak görev grupları, çapraz ilişkilere imkân tanıdığı için her zaman komuta grubu değildir (Robbins, 2012: 276). Günümüzde örgütlerde özellikle kariyer süreleri kısaltmakta ve proje odaklı işler yaygınlaşmaktadır. Örgüt, geçmişte kendisi tarafından yapılan birçok işi de dışarıdan satın almaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde günümüz örgütlerinde sabit komuta gruplarının sayısının giderek azaldığını söylemek mümkündür. Görev grupları ise pek çok kuruluşta ve kuruluşlar arası çalışmalarda karşımıza çıkmakta ve komiteler, ekipler, yönetim kurulları, konsültasyon grupları olarak görünüm kazanmaktadır (Toseland ve Rivas, 2014: 35). Görev grupları aynı zamanda ilişkilerin bir görev çerçevesinde belirlenmesi nedeniyle ikincil ve formel gruplar olarak kabul edilmektedir. Örgüt bünyesinde performansı artırmak, yeni bir ürün geliştirmek, iş akış şeması oluşturmak, proje geliştirme ve yürütme gibi hedeflerle farklı konularda çalışma/görev grupları oluşturulabilir (Conyne ve Diederich, 2014: 8). Ayrıca örneğin bir bölgede gençler arasında uyuşturucu madde kullanımını önleyici çalışmalar yapmak üzere birlikte çalışan sosyal hizmet uzmanı, psikolog, öğretmen, hukukçu vb. meslek elemanlarından oluşan bir ekip, görev grubu olarak nitelendirilebilir.

Aynı örgütte farklı gruplar kurulabileceği gibi, bir kişi birden fazla grubun da üyesi olabilir. Zaman içinde grubun üyeleri ve yapısı değişebilir (Öncü, 1982: 10). Örgüt içerisinde kişisel zevklere, yaşa, cinsiyete, etnisiteye, örgüt içerisindeki statüye, yapılan işin niteliğine, ilgi alanlarına, çıkar birliğine kadar farklı nedenlere dayanan çok sayıda çeşitli gruplar kurulabilmektedir. Örgütlerdeki formel ve informal gruplar hem örgüt hem de örgüt çalışanları açısından çok önemli işlevleri/ fonksiyonları yerine getirdikleri için örgütlerin sürekliliği/ başarısı/ varlığı açısından büyük öneme sahiptir. Örgütlerdeki grupların fonksiyonları, grubun örgüt içerisindeki fonksiyonları ve üyelerine sağladıkları fonksiyonlar olmak üzere iki boyutta incelenebilir.

Örgüt içinde gruplar tarafından yerine getirilebilecek fonksiyonlar, şu şekilde özetlenebilir:

1- Formel örgütsel fonksiyonlar; grubun yerine getirmesi gereken ve resmen sorumlu olduğu görevlerdir.

2- Psikolojik kişisel fonksiyonlar; gruplar aracılığı ile kişilerin arkadaşlık, güven kazanma, ortak bir güç kazanma gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

3- Çok yönlü ve bileşik fonksiyonlar; psikolojik ihtiyaçların formel yapı ile bağdaşmayan enformel gruplar yerine formel gruplarda karşılanmasıdır. Psikolojik ihtiyaçların formel çalışma gruplarında karşılanmasının hem örgüt, hem de çalışanlar için yararlı olduğu söylenebilir. Örgütlerin bireylerarası etkileşimi kolaylaştırmak ve grupların oluşması için çalışanlara boş vakit sağlamak gibi kolaylıklar göstermeleri yararlı olur. Grup oluşturulurken, kişilerin birlikte çalışabilecek özelliklere sahip olması da dikkat edilmesi gereken bir konudur (Schein, 1976: 101). Günümüzde örgütler çalışanlar arasında etkileşimi artırmak için iş saatleri dışında önemli sosyal organizasyonlarda bulunmaktadır. Geziler, balolar, yemekler, turnuvalar, piknikler örgüt üyeleri ve aileleri arasında etkileşim ve kaynaşmayı arttırmak için düzenlenen çok sayıdaki faaliyetten bazılarıdır. Grup üyeleri arasındaki uyumun örgütün başarısında önemli etkisinin bulunması nedeniyle günümüzde örgütler, personel alımında oldukça detaylı bir seçim süreci gerçekleştirmekte ve personel alım süreçlerinde kişilik testlerinin de içinde bulunduğu çok sayıda psiko teknik testten faydalanmaktadır.

Toplum, “birbirleriyle karşılıklı ilişkileri olan toplumsal gruplar sistemi” olarak tanımlanmaktadır. Gerçekten de insanoğlu dünyaya geldiği andan itibaren yaşamını çeşitli gruplar içinde sürdürebilmektedir. Çocuk büyüdükçe aile grubu dışına taşmakta; oyun, arkadaş, iş, boş zaman, ilgi grupları içinde kendini bulmaktadır. Çünkü gruplara katılmak, insanlar için bir sosyal ihtiyaçtır. Kişiler psikolojik, sosyal ve fizyolojik ihtiyaçlarını grup içinde tatmin ederler. Sevmek, sevilmek, tanınmak, güvenlik duymak, takdir edilmek, bağımsızlık kazanmak, eğlenmek, başkalarına yardım etmek, başkalarından yardım almak, başkalarını yönetmek veya onlara tabi olmak, yönetilmek gibi duygular, bu ihtiyaçlar içinde sayılabilir.

“Bireylerin bir gruba girme isteği nereden doğmaktadır?” “Gruplar bireylerin hangi ihtiyaçlarını karşılamaktadır?” soruları önemlidir. Bu soru sosyal gruplar için olduğu kadar, örgütlerde oluşan gruplar için de anlamlıdır. Bu bağlamda grupların fonksiyonları olarak şunlar sayılabilir:

- Gruplar, kişilerin davranış ve tutumlarının oluşmasına, gelişmesine yardımcı olur.
- Gruplar, belirli durumlar karşısında bireylere nasıl hareket etmesi gerektiğini gösterir. Sosyal yönden geçerli davranışlara sahip olmasını sağlar.
- Üyelerin birbirleriyle olan etkileşimi, insanların grup içinde daha hızlı öğrenmelerine, karşılaştıkları güçlükleri daha bilinçli ve becerili bir biçimde çözümlmelerine yardımcı olur.
- Gruplar üyelerini koruma işlevi de görür. Yalnız başına zayıf olan bir birey bir gruba katıldığında güç sahibi olmaktadır.
- Gruplar, bireylerin aidiyet ihtiyacını karşılar. Yalnız, izole olmuş, anlam kaybı yaşamakta olan bir birey, gruba girerek daha büyük bir bütünün parçası haline gelir. Grup, bireylerin hayatına anlam katarak, bireylere gerçekleştirebilecekleri hedef ve amaçlar verir.
- Gruplar üyelerine sosyal statü ve prestij sağlamaktadır.

GRUBUN BİREY ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Grupların, bireylerin her türlü faaliyeti üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Grup-birey etkileşimini inceleyen çok sayıda araştırma ve kuram bulunmaktadır.

Grubun bireyler üzerindeki etkisini inceleyen sosyal kimlik kuramına göre, kişilerin kendi özsaygıları, grup performansından büyük oranda etkilanmektedir. Dolayısıyla grubun başarılı ya da başarısız oluşu, birey için oldukça önemlidir. Kişinin sosyal kimliğini örgüt içerisinde dahil olduğu grup ile tanımlaması, onun benlik algısında, iş performansında önemli bir etki yaratır. Grup ve birey arasındaki ilişki çeşitli çalışmalarda genel olarak

dört ana başlık altında incelenmiştir (Kağıtçıbaşı, 1992: 202-2011; Ergan, 2001: 569-572);

1. Grup içinde norm gelişmesi ve kişinin bu norma uyması

Grup normlarının birey üzerindeki etkisi özellikle Sherif (1936) ve Ash (1951)'in araştırmalarında ortaya konmuştur. Bir gruba dahil olan üyeler, grup normlarına uyarak rollerini gerçekleştirirler. Grup hiyerarşisi içerisinde bireyin bulunduğu konum, grup normlarına uyma düzeyinde de farklılık yaratmaktadır. Grupta kabul görme düzeyi ile grup normlarına uyma arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran bir araştırmada Dittes ve Kelley (1956), grupta orta düzeyde kabul görmüş bireylerin grup normlarına en fazla uyan kişiler olduğunu, gruptan reddedilenlerin ise grup normlarına en düşük düzeyde uyduklarını iletmektedir. Bu açıdan, grup içerisinde kabul görmek, hem grupla bütünleşme hem de normlara uyma açısından önemlidir. İnsanlar gruplara tamamen kabul edilinceye kadar kurallara büyük oranda uyum gösterirlerken, kabul edildikten sonra bir dereceye kadar grup kurallarından bağımsız olarak hareket etmeye başlarlar (akt. Ergan, 2001: 569-570).

2. Grubun bireyin tutum değişimine etkisi

Grup, bireyin tutum değişimi üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Grup, kimi durumlarda üyelerin tutum değişimini artırıcı, kimi durumlarda ise azaltıcı bir rol oynamaktadır. Bireyin tutum değişimi grup normlarına uygun olduğunda grubun kolaylaştırıcı etkisinden söz edilebilmektedir. Ters durumda ise grup, zorlaştırıcı bir etki göstermektedir (Ergan, 2001: 569-570). Bu bağlamda örgüte yeni giren bir çalışanın değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyum bulunuyorsa, örgütün içinde bulunmak, örgütün bir parçası olmak çalışan açısından büyük önem taşıyorsa çalışanın örgütün değer, hedef ve politikalarına yönelik tutum değişikliği hızlı bir şekilde ve benimseme yoluyla gerçekleşir. Çalışanın değerleriyle örgütün değerleri arasında önemli bir paradoks bulunuyorsa ve örgütte bulunmak değişik nedenlerden dolayı çalışan açısından önemliyse çalışanın örgütün değer, hedef ve politikalarına yönelik tutum değişikliği, benimseme yönemine göre daha yavaş da olsa gerçekleşecektir. Bunun yanında çalışan,

örgüt değerlerine karşı bir tavır sergilemek yolunu seçerse, örgütte kurumsal ve yerleşmiş bir örgüt kültürü bulunuyorsa süreç, çalışanın örgütten dışlanmasıyla son bulacaktır.

3. Grup ve bireyin iş üretimi ve verimliliğine etkisi

Grubun bireyin verimliliğine etkisi üzerine yapılan araştırmalar, grup içerisinde yer alan bireyin, yalnız olduğu durumdan daha fazla üretken olduğunu ve daha fazla iş çıkardığını göstermektedir. Öte yandan, grup içinde yapılan işin miktarı artarken, kalitesinde azalma görülmektedir. Grup içerisinde yarışma duygusunun artması, başkalarının varlığı ve değerlendirmeleri, kişinin bireysel motivasyonu üzerinde artırıcı bir etkiye sahiptir (Ergan, 2001: 571). Özellikle çalışma kültürünün bir disiplin olarak yerleşmediği toplumlarda kişinin bireysel olarak gerçekleştirdiği işin daha uzun bir zamanda tamamlandığı görülmektedir. İşin grup olarak yapılması, işte kaytarma unsurunu en aza indirmekte ve birey üzerinde grubun baskısı oluşmaktadır. Ancak grup olarak yapılan işlerde, işin bir an önce bitirilmesi düşüncesi öne çıkarak, yapılan işin kalitesinde bir gerilemenin oluşması da söz konusu olabilmektedir.

4. Bireyin riske girme davranışına etkisi

Grubun bireyin riske girme eğilimi üzerindeki etkisi konusunda gerçekleştirilmiş araştırmalar ise, karar verme sürecinde bireylerin gruplarda daha fazla risk içeren seçenekleri tercih ettiğini iletmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, risk içeren çözümün getirdiği sorumluluğun paylaşılmasıdır. Grup içerisinde birey, tek başına olduğundan daha az sorumluluk duymaktadır. Öte yandan, bir grup içerisinde olma, bireyin başarısızlıkla karşılaşma korkusunun da azalmasına yol açacağından, riskli kararları almada daha fazla cesaret hissetmesine yol açacaktır (Ergan, 2001: 571). Bu durumun örgüt açısından farklı sonuçlar yaratması mümkündür: Hak almak için baskı grubu oluşturma, gruplar arası destek veya rekabet gibi.

Grup, dahil olan bireyin davranış ve düşünceleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Gerek grup normları, gerek grup bütünlüğü ve dayanışması, bireyin üzerinde bir kontrol, destek mekanizması olmaktadır. “Bireyin

davranışlarını, grup üyelerinin tamamının ya da bir kısmının istek ve beklentileri doğrultusunda değiştirmesi” olayına, uyma davranışı denilmektedir. Bireyin davranışını değiştirmesi için grup üyelerinin gerçek ya da gerçek dışı istek ve bekleşilerinin birey tarafından algılanmış olması gerekir. Kimi zaman bireysel beklentiler, davranış ve değerler grubunkiler ile uyuşmayabilir, ancak birey, yanlış olduğunu bile bile grubun değerlerine uyabilir. Bu durum, gruba itaat olarak ifade edilmektedir. Grup dışında kalma, cezalandırılma korkusu, bireyi gruba itaat için zorlayabilmektedir. Grubun düşünce ve değerlerinin doğru olduğunu düşünen birey gruba uyma davranışı gösterdiğinde ise bu, benimseme davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu noktada birey, kendi duygu düşünce ve değerlerini, grubunkine yakınlaştırmakta ve içselleştirmektedir (Eren, 2000: 101). Özellikle otoriter liderin bulunduğu, disiplinin ön planda olduğu ve grup normlarına uymamanın sert bir şekilde cezalandırıldığı gruplarda bireylerin gruba itaati yüksektir. Kişî grup kararını benimsemese bile cezalandırılma korkusu ile grup kararına uyar. Bu süreçte grubun (örgütün) çekiciliğı de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum sonu katliamlara kadar giden çok sayıda eylemin nedenini anlamamıza da ipucu sağlamaktadır. Kişinin yaptığı eylemi meşrulaştırma aracı olarak, eğer eylemi yapmasa kendisinin tehlike altına gireceğı ve eylemi nasıl olsa bir başkasının gerçekleştireceğı düşüncesi öne çıkar. Kişinin düşünceleri ve grubun kararları arasında bir uyum söz konusuysa burada kişinin gönüllü bir şekilde grup davranışını benimsemesi ve gerçekleştirmesi söz konusudur. Bu durumda grup üyesinin yaptığı işten alacağı doyumun fazla olacağı söylenebilir.

GRUP İÇİ İLİŞKİLERİN YAPISI VE ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ

Grup üyelerini bir arada tutan şey, ortak amaç ve duygusal bağlardır. Bir örgüt, ortak arzu ve ihtiyaçları karşılayıp uygun bir duygusal ortam yarattığı ölçüde yaşar ve grup üyelerinin morali yüksek olur. Kişî gruba ve işine değer veriyorsa, etkili bir grubun üyesi olmaktan kaynaklanan gurur

ve başarı duygusu, doyumunu yükseltebilir. Buna “yeterlilik duygusu” veya “yeterlilik motivasyonu” denir (Handy, 1980: 151).

Grupların kişiler üzerinde bazı etkiler yaratarak, onların verimli olma ve bundan doyum sağlama davranışlarının gelişmesinde katkıda bulunduğu söylenebilir. Gruplar, aşağıda belirtilen özellikleri aracılığı ile kişilerin örgüt için daha yararlı çalışmalarda bulunmalarını sağlayabilir.

Grup Bütünlüğü

Grup bütünlüğü, grup içerisindeki üyelerin birbirilerine karşı yakın bir dayanışma/ sahiplenme/ koruma/ samimiyet duygusu içerisinde bulunmalarını ve grup olarak değişik olaylar karşısında güçlü bir ortak tavır sergilemelerini içerir. Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle sağlıklı bir iletişim içinde olmasının örgütün verimliliğine katkısı yadsınamaz. Elemanların boş zamanını birlikte değerlendirebilecekleri enformel gruplar (futbol klübü, kamplar, vb.) örgüt ile bütünleşmeyi sağlar.

Birbiriyle fazla zaman geçiren, üye sayısı çok fazla olmayan, üyesi bulunduğu gruba karşı dışsal bir tehdit algılayan gruplar daha fazla bütünleşme eğilimi göstermektedir. Grubun bütünleşmesi, uzun vadede grubun üretkenliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Ancak bu noktada, ara değişken olarak grubun performans normları da göz önünde tutulmalıdır. Eğer grubun performans normları yüksekse (çıktı kalitesi, kaliteli çalışma, grup dışından kişilerle işbirliği vb.) bütünleşmiş bir grup daha verimli çıktılar sunacaktır (Robbins, 2001: 237).

Grup bütünlüğünü artıracak bazı önlemler şunlardır (Robbins, 2001: 237):

- Grubu küçültmek,
- Bireylerin grup amaçlarında hemfikir olması,
- Üyelerin birlikte daha fazla zaman geçirmeleri,
- Grubun statüsünü yükseltme ve üye olmanın zorlaşması algısını oluşturma,
- Diğer gruplarla rekabet yaratma,

- Bireysel ödüller yerine grup ödülleri verme,
- Grubu fiziksel olarak izole etme.

Ancak grup bütünlüğü bireyselliği tamamen ortadan kaldıracak bir nitelik taşıyorsa, farklı üyelerin gruba kazandıracağı çok renklilik ortadan kalkarak grubun dinamizmini olumsuz etkileyebilir.

Değişiklik ve Değişikliğe Karşı Direnç

Bir grubun üyesi olmak ve o grubun amacını benimsemek, eskilerini bırakarak yeni alışkanlıklar kazanmak olarak değerlendirilebilir. Bu da temel olarak değişmeyi gerektirir. Bir üye kendisini gruba ait hissediyorsa, grup kendisine çeşitli yönlerden çekici geliyorsa, süreç ile ilgili her şey grup üyeleri tarafından hazırlanıyorsa, üyeler kazandıkları yeni davranışları grup içinde deneyebiliyorlarsa değişmeye direnç göstermezler (Knowles, 1965: 59).

Örgüt içinde çalışma biçimleri, personel değişimi, görevlendirmeler gibi çeşitli konularda değişim gerçekleştirilmek isteniyorsa bunun başarılı olabilmesi için üyelerin katılımlarının ve görüşlerinin dikkate alınması, bu görüşlere değer verilmesi önemlidir. Örgütte ve örgüt içerisinde grupları da ilgilendirilen konularda değişiklik, eğer kişilere danışılmadan ve onlara bilgi verilmeden uygulanırsa veya kişilerin grup olarak gösterdiği değişime kayıtsız kalınırsa kişiler değişmeye direnç gösterebilirler ve alt gruplar oluşturabilirler. Yeni kararların alınmasında fikri sorulanlar, katkı verenler o kararların uygulanmasında sorumluluk yüklenirler.

Ayrıca üyelerin yaşlılık, yorgunluk gibi kişisel özelliklerinin de değişme motivasyonunu azalttığı söylenebilir. Örgütler ile ilgili çalışmalar analiz edildiğinde çalışanların yaşı arttıkça değişime uyum gösterme özelliklerinin de azaldığı görülmektedir. Günümüz dünyasında örgütler arasında küresel rekabetin artması ve yaşanan hızlı değişimler, örgütlerde değişimin gerekliliği ile ilgili bilgi ve davranışları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda değişime adapte olmada daha uyumlu olan genç çalışanlar örgütlerde tercih edilmektedir.

Katılma

1980'li yıllarda gelişen teknolojiler, hızlı değişim, küresel rekabet örgütlerin yapısında da önemli değişimler ortaya çıkarmış, insan unsuru örgütlerde önem kazanmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan yönetim modelleri çalışanların karar ve süreçlere katılımını öne çıkarmıştır.

Gruplar açısından değerlendirildiğinde üyeler arasında faal katılma ve iletişim olduğunda, grupların daha iyi iş çıkardığı görülmektedir. Katılma arttıkça, kararların niteliğinde düzelme olmaktadır. Bununla birlikte üyelerin grup tartışmalarına katılımlarının sorun çözümüne, amaca yönelik olmasına dikkat edilmelidir. Araştırmalar, aşırı sosyalleşen üyelerin, grubun çalışmasını engellediklerini, yaklaşımlarının daha yapay olduğunu göstermektedir. Bu kişiler, gruba, göreve yönelik üyelerden daha az katkı verirler (Davis, 1982: 599).

Üyeler arasında karşılıklı tartışmalar olduğu zaman, grup etkin biçimde katılma gösterir. Karar verme sürecine katılan kişilerin, onu yürütmek için daha güçlü bir güdülenme duygusu kazandıkları bilinmektedir. Grupta kararların ortak bir şekilde alınması, üyelerin daha riskli kararlar almalarını kolaylaştırır.

Yaratıcı Düşünce

Gruplar, çoğu zaman yaratıcı düşünceyi geliştirmek için de kullanılır. Grup etkileşimi kişide yaratıcılık hevesini geliştirebilir. Her üyeye diğerlerinin fikrini öğrenerek, kendi fikrini geliştirme olanağı sağlar. Araştırmalara göre vasat bir grup, kendi başına çalışan vasat bir bireyden daha kaliteli fikirler üretir (Davis, 1982: 603). Özellikle otoriter liderin bulunduğu, bürokratik yapılanmanın hakim olduğu ve itaatin önemli bir değer olduğu gruplarda, grup, bireyin yaratıcılığını tamamen baskı altına almakta, farklı düşünmesini engelleyerek, grup kararına aykırı hareket edenleri cezalandırmaktadır. Grup, eğitilmiş ve vasıflı bireylerden oluşuyorsa, üyelerin katılımı destekleniyor ve farklılıklar önemseniyorsa bu tür gruplarda yaratıcılığın yüksek olduğu görülmektedir.

Çekicilik ve Kabul Görme

Grup, kişiyi o grupta kalmak ve o grubun üyesi olmak yönünde motive ediyorsa o grubun üye için olumlu yönde bir çekiciliği var demektir. Üyeler için olumlu yönde çekiciliği yüksek olan gruplarda “grup bütünlüğü” vardır. Bu üyelerin grupta kalması ihtimali enerjilerini grup hedefi yönünde harcamaları ve grup standartlarına bağlılıkları daha güçlüdür (Cartwright ve Zander, 1968: 50). Bu noktada ekonomik güce sahip, kamuoyunda yüksek prestiji bulunan ve katılımın kolay olmadığı gruplar, grup üyeleri arasında önemli bir çekiciliğe sahiptir. Üyeler, kendi düşüncelerine ters eylemler sergilense bile, grubun sağladığı prestiji ve gücü terk ederek gruptan ayrılmayı göze alamazlar. Bunun yanında bu tip gruplar, grup üyelerine toplumsal alanda önemli bir statü de sağlamaktadır. Örgüt içinde kendi istediği hedefleri gerçekleştirme yönünde çalışma, kendini gerçekleştirme duygusunu yaşama, birey için grubun çekiciliğini arttıran faktörlerdir. Bu nedenle üyelerin örgütün genel amacı ve üyesi bulundukları örgüt içi formel gruplardaki amaçları hakkında bilgilendirilmeleri örgütün hedeflerine yabancılaşmamaları açısından büyük bir önem taşımaktadır. Böylece içinde çalıştıkları gruplar üyeler için çekici olmaya devam eder.

Grup İçi Roller

Rol, çok genel bir tanımlamayla kişilerden belirli statü ve pozisyonlarına göre beklenen davranışları ifade eden bir kavramdır. Bir kişinin grupta ve örgütte başarılı olabilmesi için sahip olduğu rolden beklenen davranışları sergilemesi büyük önem taşımaktadır.

Bireyin örgüt içerisindeki davranışı anlamada önemli noktalardan biri, o kişinin örgütte oynadığı rolü kavrayabilmektir. Belirli bir durumda bizden ne beklendiğine ilişkin görüşümüz rol algısını oluşturmaktadır. Nasıl davranmamız gerektiğine ilişkin inancımıza bağlı olarak farklı davranışlar sergileriz. Rol beklentisi ise, belirli bir durumda diğerlerinin bizim nasıl davranmamız gerektiğine ilişkin beklentilerdir (Robbins ve Judge, 2012: 282). Kişinin örgütteki rollerini öğrenmesi, örgütsel sosyalleşme sürecinde gerçekleşmektedir. Bu süreçte kişi örgütün kültürünü, değerlerini, normlarını ve rollerden beklenen davranışları öğrenmektedir. Kişi kendinden

beklenen role uygun davranmadığı takdirde olumsuz tepkilerle karşılaşır. Rol beklentisine örgütten bir örnek vermek gerekirse bürokratik ve yenilikçi bir örgütte yönetici rolünden beklenen davranış modeli birbirinden farklılık gösterir. Yenilikçi bir örgütte liderin sıklıkla çalışanların görüşlerine başvurması olumlu karşılanırken, bürokratik bir örgütte bu durum liderin uzmanlık bilgisi yetersizliği şeklinde algılanarak, liderin konumunun tartışılması ve lider otoritesinin sorgulanmasını da beraberinde getirecektir. Bürokratik örgütlerde liderden beklenen, kararları alması ve uygulamasıdır.

Normlar

“Normlar genelde grup üyelerinin görüş birliği içinde olduğu inanç, yargı, değer ve davranışlarına ilişkin beklentiler ve /veya yazılı olmayan kurallardır” (Hortaçsu, 2012: 465). Normlar, bir toplumda/ örgütte/ grupta hangi davranışların normal, hangilerinin sapkın olduğunu gösteren standartları oluşturur.

Norm, grup içerisinde belirli durumlar altında yapılması ve yapılmaması gereken davranışları belirleyen ortaklaşa benimsenen standartlarıdır. Grup tarafından onaylandığı ve kabul edildiğinde normlar asgari düzeyde bir dışsal kontrol ile üyelerin davranışlarını etkiler. Normlar, bireyin çalışma davranışı üzerinde de etkiye sahiptir (Robbins ve Judge, 2012: 285). Normlar bir kere benimsendikten ve çoğu üye tarafından kabul edildikten sonra dinamik baskı araçları şekline dönüşürler. Normlar grupça ne kadar benimsenmişse, baskı gücü o kadar fazladır. Güçlü grup değer ve normları, kişisel değer ve normları etkileyerek veya onları baskı altına alarak bireysel davranış ve tutumların güçlerini azaltırlar.

Normlar bir grupta üyelerin neleri yapıp yapamayacağını gösterir. Gruplarda, yazılı ve informal normlar olabilir. Birey, grupta önem kazanan normlara uymadığında dışlanmadan fiziksel ve psikolojik şiddete kadar değişik tavırlarla karşılaşabilir. Örneğin; bir grupta kıdem ve yaş önemli bir değerse, bir grup üyesinin buna aksi davranması, grupta kendisinden yaşlı üyelere söz ve davranışlarıyla saygısızlık yapması değişik oranlarda tepkilerle karşılaşacaktır. Bu noktada farklı örgütlerin farklı değer ve norm-

lara sahip bulunduğunu ve bir örgütte olumsuz tepkilere yol açabilecek bir davranışın, diğer bir örgütte olumlu karşılanacağını belirtmek gerekiyor. Bir örgüt bürokratik bir kültüre sahipse bu örgütteki çalışanların toplantılarda üstlerini eleştirmeleri, kapıyı çalmadan odaya girmeleri, odaya girdikten sonra izin verilmeden oturup, ayak ayak üstüne atıp rahat bir tarzda üstleriyle konuşmaları üyenin kısa bir sürede örgütten dışlanmasını da beraberinde getirecektir. Bürokratik örgütte ters karşılanan ve dışlanmaya sebep olan bu davranışlar, farklı bir kültüre sahip olan yenilikçi bir örgütte kendine güvenin işareti olarak görülüp olumlanacaktır. Yenilikçi bir örgütte çoğu zaman açık kapı uygulaması benimsenerek, çalışanların bir durum oluştuğunda yöneticisiyle iletişime geçmesi kolaylaştırılmıştır. Farklılık ve eleştirel görüşler örgütün zenginliği olarak görülür ve desteklenir. Bu yönüyle iki farklı kültür modeline sahip örgütün normları ve çalışanların davranışlarına gösterdikleri yaklaşım, farklılık içermektedir.

Bir örgütte/grupta normların büyük bir bölümü yazılı değildir. Örgüt kültürü içerisinde sosyalleşme yoluyla öğrenilir. Örgütte başarılı olmak için normların iyi bilinmesi ve normlara uygun hareket edilmesi önemlidir.

GRUP YAPILARI VE GRUPLA ÇALIŞMA TEKNİKLERİ

Grubun başarılı bir çalışma yapması ve arzu edilen amaca ulaşması; nasıl olduğuna, nasıl işlediğine ve nasıl yönlendirildiğine bağlıdır. Bu nedenle, aşağıda belirtilen konular önem kazanmaktadır.

Büyüklik

Grubun sayısı, iş yapma hızı, kalitesi ve karar alma süreçlerini derinden etkiler. Küçük ölçekli gruplar, görev tamamlama açısından büyük ölçekli gruplara göre daha hızlı ve verimlidir. Genellikle yaklaşık yedi üyeden oluşan gruplar harekete geçmede daha etkilidir. Sorun çözme açısından büyük grupların küçüklere göre daha iyi sonuç elde ettikleri görülmüştür (Robbins ve Judge, 2012: 292). İş gruplarının küçük olması, ortalama 5-7 kişiden oluşması önerilmektedir (Handy, 1980, s. 152; Toseland ve Rivas, 1984: 28). Grup büyüdükçe -her ne kadar çeşitli konularda bilgi ve

beceriye sahip kişilerin bulunması olumlu olarak değerlendirilirse de- devamsızlığın artması, kişisel katılım şansının azalması ve moralin düşük olması da kaçınılmaz olmaktadır.

Farklılık

Gerek grup üyelerinin, gerekse liderin görevi yerine getirebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Tutum, değer ve inançlar açısından benzer kişilerden oluşan gruplar daha dengeli olmakta, bu konulardaki homojenlik, üyelerin doyumunu arttırmaktadır. Grubun görevine yönelik uzmanlık ve iletişim yeteneği açısından da benzerlik olmalıdır. Grup üyelerinin hangi konularda heterojen yani farklı olacağına her grup için, amaç göz önünde bulundurularak karar verilmelidir. Farklılıklar, ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet gibi gözlenebilen farklılıkların yanı sıra, daha az gözlenebilen eğitim, teknik beceriler, sosyo-ekonomik düzey, kişilik özellikleri ya da değerler bazında da olabilir (Milliken ve Martins, 1996).

Farklılık, organizasyonlar için büyük bir fırsat sunarken aynı zamanda ciddi bir zorluk da içermektedir. Grup içi farklılıklar arttıkça bakış açısı çeşitliliği ve daha yüksek kalitede çözümler bulma olanağı artacaktır. Öte yandan, grup ya da organizasyon içerisinde çeşitliliğin artması, grupta bütünleşmeyi engelleyebilir, doyumsuzluk ve çalışan hareketliliğinin artmasına neden olabilir (Milliken ve Martins, 1996).

Farklılıkların bilgiyi işleme, uyaran algılama ve yorumlama, karar verme gibi bilişsel süreçler üzerindeki etkileri kadar, sembolik sonuçları da vardır (Milliken ve Martins, 1996). Örneğin cinsiyet dağılımı açısından farklılıkları gözetken bir organizasyonun, hem çalışanlar hem de diğer paydaşlar açısından olumlu bir imaja sahip olması beklenmektedir.

İletişim ve Etkileşim

Her grupta iletişim yapısı farklıdır. Örneğin; arkadaş grubunda iletişim rahattır, kurallara bağlı değildir; iş grubunda ise disipline dayanan, kurallara bağlı bir iletişim söz konusudur. Hiyerarşik bir düzen vardır.

Yapılan araştırmalar, herkesin birbirleriyle demokratik bir şekilde iletişim kurabildiği ortamlarda kişilerin en yüksek doyuma ulaştıklarını, ancak bu gruplarda verimin biraz düşük olduğunu göstermektedir. Buna karşılık otokratik liderin bulunduğu ve resmi ilişkilerin hakim olduğu gruplarda verim yüksek, fakat doyum düşüktür. Zamanla üyelerin birbiri ile iletişimi arttıkça kişisel doyum da artar ve iyi bir denge kurulur.

Küçük gruplarda en ideal iletişim biçimi, herkesin yüz yüze etkileşim içinde bulunduğu tiptir. Grubun kişiler üzerindeki etkisi, üyeler arasında yaratılan etkileşim ile mümkündür. Gruptaki etkileşim örüntüsü içinde üyelerin karşılıklı olarak birbirinden hoşlanması, hoşlanmaması veya kayıtsız kalması da söz konusudur. Ancak zaman içinde gruptaki etkileşim örüntüsü de değişebilir. Beraberlik ve ortak olarak gerçekeştirilen faaliyetler sonucunda birbirinden hoşlanmayan üyeler hoşlanabilir, kayıtsız kalanlar arasında ilişki kurulabilir. Grup liderlerinin, üyeler arasındaki etkileşimi ciddi bir şekilde gözleyerek durum hakkında bilgi sahibi olması ve istenilen davranışları geliştirmek amacıyla etkileşimi yönlendirmesi gerekir.

Günümüz örgütleri aşıısından değerlendirildiğinde, örgütün içerisinde yer alan çok farklı departman ve gruplar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim kanalı oluşturması örgütün başarısı, verimliliği ve rekabette ayakta kalabilmesi aşıısından önemlidir. Günümüzde örgütler, bilgisayar ve internet teknolojisinden faydalanarak örgütün her düzeyindeki çalışanıyla interaktif bir iletişim ağı kurmuş durumdalar. Bu interaktif iletişim grupların dış çevresiyle ilişkilerinde de ağırlık kazanmış durumdadır. Örgütlerde/gruplarda yönetici ve üyeler anlık olarak ortaya çıkan durumlar karşısında tek tuşla birbirlerine ulaşabilir hale gelmişlerdir. Örgütlerde bilgisayar teknolojilerinin iletişimde yoğun olarak kullanımının yanında, küçük ve orta ölçekli üyeye sahip örgüt ve gruplarda yüz yüze iletişim, grup motivasyonunu artırma, lider/ yönetim-çalışan aidiyetini sağlama aşıısından önem kazanmaktadır.

Grupta Karar Verme Süreci

Örgütte karar verme süreci, grup kararları ve bireysel kararlar olmak üzere iki şekilde işleyebilir. Grup olarak karar verme süreci, birçok yönden bireysel karar almadan daha avantajlıdır. Grup, birçok bilgiyi girdi olarak karar verme sürecine dahil eder. Girdilerin daha fazla olmasının yanı sıra, grup, karar sürecine heterojenlik katar. Düşünsel anlamda daha fazla farklılık içerdiğinden bu süreç grubun kararını zenginleştirir, daha çok alternatif ve farklı bakış açısı ortaya çıkar. Sonuç olarak, grup kararı, ortaya konulan çözümün de daha fazla kabulünü sağlar (Robbins, 2001: 294).

Öte yandan, grup kararları bazı açılardan dezavantajlar da içermektedir. En önemli dezavantajı, bu sürecin zaman alıcı olmasıdır. Bireysel karar alma mekanizmasından daha fazla zaman gerektirmektedir. Öte yandan grup içerisinde uyuma baskısı da olabilmektedir. Grup sürecini kolaylaştıran bir ya da iki liderin karar alma sürecinde grubu yönetme becerisi oldukça ön plana çıkmaktadır. Son olarak, grup kararlarında sorumluluk da dağılmaktadır. Bireysel kararlarda sonuç üzerinde kimin sorumluluk sahibi olduğu daha açık iken, grup kararlarında bireylerin sorumlulukları ortadan kalkmaktadır. Genel olarak, grup kararlarının yaratıcılık ve üyelerin sonuç üzerindeki kabul düzeyi açısından daha avantajlı olduğu; bireysel kararların ise hız açısından daha ön planda olduğu belirtilebilir (Robbins, 2001: 240-241).

Liderlik

Liderlik, bir anlamıyla değişik kişisel özelliklerinden dolayı kitleleri/ grupları/ kişileri belli hedeflere inandırabilen, bu hedefler doğrultusunda harekete geçirebilen, yönlendirebilen, motive edebilen kişileri ifade eden bir kavramdır. Lideri, içinde bulunduğu gruptan farklılaştıran önemli kişisel özellikleri vardır. Lider, insanları peşinden sürükleyebilecek karizmaya sahiptir. Bir liderin karizması yanında, uzmanlık bilgisi de günümüzde öne çıkmaktadır. Liderlik ve yöneticilik kavramları literatürde zaman zaman birbirlerinin yerine de kullanılabilen kavramlardır. Bunun yanında ikisi arasında önemli farklılık olduğu söylenebilir. Yöneticilik daha çok sınırları belli, oluşturulmuş yapılarda, göreve dayalı gücü kullanarak insanları yö-

netmeyi içerir. Yönetici, gücünü örgütteki statünün kendisine sağladığı yetkilerden alır. Lider ise sıfırdan yeni bir grup/ örgüt oluşturabilen ya da başına geçtiği yapıda köklü değişimler gerçekleştirebilen kişidir. Gücünü kendinden ve kendisine inanan insanlardan alır. Bu noktada bazı yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olabildiğini, bazılarının ise olmadığını belirtmek gerekiyor.

Karar alma ve uygulama tarzları açısından değerlendirildiğinde iki liderlik türünün özellikle öne çıktığı görülmektedir. Demokratik liderler, otorite ve sorumluluğu paylaşır. Sorunları üyelerle tartışır, üyeleri katılım konusunda cesaretlendirir. Tek kişinin isteklerinden ziyade, grubun çoğunluğunun arzusu öne çıkar. Otoriter liderler ise, grup faaliyetlerinde otorite ve sorumluluğu elinde bulundurur. Görev verdiği kişileri yakından gözler. Otoriter lider etrafına danışmaz, sadece isteklerinin üyelerce yerine getirilmesini ister. Otoriter liderler grup içinde düzen sağlarlar ama üyelerin girişimcilik ve yaratıcılığını bastırırlar (Bozkurt, 2012: 158). Demokratik liderler, gruplarda üyelere yetki ve sorumluluk verip, girişimciliği/ yaratıcılığı teşvik eder. Güvene dayalı bir örgüt iklimi yaratmaya çalışırlar. Otoriter liderler, bütün güç, yetki ve sorumluluğu elinde toplamayı tercih eder. Farklılığı bastırmaya çalışır. Korku, baskı, disiplin ve cezalandırmaya dayalı bir örgüt iklimi yaratır.

Demokratik liderliğin mi, otoriter liderliğin mi örgüt ve gruplarda başarılı olduğunun net ve açık bir cevabı bulunmamaktadır. Liderlik tarzının başarısını kültür, faaliyet gösterilen ülke ve sektör, örgütün üyelerinin profili, üretimin hızı ve niteliği gibi çok sayıda faktör belirlemektedir. Örneğin üye sayısının çok fazla olduğu, üyelerin büyük bir bölümünün vasıfsız olduğu, hızlı karar almanın önemli olduğu, aynı malın kitle üretimine dayalı üretim yapısına sahip örgütlerde otoriter liderin daha başarılı olabileceği söylenebilir. Küçük ve orta ölçekli çalışan sayısına sahip, çalışanın büyük bir bölümünün eğitilmiş ve vasıflı olduğu, bilgi teknolojilerinin kullanıldığı, yaratıcılığın önemli olduğu bir örgütte ise demokratik liderlik daha başarılı olacaktır. Yine farklı ülkelerde farklı liderlik tarzlarının daha başarılı olduğu söylenebilir. Demokrasi kültürünün geliştiği bireyci kültürlerde demokratik liderler ön plandayken, demokrasi kültürünün gelişme-

diği, toplulukçu yapının daha ağırlıklı olduğu kültürlerde otoriter liderler öne çıkmaktadır.

Grup lideri, grubu yönlendiren ve kontrol eden kişidir. Liderin otoriter bir davranış sergilediği gruplarda iletişim, yukarıdan aşağı (üstten - asta) bir yapı gösterir. Lider baskıcı olduğunda yaratıcılığının azaldığı, grupta huzursuzluk ve klikleşmenin baş gösterdiği, moral ve doyumun düştüğü, buna karşılık kısa vadede verimin arttığı gözlenmektedir. Demokratik liderin bulunduğu gruplarda ise karar verme sürecinin grup tarafından gerçekleştirildiği, karşılıklı, yüz yüze iletişim sonunda doyumun arttığı, verimin kısa vadede düşmesine karşılık uzun vadede dengeli bir verim düzeyine ulaşıldığı saptanmıştır.

Ancak, başarılı bir liderin demokratik ve otokratik liderlik özelliklerini grubun türüne, amacına ve örgütün hedeflerine göre dengeli bir şekilde kullanması gerekir. Lider, gerektiğinde otoritesini kullanabilmelidir. Demokratik liderlik herkesin istediğini özgürce yaptığı, kuralları herkesin kendine göre değerlendirdiği, işlevsel olmayan serbest liderlik ile karıştırılmamalıdır.

Grubu yöneten liderin grup ve grup çalışması, toplum yapısı, örgüt, örgüte ilişkin mevzuat yönetim vb. gibi konularda bilgi sahibi olması gerekir. Lider, amaca yönelik ilişkiler kurma, grup dinamiğini anlama, gözlem, yönlendirme, gruba katılımı sağlama, etkileme, karar verme, örgüt kaynaklarını kullanma gibi becerilere sahip olmalı; insana saygı, herkese eşit davranma, katılım gücüne ve işbirliğinin önemine inanma gibi değerleri de benimsemelidir.

Lider, grubu yönlendirirken doğrudan ya da dolaylı etkileme teknikleri kullanabilir (Vinter, 1967: 16-29). Örgüt tarafından kendisine verilmiş olan yetkiler, onu grubun en merkezi kişisi haline getirdiğinden ödül ve ceza sistemini harekete geçirerek, gruba örnek olarak, sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanarak ve üyelerle psikolojik ilişkiler kurarak, grubu etkileme özelliğine sahiptir. Grup üyelerini harekete geçirerek ve teşvik ederek belirli hedeflere yönelmelerini sağlayabilir. Bu ve buna benzer direkt müdahaleler yanında lider, grup normlarında, grubun örgüt yapısında ve grup içi

rollerde değişiklik yaratarak üyeleri grup faaliyetleri aracılığı ile yani dolaylı olarak da etkileyebilir.

SONUÇ

Gruplar, insan yaşamında hep vardır ve var olmaya devam edecektir. Bireyler, bir grup içine doğar ve gruplar içinde yaşamlarını sürdürürler. Bu gruplar aile, arkadaşlık gibi kendiliğinden oluşan gruplar olabileceği gibi kendini tanıma, olumsuz yönlerini değiştirmeye çalışma veya tedavi/terapi amacıyla oluşturulmuş, hedefi üyelerinin ihtiyaçlarını karşılama, sorunlarını çözme şeklinde açıklanabilecek gruplar olabilir; yahut grup amacı belli olan bir görevi gerçekleştirmek için kurulur. Yani hedef üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaktan öte bir görevi başarmaya yönelmiştir. Üyelerin doyumunu arttırmak amacıyla sosyal ilişkilerin güçlendirilmesini amaçlayan gruplar informal; görev odaklı gruplar ise genellikle formal bir yapıdadır.

Kendisi de büyük bir grup olarak nitelendirilebilen örgüt, formal ve informal grupları içinde barındıran bir yapıya sahiptir. Örgütün başarısı içinde varolan grupların örgütün temel hedeflerine yönelik olarak etkili bir şekilde işlev göstermesi ile olanaklıdır. Örgüt bir sistem olarak kabul edilirse gruplar bu sistemin elemanlarıdır. Bilindiği gibi sistemin dengeli bir biçimde yaşamını sürdürmesi içindeki elemanların dengede olması ile mümkündür. Bu denge, dinamik bir denge olmak zorundadır. Çünkü sistem, her şeyde olduğu gibi devamlı bir değişim halindedir. Değişime ayak uyduracak nitelikte denge sağlanamadığı zaman sistem varlığını sürdürmez, yıkılır (entropi). Bu nedenle örgüt içi gruplar, bir sistem olarak örgütün gelişmesi için, değişime ayak uydurarak dengeyi sağlayan en önemli unsurlardır.

Örgütün değişimi, gelişimi ve varlığını sürdürmesinde bu kadar önemli olan grupların yönlendirilmesi konuyu bilen etkili yöneticiler ve liderler ile olanaklıdır. Bireylerin çalıştığı örgüte yabancılaşmaması ve sadece mecbur olduğu için o örgütte çalışmak zorunda olduğunu hissetmemesi için kendisini çalıştığı gruba ve örgüte ait hissetmesi, kabul gördüğü-

ne inanması, bir birey olarak saygınlığına değer verildiğini hissetmesi gerekir. Çalışma ve sevgi yaşamın en önemli iki boyutudur. Örgüt içinde formel ve informal gruplar çalışanların bu iki ihtiyacını karşılayacak biçimde oluşturulur ve koordine edilirse ve grup liderleri, insan ilişkilerini bilen, grup dinamizmini etkili bir şekilde kullanabilen kişiler olursa örgütün başarıya ulaşması için en önemli adım atılmış olur.

KAYNAKLAR

- Aydın, M. **Eğitim Yönetimi**, Ankara, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986.
- Bozkurt, V. **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2012.
- Cartwright, D. ve A. Zander, **Group Dynamics**, New York Harper and Row Publishers Incorporated, 1968.
- Conyne, R.K., Diederich, L.T. **What is Group Work?**, USA, Sage Publications, 2014.
- Davis, K. **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, Çev: K. Tozun, İstanbul İ.Ü. Yayını, 3028, İstanbul Mat., 1982.
- De Board, R. (1978). **The Psychoanalysis of Organizations: A Psychoanalytic Approach to Behavior in Groups and Organizations**. Tavistock Publications, USA, 1978.
- De Wang, Y., H. Jen Niu. "Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness— Perspective of Role Theory". *International Management Review* 6(2): 13-19, 2010.
- Eren, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000
- Ergan, N.G. "Sosyal Gruplar" **Yönetim ve Organizasyon**. Ed.: S. Güney. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001
- Handy, C.B. **Understanding Organization**, London, Penguin Boks, 1980
- Hicks, H. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: O. Tekok, B. Aytok, B. Bumin, Ankara: Turhan Kitabevi, 1979

- Hortaçsu, N. **En Güzel Psikoloji Sosyal Psikoloji**, Ankara, İmge Kitabevi, 2012
- Kağıtçıbaşı, Ç. **İnsan ve İnsanlar**. Ankara, Evrim Basım, Yayım-Dağıtım, 1992
- Kahramanoğlu, E. "Grup Kavramı ve Grup Dinamiği" **Gençlik Lideri El Kitabı**, Ankara, GSB Boş Zamanları Değerlendirme Gn. Md. Yayın: 1, 1973
- Knowles, M.H. **Introduction to Group Dynamics**, New York, Association Pres, 1965
- Külebi, A. **Grup Dinamiğinde İnsan Davranışı, Sosyal Psikolojide Kuram, Yöntem ve Uygulama**, Ankara, Bilim Yayınları, 1986
- Milliken, F.J., L.L. Martins. "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups" *Academy of Management*, 21(2), 402-433, 1996.
- Robbins, S.P. **Organizational Behavior**, USA, Prentice Hall, 2001
- Robbins,S.P., Judge T.A. **Örgütsel Davranış**, Çeviri Ed.: İ. Erdem, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2012.
- Schein, E.K. **Örgütsel Psikoloji**, Çev: A. Sağtürk, Ş. Özalp, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Aka. Yay. No. 167, 1976
- Toseland, R., R.F. Rivas. **An Introduction to Groupwork Practice**, New York, Macmillan Publishing Company, 1984
- Toseland, R., R.F. Rivas. **An Introduction to Groupwork Practice**, USA, Pearson Education Limited, 2014.
- Vinter, R.D. **Readings in Group Work Fractice**, Ann Arbour Michigan Campus Pubhishers, 1967.

ÖRGÜTLERDE YILDIRMA: NEDENLERİ, ETKİLERİ VE SONUÇLARI

E. Elif YÜCETÜRK

Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF,
Kamu Yönetimi Bölümü
yuceturk_e@ibu.edu.tr

GİRİŞ

Dünyada milyonlarca insan, işyerlerinde, okullarında ve gönüllü olarak bilgi birikimini ve emeğini ortaya koyduğu çeşitli sivil toplum örgütlerinde acı çekmektedir. Çoğunlukla yaşanıldığı halde ispatlanamayan, insanlık erdemiyile bağdaşmayan bu olumsuz eylemler, anlaşılamamakta ve teşhis edilememektedir. Belki de insanlık tarihi kadar eski olan bu olgu, son yıllarda aşırı rekabet ve yaşam koşullarının giderek zorlaşması ile örgütleri adeta kasıp kavurmuş, korku tüneli haline getirmiştir. Yıldırma sorununun çözümünde anahtar rol üstlenmesi gereken medyaya, sendikalara, yöneticilere, yasama ve yargıya önemli sorumluluklar düşmektedir.

Örgütlerin özelliklerine göre yıldırma eylemlerinin görülme sıklığı ve niteliği değişmekle birlikte bu eylemleri gerçekleştiren zorbaların özelliklerine göre de eylemlerin kime yöneleceği diğer bir ifade ile kimlerin hedef seçileceği ve uygulanacak taktikler değişmektedir. Bazı durumlarda diğerlerinden daha başarılı olmanız sizi hedef yaparken bazen de olumlu ya da olumsuz farklılıklarınız sizi zorbaların hedefi haline getirebilmektedir.

Yıldırma eylemleri, örgütlerde çaresiz, mutsuz ve endişeli insanların çoğalmasına neden olmakta, örgütsel verimliliği azaltmaktadır. Örgütün tüm katmanlarına yayılmakta, örgüt iklimini ve kültürünü kısa ya da uzun süreçlerde olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz davranışlar, örgüte yüklediği yüksek maliyetlerin yanı sıra örgütün itibarını da zedelemektedir. Böylece insan onurunun, çalışma barışının korunamadığı bir örgütten, daha iyi yönetilen örgütlere kaçış başlamaktadır.

Bu çalışma, yıldırma sürecini tanıtarak alınması gereken önlemler hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Bilinen ve fark edilen bir durumla mücadele etmek kuşkusuz daha kolaydır.

YILDIRMA KAVRAMIYLA İLGİLİ TEMEL AÇIKLAMALAR

Oldukça karmaşık bir olgu olan işyerlerindeki yıldırma sorunu Avrupa ülkelerinde *mobbing* sözcüğü ile ifade edilmektedir. *Mobbing* terimi ilk defa 1963 yılında Konrad Lorenz tarafından orduda ve okullardaki aykırı tiplerin betimlenmesi için kullanılmıştır (Schuster, 1996: 294). Biyoloji alanında ise *mobbing* sözcüğü ile kuş sürüsünün bir file saldırması gibi tek bir hayvana karşı topluca yapılan saldırılar anlatılmıştır. Biyoloji ve etnoloji alanunda kullanılan bu terim, Heinemann tarafından 1972 yılında insanlar arasındaki saldırganlığı anlatan İskandinav çalışmalarında kullanılmıştır. İşyerlerindeki psikolojik saldırılar üzerinde çalışmalar yapan İsveçli araştırmacı Heinz Leymann ise 1990'larda *mobbing* kavramını akademik çevrelerin bilgisine sunmuştur. Bu yıllarda Leymann'ın şu saptaması oldukça ilginçtir: “Batı dünyasının gelişmiş endüstri toplumlarında, mahkemeye verilme riski olmaksızın insanların birbirini öldürebileceği tek savaş alanı işyeridir” (Naimie ve Naimie, 2000: 91). Gerçekten de işyerlerinde yıldırma süreci yıllarca sürmekte ve bu sürecin hedefi olan kişiler insanlık dışı uygulamalarla karşılaşmakta, yaşanan sıkıntılı süreçler sonucu kalp krizi geçirmekte, kanser gibi ölümcül hastalıklara yakalanmaktadır. Kimi zaman da intihara sürüklenmektedir.

İşyerlerinde Yıldırma Olgusunun Anlatımındaki Farklı Kavramlar: Terim Sorunu

İşyerlerindeki yıldırma olgusu Avrupa, Avustralya ve Kuzey Amerika'da bazı araştırmacılar tarafından “*mobbing*” sözcüğü ile ifade edilmiştir. Benzer davranışlar için İngiltere’de ve diğer ülkelerde “*zorbalık*” (bullying), Fransızca konuşulan ülkelerde “*taciz*” (harassment) sözcüğü kullanılmaktadır. “*Mobbing*” ve “*bullying*” sözcükleri birbirinin yerine kullanılabilir olması karşın kavram karmaşasına yol açmamak için Leymann tarafından okul örgütlerindeki şiddet eylemlerini anlatmak için “*bullying*” kavramı, işyerlerindeki benzer eylemleri anlatmak için “*mobbing*” kavramı önerilmiştir (Leymann, 1996). İki kavram arasındaki temel fark, “*bullying*” kavramının “*mobbing*” kavramına göre daha fazla fiziksel şiddet içeriyor olma-

sıdır. Buna karşılık “*mobbing*” kavramı, fiziksel şiddete göre psikolojik şiddeti daha fazla içermektedir. İşyerlerinde birbiriyle yumruklaşan, burnunu kıran ya da kanatan fiziksel eylemler çok nadir görülürken, okullarda öğrenciler arasında çeteleşme ve fiziki şiddet daha yaygındır.

İşyerlerinde düşmanca niyetlerle yapılan yıldırma olgusu için yazarlar tarafından farklı kavramlar kullanılması, eylemlere ilişkin duygusal anlamının çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Örneğin; “*psikolojik savaş*” (Spindel, 2008), “*psikolojik terör*” (Leymann, 1990), “*psikolojik taciz*” (Poilpot-Rocaboy, 2006), “*işyeri şiddeti*” (Baron ve Neumann, 1996; Aquino, 2000), “*duygusal istismar*” (Keashly, 2001), “*duygusal taciz*” (Davenport vd. 1999), “*zorbalık*” (Einarsen ve Skogstaf, 1996), “*yıldırma*” (Leymann, 1990; Neild, 1996, Davenport, vd 1999), “*işyeri travması*” (Wilson, 1991), “*işyeri tacizi*” (Einarsen ve Raknes, 1997) gibi farklı kavramlar kullanılmıştır. Bu satırların yazarı da tüm çalışmalarında *mobbing*’in Türkçe karşılığı olarak yıldırma kavramını kullanmaktadır. Türk Dil Kurumu, bu kavramın Türkçe karşılığının bezdirme olduğunu belirtmiş olmasına karşın açıklama oldukça geç yapılmış, olgunun işyerlerindeki yayılma hızıyla eş zamanlı olamamıştır. Bu nedenle Türkiye’deki çoğu çalışmada hala *mobbing* sözcüğü kullanılmaktadır. Ayrıca kişiler arasındaki sözlü anlatımlarda da *mobbing*’in kullanılması, kanaatimize göre ne yazık ki daha yaygındır.

Çalışmamızda yıldırma sözcüğü ile ifade ettiğimiz işyerlerinde düşmanca, kasten ve ısrarla yapılan eylemlerin çeşitli tanımları yapılmıştır. Farklı disiplinlerdeki araştırmacıların yaptıkları bu tanımlar, birbirine benzer unsurlar içermektedir. Leymann 1984’de “*mobbing*” kavramını “*bir ya da birkaç kişinin diğer bir kişiye sistematik bir şekilde yönelttiği, düşmanlıkla yapılan ahlâk dışı iletişim ile gerçekleştirilen psikolojik terör*” olarak betimlemiştir (Davenport vd. 1999: 22). “*Mobbing*” başka bir araştırmacı tarafından “*işyerinde çalışanların aşırı bir şekilde eleştirilmesi, sorumluluklarının kısıtlanması, aşırı gözetim altına alınması, bilgi verilmemesi, sözle saldırılması, özel yaşamına söyleni çıkararak saldırma, sosyal dışlama gibi davranışları içeren tekrarlı ve ısrarla yapılan negatif eylemler*” olarak tanımlanmıştır (Salin, 2003).

Yıldırma eylemlerinin tanımında ve teşhisinde zorluk vardır. Herhangi bir kabalık, hak ihlâli gibi olumsuz davranışlara, hemen yıldırma denilebilir mi? İşyerlerinde yaşanan her olumsuz davranışın yıldırma olarak kabul edilemeyeceği tanımlara göre açıktır. Yıldırma eylemlerinin teşhisini kolaylaştırmak için dikkat edilmesi gereken hususlar, tanımlarda belirtilmektedir. Her kademedeki örgüt çalışanları arasında yaşanan olumsuz davranışların, yıldırma sayılabilmesi için aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekir:

- a) *Eylemlerin süreklilik göstermesi:* Süreklilik, sıklık kavramları göreceli kavramlardır. Bazı yazarlar bu süreyi tanımlamaya çalışmışlardır. Eylemlerin “en az haftada bir defa olmak üzere altı ay sürmesi” şeklinde tanımlar yapılmıştır (Léymann, 1996 a). Kanımızca bu süreler her olay için anlamlı olamaz. Yıllarca süren yıldırma eylemleri olduğu gibi altı aydan kısa süren olaylar da vardır. Süreden çok süreklilik dikkate alınmalıdır.
- b) *Eylemlerin ısrarla yapılması:* Olumsuz eylemlerin yapılmasında ısrar söz konusu ise zaten eylemlerin kasıtlı yapıldığı bellidir. Eylemin herhangi bir dikkatsizlik sonucu gerçekleştiği düşünülemez. İyi niyet bulunmadığı açıktır. Bu süreçte eylemlerin hedefi olan kişi, zorbanın bilinçli olarak planlı ve sistematik gerçekleştirdiği yıldırma taktiklerine maruz kalmaktadır.
- c) *Zorba/zorbalar ile hedef alınan kişi arasında güç dengesizliğinin varlığı:* Yıldırma eylemlerini gerçekleştirenler, hedef aldıkları kişiye göre daha güçlüdür. Bu gücün mutlaka resmi statüye dayanan yöneticilik gibi bir güç olduğu düşünülmemelidir. Bazen astlar tarafından üst konumda çalışanlara da yıldırma yapılmaktadır. Burada karakterin güçlü olması, cinsiyet farklılığından gelen bir gücün olması gibi dengesiz bir güç ilişkisi söz konusudur.
- d) *Hedef alınan kişinin eylemlerden olumsuz etkilenmiş olması:* Yaşanan olumsuz eylemler, farklı derecelerde de olsa kişiyi olumsuz olarak etkilemektedir. Eylemlere hedef olanların dayanma gücüne, kişiliğine, eylemlerin taktiklerine ve uygulandığı sürelerle bağlı olarak

fiziksel ve psikolojik etkiler oluşmaktadır. Burada etkilenmiş olmak için “*hastalanma değil zarar görme*” koşulu yeterlidir.

İş yaşamında insanlar arasında çatışmaların olması, belli konularda görüş farklılıklarının olması doğaldır. Bu farklılıklar, zaman zaman anlaşmazlıkları da körükleyebilir. Bunun sonucunda belki kişisel haklar da ihlâl edilmiş olabilir. Bu süreçler, sistematik bir şekilde ve düşmanlık amacıyla yapılmamışsa, eylemlerde kasıt ve ısrar bulunmuyorsa, kişi fiziki ya da psikolojik olarak etkilenmemişse yıldırma olarak kabul edilemez.

Diğer yandan bazı işyerlerinde yöneticiler, otoriter bir yönetim tarzı sergileyebilmektedir. Kişilik yapılarının da etkisiyle işlerin daha disiplinli yapılacağına olan inançları, yöneticileri otoriter davranışlara yöneltmektedir. Kimi durumlarda emirler yüksek sesle verilmekte, bağırılmakta, çevreye korku yayarak tedirginlik yaratılmaktadır. Otoriter yöneticiler, dengesiz biçimde çalışanlara aşırı iş yüklemesi de yapabilirler. Bu olumsuz tavırlara karşın, otoriter yönetim tarzı, Alman mahkeme kararlarında yıldırma olarak kabul edilmemektedir¹. Otoriter yönetim tarzı, azarlama, aşağılama, küçük düşürme, küfür etme ve benzer eylemlerle sürekli olarak yapılırsa ve bu süreçten çalışanın sağlığı psikolojik veya fiziksel herhangi bir şekilde etkilenirse, yaşıttılan eylemlerin yıldırma kabul edilmesi gerekir.

Her tür örgütte sağlıklı bir çalışma ortamı için bu zeminin iyileştirilmesi, insan onuruna uygun bir duruma getirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla örgütlerde nelerin değişmesi gerektiğinin sinyalleri, çoğu zaman anlaşılabilir olmasına karşın yöneticiler tarafından görmezden gelinmektedir. Belki de yıldırma sinyalleri, onların örgütlerini ne kadar kötü yönettik-

¹ Bu konuda Almanya’da iki mahkeme kararı bulunmaktadır. Mahkeme, otoriter yönetim tarzının yıldırma olmadığı sonucuna varmıştır. Bu karara göre yöneticinin gerçekleştirdiği eylemlerin, çalışanın motivasyonunu kırdığının ispatlanması gerekir. Ayrıca çalışan, yöneticinin bu davranışları sonucunda sağlık sorununa neden olabileceğini ispatlamakla yükümlüdür. Almanya Rheinland-Pflaz Bölge İş Mahkemesi, Esas No: 9 Sa 597/04, Tarih: 26.01.2005. (Aktaran Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadele İşletme Rehberi, TİSK, 2012: 47).

lerinin bir tür ispatı olacağından bu durumu kabul etmekte zorlanmaktadırlar.

ÖRGÜTLERDE YILDIRMA EYLEMLERİNİN SİNYALLERİ

Hastalık izinlerindeki artış: Yıldırma eylemleriyle karşılaşanlarda, eylemlerin yoğunluğuna ve süresine göre değişen fiziksel ve/veya psikolojik rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Kendilerini her açıdan kötü ve çaresiz hisseden mağdurlar, sağlık sorunları için tıbbi yardım gereksinimi hissetmekte ve diğer çalışanlara göre daha sık doktora başvurmaktadır. Tedavi süreci uzadıkça kullanılan hastalık izinleri artmaktadır.

İşten ayrılmaların artması ve personel devrinin yükselmesi: İşten ayrılma ve işe giriş arasındaki ilişkiler, personel devri kavramı ile açıklanmaktadır. İşten ayrılmaların sıklığı, personel devrini yükselten, örgütün maliyetini arttıran ve örgütsel başarıyı azaltan önemli bir unsurdur. Kişisel, örgütsel ve ekonomik nedenlere dayalı olarak kişiler, çalıştıkları işten ayrılarak başka bir işyerine geçmek isteyebilir. İşten ayrılma nedenlerinin en önemlisi yönetsel uygulamalardan kaynaklanan örgütsel sorunlardır (Kılıç, 2004). Kötü yönetim, haksız uygulamalar, ayrımcılık, stres, yıldırma gibi uygulamalara katlanamayanlar işyerinden ayrılmayı seçecektir. Diğer yandan yönetimler, işten çıkarttığı iş görenlere tazminat ödememek için kötü niyetli bir yaklaşım sergileyerek çalışanlara yıldırma eylemleri uygulayarak, canından bezdirmekte, çaresizlik içine düşürmekte ve onları kendi isteğiyle işten ayrılmak zorunda bırakmaktadır. Böylece işverenler, çalışanlara tazminat ödeme yükümlülüğünden kurtulmaktadır.

Çeşitli bahanelerle işyerinden ve iş yapmaktan kaçınma davranışı: Yıldırma sürecini yaşayanlarda, işyeri korkusu oluşur. İşyerindeki güvenli çalışma ortamı kaybolmuştur. Her gün yeni bir suçlamayla karşılaşacağı, tekrar tekrar aşağılanacağı ve sorgulanacağı, haksızlığa uğrayacağı düşüncesiyle işyeri, kendisi için bir tehdit ve tehlike anlamına gelmeye başlamıştır. Önceden uyum içinde çalışan, birbirine destek veren çalışanlar, birbirlerine düşmanca bir tavır sergileyerek işyeri ortamını adeta savaş alanına çevirirler. Bu nedenlerle yıldırma eylemleriyle karşılaşan çalışanlar, işlerine

gitmek istemedikleri için çeşitli bahanelerle iş yerinden uzaklaşmak için her fırsatı değerlendirme gereksinimi duyarlar. Dikkatleri dağılmış, iş yapma istekleri kaybolmuştur. İşlerine genellikle geçim sıkıntısı nedeniyle mecbur oldukları için giderler. Bu süreçte işe sık sık geç kalınmaya başlanır. İşyerinden uzaklaşma ve kaçış isteği ile çalışanlar, kullanabilecekleri tüm izinlerini kullanır. Oluşan güvensiz ortam, çalışanların iş yapma arzusu köreltir, moral bozukluğunu artırır. Çalışanlar sorumluluk almak istemez ve *“benim işim değil, kim yaparsa yapsın”* düşüncesiyle işyerindeki gönüllülük gerektiren işler yapılamaz olur. Giderek çalışanlarda olması gereken *“işyerine ait olma ve işe bağlılık”* duygusu kaybolur.

Aşırı stres ortamı ve yol açtığı sorunlar: Yıldırma eylemleriyle karşılaşma, stresle ilişkili sağlık sorunlarını artırır. Yaşamı etkileyecek derecede kaygı düzeyinin yükselmesi, uykusuzluk, iştah azalması, konuya odaklanamama gibi sorunlar, yıldırma eylemlerine karşı vücudun verdiği uyarı sinyalleridir. Stres, biyolojik bir süreçtir. Bir kişi için işyerindeki en büyük stres kaynağı, taciz eylemlerini gerçekleştiren zorbalardır. Strese uzun süre maruz kalma ölümcül sonuçlara yol açabilir (Namie ve Namie, 2000: 223). Olumsuz eylemlerin şiddeti kadar bu şiddete maruz kalma sıklığı da mağdur üzerindeki stresi arttıracak bir durumdur. Kişi, yaşadığı olumsuz olayları tekrar tekrar hatırlayarak, gerginlik, uykusuzluk, içe dönüklük, unutkanlık, dikkat toplayamama, öfke patlaması gibi stres sorunları yaşar.

Hastalık ya da intihar sonucu ölüm: Yıldırma eylemlerine hedef olmuş mağdurlarda fiziksel rahatsızlıklar, kanser hastalığına yakalanma, yaşanan gerilim nedeniyle intihar etme olaylarına da rastlanılmaktadır.

Çalışanların yargı başvurularındaki sıklık: Çalışanların, işyerlerinde karşılaştığı haksız, hukuksuz uygulamalar için sık sık mahkemelere başvurması, o iş yerinde yaşanan olumsuz durumların bir başka önemli göstergesidir. Yıldırma konusunda giderek daha fazla bilinç oluşması, yasal düzenlemelerin yapılması ve sendikal çabalar sorunun mahkeme yoluyla çözülmesi eğilimini arttırmaktadır. Avrupa’da çok sayıda kazanılmış dava olması, ülkemizde de son yıllarda tazminatla sonuçlanan mahkeme kararları, yargıya başvurma konusunda cesareti ve isteği arttırmaktadır. Henüz

pek çok hâkim tarafından yıldırma süreci tam anlamıyla bilinmemekte olmasına karşın, giderek yargı mensuplarında konu hakkında bilinç ve farkındalık oluşmaya başlamıştır.

ÖRGÜTLERDEKİ YILDIRMA EYLEMLERİNİN NEDENLERİ

Örgütlerde çoğu zaman sinsice, akıl almaz taktiklerle gerçekleştirilen yıldırma eylemleri, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Yıldırma süreci, eylemlerin yaşandığı örgüte, örgütün sosyal sistemine ve yıldırma sürecine dahil olan kişilerin özelliklerine göre değişmekte ve farklı nedenlere dayanmaktadır. Yıldırma eylemlerinin toplumsal, ekonomik, örgütsel ve bireysel nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

1- Yıldırma Eylemlerinin Toplumsal Nedenleri

Toplumdaki olumsuz koşullar, yıldırma eylemlerine zemin hazırlamaktadır. Demokrasi bilinci ve uygulamalarının yerleşmemesi, aşırı rekabet, hoşgörüsüzlük, iletişim noksanlıkları, empati kuramama, uzlaşmama bu olumsuz koşullardan bazılarıdır. Ayrıca işsizlik, nüfus artışı, hızlı toplumsal değişim ve bu değişime toplumun tüm katmanlarında aynı hızda uyum sağlanamaması, *“büyük balık küçük balığı yutar”* söyleminde olduğu gibi güçlü olanın zayıf üzerindeki baskısının normal olarak algılanması, göç gibi sorunlar toplumu etkilemekte, bireyleri psikolojik ve/veya fiziksel şiddete yöneltebilmektedir. Hekime saldıran hasta ya da yakını, taksi şoförüne saldıran yolcu, öğrenciye saldıran öğretmen, vatandaşa saldıran polis ve benzeri diğer olaylar, toplumsal olumsuzluğu gözler önüne sermektedir. Elbette bu koşullar, toplumdan topluma tarihsel süreçlerden günümüze değişiklik göstermektedir.

Meşruiyetini haklılıktan değil de güçten alan, uzlaşmaya, empatiye, ötekini dinlemeye kapılarını kapatarak, zaman kaybetmeden sonuca ulaşan şiddet, yarattığı bu dayanılmaz cazibesi ile bireyleri ve toplumları tutsak

almaktadır (Adaş vd. 2008). Toplumda genel şiddet suçlarına ilişkin oranın yüksek olması, işyerlerine de yansımaktadır. İntihar oranlarının yüksek olduğu ülkelerde, işyerinde psikolojik şiddet olaylarının daha yoğun yaşandığı gözlenmiştir (Chappell ve Di Martino, 2000'den aktaran Özen, 2007: 19). Dünyanın çeşitli bölgelerinde insanlar savaş, işsizlik ve çevre sorunları gibi nedenlerle bir bölgeden diğer bölgeye, köylerden kentlere göç etmek zorunda kalmaktadır. Göç eden insanların toplumsal yaşantıları bozulmakta, göçle birlikte gelen kötü yaşam koşulları insan psikolojini olumsuz etkilemektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma, göçün travmatik bir etki yaparak yaşam kalitesini düşürdüğünü, güvensizlik, korku, umutsuzluk ve çaresizlik duygusu yarattığını ortaya koymuştur (Aker vd. 2002: 102). Bu olumsuz duygular toplumda zaman zaman öfke patlamalarına sebep olabilmektedir.

Bir toplumun değer ve normları, ekonomik yapısı, felsefesi gibi tipik özellikleri o toplumdaki kuruluşların kültürünü de etkilemektedir (Davenport vd. 1999: 75). Örgütler, toplumun küçük birer aynası gibidir. Toplumda hoşgörü ve farklılıklara saygı gösterme, etik değerlere önem verme, insanı onurlu bir varlık olarak kabul etme, yardımseverlik, işbirliği gibi toplumsal değerler oluşmuşsa, kuşkusuz bu değerler işyerleri için de anlam kazanacak ve tüm çalışma ilişkilerine yansiyacaktır. Buna karşılık toplumda bencillik, kolaycılık, çıkarıcılık, dalkavukluk gibi değerler yükselen değer olarak kabul görmüşse işyerlerinde de benzer tutumlar yaygın hale gelecektir. Bu durum işyerlerinde çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyecek ve başarı algılamasını değiştirecektir. Böylece küreselleşmiş, aşırı rekabet anlayışının tetiklediği bir ortamda, her ne olursa olsun başarılı olmak için kendinden başkasını düşünmeden, ekmeden biçmek isteyen meslektaşlar, birbirlerine stratejik tuzaklar kuracak, kolayca ve sinsice yıldırma uygulamaktan kaçınmayacaklardır.

2- Yıldırma Eylemlerinin Ekonomik Nedenleri

Toplumların içinde bulunduğu ekonomik koşullar, yaşanan ekonomik değişimler, ekonomik krizler çalışma ortamına yansımakta ve işyerlerinde-

ki rekabet, istihdam, işsizlik, ücret düzeyleri ve çalışma ilişkileri bu koşullardan etkilenmektedir. Özellikle 1970'lerden sonra uygulanan neo-liberal politikaların şekillendirdiği küreselleşme ve aşırı rekabet anlayışı, işyerlerinde çalışanları da etkisi altına almıştır. Böylece iş yaşamında serbest piyasa ekonomisinin gerektirdiği kâr anlayışına göre hareket edilmekte, buna bağlı olarak rekabet, aşırı çalışma, aşırı iş yükü, bu koşulların dayattığı liderlik politikası, güçlülerin güçsüzler üzerinde baskı kurma isteği gibi uygulamalar, işyerinde yıldırma eylemlerinin ortaya çıkması ve sürmesi bakımından en uygun zemini hazırlamaktadır.

Küresel ve ulusal ölçekte zaman zaman yaşanan ekonomik krizler de iş ortamındaki stres düzeyinin ve yıldırma eylemlerinin artmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar, bu süreçte işini kaybetme endişesi yaşamakta, işsiz kalmamak için yaşadığı tüm olumsuzluklara sessiz kalmayı tercih etmekte ve sineye çekmektedir. Bu durum yaşanan çoğu yıldırma olayının açığa çıkmasını da engellemektedir. Diğer taraftan ekonomik krizin neden olduğu küçülme ihtiyacı ve daha az personelle çalışma tercihi, işten çıkarmaları artırmaktadır. Bu süreç, hem işini kaybetme olasılığı olanlar, hem de kimin çıkarılacağı kararını verecek yöneticiler için büyük bir stres kaynağı olmaktadır. İşten çıkarmalardan sonra işte kalabilenler için bir başka sorun ise karşılaşacakları aşırı iş yüküdür. İş ile ilgili rollerin çoğalması, aşırı stresin yarattığı depresyon, belirsizlik, ümitsizlik, tükenmişlik gibi olumsuz duygular, meslektaşlar ve ast üst arasındaki iletişimi bozmaktadır. Hoşgörüsüzlük, öfkeyi kontrol edememe ve yerini koruyabilmek için bir başkasına zarar verici davranışlar, entrikalar, sinsi planlar, düşmanca eylemler işyerleri için ekonomik kriz dönemlerinde kaçınılmaz hale gelmektedir. Kimi işyerlerinde işten çıkarma tazminatından kaçınmak için işten çıkarılmak istenen kişiler çeşitli biçimlerde canından bezdirilmekte ve kendi isteğiyle işten ayrılmasına sebep olunmaktadır.

Ekonomik koşulların zorlamasıyla örgütlerin büyümesi, küçülmesi, diğer örgütlerle birleşmesi ve ayrılması gibi örgütsel yapıdaki değişimler de çalışanları, bu süreçte yıldırma davranışlarına yöneltebilmektedir. Yıldırma eylemleri, böylece rakiplerin daha iyi konuma ulaşmaları, yeni koşullara uyum sağlarken terfi olanakları ve kariyer fırsatları gibi yeni kaza-

nımlar elde etmeleri ya da mevcut kazanımlarını kaybetmemeleri için bir araç işlevi görmektedir.

İşgücü piyasalarının küreselleşmiş olması ile dünyanın gelişmemiş bölgelerinde daha düşük ücretlerle çalışmaya hazır bir işgücünün varlığı, emeğin korunamamasına sebep olmaktadır. Bu nedenle ücretlerin arttırılması yönündeki talepler de işverenlerce çoğu zaman dikkate alınmamaktadır. Düşük ücretle çalışılan işyerleri, yıldırma eylemleri için uygun ortamları oluşturmaktadır.

3- Yıldırma Eylemlerinin Örgütsel Nedenleri

Yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasında ve bu sürecin devam etmesinde, iş koşulları ve örgütsel değişkenler belirgin bir şekilde rol oynamaktadır. Bu konuda yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzı, örgütsel normlar, iş doyumu, değerler, politikalar ve örgütsel iletişim gibi faktörler yıldırma davranışlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Zapt, 1999; Vartia, 2003).

Hemen her tür örgütte görülebilen meslektaşların birbirini aşağılaması, rencide etmesi, dışlaması, iftira atması, yaşanan olumsuzluklardan haksız bir şekilde hep aynı kişiler suçlanarak günah keçisi yapılması gibi düşmanca ve etik dışı uygulamalarla gerçekleştirilen yıldırma eylemleri, aşağıda açıklamaya çalıştığımız örgütsel koşullardan etkilenmektedir.

Örgüt ikliminin ve örgüt kültürünün etkisi: Örgüt iklimi, çeşitli örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirileceği işyeri ortamının koşullarını açıklayan ve “nasıl bir ortam?” sorusuna da yanıt veren bir kavramdır. Her örgüt bulunduğu çevrenin iç ve dış koşullarını iklimine yansıtır ve çalışma ilişkileri de bu koşullardan etkilenir. Olumlu bir örgütsel iklim, gelenekler, inançlar, kurallar, törenler gibi değerlerden oluşan örgüt kültürünü de olumlu etkiler. Olumlu koşulların aksine örgütte olumsuz bir ortam etkili ise örgüt kültürü olumsuz etkilenecek, çalışanların birbirine karşı saygısız, haksız, düşmanca tutumlarla yapacağı yıldırma davranışları tetiklenecektir. Çünkü örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlemekte ve

onlara yön vermektedir. Örneğin; çalışanlar arasında eşitlik, bir değer olarak kabul görmüyorsa örgütte her türlü ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlık, taraf tutma gibi davranışlar görülecektir. İletişim bir değer olarak kabul edilmiyorsa çalışanların bilgi edinmeleri engellenecek, üstler ve meslektaşlar tarafından iletişim hakları kısıtlanacak, görüşme istekleri geri çevrilecektir (Yücutürk, 2007: 223). Tüm bu olumsuzluklar birer yıldırma taktiği haline gelecektir.

Örgüt iklimi, çalışanların karara katılımı, liderlik biçimi, karar verme süreçleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler, kabul edilme, açıkça tanımlanmış görev ve amaçlar, geri bildirimle dayalı etkili iletişim gibi örgütsel niteliklerle karakterize edilir. Örgütte katılım gerçekleşmiyorsa, liderlik sorunları yaşanıyorsa, iş organizasyonu iyi yapılmamışsa, kurallar çok katı olarak belirlenmişse veya tam tersine açıkça belirlenmemiş, sık sık ve kişiye göre keyfi bir şekilde değiştiriliyorsa, iletişim kanalları iyi işlemiyorsa, çatışmalar iyi yönetilemiyorsa bu koşullarda örgütsel iklim olumsuz özellik gösterecektir. İşte bu olumsuz koşullar, işyerlerindeki yıldırma eylemlerinin dikkat edilmesi gereken en önemli nedenleridir.

İşyerindeki fiziki koşulların etkisi: İşyeri ortamının fiziki koşullarında standart sınırlar aşıldığında da saldırgan davranışlar olabilmektedir. İş koşullarında görülen olumsuzluklar, kabul edilen sınırların üzerine çıktığında saldırgan davranışların görülme olasılığı yükselmektedir (Martinko, Douglas ve Harvey, 2006: 119). Örneğin aşırı gürültü, çok düşük ya da yüksek sıcaklık düzeyleri, aşırı kalabalık gibi olumsuz koşullar, iş çevresini rahat ve huzurlu çalışma yeri olmaktan uzaklaştırır ve yıldırma eylemlerine davetiye çıkarır. Ayrıca tek başına ve gece çalışılan işler de daha fazla strese neden olmakta ve yıldırma için risk oluşturmaktadır.

İşyerindeki liderlik sorunu: Yıldırma eylemleri zayıf liderliğin olduğu, kötü yönetilen işyerlerinde daha fazla görülmektedir. Çatışmaları fark etmeyen, ettiği halde çözme becerisi gösteremeyen ya da bu çatışmalarda taraf olan yöneticiler, bilerek ya da bilmeyerek yıldırma ortamına destek vermektedir. Etkili liderler, örgütün başarısı için sadece kurumsal çatışmaları değil kişisel çatışmaları da çözmeye çalışmalı ve sorunun üzerine gitme

cesareti gösterebilmelidir. Çok küçük çabalarla çözülebilecek çatışmalar, ertelendiğinde ya da çözülme kararlılığı gösterilmediğinde yıllarca sürecektir yıldırımların ve mücadelelerin nedeni olacaktır.

İşyerlerinde zayıf liderliğin bir sonucu olarak uygulanan yanlış yönetim politikaları da yıldırma eylemlerinin oluşmasının bir başka nedenidir. Üst yöneticinin alt yöneticilerle ideolojik, hemşerilik ve benzeri nedenlerle olağanüstü bir dayanışma içine girmesi, yıldırma eylemlerine zemin hazırlamaktadır.

İşyerinde doğru ve etkili iletişimin kurulamaması: Resmi iletişim kanalları iyi işleмиyorsa, bilgiler çalışanlara zamanında ulaşmıyorsa, toplantılar yeterli sıklıkta yapılamıyor ve katılım sağlanamıyorsa etkili iletişimden söz edilemez. Raporlar, yazışmalar ve periyodik toplantılarla gerçekleşecek resmi iletişim süreci, iyi işlemediğinde örgütte dedikodu hâkim olacaktır. Dedikodu, hızla örgütün tüm katmanlarına yayılacak ve herkesi etkileyecektir. Yıldırma sürecinde hedef alınan kişiye yönelen suçlamalar, iftiralar, söylentiler bu yolla yayılarak hem yıldırma eylemlerine sebep olacak hem de kişiye daha fazla zarar verecektir.

Çalışanlar üzerindeki yoğun baskının ve monotonluğun etkisi: İşyerinde çalışanların üzerinde çok yoğun bir üretim baskısının olması da çalışanlardaki stresin etkisini arttıracak ve birbirlerine yıldırma davranışlarında bulunma hatta sürecin son aşaması olan intihar etme olasılığını yükseltecektir. Öte yandan işyerinde aşırı baskının tam tersine, işlerin görülmesinde monotonluk hâkim olmuşsa ve örgütsel faaliyetler yeknesaklaşmış, birbirinin tekrarı haline gelmişse yıldırma eylemlerinin görülmesi yine olasıdır. Davenport, Distler ve Elliott'a göre aşırı sakin ve monotonlaşmış bir ortamda “can sıkıntısının yarattığı zevk arayışı” içine düşen bazı kişiler, bu sıkıntıdan kurtulmak için diğerlerinin canını acıtacak davranışlara yönelebilmektedir (Davenport vd. 1999: 58).

İşyerlerindeki güç dengesizliğinin etkisi: Yıldırma eylemleri ekseriyetle örgütlerde güç çatışmalarından doğmaktadır. Araştırmalar, ortaya çıkan yıldırma davranışlarının çoğunun yöneticiler tarafından yapıldığını ortaya koymuştur. Yöneticinin statüsünden kaynaklanan gücü, yöneticilerin astla-

ra yıldırma davranışlarında bulunmasını ve gizleyebilmesini kolaylaştırmaktadır.

Resmi statünün sağladığı güçten başka kişisel güç kullanımı da işyerlerinde yıldırma eylemlerine sebep olmaktadır. Kişisel güç kullanımı ile gerçekleşen yıldırma eylemleri, örgüt hiyerarşisinde her düzeydeki çalışanlarca gerçekleştirilebilir. Uzmanlık bilgisinden, tecrübesinden kaynaklanan gücünü kullanan zorbalara, bu güce sahip olmayanlara yıldırma uygulayabilir. Narsist kişiliğe sahip yönetici ve her düzeydeki çalışanlar, kendi mutlak güçlerini kanıtlamak için daha cüretkâr yıldırma eylemlerine başvurabilirler (Yücetürk, 2007: 228-229). Kişisel güç kullanımı ile astlar, üstlerine ve aynı seviyede çalışanlar da birbirlerine yönelen düşmanca davranışlar sergileyebilirler.

Cinsiyetten kaynaklanan güç kullanımı da örgütlerde yaygın bir uygulamadır. Bu uygulamalarda kadınlar, erkek egemenliği altında ezilmekte, karar verenlerin daha çok erkek olduğu bir ortamda kadınların üst pozisyonlara gelmesi erkekler tarafından çeşitli yıldırma taktikleri ile engellenmektedir.

4- Yıldırma Eylemlerinin Mağdur ve Zorbalara Yönünden Kişisel Nedenleri

Yıldırma eylemlerinin seyircileri dışında iki önemli öznesi vardır. Bunlar eylemlerin hedefi olan mağdurlar ve eylemleri gerçekleştiren zorbalardır. İşyerlerindeki yıldırma süreci, çalışanların hepsini aynı derecede etkilememektedir. Açıktır ki olumsuz eylemlerden en fazla etkilenecek olanlar yıldırma sürecinin hedefi olan kişilerdir.

Kimler hangi özellikleri nedeni ile bu sürecin hedefi olmaktadır? Yıldırma eylemlerine hedef alınmada daha riskli olanlar kimlerdir? Sürecin mağdurlarının, yaş, cinsiyet, eğitim, kişilik gibi sosyo- demografik özelliklerinin yıldırmaya etkisi var mıdır? Herhangi bir çalışan yıldırmaya uğrayabileceği gibi bazı kişiler sahip olduğu özellikleri nedeniyle daha fazla yıldırma eylemlerinin hedefi olabilir.

a- Yıldırma Eylemlerine Hedef Olan Mağdurlar ve Kişisel Özellikleri

Yıldırma uğrayan kişilerle yapılan araştırmalar, bu kişilerin çalışma hayatlarında dürüstlük, zekâ, başarı ve kendilerini işe adama gibi üstün özellikler taşıdığını saptamıştır (Davenport vd. 1999: 70). Elbette çalışan ve yaratıcı insanlar, diğerlerinin daha kolay gözüne batacak ve onların çalışmalarını, parlak fikirlerini kıskananlar tarafından, olası başarılarının önü kesilmek isteneceği için yıldırma eylemlerine daha kolay hedef olacaktırlar.

Namie'ye göre yıldırma eylemlerine hedef olanların ortak niteliği, kendilerine haksızca yönelen saldırgan davranışlara aynı biçimde saldırganlıkla tepki veremeyişleridir (Namie, 2003). Bu durum, onların daha sakin, nazik ve duygusal özelliklerinin sonucudur. Mağdurun tepkisiz tavırları, başkalarına eziyet etmeyi, korkutmayı ve yıldırma marifet gören zorbarların işini kolaylaştırmakta ve mağduru kolay hedef haline getirmektedir. Diğer yandan yıldırma sürecine hedef seçilmeye bir başka kişisel özellik ise dik başlı ve özgüvenli olmaktır. Bu özelliğe sahip kişiler, diğerlerine göre zorbarları daha fazla öfkeliendirir ve antipatisini çeker. Kendilerine tehdit olarak gördüğü bu kişilerden kurtulmak için haddini bildirme çabası içine girerler ve derhal saldırıya geçerler.

Yıldırma eylemlerine hedef olmada yaşın etkisi: Yıldırma sürecine hedef olanlar genellikle işe yeni başlayanlar ya da kariyer basamaklarının sonuna yaklaşmış kişilerdir. Her iki grupta yer alan kişiler, zorbarlar için kolay hedef konumundadırlar.

İşe yeni başlayanlar tecrübesiz, mesai arkadaşlarının karakterini henüz tam anlayamamış, iş yapmaya hevesli, enerjisi bol, yeni şeyler öğrenmek için çaba sarf eden, idealleri olan kişilerdir. İşinde yeni olanlar bu olumlu özellikleri ile zorbarların canını sıkacak, onların kazanımlarına tehdit olarak görülecekleri için yıldırma sürecinin daha kolay hedefi olacaktırlar.

Kariyer basamaklarının sonuna gelenlerde ise durum daha farklıdır. Bu çalışanlar, emekliliği yaklaşmış, yaşadığı zorluklara karşın iş değiştirme olasılığı kalmamış kişilerdir. Çalışma yaşamının sonuna gelmiş birinin yeni

bir iş bulması hiç kolay değildir. Diğer taraftan aynı işyerinde uzun süre çalışmış olmak da kişileri işiyle bütünleştireceği için başka bir iş bulma fikri, onlara hiç cazip gelmemektedir. Bu konumda olan mağdurlar da zor-balar için “*köşeye sıkışmış ve çaresiz*” oldukları için kolay hedef durumundadır.

Yıldırma eylemlerine hedef olmada cinsiyetin etkisi: Yıldırmaya uğrama konusunda erkekler ve kadınlar arasında fark olup olmadığı konusu araştırmalara göre değişmektedir. Bazı araştırmalar kadınların erkeklerden daha fazla yıldırmaya uğradığını ileri sürerken (Leymann, 1996: 177; Salin, 2005; Namie ve Namie, 2000: 271) bazıları ise iki cins arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmektedir (Vartia, 1996). Farklı ülkelerde yapılan çoğu araştırma, aralarında oransal fark az da olsa kadınların, yıldırmaya daha fazla hedef alındığını ortaya koymaktadır. Kadınların erkeklere göre daha hassas ve daha kolay incinebilir olmaları, yıldırma sürecinin kadınlar üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

Yıldırma eylemlerini etkileyen önemli bir faktör, işyerlerindeki cinsiyet dağılımıdır. Bazı araştırmalar, kadınların daha baskın olduğu örgütlerde yıldırma eylemlerinin yaygın olduğunu buna karşılık kadın ve erkek sayısının eşitlendiği işyerlerinde yıldırmanın daha düşük düzeylerde olduğunu ortaya koymuştur (O'Moore, Lynch, & Nic-Daeid, 2003'den aktaran Shallcross vd. 2008: 58). Eğitim ve sağlık sektörleri bu durumun tipik bir örneğini oluşturur. Öğretmenliğin kadınlara yakıştırılan bir meslek olması nedeniyle eğitim sektöründe kadınlar çoğunluktadır. Sağlık sektöründe de benzer bir durum söz konusudur. Hekimlik, hemşirelik, hasta bakıcılık gibi mesleklerde çalışan kadınlarla birlikte sağlık sektöründe çalışan kadın sayısı yüksektir. Cinsiyet dağılımındaki eşitsizliğin bir sonucu olsa gerek, sektörler göre yapılan çalışmalar, eğitim ve sağlık sektöründe daha fazla yıldırma olduğunu doğrulamaktadır. Cinsiyet dağılımına göre erkek yoğunluğuna sahip askeri örgütlerde de yıldırma eylemleri fazla olmaktadır.

Diğer taraftan erkeklerin sayıca fazla olduğu işyerlerinde kadın çalışanlar, kadınların daha fazla olduğu işyerlerinde erkekler daha fazla yıl-

dırma ile karşılaşmaktadır (Björkqvist at al. 1994 ve Salin 2001'den aktaran Jiménez vd. 2008).

İşyerlerinde kadın yöneticiler tarafından yapılan yıldırma eylemleri, örtülü davranışlarla, sinsice gerçekleştirilmektedir. Hedef alınan kişilerin başarı ve yeteneklerini kötülemek amacıyla haksız suçlamalarda bulunularak, çevreye kulaktan dolma asılsız söylentiler yayarak ve dedikodu yaparak gerçekleştirilmektedir (Shallcross vd. 2008: 58). Kadınlar hedeflediği kişilere adeta “*saman altından su yürüterek, örtülü şekilde*” pasif saldırgan eylemler yaparken erkekler daha aktif, fiziki ve duygusal saldırılarla hedefine zarar vermektedir. Her iki cins de yıldırma sürecinin hem hedefi hem de uygulayıcısı olmaktadır.

Yıldırma eylemlerine hedef olmada eğitimin etkisi: Kamu personelinin yıldırma durumu üzerine yapılan bir araştırmaya göre, eğitim durumuna göre yıldırma eylemlerini en fazla yaşayanlar üniversite mezunları, en az yaşayanlar da ilkökul mezunlarıdır (Köse ve Uysal, 2010: 271). Çalışma hayatında eğitim düzeyinin artışı ile yetki ve sorumluluklar da artmaktadır. Üniversite mezunu çalışanların, mesleki kariyerde yükselmek istemesi bu nedenle başarı yönelimli olması, bu ideale engel olmak isteyenlerin kıskançlıkları, çalışanlar arasındaki rekabetin varlığı zorbaları, yıldırma eylemlerine yöneltecek nedenlerdir. Yüksek eğitimlilerin diğerlerine göre farkındalık ve bilinç düzeylerinin daha yüksek olması, sorgulama niteliklerini öne çıkarmaktadır. Bu tavırdan hoşlanmayan zorbalar, bu kişilere “*haddelerini bildirmek ve defterlerini dürmek*” için düşmanca eylemler planlayarak uygulayabilmektedir.

Yıldırma eylemlerine hedef olmada kişiliğin etkisi: Mağdurlardaki çok belirgin kişilik özellikleri, zorbaları yıldırma eylemlerine teşvik etmede önemli bir faktördür. Araştırmalar, işbirliğine yatkın, kolay güvenen, çok başarılı, insafli ve örgüte bağlı (Namie ve Namie, 2000) çaresiz ve zayıf (Neuman & Baron, 2004'den aktaran Shallcross vd. 2008: 59) kişilerin daha fazla hedef olduğunu ortaya koymaktadır. Bir yakınıni kaybetmek, zor ve tehlikeli bir hastalığa yakalanmak, boşanmak, ekonomik sıkıntıda olmak gibi insan yaşamında zor geçirilen dönemler vardır. Kuşkusuz bu dönem-

lerde kişiler her zamankinden daha güçsüz, savunmasız ve kolay incinebilir durumdadır. Yıldırma eylemleri ile kişinin içindeki kaleler yıkılmak, benliği teslim alınmak istenir. Böylesi dönemler, kalelerin kolayca devrilebileceği, zorbalara işini kolaylaştıracak oldukça uygun zamanlardır.

Çok sessiz, genellikle kendini savunamayan “*ensesine vur lokmasını al*” niteliğinde olan, hassas, dürüst, çalışkan, hiç gerekmediği halde hemen her konuda özür dileyen, daima alttan alan kişiler daha kolay yıldırmaya hedef olmaktadır. Buna karşılık iş koşullarından sürekli şikâyet eden, bilgiçlik yapan, örgütsel ve yönetsel koşulları eleştiren, olaylara ve gelişmelere daha duyarlı olan ve bu nedenle çok soran, açıklama isteyen, kendine ve diğerlerine yapılan haksızlıklara tahammül edemeyen kişiler de şimşekleri üzerine çekeceğinden kolay hedef konumundadır. Ayrıca diğerlerinden daha genç ve güzel olan, olumlu ve olumsuz olarak farklı olan kişiler de risk altındadır.

b- Yıldırma Eylemlerini Gerçekleştiren Zorbalara ve Kişisel Özellikleri

Zorbalara ilişkin yapılmış bilimsel çalışmalar pek yoktur. Yapılan araştırmalarla elde edilen bilgiler, daha çok yıldırma sürecine hedef olanların yaşadığı olaylara ve mağdurların anlattıklarına dayanmaktadır. Zorbalara en iyi tanıyanlar mağdurlardır. Sanılmasın ki zorbalara, dışarıdan bakıldığında kolaylıkla tanınabilir. Zorbalara, çevresindeki herkese aynı kabalıkla ve düşmanlıkla davranması beklenmemelidir. Kimi durumlarda zorbalara, insanlar üzerinde son derece sempatik, babacan, iyimser hatta yardımsever bir etki bırakabilir. Zorbalara başkaları tarafından takdir gören kişiler olduğunda, onlarla mücadele etme son derece güçleşebilir.

Bazı yazarlar, zorbalara psikopatik kişiliğe sahip olduklarını ileri sürmekte (Field, 1996; Hiriyojen, 1998’den aktaran Poilpot- Rocaboy: 2006), diğerleri ise zorbalara her zaman hasta kişiliğe sahip olmayacağını düşünmektedir (Poilpot- Rocaboy: 2006). Zorbalara, her zaman hasta kişilikli olmasalar da etik ilke ve değerlerden yoksundurlar. Eğitim ve moral değerlere sahip olma, bir kişinin işyerinde zorbalık yapmasını engelleyecek en önemli kazanımdır. İnsanlık erdemine ulaşmayı başarmış olanlar, iş yaşamında zorbalık yapmayacaktır. Bunun tersine dürüstlük, doğruluk, adalet

gibi etik değerlerden ve insanlık erdeminden yoksun olanlar, başkalarına zorbalık yaparak onların çalışma haklarını ihlâl etmekte sakınca görmeyecektir.

Zorbaların yıldırma davranışları: Zorbaların davranışları, genellikle iki aşamada tamamlanır. Birinci aşama, kontrol altına alma ve hedef aldığı kişiyi kendine ve kurallarına bağlı kılmaktır. Bir zorbanın hedefi olduğunuzda yakından izlenmeye alınırsınız. Geliş gidiş saatleriniz, kimlerle görüştüğünüz, odanıza girip çıkanlar kontrol altına alınır. Bazı kişilere sizinle görüşmemesi için yasaklar getirilebilir. Çalışma odanız değiştirilir. Mesleğinizle ilgili bazı mekânları kullanmanız kısıtlanır. Örneğin; yıldırmaya uğrayan bir sağlık çalışanıysanız laboratuvarları, ameliyathaneleri kullanmanız çeşitli bahanelerle engellenir. Bir takım keyfi kurallara uymaya zorlanırsınız. Göreviniz dışındaki işleri yapmanız istenir. Çay servisi, temizlik gibi. Bunlara benzer pek çok olumsuz eylemle, hedef alınan kişinin özsaygısı, özdeğeri ve özgüveni çökertilmeye çalışılır. Böylece kişinin içindeki kaleler, bir bir yıkılır ve kişi güçsüz hale getirilir.

İkinci aşamada ise hedefteki kişiyi işyerinden uzaklaştırma amacıyla yapılan eylemler gerçekleştirilir. Bu eylemler, zorbaların yaratıcılığına ve acımasızlığına göre çeşitli biçimlerde olabilir. Örneğin ağır bir suçlamaya maruz bırakılarak, iftiraya uğrayabilirsiniz. Disiplin usullerini kötüye kullanan zorbalarca, çok basit olaylarda bile savunmanız istenir, hakkınızda soruşturmalar açılarak haksız ceza almanız, görevinizin değişmesi ya da işten atılmanız sağlanabilir. Çekemeyeceğiniz kadar ağır yük altına sokulabilir ya da elinizdeki görevler tamamen geri alınabilir. Gerçekleşmesi olanaksız hedefler dayatılarak, uzun süreli işler için çok kısa süreler verilerek imkânsız başarımanız istenebilir. Bu tür ve benzer eylemler ile hedeflenen kişiye *"bu işyerinde artık tükendim, dayanamıyorum"* duygusu yaşatılarak kendi isteğiyle çekip gitmesine neden olunabilir. Böylece hedefteki kişi, zorunlu istifa ya da zorunlu emeklilik kararı verme durumunda kalabilir.

İşyeri zorbalarının kişilik özellikleri: Yalancı, inkârcı, tertipçi ve kötü niyetlidir. Yapılan iyiliklerden etkilenmez ve çabuk unuttur. Bencil, kıskanç, duyarsız ve gayri ciddidir. Kendisiyle ciddi bir konuda konuşmak oldukça

zordur. Konuyu hemen değiştirerek, sulandırır ve ana konudan uzaklaşır. Çekici, mantıklı ve karizmatik bile olabilir. Bu özellikleri ona uzun süre yıldırma yapma olanağı sağlayabilir. Her konuda fikir sahibiymiş gibi davranır. Bu nedenle her şeyi herkesten daha iyi bildiğini düşünür ve daima kendini yüceltir.

Narsist kişilikli zorbalarla başa çıkmak çok güçtür. Herkesin onu övmesini, takdir etmesini ister. Kendini beğenmiş ve sosyal ilişkileri zayıftır. Her koşulda kendini ayrıcalıklı kabul eder. Örneğin; gerçekte ilgisi olmasa da *“bu bölüme ilk ben geldim, burası benim eserim, burayı ben kurdum”* söylemlerini her fırsatta tekrarlar ve diğerlerinin ona saygı göstermesini bekler. Kendi yeteneksizliğini başkalarının yeteneksizliği gibi gösterir. Başkalarının başarılarını da kendi başarısıymış gibi üzerine alır. Korkak ve güvensizdir. Bu duygularını bir başkasını korkutarak, zor durumda bırakarak yenmeye çalışır. Buna karşılık üstlerine karşı son derece dalkavuk bir yaklaşım sergileyerek, gücün temsilcisi olan yöneticilerle her zaman iyi geçirir.

YILDIRMA EYLEMLERİNİN GRUPLANMASI VE KULLANILAN TAKTİKLER

Her tür örgütte çok farklı biçimlerde gerçekleştirilen yıldırma eylemlerinin tipleri üzerinde çalışmalar yapan Leymann 45 ayrı yıldırma davranışı belirlemiştir. Bu davranışların özelliğine göre yapılan eylemleri beş grupta toplamıştır (Davenport vd. 1999: 36-37):

- Birinci grupta yer verdiği davranışlar, kişinin kendini göstermesini ve iletişim kurmasını etkileyen davranışlardan oluşmaktadır: Sözlünüzün kesilmesi, yeteneklerinizi gösterebileceğiniz olanakların kısıtlanması, sürekli eleştirilmeniz, telefonla rahatsız edilmeniz, sözlü ya da yazılı tehditler almanız, jest ve bakışlarla reddedilmeniz gibi eylemler bu grupta toplanmıştır.
- İkinci grupta ise sosyal ilişkilere saldırı davranışları yer almaktadır: Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmaması, başkalarına ulaşmanızın engellenmesi, iş yerinizin diğer ofislerden ayrılması, meslek-

taşlarınıza sizinle konuşmanın yasaklanması, yokmuşsunuz gibi davranılması sosyal ilişkilere saldırı davranışlarını oluşturmuştur.

- Üçüncü grup davranışlar itibarınıza saldırı davranışlarıdır: Arkanızdan kötü konuşulur, hakkınızda asılsız söylentiler yayılır ve gülünç duruma düşürülürsünüz. Size akıl hastasıymış gibi davranılır. Herhangi bir özrünüzle alay etme, başarılarınızı olduğundan az gösterme, kararlarınızı sürekli sorgulama, dini veya siyasi görüşünüzle alay etme, sizi utandıracak, küçük düşürecek “kereste”, “uyuz”, “kılçık”, “kuyruk”, “cadı”, “bücür” gibi hiç de hoş olmayan isimler takma, cinsel imalarda bulunma ve diğer benzer davranışlarla itibarınıza saldırılır.
- Dördüncü grupta ise kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldıran davranışlar yer almaktadır: Size daha önce verilmiş işler geri alınır, anlamsız işleri yapmanız istenir. Daha az yetenek gerektiren ve niteliklerinizin dışındaki işler verilir. Ayrıca işiniz, bölümünüz sürekli değiştirilir. Öz güveninizi, itibarınızı sarsacak işleri yapmanız beklenir. Ekonomik olarak zarar görmeniz için uğraşılır. Evinize ya da işyerinize zarar verilir.
- Beşinci gruptaki davranışlar, doğrudan sağlığınıza yapılan saldırılardır: Fiziksel olarak gücünüzün yetmeyeceği işleri yapmaya zorlanırsınız. “Gözünü oyarım”, “kafanı kırarım”, “sana burayı dar ederim” gibi fiziksel şiddet tehditleri yapılır. Korkmanız için bazı şiddet gösterileri başlar. Kapıların çarpılması, dik dik bakılması, üzerinize yürünmesi gibi. Fiziksel zarara uğramanıza çalışılır. Bu aşamada cinsel taciz eylemleriyle de karşılaşabilirsiniz.

Leymann tarafından gruplanan ve yukarıda özetlenen bu davranışlar kasıtlı, sistemli ve sürekli yapıldığında yıldırmaya dönüşmektedir. Her yıldırma olayında bu eylem biçimlerinin hepsinin aynı anda bulunması şart değildir.

Yıldırma sürecindeki davranışların gruplaması, başka bir araştırmada Quine tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada yıldırma davranışlarına he-

def alınan kişiye yapılan davranışlar aşağıdaki gibi gruplanmıştır (Quine, 1999'dan aktaran Spindel, 2008: 11-12):

- *Mesleki statüsüne tehdit oluşturan davranışlar:* Çalışmalarını küçümseme, her yaptığını yakından izleme ve haksızca eleştirme, meslektaşları önünde aşağılama, mesleki yeterliliğini sorgulama, disiplin gibi uygulamalarla gözdağı verme.
- *Kişiliğine tehdit oluşturan davranışlar:* Kişilik bütünlüğüne zarar verme, alaycı tavırlarla kişiliğini zedeleme, sözle ya da beden diliyle tehditlerde bulunma, uygunsuz şakalar yapma, fiziki şiddet uygulama ve malına zarar verme.
- *Mesai arkadaşlarından ayırıştırma amacıyla yapılan davranışlar:* Gerekli bilgiyi esirgeme, görmezden gelme, yokmuş gibi davranma, yükseleme ya da eğitim gibi bazı taleplerini mantıksız gerekçelerle geri çevirme.
- *Daha fazla çalıştırma amacına dönük davranışlar:* Çok çalışması için kanunsuz baskı uygulama, imkânsız süreler vererek işlerin tamamlanmasını isteme.
- *Çalışma ortamında istikrarsız duruma getirmek için yapılan davranışlar:* Hedef alınan kişinin moralini bozmaya yönelik ısrarlı girişimler, hedefe herhangi bir bilgi vermeksizin örgütsel amaçları değiştirmek, hedefin çaba ve emeklerini sürekli görmezden gelme gibi davranışlarla yıldırma eylemleri yapılmaktadır.

ÖRGÜTLERDEKİ YILDIRMA EYLEMLERİNİN YARATTIĞI ETKİLER

Örgütlerde çoğu zaman gizli gizli sinsice gerçekleştirilen yıldırma eylemleri, örgütleri, toplumu ve insanları değişik boyutlarda etkilemektedir. Boyutlar değişik olmakta ama eylemlerin etkisi her zaman bireylere, örgütlere ve topluma olumsuz yansımaktadır.

1- Yıldırma Eylemlerinin Örgütlerdeki Etkileri

Yıldırma uygulamaları her tür örgütü bir bütün olarak etkilemektedir. Örgütün iklimini bozmakta, bu olumsuz gidişten tüm yönetim süreçleri payına düşeni almaktadır. Karar süreci bozulmakta, doğru kararlar yerine kurnazlıkların, hileli uygulamaların önü açılmakta, haksız hukuksuz işlemlere zemin hazırlanmaktadır. İletişim süreci bozulmakta, etik dışı iletişim uygulamaları, yıldırma eylemlerinin en etkin aracı olarak kullanılmaktadır. Küçük düşürmeler, aşağılamalar, hakaret etmeler, bilgiden yoksun bırakmalar, hakkında söylenti çıkarma, dedikodusunu yapma gibi çok çeşitli iletişim eylemleriyle, hedef alınan kişiler çaresiz bırakılmaktadır. Görüşme talepleri geri çevrilmekte, “kurda tut tazıya kaç” politikaları ile ikiyüzlü tavırlar sergilenmektedir. Emir komuta işlevleri de yıldırma uygulamalarından etkilenmektedir. Yıldırılan kişinin, hiyerarşideki görev yeri değiştirilmekte, haksız soruşturmalar ve haksız cezalarla yönetim görevinden uzaklaştırılmaktadır. Mahkemeye gidecek enerjisi, maddi gücü, yeterli şahit ve delilleri olan mağdurlar, mahkeme kararı ile görevlerine iadelerini sağlayabilmektedir. Kimi zaman da hiyerarşi içinde gizli ittifaklar yapılarak, güçlülerin güçsüzler üzerinde yaptığı yıldırma eylemleri gerçekleştirilmektedir.

Yıldırma eylemleri, iletişim ve takım çalışmalarındaki düzeni ve uyumu bozduğu için yönetimin eşgüdümleme süreci de bu uyumsuzluktan etkilenmektedir. Çalışanların dostluk ilişkileri zedelenmekte, işbirliği yapma, işlerin kalitesi ve verimlilik azalmaktadır. Çalışanlar arasında öç alma ve misilleme duygusu oluşmaktadır.

Yıldırma sürecinde denetim işlevleri de oldukça sağlıklı bir hale gelmektedir. Hedef alınan kişinin, sıkı bir denetim ve gözetim altına alınması, herkesten daha farklı biçimde denetlenmeye başlanması yaygın bir durumdur. İşe geliş ve çıkış saatleri, odasına kimlerin gelip gittiği, kimlerle görüştüğü gibi durumlar mercek altına alınır. Kullandığı izinler, hastalık izinleri ve izin talepleri sürekli denetlenir. Ne kadar sık doktora çıktığı, gerçekten hasta olup olmadığı konusundaki sorgulamalar, başkalarına yapılmadığı halde sadece hedef alınan kişi için yapılmaya başlanır.

2- Yıldırma Eylemlerinin Toplumdaki Etkileri

Örgütlerin açık sosyal sistem olmaları, örgütteki herhangi bir değişikliğin kolayca örgütün dış çevresine yayılmasına yol açar. Yıldırmaya uğrayan örgüt elemanları, tüm yaşadıklarını evde eşiyle, ailesiyle veya diğer örgütlerde çalışan arkadaşlarıyla paylaşabilirler. Olayların mahkemeye yansması, gazetelere ve sosyal medyaya konu olması kamuoyunun dikkatini çeker. Toplumda örgüte karşı olumsuz kanaat oluşmasına neden olur.

Yıldırmaya hedef olmuş kişinin iş yaşam dengesi bozulduğu kadar aile dengesi de bozulabilir. Yaşadığı depresif dönemin etkisi ile aile içi çatışmalar, tahammülsüzlükler boşanmaya kadar ulaşabilir. Bu süreçte duygusal bakımdan sağlıklı bir dönem geçiren mağdurlar, çaresizliklerini başka yollarda arayabilir, alkol ve madde alışkanlığı kazanabilir. Bunun topluma yansması ve getireceği maliyet bir başka sorunu oluşturur.

Yıldırma eylemlerinin bir kanser hücresi gibi örgütün bütününe, oradan diğer örgütlere yayılması bir toplumsal sorundur. Toplumdaki intihar olaylarını arttırabilir. Leymann'ın tahminine göre İsveç'te görülen intiharların yüzde 10-15'i işyerindeki yıldırma eylemleriyle ilişkilendirilmektedir (Leymann'dan aktaran Davenport vd. 1999: 189).

3- Yıldırma Eylemlerinin Bireyler Üzerindeki Etkileri

İşyerlerinde karşılaştığı yıldırma eylemleri bireylerin sağlığını bozmakta, sosyal ilişkilerini zedelemektedir. Bireyler kendini yalıtır ve sosyal aktivitelerden uzaklaşmaya başlar. Yaşam sevinçleri kaybolur, huzursuzluk, utanç, korku, endişe, öfke ve yetersizlik duyguları oluşur. Sağlıkları, hem fiziksel hem de psikolojik olarak etkilenir. Yaşadıkları olayların izleri yıllarca silinemezken, sürecin neden olduğu hastalıkların tedavisi de uzun süreyi gerektirebilir.

Yıldırma sürecinin kişi sağlığı üzerindeki etkisi üç aşamalı olmaktadır (Davenport vd, 1999: 89-91). Birinci aşamada yıldırmaya uğrayan kişi kızgınlık ve üzüntü duyar. Kendini şanssız hisseder. İş ortamından hoşlan-

mamaya başlar ve kolayca her şeye alınganlık gösterir. Uyku düzeni bozulur, ağlama nöbetleri ve konsantrasyon bozukluğu oluşur.

Yıldırma süreci hala devam ediyorsa ikinci aşamadaki rahatsızlıklar ortaya çıkar. Bu aşamada baş gösteren sıkıntılar kişiyi daha fazla etkiler. Depresyon, yüksek tansiyon, alkol alışkanlığı, uyku bozukluğu, konuya odaklanamama, aşırı kilo alıp verme, işyerinden kaçma isteği, işe geç kalma, işe gitmek istememe, yalnız kalma korkusu gibi alışılmadık korkular, sebepsiz irkilme şikâyetleri başlar.

Yıldırma sürecinin üçüncü aşamasında ise mağdurlar artık iş yapamaz hale gelmiştir. Oldukça kötü durumdadırlar. Özgüvenleri ve koruma mekanizmaları çökmüştür. Bu aşamada karşılaştıkları haksızlıklara, iftiralara karşı kendilerini savunacak halleri kalmamıştır. Yaşanan şiddetli depresyon, panik ataklar ve kalp krizleri kişi için ciddi bir tehlike oluşturur. Bu koşullar altında bireyin gerek iş kazası gerek diğer kazalara uğrama riski yüksektir. Şiddet eylemlerinde bulunabileceği gibi intihar girişimlerinde de bulunabilir. Üçüncü aşamada ortaya çıkan bu belirtiler, mağdurun sağlığının ne kadar bozulduğunun ve çok tehlikeli bir aşamaya geldiğinin önemli sinyalleridir. Bu durum yakın çevresindekiler tarafından dikkate alınmalı ve kişiye gecikmeden tıbbi yardım sağlanmalıdır.

YILDIRMA SÜRECİNİN SONUÇLARI

Örgütlerde yıldırma eylemlerinin varlığı, yukarıda açıklamaya çalıştığımız yönetim süreçlerine olan etkilerinden başka olumsuz sonuçlar da yaratabilir. Örgütün toplumdaki imajının bozulmasına, verimliliğin azalmasına, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilememesine yol açar. Örgütün gelişmesini engeller. Başarılı ve nitelikli elemanlar, olumsuz imaja sahip bir işyerinde çalışmak istemeyeceği için örgütten kaçış başlar. Örgüt için son derece önemli olan bu kilit konumdaki personelin işi beklenmedik bir anda bırakması, işyerini zora sokar. Giderek diğer elemanların da böyle bir işyerinden ayrılmak istemesi kaçınılmazdır. Bunun sonucunda iş gören devri yükselir. Kurumun eksilen elemanları tekrar temin etmesi, nitelikli işgücü-

nün ve kazanılmış deneyimin kaybı, yeni başlayanlar için gerekli eğitimler, örgüt maliyetlerini arttırır. Diğer yandan mahkemeye başvuran yıldırma mağdurlarına ödenecek tazminatlar ve sağlık giderleri örgütler için bir başka maliyet konusudur.

Örgütte hiç kimsenin hiçbir şeyle ilgilenmediği, örgütsel sorunların umursanmadığı, konulara ve olaylara tepki vermeyen, hemen her şeye sessiz kalınan, *“bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler”* anlayışı hâkim olur. Bu durum yapılan işin, verilen hizmetin kalitesini düşürür. Örgüte *“ait olma duygusu”* ve örgüte duyulan güven yok olur. Örgüt kültürü zarar görür ve çalışanların yaratıcılıklarının köreldiği, mutlu olmadığı bir iş yeri oluşur.

Örgütte oluşan diğer bir olumsuz sonuç ise çalışanlar arasında huzursuzluğun, çatışmaların artmış olmasıdır. Bu durum örgütsel stresi arttıracak, çözülmeyen çatışmalar bir başka yıldırma eyleminin sebebi olacaktır.

Mağdurların, çalışma istek ve enerjilerini kaybetmesi ya da istifa sonucu işsiz kalmaları, toplumdaki üretkenliğin ve verimliliğin azalmasıyla sonuçlanır. Yıldırmaya uğrayan mağdurların sağlık harcamaları, malulen emeklilik talepleri, toplumsal tedavi programlarına duyulan ihtiyaç, işsizliğin oluşturacağı vergi kayıpları yıldırma eylemlerinin topluma getirdiği ekonomik ve sosyal maliyet unsurları, diğer olumsuz sonuçları oluşturur.

YILDIRMA OLGUSU VE ÜLKEMİZDEKİ GELİŞMELER

Gelişmiş ülkelerde uygulanan yıldırma karşıtı politikalar ve yasal düzenlemeler sayesinde mahkemelere başvurularak davaların kazanılması ve tazminatların hak edilmesi günümüzde mümkün hale gelmiştir. Böylece işyerlerinin, insanların birbirini sinsice öldürebileceği bir savaş alanı olmadığı çalışanlarca da anlaşılmaya başlanmıştır. Ülkemizde de yavaş yavaş yıldırma karşıtı adımların atılması, çalışanlar için umut olmaya başlamıştır. Akademik alanda konuyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmış olması ümit vericidir. Her geçen gün artan makale, kitap ve tez çalışmaları yıldırma sorununa katkı sağlamaktadır.

Çok az sendika, farkında olarak bilinçli sayılabilecek çalışmalara başlamıştır. Mevcut çalışmalar, bugünkü haliyle soruna katkıda bulunmaktan uzaktır. Sendikalar arasında yıldırma karşıtı işbirliği çalışmaları bulunmadığı gibi, işyerlerindeki yetkili sendikalarca diğer sendika üyelerine güç ve etki alanlarını genişletmek amacıyla çeşitli taktiklerle yıldırma eylemleri uygulanmaya devam etmektedir (Yüçetürk: 2012).

Yıldırma olgusunun, ülkemizde henüz yeni fark edilmesine karşın son yıllarda mağdurlar tarafından konu yargıya daha çok taşınmaya başlamıştır. Mahkemelerden yıldırma mağdurları lehine kararlar çıkmıştır. Türk hukuk tarihinde ilk mobbing kararı 2006 yılında Ankara 8. İş Mahkemesi tarafından verilmiştir. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, bu mahkeme kararını onayladığı 2007/42976 sayılı kararında “...*mobbing kavramı işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları içerir*” ifadesini kullanmıştır. İşyerindeki yıldırma olgusu ilk defa bu kararla kabul edilmiş, yıldırma kavramı da böylece Türk Hukuk mevzuatındaki yerini almıştır.

İşyerlerinde yıldırma karşıtı politikaların oluşturulması için hukuk mevzuatımız içinde doğrudan yıldırma ile ilgili hukuki düzenlemelerin yapılmasına gereksinim vardır. Türk hukukunda yıldırma ile ilgili doğrudan hükümler yer almamasına karşın T.C. Anayasası’nda, dikkatle okunduğunda yıldırma davranışlarını önleyebilecek hükümlerin olduğu fark edilmektedir. Temel hak ve hürriyetler, maddi ve manevi varlığın korunması, kimseye işkence ve eziyet yapılamayacağı, çalışma hakkı ve ödevi, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanların ve işsizlerin korunması gibi hükümler dikkate değerdir. Bugün işyerlerinde yıldırma eylemlerinden söz ediyorsak, anayasamızın bu hükümlerinin de ihlal edildiği sonucu açıktır. Aynı zamanda yıldırma, sosyal hayatın birçok alanında olumsuz etki yaratan sosyal hakları da ihlal eden bir olgu (Demir, 2009: 140) durumundadır. Ayrıca İş Kanunu ve Borçlar Kanununda da çalışanların ezilmesine engel olan ancak yıldırma eylemlerinin ortaya çıkmasına karşı yeterli olmayan çeşitli hükümler bulunmaktadır. Buna karşılık hukuk mevzuatımızda, yıldırma kavramıyla doğrudan ilişkili herhangi bir hüküm yer almamıştır.

Hukuk mevzuatımızdaki yıldırmaya ilişkin doğrudan hüküm eksikliği, yeni Borçlar kanununda giderilmiştir². Kanun, işverene işyerinde işçinin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü getirmektedir (md. 417). Aksi halde işveren, tazminat ödeme yükümlülüğü altına alınmıştır.

İşyerlerinde giderek artan yıldırma eylemlerinin önlenmesi için kamuda da önemli çalışmalar yapılmıştır³. Genelgeye göre “*kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemli*” görülmektedir. Çalışanların psikolojik tacizden korunmaları amacıyla alınması gereken önlemlerin belirtildiği genelgede psikolojik taciz olaylarını izleyecek, değerlendirecek ve önleyici politikalar üretecek kurulların oluşturulacağı da belirtilmiştir. Bu bağlamda “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” Çalışma Bakanlığı bünyesinde kurulmuş ve çalışmalara başlamıştır⁴. Kurul, öncelikle işyerlerinde *Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem*

² 11-01-2011 tarihinde 6098 kanun numarası ile kabul edilen ve 04-02-2011 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan yeni Borçlar Kanunu, 01-07-2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

³ İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konulu 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi. 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazete.

⁴ Kurul, çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmekle görevlendirilmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürü başkanlığında, Türkiye İnsan Hakları Kurumu, Devlet Personel Başkanlığı, TİSK, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, DİSK, MEMURSEN, KAMU-SEN ve KESK’in genel sekreterlerinin katılımı ile yılda iki defa olağan, gereken durumlarda da olağanüstü toplanmaktadır.

Planı'nı (2012-2014) hazırlamıştır. İşyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesine ilişkin kurumsal kapasite ve mevzuat geliştirme çalışmaları yapılmıştır.

Yıldırma sorunu son yıllarda siyasi çevrelerin de dikkatini çekmiştir. TBMM'deki Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonunca, işyerinde psikolojik taciz konusunda çalışmalar yapmak üzere bir alt komisyon oluşturulmuştur. Bu alt komisyon, ulusal ve uluslararası mevzuatı araştırmış, uzmanlarla görüşmüş ve Fransa'ya çalışma ziyareti gerçekleştirmiştir (TBMM, Komisyon Raporu, 2011). Raporun sonuç bölümünde eğitim, sağlık ve hukuk alanında yapılabilecekler ve alınması gereken önlemlere yer verilmiştir. Rapora göre yıldırma eylemlerinin engellenmesinden önce sorunun varlığının anlaşılması, psikolojik savunma yöntemlerinin geliştirilmesi daha önemlidir. Böylece yıldırmanın oluşturduğu yaraların derinleşmesi engellenebilecektir. Raporda, işyerlerindeki psikolojik tacizle hem bireysel hem kurumsal olarak mücadele gerektiği vurgulanmaktadır.

Psikolojik tacizle mücadele edebilmek için tacize uğrayana destek sağlamak üzere Alo 170 hattı hizmete girmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi tarafından gerçekleştirilen bu hizmet ile psikologlar aracılığı ile mağdurlara yardım ve destek sağlanmaktadır.

Son yıllarda kamudaki farklı kurumlar tarafından çalışma hayatında psikolojik taciz konusunda bir dizi panel ve çalıştay düzenlenmiştir. Bu çalışmalarda konunun uzmanları biraraya getirilmiş ve yıldırma sorunu farklı boyutlarıyla incelenmiştir. Çalışma yaşamının en önemli sosyal sorunlarından birini oluşturan yıldırma konusu hakkında kamu kurumları ve sivil toplumlar arasında düzenlenen panellerle farkındalık oluşturma ve çözüm sağlama amaçlanmıştır. Bu süreçte konuya yönelik çeşitli kitap ve broşürler yayımlanmıştır. Ayrıca *İşyerinde Psikolojik Taciz Bilgilendirme Rehberi* hazırlanmıştır⁵.

⁵ ÇASGEM tarafından hazırlanan bu rehber, (<https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/1328/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2017.pdf>) adresinden ulaşılabilir (Erişim Tarihi: 16.02.2021).

Ülkemizde halen yıldırma sorununa ilişkin doğrudan bir yasal düzenleme yoktur. Bu nedenle son zamanlarda yıldırma yasası hazırlanmasına ilişkin çeşitli çalışmalar da yapılmaktadır. Yıldırma sorunu üzerine sivil toplum kuruluşlarının da, ortaklaşa çalışmaları bulunmakta bu konuya dikkat çekilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyanın her yerinde herhangi bir sektör farkı, cinsiyet farkı gözetmeden karşılaşılan yıldırma eylemleri nedeniyle günümüzde milyonlarca insan acı çekmektedir. Kamu ve özel sektörde sistemli, kasıtlı ve ısrarla yapılan, aylarca belki de yıllarca süren bu eylemlerin ispatı hiç kolay değildir. İnsanları yaşamaktan vazgeçiren, çalışma enerjisini tüketen, fiziki ve psikolojik sağlığını bozan bu eylemlerin, nedenleri ve oluş biçimleri herkes tarafından çok iyi anlaşılmalıdır.

Sorunun çözümünde anahtar rol üstlenmesi gereken sendikaların, ülkemizde yıldırma konusunda henüz bilinçli ve yeterli çalışmalar yaptığını söylemek güçtür. Sorunun çözümü için sendikaların çabalarına ve işbirliklerine gereksinim vardır. Yapılacak toplu iş sözleşmelerine yıldırma önleyici hükümler konulmalı, yönetici ve yönetilen tüm çalışanlara süreci tanımaları ve mücadeleyi öğrenmeleri için eğitim programları uygulanmalıdır.

Yasal düzenlemelerdeki eksiklikler hızla giderilmeli, bu konudaki hapis ve para cezaları caydırıcı düzeye getirilmelidir. Kamu görevlilerini ilgilendiren disiplin cezaları içinde yıldırma kavramı ve eylemleri açıkça yer almalıdır. Yıldırma eylemleri sonucu iş yapamaz duruma gelenlere iş kazası ve meslek hastalıklarında olduğu gibi malûlen emekli olma hakkı verilmelidir.

İşyerlerinde yıldırma şikâyetleri yöneticiler tarafından savsaklanmamalı, ciddiye alınmalı ve şikâyet edenler yasal düzenlemelerle özel olarak korunmalıdır. Bu süreçler hassas bir şekilde gizli tutulmalıdır. Psikolojik tacizi önleyecek yönetim politikaları belirlenmeli ve çalışanlarla paylaşıl-

malıdır. Açıklık, eşitlik, adalet ve etik gibi değerler, bu politikalara temel olmalıdır. Çalışanları bilgilendirmek için seminerler, toplantılar, broşürler hazırlanmalı, mücadele konusunda samimi olunduğu, zorbaların korunmayacağı çalışanlara her fırsatta hissettirilmelidir.

Yargı mercileri tarafından yıldırma olgusu, giderek daha fazla fark edilmekte ve konuya ilişkin iddialar değerlendirilmektedir. Yıldırma mağdurları, yaşadığı olumsuz olayları sineye çekmemelidir. Yıldırma mağdurları, yargıya başvurmaktan çekinmemeli, hukuki yollardan haklarını koruyabilmelidir.

Yıldırma eylemlerine hedef olanlar öncelikle soğukkanlı olmalı ve sakinliklerini koruyabilmelidir. Karşı tarafla çatışmaya girmekten kaçınılmalıdır. Psikolojik tacize uğradığını kanıtlayabilecek e-postalar, notlar, yazışmalar, toplantı tarihleri gibi her türlü bilgi ve belgeyi saklamalıdır. İleride yargıya başvurulduğunda, yaşanan süreçle ilgili detayların hatırlanmasındaki güçlük böylece aşılabılır. Hatta süreçle ilgili tüm detayların, günlük tutar gibi not alınması faydalı olacaktır.

Yıldırma eylemleriyle mücadele sürecinde, bu iğrenç oyunun başrolündeki zorbaların taktiklerine karşı daima dikkatli bir yaklaşım sergilenmelidir. Önlem alma konusunda, hep bir adım önde olma gerekliliği unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- Adaş, E. B., Elbek, O. ve Bakır, K. (2008). Sağlık Sektöründe Şiddet Raporu I, "Hekimlere Yönelik Şiddet ve Hekimlerin Şiddet Algısı", Türk Tabipler Birliği, Gaziantep- Kilis Tabip Odası, (<http://www.ttb.org.tr/siddet/images/file/gaziantepsiddet.pdf>) (Erişim Tarihi: 03 Temmuz 2012)
- Aker, T., Ayata, B., Özeren M., Buran, B. ve Bay, A. (2002). "Zorunlu İç Göç: Ruhsal ve Toplumsal Sonuçları", Anadolu Psikiyatri Dergisi, Sayı: 3, ss., 97-103.

- Aquino, K. (2000). "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style". *Journal of Management*, 26, 171-193.
- Baron, R. ve Neumann J. (1996). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behaviour*, 22, 161-173.
- ÇASGEM (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi) (2013), I. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Derleyen: İsmail Akgün, Ankara.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliot G.P. (1999). *Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace*. First Edition, Sivil Society Publishing, Ames, Iowa, USA.
- Demir, Ş. (2009). "Mobbing Olgusunun Hukuki Değerlendirmesi", *Ankara Barosu Dergisi*, Yıl: 67, Sayı: 2, ss., 139-145.
- Einarsen, S. ve Skogstaf, A. (1996). "Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2).
- Einarsen, S. ve Raknes, B. I. (1997). "Harassment at Work and Victimization of Men", *Violence and Victims*, 12, ss, 247-263.
- Jiménez-Moreno, B., Muñoz Rodriguez, A., Salin, D. and Benadero Morante, E.M. (2008). "Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalence, Forms and Risk Groups in a Spanish Sample" *International Journal of Organisational Behaviour*, July-December, 13 (2), 95-109. http://www.usq.edu.au/~media/USQ/Business/Journals/Paper6_moreno_jiminezpdf.ashx (Erişim Tarihi: 10-01-2011).
- Keashly, L. (2001). "Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective", *Violence and Victims*, 16 (3), pp., 233-268.
- Kılıç, A. (2004). "Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Köse, S. ve Uysal Ş. (2010). "Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği", Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1) ss, 261-276.
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", Violence and Victims, 5, pp., 119-126.
- Leymann, H. (1996 a). The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing. <http://www.leymann.se/English/00004E.HTM>
- Leymann, H. (1996 b). "The Content and Development of Mobbing at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), pp., 165-184.
- Martinko, M. J., Douglas S. C. ve Harvey, P. (2006). "Understanding and Managing Workplace Aggression", Organizational Dynamics, 35(2), pp. 117-130.
- Namie, G., ve Namie R. (2000). The Bully at Work What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job. Sourcebooks, Inc. Naperville, IL, USA.
- Namie, G. (2003). "Workplace Bullying: Escalated Incivility", Ivey Business Journal, November/December, pp., 1-6.
- Neild, K. (1996), "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications", European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2).
- Özen, S. (2007). "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri", İş Güç ve Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 3, Temmuz, ss., 2-24.
- Poipot-Rocaboy, G. (2006). "Bulling in the Workplace: A Proposed Model For Understanding the Psychological Harassment Process", Research and Practice in Human Resource Management, Dec. 14(2).
- Resmi Gazete, Tarih: 19 Mart 2011, Sayı: 27879.
- Salin, D. (2003). "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment", Human Relations, 2003, 56(10), pp.1213-1232.

- Salin, D. (2005). "Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics". *Pistes*, Vol. 7, No: 3 <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/pdf/v7n3a2en.pdf> (12-06-2010).
- Schuster, B. (1996). "Rejection, Exclusion, and Harassment at Work and in Schools", *European Psychologist*, 1(4), December, pp., 293-317.
- Schallcross, L., Sheehan, M. and Ramsay, S. (2008) Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), pp. 56-70.
- Spindel, P. (2008). *Psychological Warfare at Work*, Spindel & Associates, Inc. Toronto, Ontario, Canada.
- TBMM, (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Nisan, Yayın No: 6, TBMM Basımevi, Ankara.
- TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) (2012). Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadelede İşletme Rehberi, Yayın No: 321, Mart, Ankara.
- Vartia, M. (1996). "The sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 2, pp., 203-214.
- Yüçetürk, E. E. (2007). "Kamu Yönetiminde Etik Bir Sorun: Yıldırma", *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*, Editörler: Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe, Çizgi Kitabevi, I. Baskı, Konya.
- Yüçetürk, E. E. (2012). "İşyerlerinde Yıldırma Eylemlerini Önlemede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, 35 (4), ss., 41-71.
- Wilson, C.B. (1991). "US Businesses Suffer From Workplace Trauma", *Personnel Journal*, July, pp., 47-50.
- Zapt, D. (1999). "Organizational Work Group Related and Personel Causes of Mobbing/Bullying at Work", *International Journal Manpower*, Vol: 20 (1/2), pp., 70-85.

ÖRGÜTSEL ETİK

Birgöl ÇİFTCİ

Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
birgul@mu.edu.tr

GİRİŞ

Örgütlerin sosyolojik analizi yapılırken etik boyutun irdelenmesi önemlidir. Çünkü günümüz koşullarında örgütlerin etik konusuna ilgisiz kalması neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Ele alınan örgüt, özel sektörde faaliyet gösteren kâr amacı güden bir işletme ya da kamu sektöründe yer alan bir örgüt olabileceği gibi üçüncü sektör olarak da bilinen kâr amaçsız bir örgüt de olabilir. Tüm örgütsel yapılarda etik boyutun ve bu alandaki sorunların incelenmesi, örgütsel devamlılığın olmazsa olmaz şartlarından biri haline gelmiştir.

Örgütleri etik değerler ekseninde tartışmaya açmanın, hem örgüte ve örgüt üyelerine hem de topluma yararları vardır. Bazen kısa dönemde örgüte maliyeti olacağı düşünülen bu sürecin, uzun dönemde tüm taraflar için olumlu getirileri olacaktır. Örgütün toplumdaki itibarı artacak, örgüt üyeleri etik sorunların yaşanmadığı insanlık onuruna yakışır bir ortamda yer almanın güven ve huzurunu yaşayacak, bu durum verimliliğe olumlu katkıda bulunacak ve sonucunda toplum olarak daha güvenli ve huzurlu bir ortam paylaşmış olacaktır. Zaten tüm bunları değerlendiren örgütler, etik sorunlar yaşamamak için son yıllarda bu konu üzerinde ilgilerini yoğunlaştırmaya başlamışlardır.

Bu çalışmada, örgütlerde etik değerler konusunda temel bilgileri sunmak amacıyla örgütsel etik kavramı ve önemi, örgütsel etiğin gelişimi, örgütlerde etik karar alma süreci, örgütlerde yaşanan etik sorunlar ve etiğin kurumsallaştırılması konuları örneklerle birlikte ele alınmaktadır.

ÖRGÜTSEL ETİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel etiği; “örgütün genel değerler sistemini tanımlayan, örgüt üyeleri arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olacağını belirleyen yazılı ve yazılı olmayan düzenlemeler” (Göl, 2006: 67) şeklinde kısaca tanımlamak mümkündür. Diğer bir anlatımla örgütsel etik; örgütlerde örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve “doğru-yanlış” veya “iyi-kötü” olarak nitelendirilen davranış veya tutumlar için yol gösterici standartlara işaret

etmektedir. Bu standartların bir kısmı evrensel etik değerlere dayanmakta ise de, bazıları örgütün yapısı ve stratejisine paralel olarak farklılaşabilmektedir. Toplumsal kültür de örgütsel etiği etkiler. Örneğin, hediyeleşmek bazı kültürlerde doğal karşılanırken, bazı kültürlerde iş ve sosyal yaşamı tehdit edebilir. Ögüt ve Kocabacak (2008: 163-164), hediyeleşmenin farklı kültürlerde anlamının nasıl farklılaştığını vurgulamaktadır. Hediyeler Alman iş kültüründe, gerektiğinde ve yanlış anlamalara fırsat vermeden verilebilirken, Japon iş kültüründe ise çok kolay ve sorunsuz bir şekilde verilebilmektedir. Hatta pahalı hediyeler bile bu kültürde rüşvet olarak kabul edilmemektedir. Çin iş kültüründe ise hediyeleşmek rüşvet olarak değerlendirilir ve yasaktır. Sadece belli durumlarda ve sınırları belirlenmiş şekilde hediyeleşmek mümkündür.

Örgüt içerisinde etik değerlerin oluşturulmasının, özellikle günümüzde bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. Çünkü herhangi bir örgütte meydana gelen etiğe aykırı bir davranış, örgütsel açıdan büyük zararlara neden olur. Örgütlerde yaşanan etik-dışı eylemlerin dünyanın herhangi bir yerindeki kişilerce duyulması, iletişim teknolojileri sayesinde çok kısa bir sürede gerçekleşebilmektedir. Bu durum örgütün itibarına ve pazar payına önemli zarar vermektedir. Böylece değişen toplumsal yapı, değişen örgütler, yeni etik anlayış ve yeni teknolojiler bir araya gelince, örgütsel etik günümüzde, tarihi süreçte hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiş, örgütler etik konusuna özel bir önem vermeye başlamışlardır.

Örgütsel etiğin günümüzde neden bu kadar önemli hale geldiğini ana başlıklarıyla şöyle özetlemek mümkündür:

- Rekabetin hız kazanmasıyla beraber, sadece üretilen mal ve hizmetin kalitesi değil, o mal ve hizmetin nasıl üretildiği de önem kazanmaya başladı. Şöyle ki, gittikçe daha nazlı olan tüketicinin satın aldığı mal ve hizmetten beklentilerine yeni bir kriter daha eklendi: Örgütler o mal veya hizmeti üretirken veya pazarlarken etik değerlere uygun davranıyor mu? Eğer çalışanlara, çevreye ve topluma karşı etik sorumluluklara uygun davranılmıyorsa, bu durum artık gelişen iletişim teknolojileri sayesinde çok kısa sürede duyulmak-

tadır. Sendikalar ve tüketici örgütlerinin de desteğiyle o firmanın ürettiği mal veya hizmetin boykot edilmesi ve satın alınmaması çok kısa bir sürede organize edilebilir. Diğer bir deyişle, artık kâr maksimizasyonu sağlamanın da yolu örgütlerde etik kurallara uygun eylemlerden geçmektedir. Örneğin, tüketicilerin Çin malına olan tepkisi ve boykotu sadece kalite sorunu nedeniyle değildir. Özellikle oyuncak sektöründe çocuk işçilerin çalıştırılması ve kötü çalışma koşulları, bu tepkinin ana sebeplerindendir.

- Günümüzde, çalışan profili de değişerek eskiye göre artık daha güçlü hale geldi. Bu kişiler eğer güçlü etik değerlerle donatılmazsa, firmaların varlığı için tehlike oluşturabilir. Çalışanların firmaya olan sadakatini arttırmanın en önemli yolu ise etiğin kurumsallaşmasının sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece kişilerin vicdanına güvenilemez. Çalışanlar örgütsel etik anlayış konusunda eğitilmezse, herkes kendi bireysel değerlendirmesine göre bir davranışı etik açıdan iyi veya kötü olarak değerlendirip ona göre davranır.
- Küreselleşmeyle beraber değişik kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Farklı kültürel değerlere bağlı olarak, çalışanların etik davranış kalıpları da birbirinden oldukça farklılaşmaktadır. Bu durum ise yeni etik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlamda bu sorunlarla baş edebilmek amacıyla, özellikle firmaların üst düzey yöneticilerinin etik yönetim konusunda eğitimler almaya başladığı bilinmektedir. Burada dikkatimizi çeken şöyle bir tartışma mevcuttur: Az gelişmiş bir ülkede örgütlenen bir çokuluslu şirketin etik sorumluluğu nedir? O ülkenin yasalarının ve kültürünün etik açıdan uygun bulduğu her tür eylem, her zaman doğru eylem midir? Bu durumda çokuluslu şirket yöneticileri kötü çalışma koşulları, düşük ücretler veya rüşvet ödemenin herhangi bir işin yaptırılmadığı bir ülkede o ülkenin etik anlayışına göre mi davranmalıdır? Yoksa, köken ülkedeki yüksek etik standartlar uygulanmalı mıdır? Bunun gibi tartışmalar günümüz dünyasında ön plana çıkmıştır.

- Günümüzde yaygın olarak demokrasi, insan hakları, adalet, eşitlik, ayrımcılık yapmama, çevreye karşı duyarlılık gibi etik değerlere önem veren bir toplumsal bilincin oluştuğunu görmekteyiz. Özellikle biyolojik ve askeri teknolojilerde meydana gelen gelişmeler, örgütsel etik ve küresel etik değerler arasında bir uyumu gerektirmektedir. Diyelim ki, silah teknolojileri alanında büyük bir teknolojik gücü elinde bulunduran bir firmada sadece kâr elde etmek önemliyse, dünyanın savaş alanına dönmesi ve çok sayıda insanın hayatını kaybetmesi o firma için önemli olmayabilir. Nitekim son yıllarda dünyanın değişik yerlerinde artan şiddet olayları ve savaşların belki de tek kazananı bu sektörün firmalarıdır. Denebilir ki, bu alanda ulusal ve uluslararası hukuk devreye girmez mi? Hukuk kuralları böyle bir durumda temel düzenleyici olmakla beraber, bu alandaki etik sorunları tamamen ortadan kaldırmak için tek başına yeterli değildir. Bu nedenle de hukuk kuralları ve etik kuralların birlikte ele alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

ÖRGÜTSEL ETİĞİN GELİŞİMİ

Etik, toplumsal değişim sürecine bağlı olarak farklı aşamalardan geçmiş ve buna bağlı olarak örgütlerde farklı etik değerler etkili olmuştur. Endüstri-öncesi toplumda, ilk etik ilkelerin dinler tarafından düzenlendiği bilinmektedir. Toplumda doğru-yanlış veya iyi-kötü olarak nitelenen davranışlar, ilk olarak dini referanslara dayanmaktaydı. Yapılması istenen veya yapılmaması gereken davranışlar dini gerekçelerle açıklanmakta ve toplumsal yaptırımlarla desteklenmekteydi. Dolayısıyla her dini inancın kendi etik yapısı mevcuttu. Endüstri-öncesi toplumda yer alan insanların genel yaşam felsefesi, kanaatkârlığı ve toplumsal birlikteliği de bu yapıyı destekler nitelikteydi.

Bu toplumda din ve etik ilişkisini en güzel biçimde ortaya koyan yapı olarak ahilik kurumu örnek olarak verilebilir. Bu kurumda var olan etik değerlerin kaynağı, dini değerlerdir. Ahilik, kendi içinde işleyen bir denetim mekanizmasıdır. Sanatta mükemmellik, yaşayışta dürüstlük, toplum ve

insana hizmette erdemi esas alan ahilik, esnaf ve sanatkârların mesleklerini hem ahlaki prensiplere uygun olarak yapmalarını sağlayan hem de onları yalnızlık ve yanlışlardan koruyan bir işleve sahiptir (Özgener, 2009: 79). Ahilik felsefesinin temel dayanaklarına bakıldığında, islâmi etik değerlerinin yer aldığı anlaşılmaktadır. Ülkemizde etik değerlerin yerleşmesinde bu kurumun işlevi oldukça büyüktür. Günümüz çalışma yaşamında karşılaştığımız etik sorunların ortadan kaldırılmasında, ahilik kültüründeki etik değerler hala örnek olarak verilir.

Endüstrileşmeyle birlikte toplumda dini ve etik değerlerin görmezden gelindiği, hatta adeta dışlandığı bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, etik değerlerin adeta bir ayak bağı olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak diğer yandan, endüstrileşme hem etik değerleri dışlıyor hem de özellikle çalışanların örgüte bağlılığını sağlayabilmek için yeni etik değerler sistemi öngörüyordu. Bu sistemde çalışanlar, yeni örgütlenen büyük fabrikaların varlığı ve devamı için birtakım etik değerlerle donatılmaya çalışılmaktaydı. Çünkü bu aşama endüstri öncesi toplumun sadece kendisine yetecek kadar çalışan, hırstan uzak, kanaatkâr insanını değil; aksine çalışmayı kutsayan, sürekli daha fazlasını isteyen bir çalışan profilini gerektiriyordu. Zaten bu amaçla gerek filozoflar gerekse din adamlarının söylemleriyle, dakiklik, çalışmanın önemi gibi değerler aşılarmaya çalışılmaktaydı. Örgütsel yapı olarak incelendiğinde ise, burada çıkar birliğinden söz etmek mümkün değildi. Bu dönemin örgütleri, tek taraflı olarak kapitalistlerin en fazla kâr elde etmelerine hizmet etmekteydi. İşçiler açısından ise fabrika sadece hayatta kalabilmek için yoğun çalışma temposuna işaret etmekteydi. Bu yapıda hâkim olan etik anlayışın, pragmatist ve egoist bir görünümde olduğu anlaşılmaktadır. Endüstri toplumunda, amacın araçtan daha önemli olduğu ve amaca ulaşmak için her yolun mübah sayıldığı bir anlayış egemendi.

Bu dönemde işletmelerin tek ve biricik sorumluluğunun, kârı maksimize etmek olduğunu belirten iktisatçılar da vardı. Bu iktisatçılardan en çok bilineni olan ve bir döneme damgasını da vuran Milton Friedman'ın görüşleri günümüzde çok eleştiri almaktadır. Bu görüşe karşı geliştirilen eleştirilerin odak noktası, amacın sadece kazanca yönelik olması ve örgütlere topluma karşı ya çok az ya da hiçbir sorumluluk yüklememeleridir

(Demir ve Songür, 1999: 152). Bu anlayışa göre, her şey piyasaya göre belirlenir olmuştur. Piyasanın yegâne etik gerekçesi ise, faydayı her şeyin üstünde tutan ‘faydacılık’ (Mill, 1986: 11) düşüncesidir. Bu bakış açısı herhangi bir eylemin etik açıdan doğruluğunu, sadece eylemin sonuçlarına göre değerlendiren görüşün egemen olmasına neden olmuştur.

Endüstriyel toplumun genel düşüncesine paralel olarak, kâr maksimizasyonu sağlayacak olan yol ve yöntemler etik açıdan doğru olarak kabul edilmiştir. Öyle ki, dini değerler “bu amaca hizmet ettiği sürece” el üstünde tutulmaya devam etmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Max Weber’in “kapitalizmin ruhu ile protestan çalışma etiği” arasındaki ilişkiye dikkat çeken modeli önemli bir örnek teşkil etmektedir. Dini referanslarla kutsallaştırılan sıkı çalışma eylemi ve tasarruf, beraberinde kapitalizmin hızlı gelişmesini sağlamıştır. Benzer şekilde, akılcılığın merkezi önem kazandığı endüstriyel toplum yapısında, işin Fordist-Taylorist örgütlenmesi, örgüt içindeki kişilere ister yönetici olsun ister çalışan olsun bir inisiyatif alanı bırakmamıştır. İş en küçük parçasına dek akılcı ve bilimsel yöntemlerle planlandığından, kişilere düşen görev, yalnızca işlerini yapıp başka hiçbir şeye karışmamalarıdır. Mevcut sistemde, işbölümü ve uzmanlaşmanın esas alındığı katı bir disiplin anlayışı egemendir. Böylelikle kâr maksimizasyonu sağlayacak şekilde oluşturulan ve sadece bu sonuca odaklanan bir örgütsel yapı ve etik değerler sistemi ortaya çıkmıştır.

Endüstri-sonrası toplumsal aşamada ise, yeni bir etik anlayış ve örgütsel yapıda yeni kültür arayışları söz konusudur. Bu aşamada, endüstri toplumunun değerlerinde büyük dönüşümler yaşanmıştır. Endüstri-sonrası toplumunun hem örgütleri hem de değerleri farklıdır. Her şeyden önce örgüt yapılarında ve yönetim anlayışında değişimler söz konusudur. Artık zaman ve mekândan bağımsız yeni örgütler ve yeni bir insan tipolojisi ortaya çıkmıştır. Yeni etik anlayışı, örgütlerdeki tüm tarafların etik değerlere önem vermesini gerektirmektedir. Bir önceki dönemin devasa ve katı bir disiplin anlayışına sahip örgütleri, yeni toplum yapısında daha esnek bir yapıya kavuşmaktadır. Örgütler daha az bürokratik ve hiyerarşik olurken, bölümler arası ilişkiler ve iletişim artmaktadır. Örgüt içinde güçlenen birey, işinde herkesten daha fazla bilgi sahibi olduğu gibi, örgütüne verebile-

ceği zarar da endüstri toplumundaki çalışandan daha etkili olabilecektir. şÖyle ki; bilgisayara girilen bir virüs veya ulaşılan gizli bilgilerin tek bir tuşla dışarı sızdırılması gibi tek kişilik eylemler olabilecektir. Bu durumda yapılması gereken şey ise, kişilerin örgütsel bağlılık ve sadakatini güçlendir, sorumluluk duygusuyla hareket etmeyi sağlayan etik değerlerle donatmak olacaktır.

Günümüzde karşılaştığımız sanal örgütlerin, etik değerleri oluşturma yönünde daha çok ön plana çıktığını görmekteyiz. Örneğin, bu örgütler için güven sorunu çok önemlidir. Çünkü sanallaşmanın çalışanlar, yöneticiler, örgüt ve toplum üzerinde değişik etkileri olmuştur. Özellikle kontrol ve denetimin sağlanması, güvenin oluşturulması, kariyer yönetimi, sadakat ve bağlılık gibi konular tüm taraflar için önemli hale gelmiştir. Bu ortamda başarı kazanmanın yolu, yöneticilerin çalışanlara güvenmesidir (Akkirman, 2004: 115). Sanal örgütlerde örgütsel başarıyı sağlamak için, tüm tarafların birbirine güven duymasını sağlayacak bir örgütsel kültür oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Endüstri-sonrası toplumda ve örgütlerde, genel olarak etik değerlere ihtiyaç olduğu ortadadır. Ancak, günümüzde geldiğimiz aşamada, etik değerlerde genel olarak hedonizme doğru yönelmeyi de gözlemlemek mümkündür. Endüstri-sonrası topluma geçiş sürecinde, endüstri toplumunun kişilik tipini temsil eden püritan, farklı bir kişilik tipine dönüşmeye başladı. Artık hedonist/narsisist özelliklere sahip yeni bir insan tipi-belirgin bir şekilde ortaya çıkmaya başladı. Diğer bir ifadeyle, modern kapitalizmi yaratan bireyin “ideal tipi” olan püritan, yerini karşıtı olan, arzularını öne çıkaran hedonist tüketiciye bırakmaktadır (Bozkurt, 2000: 63). Çalışma yaşamında hedonist etik değerlerin etkili olmaya başlaması, toplumu ve örgütleri yeni arayışlara sürüklemektedir. Çünkü böyle bir etik anlayışa sahip olan kişilerle örgütsel amaçlara ulaşmanın zorluğu ortadadır. Artık, örgütlerin tek sorumluluğunun kâr maksimizasyonu olmadığı ve amaç kadar aracın da çok önemli olduğu yeni bir etik anlayışın gerekliliği hissedilmektedir.

ÖRGÜTLERDE ETİK KARAR ALMA SÜRECİ

Örgütlerde alınan kararların ve uygulamaların etiğe uygun olması için, karar alma sürecinin incelenmesi gerekmektedir. Etik boyutu olan bir sorunla karşılaşıldığında, karar vericinin kişisel etik değerleri ile örgütsel faktörlerin birlikte ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde etik karar alma sürecini açıklayan pek çok model bulunmaktadır. Bu çalışmada ele alınan modele (Ferrel ve Fraderick, 1994: 94) göre, bu süreçte bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi önemlidir.

Etik Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Bireysel Faktörler

Örgütlerde etik karar alma sürecinde etkili olan ilk faktör, bireysel faktörlerdir. Bu faktörler yaş, cinsiyet, kişisel değerler, psikolojik faktörler vb. olabilir. Etik karar alma sürecinde ilk önce kişisel değerler önemli olmaktadır. Şöyle ki, aynı örgütte aynı sorunla karşılaşan iki farklı kişi, iki farklı sonuca ulaşabilmektedir. Bu kişilerin, bir davranışın etiğe uygun olup olmadığını değerlendirirken referans aldıkları kuram farklı olmaktadır. Bir kişi eylemin doğruluğunu ya da yanlışlığını elde edilen sonuçlarla değerlendirirken, diğeri ise sonuçtan ziyade o sonuca giden yolun daha önemli olduğuna inanabilir. Dolayısıyla alacağı kararları inandığı etik felsefeye dayandırır.

Etik karar alma sürecinde bireysel özellikler de son derece etkilidir. Bu özellikler; bireysel etik gelişme düzeyi, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi faktörlerdir. Her bir faktör etik karara ulaşmada farklı şekillerde etkide bulunabilir. Farklı araştırmalarda bu konuda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Genel kabul gören görüş, kişiyle ilgili olan her bir özelliğin, etik karar alma sürecinde de katkısı olduğudur. Bu katkının yönü ve derecesini belirleyen en önemli faktör ise, örgütsel faktörlerdir. Böylelikle örgütlerde birbirinden farklı özelliklere ve dolayısıyla farklı etik değerlere sahip olan bireyler benzer etik kararlara ulaşabilmektedir. Diğer bir deyişle, bireysel faktörlere göre örgütsel faktörler kişilerin etik karar alma süreçlerinde daha belirgin etkiye sahiptir. Zaten aksi durumda, aynı örgüt içerisinde birbiriyle çelişen

çok farklı kararların alınması ve örgütte bir belirsizliğin yaşanması kaçınılmazdır.

Etik Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Örgütsel Faktörler

Karar alma sürecinde etkili olan örgütsel faktörler; örgütsel kültür, örgütsel yapı, örgütsel amaçlar, liderlerin tutumu ve yönetim şekli, örgütlerde etik kodlar, ödül-ceza yapısı gibi faktörler olarak sıralanabilir. Örgütsel kültür, etik karar alma sürecinde en etkili faktör olarak belirtilebilir. Çünkü örgütsel kültür, örgüt üyelerini bir arada tutmakta ve etik açıdan iyi ve kötünün ne olduğu konusunda ortak bilincin oluşmasını sağlamaktadır. Diğer bir anlamda örgüt üyeleri için yol gösterici davranış kurallarını içermektedir. Son yıllarda örgütlerdeki mentorluk ve koçluk uygulamalarının bir işlevi de, örgütsel etik kültürün bireyler tarafından benimsenmesini hızlandırmasıdır.

Örgütlerde etik değerlerin benimsenmesinde, üst yönetimin genel olarak etik davranış konusunda eğilim belirlemiş olması gerekir. Etiğe uygun yönetim anlayışı benimseneceği gibi, etiğe ilgisiz ya da etiğe aykırı bir yönetim anlayışı da benimsenmiş olabilir. Etik değerlendirmelere uygun olmayan yönetimin temel işleyiş ilkesi, “Bu eylem, karar ve davranışlarımızla para kazanabilir miyiz?” şeklindedir. Bu tür bir düşüncede sadece etiğin dışlanması değil, etiğe uygun davranışa aktif olarak karşı koyma söz konusudur. Etiğe önem vermeyen ve ilgisiz kalan yönetimdeki ilke “Yasal yetki çerçevesi içinde bu eylem, karar ve davranışlarla para kazanabilir miyiz?” şeklindedir. Bu düşüncede, ne etiğe aykırı ne de etiğe uygun bir yönetim anlayışı vardır. Etiğe uygun yönetimdeki ilke ise “Bu eylem, karar ve davranışlar hem bizim için hem de ilgili bütün taraflar için doğru mu?” şeklindedir. Bu tür bir yönetim anlayışında, etik ilkeler son derece önemlidir (Özgener, 2009: 100-101). Kısacası, örgütlerde yönetim anlayışı ve örgütsel amaçlar, örgütsel kültürü ve dolayısıyla tüm davranışları etkiler. Örgütün temel amacı, sadece en kısa yoldan ve en çok faydayla ulaşmak ise; bu amaca ulaşılırken etik değerlere önem vermeyecektir. Dolayısıyla bu tutum örgütteki tüm gruplar ve eylemlere yansiyacaktır. Örgütlerde yazılı etik

kuralların oluşturulmuş olması, ödül-ceza yapısının olması, etik eğitimin gerçekleştirilmesi, etikten sorumlu birimin olması gibi örgütsel etiği kumsallaştıran diğer etkenler de karar vericilerin etik kararlara ulaşmasında yol gösterici ve destekleyici örgütsel yapılardır. Bu yapılardan özellikle yazılı etik kurallar, sadece örgüt üyeleri için değil, örgüt dışındaki kişiler ve gruplar için de önemlidir. Çünkü örgütün etik boyutunu yazılı olarak duyuran belge niteliğindedir.

Örgütlerde etik karar alma sürecinde etkili olan faktörleri genel olarak bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırdıktan sonra şöyle bir soru aklımıza gelebilir: “Öyleyse etik kararlara ulaşılmasında bireysel faktörler mi, yoksa örgütsel faktörler mi daha etkilidir?” Bu soruya verilebilecek tam anlamıyla doğru bir cevap olmasa da, şu şekilde bir düşüncüyü belirtmek mümkündür: Kişilerin kendi etik değerlendirmeleri her zaman örgütle aynı olmayabilir. Ya da insan duygu ve düşüncelerini bir yana bırakıp, her zaman örgütsel amaçlar etrafında hareket edemez. Yani gündelik yaşamda etik değerlere hiç önem vermeyen ya da çok önem veren bir kişi örgüt içinde aynı tutumunu devam ettirebilir mi? Eğer bu soruyu evet olarak cevaplasak, aynı kişilerin farklı örgütlerde hatta farklı kültürlerde farklı davranış sergilemelerini açıklamakta zorluk çekeriz. Nitekim bu durumu özellikle çokuluslu işletmeler özelinde (Şimşek, 2001: 129-132) görebiliyoruz. Aynı kişiler köken ülkede farklı, ev sahibi ülkede farklı etik davranışlara yönelmektedir. Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür; örgütlerde etik karar alma sürecinin iyi yönetilmesi bireysel ve örgütsel faktörlerin birlikte ele alınmasıyla mümkün olabilir ve örgütsel başarıya ulaşılabilir.

ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ETİK SORUNLAR

Örgütlerde yaşanan etik sorunlar çok farklı şekilde sınıflandırılabilir. Özellikle ortaya çıkış nedenlerine göre sınıflandırma çözüme de katkı yapması açısından önemlidir.

1- Bireysel Etik Değerlendirmelerden ve İletişim Yollarından Kaynaklanan Sorunlar

Çoğunlukla yöneticiler olmak üzere bireysel etik değerlendirmeler ve iletişim yolları şeklinde özetlenebilecek çeşitli nedenlerle (Josephson, 1995: 87-88) etik dışı davranışa yönelme söz konusu olabilir. Etik-dışı davranışların ilk nedeni olarak kişiler, bu davranışın etiğe aykırı olduğu konusunun *farkında olmayabilir ya da etik davranışlara karşı duyarsız* olabilirler. Kendi davranışlarının ya etik dışı olduğunu bilmezler ya da kabullenmezler. Genellikle bu tip insanlar “herkes böyle davranıyor”, “yaptığım bu davranış fark edilmez”, “o benim sorunum değil” gibi ifadeleri sıkça kullanır. Bazen de kişiler *isteklerine aşırı düşkünlük, kendini koruma ve kendini haklı görme* gibi nedenlerle egoist etik değerleri benimser. İsteklerine aşırı düşkün olan kişiler, kişisel çıkarlarını artırmak amacıyla yalan söyleme, sözünü tutmama gibi etik dışı davranışlara yönelir. Kişiler *haksızlığa uğradığını düşündüğünde* de kendini koruma amacıyla yalan söyleme, aldatma gibi davranışlar sergiler. Bazen de *örgütsel kuralları benimsemediği halde açıkça bunu ifade edemeyenler*, dürüstlükten uzaklaşarak kendi kurallarını uygular.

Bazen örgütler etiğe aykırılığın uzun dönemdeki maliyetinin ne kadar büyük olabileceğini kestiremezler. İhbarcılığın etiğe uygun bir davranış olup olmadığına yönelik yapılan tartışmalar bu duruma bir örnek oluşturabilir. Şöyle ki; ihbarcılık davranışı belli kriterler gerçekleştiği takdirde etiğe uygun bir davranıştır. Hatta örgüt içerisindeki etiğe uygun olmayan davranışların görmezden gelinmesi etik-dışıdır. Ancak kültürel değerler ihbarcılığı desteklemediğinde ve örgüt içinde ihbarcılara karşı misillemeler söz konusu olduğunda, kişiler etik ikilemler yaşayabilirler. Örgütler ve kişiler etik değerlendirmelerini sadece kısa dönem çıkarlar üzerinde kurduklarında, ihbarcılık hatalı bir şekilde “kötü ve istenmeyen” bir davranış olarak değerlendirilir.

Örgütlerde yoğun olarak karşılaşılan bir diğer etik sorun ise, *iletişim yollarından* kaynaklanır. Burada yaşanan etik sorun, üretilen malın güvenirliliği, tüketicilerin bilgilendirilmesi gibi konularda özellikle reklamcılık mesajlarıyla ilgilidir. Yanlış ve hileli olan bilgi akışı, hem örgüt içi hem de

örgüt dışındaki iletişimde güveni sarsar ve doğrudan zararlar sonuçlanır. Aslında etik açıdan en sorunlu alanlardan biri olan reklamlar, bu konuda önemli bir örnektir. Tüketicuyu yanıltan, eksik, karışık, abartılı ifadeler ya da özellikle çocukların saflıklarından yararlanmayı amaçlayan doğru olmayan bilgileri içeren reklamlar çok yaygındır. Son yıllarda kullanılan bilinçaltı reklamcılık uygulamaları da ciddi etik sorunlara neden olmaktadır. Çocukların izlediği çizgi filmlerde bile bu yöntemin uygulandığı ne yazık ki gözlenmektedir. Pazarlama etiği açısından, bir otomobil firmasının, çevreye verdiği zararı olduğundan az gösteren yazılımla tüketicileri yanıltması örneği bu açıdan önemlidir. Bu firma örneği iletişim yollarındaki hatayı gösterdiği gibi, aynı zamanda sadece kısa dönemli çıkarlara odaklanıldığında uzun dönemli maliyetlerin gözden kaçtığına örnek oluşturmaktadır. Nitekim bu firma hem ödediği tazminatlar nedeniyle maddi açıdan zarara uğramış, hem de firmanın itibarı ciddi anlamda zedelenmiştir.

2- Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar

Örgütlerde çıkar çatışmasından kaynaklanan etik sorunları; kişisel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışma, kişisel- toplumsal düzeyde yaşanan çatışma ve örgütsel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışma olarak üç grupta inceleyebiliriz.

a- Kişisel - Örgütsel Düzeyde Yaşanan Çatışma

Kişisel ve örgütsel düzeyde yaşanan çatışma, kişilerin bireysel etik değerleri ile örgüt veya örgütte yer alan diğer kişilerin etik değerleri arasında bir farklılık olduğunda söz konusudur. Bireysel ve örgütsel düzeyde yaşanan çatışmaya özel yaşamın gizliliği, düşüncelerini özgürce ifade etme gibi konular örnek oluşturabilir. Çalışanlar bu konularda oldukça hassas oldukları için çalışma saatleri dışındaki yaşamlarının örgütü ilgilendirmediklerini düşünür. Oysa örgütler özgür konuşma hakkını, örgüt içindeki bilgilerin dışarı sızdırılması ve örgüte sadakatsizlik olarak değerlendirebilir (Ferrel ve Fraderick, 1994: 151). Nitekim sosyal medya üzerinden yapılan paylaşımlar hem çalışanları hem de örgütü zor durumda bırakabilmektedir. Firma ile ilgili olarak yapılan bir eleştiri, örgütsel açıdan büyük bir maddi

kayba ve itibar zedelenmesine neden olabilir. Kişilerin çalıştıkları firma veya üretilen mal ve hizmetle ilgili yaptıkları olumsuz değerlendirmeler hangi kapsamda değerlendirilmelidir? Çalışanların firma ve ürün hakkında yorum yapma ve bunu herkese duyurma hakkı var mıdır? Ya da bunun sınırları nedir? Bu tür davranışlar örgüt içindeki bilgilerin dışarı sızdırılması olarak algılandığında, bu paylaşımlar işten çıkarma için neden olarak gösterilebilir. Bu nedenle örgüte sadakatin boyutlarının açık bir şekilde ortaya konulması gerekir.

Çıkar çatışmasına diğerk bir örnek olarak, örgüt üyeleri tarafından rüşvet alınıp verilmesi gösterilebilir. Bazen rüşvet alınıp verilmesi sadece kişisel çıkara hizmet ederken, çoğu durumda örgütün çıkarına da uyumlu bir işlevi olabilir. Ancak, örgütün kabul ettiğı etik değerler ve davranışlar ya da etik-dışı olarak tanımlanan davranışlar içerisinde bu tür davranışın yer alıp almamasına göre çatışma yaşanacak veya yaşanmayacaktır. Kısacası, bir davranış hem örgüt hem birey için etik açıdan aynı şeyi ifade ediyorsa, sorun yok gibi gözükmemektedir. Ancak taraflardan birinin etik değerlendirmesi farklı ise, etik çatışma yaşanması olasıdır.

b- Kişisel - Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışma

Bu çatışma, kişisel etik değerler ile toplumsal etik değerler birbirinden farklı olduğunda ortaya çıkar. Bireysel değerler toplumsal değerlerden farklı olduğunda, toplum dışına itilme gibi yaptırımlar olabilir. Hatta bu kişiler, yasal olarak da ceza alabilirler. Çünkü genellikle toplumsal etik değerlerle yasalar uyumludur (Ferrel ve Fraderick, 1994: 13). Son yıllarda sağlık sektöründe gözlenen bazı davranış şekilleri bu çatışmaya örnek olarak verilebilir. Şöyle ki, performansın ücrete yaptığı katkı fazlalaştıkça, bazı etik-dışı davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bazen hekimlerin daha fazla puan alma gerekçesiyle, belki de yapılması gerekli olmayan bir tıbbi müdahaleyi yaptıkları bilinen bir gerçektir. Bir hekimin en çok puanı alıp en fazla yarar elde edeceği davranış şekli, yani egoistçe davranış şekline uygun davranmak, kişisel çıkarına uygundur. Ancak bu davranışın yaygınlaşması toplum sağlığını tehdit etmesi ve kamu kaynaklarının israfı gibi nedenlerle toplumsal çıkarlarla çatışmaktadır. Sağlık sektöründe son zamanlarda ya-

şanan başka bir örnek de, çalışanların ameliyathane veya yoğun bakım ünitesi gibi yerlerden fotoğraf veya video paylaşımı yapmasıdır. Bu tür davranışlar kişisel mahremiyeti ve toplumsal güveni zedeleyen bir davranış olarak etiğe aykırıdır. Bu tür eylemlerin artması cep telefonlarının işyerlerinde belli mekânlara sokulmaması gibi bir kuralın getirilmesine neden olabilir. Bireysel düzeyde getirilen bir kısıtlama, toplumsal yararı arttıran bir işlev görmektedir.

Bu çatışma türü ile ilgili diğer bir örnek, grev ve eylemlerdir. Ülkemizde zaman zaman farklı meslek gruplarının grev, işi yavaşlatma, protesto gibi eylemlerine tanık olmaktadır. Özellikle bu eylemler sırasında bazı kamusal hizmetlerin aksaması toplumsal çıkarları zedeleyebilir. Yasal tartışmaların ötesinde böyle eylemlere katılmak mı katılmamak mı daha fazla etiğe uygundur? Bu soruyu yanıtlamak kolay olmasa gerek. Bir yandan çalışanların hakları diğer yandan kamu yararı tartışmaları bu ikilemin ortadan kalkmasını güçleştirmektedir.

c- Örgütsel - Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışma

Örgütsel etik değerler ile toplumsal değerler arasındaki uyumsuzluk böyle bir çatışmaya neden olur. Sigara, içki ve alkol reklamının yapılmasına toplum şiddetle karşı çıkabilir. Ya da toplumdaki vejetaryen veya çevreci gruplar, bazı malları protesto edebilir. Bu durumda örgüt, ya bu gruplarla çatışmayı göze alır, ya bu üründen vazgeçer ya da uzlaşma yoluna gider. (Ferrel ve Fraderick, 1994: 151; Napier, 1992: 831-841).

Bu çatışmaya bir örnek de şirketlerin vergi hesaplamalarında etiğe aykırı eylemlerde bulunmasıdır. Şirketlerin belgelerde oynayarak ya da vergiden kaçınma taktikleri sonucu devlete ödeyecekleri vergiyi olduğundan az hesaplamaları örgütsel çıkar için olumlu olabilirken, toplumsal çıkar açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Ülkemizde benzer şekilde hatalı bir başka uygulama bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde etik çatışmaya neden olmaktadır. Ücretlerin kayıt altına alınması amacıyla bankalar aracılığıyla yapılması gereken ücret ödemelerinin asgari ücrete isabet eden kısmı banka hesabına yatırılırken, kalan kısmın çalışana elden ödenmesi bu tür çatışma için bir örnektir. Bu uygulama ile çalışanlar kısa dönemde çı-

karları açısından farklılık hissetmemektedir. Ancak kıdem tazminatı veya sigorta ödemelerinin hesabı gibi alanlarda gerçeğe aykırı ve çalışan aleyhine gelişen sorunlar ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda hileli bir şekilde devlete karşı olan yükümlülüğün de çığnendiği açıktır. Şirket böyle bir yasa-dışı ve etik-dışı uygulama yaparken, çalışanlar işlerini kaybetme korkusu nedeniyle bu duruma genellikle karşı koyamamaktadır. Böylece örgütsel açıdan çıkarlara uygun bir davranış, hem bireysel olarak çalışanın çıkarı hem de toplumsal çıkarla çatışan etik sorundur. Örgütlerde meydana gelen bu ve buna benzer etiğe aykırı ve yasa-dışı eylemlerin ihbarı da benzer şekilde bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan değerlendirilmelidir. İhbarcılık sözkonusu olduğunda yanıtlanması gereken pek çok soru vardır. Etiğe aykırı bir eylemi ilgili yerlere duyurmak mı yoksa görmezden gelmek mi gerekir? İhbar ettiğinde işten çıkarılacağından emin olan bir çalışanın firmadaki etiğe aykırı bir eylemi duyurması için zorlayabilir miyiz? Toplumsal yarar açısından bu tür eylemlerin duyurulması genel olarak etiğe uygun bir davranıştır. Ancak çalışanları misillemelere karşı koruyacak örgütsel mekanizmalar oluşturulmadan ve yasal düzenlemeler yapılmadan tüm yükü çalışanlara yüklemek etiğe pek uygun gözükmemektedir.

3- Etik İkilemlerden ve Belirsizlikten Kaynaklanan Sorunlar

Etik değerler söz konusu olduğunda her şey her zaman siyah ve beyaz gibi açık değildir. Gri alanlar çok daha fazladır. Örgüt içerisinde birey, bazen çok net bir biçimde hangi davranışın etiğe uygun olduğunu ya da olmadığını belirleyebilirken, çoğu durumda kararsız kalmaktadır.

Etik ikilem, bir kişinin alternatifler arasında bir seçim yapmak istediğinde karşılaştığı sorundur. Etik ikilemlerde belirsizlik en büyük sorundur. Bu nedenle karar verilirken güçlükle karşılaşılır. Ancak burada en adil olana ulaşmaya çalışılır. Bu belirsizliğe tıp etiğinde sıkça rastlamaktayız. Hekimin etik sorumluluğu nedir? Toplumumuzda rastlayabileceğimiz bir örnek (Aydın, 2002: 96) şudur; bebeğini canlı dünyaya getirmek isteyen bir kadının yaşamı herhangi bir tıbbi nedenden dolayı tehlikeye girdiğinde, hekim annenin sağlığını korumak için bebeğin alınması gerektiğini söyle-

yebilir. Annenin kendi sağlığını korumak için bebeğinden vazgeçmek zorunda kalması; hekimin ise annenin sağlığını korumanın en iyi “yarar” olduğunu düşünerek bu öneriyi yapması, her iki tarafı etik ikilem içine düşürecektir. Diğer bir örnek, hasta hakları ile örgüt politikaları arasındaki çatışmada görülebilir. Kadın hastalardan biri kişisel mahremiyetinin zedeleniği gerekçesiyle, yoğun bakım ünitesinin erkek ve kadınlar için ayrı birimler olarak oluşturulmasını isterse bunu nasıl değerlendirebiliriz? Hastanın bu talebini görmezden gelmek etik açıdan doğru mudur? Bu hastaya yönelik yapılan sert eleştiriler, bu talebin aslında dini gerekçelerle yapılıyor olması şeklinde açıklanabilir mi? Farzedelim ki, bu talep kadın hastanın dini inancı gereği dile getirilmiş olsun. Dini inanca dayalı olan bir talebin reddedilmesi etik açıdan doğru mudur? Burada aslında etik açıdan bir belirsizlik bulunmamaktadır. Hastanın talebinin gerekçesi ister mahremiyet ister dini inancı gereği olsun değerlendirmeye alınmalıdır. Oysaki bu konuyla ilgili mevcut tartışmalara bakıldığında, ya çok sert bir karşı duruş veya olayı tamamen görmezden gelme yaklaşımı gözlenmektedir. Etik belirsizlik veya muğlaklık işte tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde özel yaşamın gizliliğinin sınırları nedir? Örneğin, bir yönetici çalışanın AIDS hastalığı olup olmadığını öğrenmek isteyebilir mi? Bu konuda iki farklı görüş vardır: Birincisi, bu hastalığın diğer kişilerin sağlığını tehlikeye soktuğu için test yapılması gerektiği ve de sağlıkla ilgili giderler şirket tarafından ödeniyorsa, maddi yük açısından örgütün hastalığı bilmesinin önemli olduğu görüşüdür. İkincisi ise, böyle bir testin kişinin özel yaşamına müdahale olduğu, bu nedenle AIDS testinin yapılmasının istenemeyeceği görüşüdür (Yurtsever, 2000: 71). Bu iki farklı görüşten hangisi etik açıdan daha doğrudur? Aslında kişilerin sağlıklarıyla ilgili olan her bir hususta, özel yaşamın gizliliği esas alınmalıdır. Kişilerin başkaları tarafından bilinmesini istemediği ve yazılı onayının olmadığı her türlü sağlık bilgisi gizli kalmalıdır. Ülkemizde Kızılay’dan aldığı kan nedeniyle AIDS hastalığı bulaşan ve özellikle medyanın da etkisiyle adı herkes tarafından duyulan bir aile bu konuda büyük mağduriyetler yaşamıştır. Bu örnekte etik olarak sorgulanacak pek çok taraf vardır. Kanın analizini yanlış yapan Kızılay, kanı hastaya uygulayan sağlık kurumu, mağdurun ismi-

ni kamuya duyuran medya örgütleri, eğitimden dışlayan eğitim kurumu ve sosyal yaşamdan dışlayan insanlar etik sorumluluklarını yerine getirmemişlerdir. Görüldüğü gibi, özel yaşamın gizliliğinde yaşanacak ihlal, kişilerin yaşamlarında ciddi sorunlara neden olabilir. Bu nedenle özel yaşamın gizliliği konusu, örgütsel etiğin ayrılmaz bir kuralı haline getirilmelidir.

Bazı durumlarda kesin etik kurallar belirlenemeyebilir. Şöyle bir örnek üzerinden gidecek olursak (Belsey ve Chadwick, 1998: 25); insanların aldatılmamak gibi bir hakları varsa, halkın genel yararına sonuçlanabilecek durumlar için bile, araştırmacı gazetecilikte aldatmaya izin verilmeyecektir. Peki, böyle bir çözüm ne kadar tatmin edici olur? Bir dolandırıcılık olayı sadece gazetecinin dolandırıcıyı aldatmasıyla ortaya çıkarılabiliyorsa ne yapılacaktır? Dolandırıcının aldatıldığı için şikâyet hakkı var mıdır? Kesin çizgilerle belirlenen etik kurallarla ilgili belirsizliği ortadan kaldıracak olan temel kriter, toplum yararadır.

Örgüt içerisinde de pek çok belirsiz alan mevcut olabilir. Örneğin, kullanılan e-postalar veya telefon görüşmelerine sınır konulabilir mi? Örgüt içerisinde son yıllarda karşımıza çıkan sanal kaytarma olarak adlandırılan davranışlar (Örücü ve Yıldız, 2014: 99) da etik açıdan belirsizliğe neden olmaktadır. Şöyle ki; çalışma saatleri içerisinde kişisel nedenlerle internet kullanımı etik açıdan doğru bir davranış sayılır mı? İşverenin bu nedenle internet kullanımını yasaklaması ya da sınırlandırması nasıl değerlendirilecektir? Çalışanların cep telefonları aracılığıyla çok kolay bir biçimde internet erişimi sağlayabileceği günümüzde bu mümkün olur mu? Çalışma sürecinde denetim ve kontrol amaçlı konulan kameraları işin bir gereği olarak mı, özel yaşamın ihlali olarak mı, yoksa güvenlik gerekçeli olarak mı değerlendirebiliriz? Bu gibi sorulara verilebilecek doğru cevapları her zaman bulamayabiliriz. Etiğe en uygun karara ulaşmak için her bir olay ayrı bir şekilde değerlendirilmelidir. Böylelikle etik ikileme konu olan durumlar her yönüyle ele alınabilir ve belirsizliği giderecek bir yöntem bulunabilir.

Yapay zekâ tartışmaları ile birlikte çalışma yaşamında etik açıdan yeni muğlak alanlar ve yeni tartışmalar ortaya çıkabilir. Örneğin, sürücüsüz

(otonom) otomobillerle birlikte etik açıdan yeni tartışma alanları ve belirsizliklerle karşı karşıya kalabiliriz. Kaza yapma riski oldukça düşük olacağı düşünülen bu otomobillerde, herhangi olası bir kaza anında nasıl karar verilecektir? Etik sorumluluk otomobil sahibinde mi yoksa otomobil üreticisi firmada mı olacaktır? Şöyle bir örnek üzerinden tartışmayı sürdürebiliriz. Diyelim ki, otonom otomobilin bir kaza anında, karşısında bir yaya veya bir köpeğe çarpmak gibi iki seçenekten birini tercih etmesi gerekiyor. Bu kararı nasıl verecek? Ya da daha karmaşık durumlarda otomobil içindeki kişileri riske atarak bile olsa, toplamda en çok sayıda insanın hayatını kurtaracak şekilde bir programlama yapıldığında, sonuçlar ne olabilir? Sürücü insan olduğunda, kaza anında genellikle sürücünün bireysel etik değerlendirmesine göre en doğru karar uygulanır. Bu durumda etik açıdan en doğru kararın ne olduğu otomobil üreticisi firma tarafından mı belirlenecektir? Bu firmanın almış olduğu karar tamamen güvenilir midir? Otomobil içindeki kişileri öncelikli olarak korumaya programlanmamış bir otomobili kim satın almak ister? Öte yandan otomobil içindeki kişilerin herhangi bir anda müdahalesini tamamen ortadan kaldırmak ne kadar güvenilirirdir? Kısacası, sürücüsüz otomobiller örneğinde olduğu gibi yapay zekânın etik anlayışı ne olacaktır? Belirsizlikler nasıl giderilecektir? gibi sorular önümüzdeki dönemde oldukça tartışılacak gibi görünmektedir.

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi, etik ikilemde kaldığımızda, yapabileceğimiz alternatif her iki davranış da etiğe uygun ya da etiğe aykırı olarak değerlendirilebilir. Örgüt içerisinde böyle farklı değerlendirmelerin yaşanmaması için, etik kodlarına bu konuyla ilgili açıklama konulabileceği gibi, etik ikilem yaşayan kişilerin örgüt içerisinde başvuracakları mekanizmaların da önceden oluşturulmuş olması gerekir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken bir nokta şudur; belirtilen bu mekanizmaların ya da kodların bir kez oluşturulmuş olması sorunun çözümünde gerekli, ama her zaman için yeterli değildir. Farklı zaman ve koşullara uyum sağlaması açısından sürekli gözden geçirmelerin yapılması ve duyurulması bu mekanizmaların işlerliğini arttıracaktır.

4- İnsan Kaynakları İle İlgili Etik Sorunlar

Örgütlerde insan kaynakları bölümü, işe alım, eğitim, geliştirme, iş sözleşmesi yapma, iş analizi, disiplin, işten çıkarma ve emeklilik, performans değerlemesi, kariyer planlaması, çalışma ilişkilerinin yönetimi gibi pek çok alanda işlev görmektedir. Aslında her bir alan ayrıca incelenebilecek kadar etik açıdan sorgulanabilir eylemleri içerir. Bu nedenle, örgüt içerisinde etiğe uygun olarak organize edilen insan kaynakları işlevleri son derece önemlidir.

İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden olan iş başvurularını değerlendirme ve işe alım süreci, etik açıdan sorgulanabilir pek çok soruna neden olmaktadır. İş ilanlarından işe yerleştirmeye kadar olan tüm süreçte etik değerler ön planda olmalıdır. Özellikle yaş, dini ya da felsefi düşünce, etnik köken, cinsiyet gibi nedenlerle kişilere yapılan ayrımcılık en büyük etik sorunlardandır. Bu süreçteki testler, sınavlar ve mülakatlarda da çok sayıda sorun yaşanmaktadır. Örneğin; işe alım sürecinde hangi sorular sorulabilir, hangi testler uygulanabilir tartışmaları devam etmektedir. Kadın adaya evli olup olmadığı, hamile olup olmadığı, evliliğinde çocuk planı, psikolojik testlerde sorulan özel bilgiler, henüz ülkemizde karşılaşmamıza rağmen, uygulanmaya başlayan genetik testler hangi durumda etiğe uygundur, hangi durumda değildir? İşe alım sürecinde dış görünüşe aşırı önem verilmesi de etik açıdan uygun olmayan bir davranıştır. Tüm bunlar örgütün cevaplaması gereken sorulardır. Genel kabul gören görüş, ayrımcılığı değerlendirirken, işin niteliği ve objektif kriter varlığını araştırmaktır. Yani mankenlik için başvuru yapan veya spor öğretmenliği için başvuru yapan kişiye hamile olup olmadığı sorulabilir, ancak üniversitede akademik kariyer yapmak için başvuran bir kadına bu tür soruların sorulması özel yaşama müdahaledir. Ayrıca çalışan kadının anne olma hakkını sınırlandırıcı bir uygulama olması nedeniyle de etik dışıdır. İşe alım sürecinde yararlanılan özgeçmiş formlarında yaş, cinsiyet, doğum yeri, medeni durum gibi bilgilere yer verilmemesi gibi uygulamalar bu etik kaygıdan kaynaklanmaktadır. Hatta başvuruyu yapan kişinin etnik, dini ve ulusal kimliğini ortaya çıkarabildiğinden isim bile yazdırılmaması ve fotoğraf

istenmemesi talepleri ortaya çıkmıştır. Bu ve buna benzer uygulamaların, etik bir sorun olan ayrımcılığı azaltacağı umulmaktadır.

Hem işe alımlarda hem de işten çıkarmalarda özellikle son yıllarda yeni bir etik sorun karşımıza çıkıyor. İş başvurularının değerlendirilmesi aşamasında insan kaynakları uzmanları, kişilerin sosyal medya hesaplarının da incelendiğini belirtiyor. Sosyal medya hesabınızdaki bilgileriniz veya siyasi düşünceleriniz işe alınmanızı engelliyor olabilir. Kişisel sosyal medya hesaplarındaki bilgiler kişiliğimizle ilgili önemli ipuçları veriyor. Aynı şekilde sosyal medya üzerinden onayladığımız bir görüş kariyerimizin önünde ciddi bir engel oluşturabilir. Bu hesaplar özellikle dini veya siyasi görüşlere dayalı yapılacak olan ayrımcılık uygulamaları için, ne yazık ki zemin hazırlamaktadır. Şimdi sorumuz şudur? Kişilerin sosyal medyadaki paylaşımları hem örgüt hem de toplum için gerçekten iyi bir gösterge olabilir mi? Sosyal medya hesapları üzerinden karar vermek etiğe ne kadar uygundur? Ya da bu hesapları görmezden gelmek doğru bir davranış mıdır? Sosyal medya paylaşımlarının çoğunun abartılı ve sanal bir yaşamı esas aldığı düşünüldüğünde, ne kadar güvenilir veriler sunmaktadır? Geçmişte yaptığı paylaşımları hata olarak gören kişilerin yeni bir şansa daha hakları olamaz mı? Bu soruların cevaplarını düşünmek ve yeniden tartışmak gerekir.

Konuyla ilgili diğer bir örnek, performans değerlemelerinden verilebilir. Performans değerlemelerinde bazen adil değerlemenin dışına çıkıldığı görülmektedir. Aslında tam anlamıyla performansın ölçümü mümkün olamaz. Performans değerlemeyi yapan kişiden ya da sürecin iyi organize edilmemesinden kaynaklanan pek çok sorun bulunmaktadır. Çalışanlar bazı dönemlerde işte var ol(ama)ma (presenteeism) sorunu yaşayabilir. Herhangi bir hastalık ya da zihni meşgul eden herhangi bir sorun nedeniyle performans düşüklüğü yaşanabilir. Böyle bir durumda performans değerlemesinden düşük puan alınabilir. Bu ise hatalı sonuçlara neden olur. Bir çalışanın diğer yıllarda gösterdiği başarıların sadece performans düşüklüğü nedeniyle görmezden gelinmesi ve kariyerinde sorun yaşaması veya işten çıkarılmasını etiğe uygun olarak değerlendirmek pek mümkün gözükmemektedir.

Öte yandan performans değerkemesi uygulamaları kalitede ciddi dü-şüşlere neden olması bakımından da sorgulanması gereken bir alandır. Örneğın, son yıllarda performans temelli akademik teşvik ödemesi uygulamasının pek çok etik sorun ortaya çıkardığı bilinmektedir. Akademik teşvik ödemesinin yanlış kurgulanmasından ya da bireysel faktörlerden kaynaklanan nedenlerle etik sorunlar yaşanmaktadır. Bazı durumlarda ise, akademik etiğın ihlal edilerek kalitenin düşmeye başladığı gözlenmektedir. Bu sorun akademik çevrelerce de dile getirilmeye başlanmıştır. Bu tür eleştirilerin de etkisiyle akademik teşvik ödemesi uygulaması ile ilgili son düzenlemeye bakıldığında sürecin “zorlaştığı” gözlenmektedir.

İşe yerleştirmelerin yanında işten çıkarmalarda da etik sorunlar vardır. Küçölme veya başka bir nedenle işçi çıkarmak isteyen bir örgütte, işten çıkarılacak olanlar kimler olacaktır? Bu çok ciddi bir sorundur. Çünkü her ne kadar yasal düzenlemelere uygun olarak çıkarma söz konusu olaksa da sonucunda birey işsiz kalacaktır. İlk çıkarılacak grup hangi kritere göre saptanacaktır? Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, yapılan iş, eğitim durumu, çocuk sayısı, performans değerkemesi sonuçları gibi pek çok faktör sıralanabilir. Buradaki kritik nokta, hangi faktörün tercih edileceğı ve bunun ne kadar adil olduğudur. Örneğın, bekâr olan bir kişinin aile yükümlölüklerinin daha az olacağı düşüncesiyle öncelikle bu grubun işten çıkarılacağını varsayalım. Bir kişi bekâr olabilir; ama boşanmış ve çocuk sahibi, yaşlı anne babasının sorumluluğı üzerinde veya eğitim düzeyi yüksek olduğu için örgüt açısından vazgeçilmemesi gereken bir çalışan olabilir. İlk etapta değerkendirilemeyen pek çok faktör nedeniyle, adil olmayan karar alınmış olabilir. Aslında her bir kriterin puanlandığı bir sistem de getirilebilir. Bu, sorun çözümünde daha adil gibi görünse de, bu kez puanlamanın nasıl yapılacağı ile ilgili başka etik sorunlar gündeme gelebilir.

Son yıllarda çalışma koşullarının adilliğı de sıkça sorgulanan diğerkonudur. Adil ücret nedir? Eşit ücret adil midir? Yasal ücret olan asgari ücreti ödemekle firmalar etik sorumluluklarını yerine getirmiş sayılır mı? Örgüte katkısı farklı olan iki kişinin eşit ücret alması etik olarak doğrudur mu? Ülkenin yasal mevzuatına uyum sağlamak, hatta diğerkşirketlere göre daha iyi ücret ödemek, adil ücret ödeme sorumluluğundan kurtarır

mı? Ücrette eşitlik ve yasalara uygunluk, adilliği tek başına sağlamaz, sadece adilliği sorgularken kullanacağımız kriterlerden ikisi olur. Diğer kriterler ise, yaşam standardı, insanlık onuruna uygunluk gibi kriterler olabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ücretin adilliğini belirleyen ve etik açıdan kabul edilebilirliğini sağlayan kriterlerin birlikte ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliğini sağlamak insan kaynaklarının önemli işlevlerinden birisidir. Örgütlerde çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıklarının korunması yasal ve etik sorumluluklarının gereğidir. Ancak ne yazık ki bu konuda ülkemizde çok sayıda sorun yaşanmaktadır. Tersanelerde ve maden ocaklarında sonu ölümle biten iş kazalarını nasıl açıklayabiliriz? Yasal düzenlemelerin yetersizliği mi, yasalara rağmen uygulanmayan kuralların etkisi mi? Aslında her iki durum da etik açıdan bir soruna işaret ediyor. Çünkü yasal düzenlemelerin yetersizliği de yasal düzenlemelere rağmen güvenlikle ilgili kuralların uygulanmayışı da etik açıdan sorgulanabilir.

Tacizin tanımı nedir? Örneğin; üst konumundaki bir yöneticinin karşısındaki bir astını akşam yemeğinde iş görüşmeye davet etmesi, örgüt tarafından taciz olarak değerlendirilir mi? Bu tür davranış etik açıdan tartışılır mı? Genel olarak belirtilirse, tacizin sınırlarını tam olarak belirlemek her zaman mümkün olmayabilir. Ancak etik açıdan değerlendirildiğinde gözden kaçırmamamız gereken nokta, söz konusu olan davranışın karşı tarafça istenmemesi ve kişinin reddetme seçeneğinin bulunması olabilir. Ülkemizde çalışma yaşamında özellikle cinsel taciz sorunu, kadınların “gizli” tuttuğu ve açıklamaktan çekindiği bir alandır. Bu konuda yasal önlemler ne yazık ki yeterli değildir. Son yıllarda kadınların cinsel taciz eylemleri karşısında daha “cesurca” hareket ederek, bu sorunu duyurmaya başladıkları görülmektedir. Özellikle son yıllarda sinema sektöründe bu tür açıklamalarla karşılaşilmektedir. Bir örgütte tacizin yaşanmaması için caydırıcı önlemler alınması temel etik sorumluluklar arasındadır.

Çalışanların katılım haklarının örgüt içerisinde güvence altına alınması insan kaynaklarının diğer önemli işlevi ve sorumluluğudur. Katılım hak-

ları ise örgüt içindeki karar mekanizmalarına, sendikal faaliyetlere ve hatta siyasal faaliyetlere katılım haklarını kapsar. Ancak katılım hakları konusunda da çok sayıda etik ikilem vardır. Çalışanlar örgüt içerisinde tüm karar mekanizmalarına katılmalı mıdır? Son yıllarda çıkar birliğine vurgu yapılsa da, aslında emek ve sermaye arasında var olan çıkar ayrılığı konusu ne olacaktır? Yani çalışanların birer işveren gibi hareket etmesi doğru mudur ve gerekli donanımına sahip midirler? Bu konuda genellikle sınırlı konularda özellikle çalışanları ilgilendiren konularda katılım mekanizmalarına dâhil olmalarının gerekliliği, etik açıdan doğrudur. Sendikal faaliyetlere katılım konusunda ise, çalışanların engellenmesi etik açıdan hiçbir şekilde doğru davranış olarak gösterilemez. Aynı tutum siyasal davranış söz konusu olduğunda bu kadar net bir şekilde ortaya konulamamaktadır. Örgüt liderlerinin ya da çalışanların aktif olarak açıkladığı siyasal görüşler, örgüt ve örgüt üyeleri için her zaman olumlu sonuçlanmayabilir. Açık bir şekilde desteklenen veya karşı durulan bir siyasal görüş, muhalefet veya iktidar olma durumuna bağlı olarak örgüte zarar da verebilir. Örneğin bir çalışan yapılan seçimlerde hangi parti veya aday desteklediğini açıklayabilir mi? Bu açıklamayı yapmasını örgütü engelleyebilir mi? Siyasal veya dini düşüncesini açıklama özgürlüğü kısıtlanabilir mi? Burada bireysel düşünce özgürlüğü ve örgütsel çıkarların çatışması söz konusudur. Etik açıdan ikilemlerin sıkça yaşandığı bu konuda kesin kurallar konmazsa da örgütlerin siyasal faaliyetlere katılım ve düşüncelerin açıklanması konusunda bazı kısıtlamalar getirdikleri gözlenmektedir.

Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere, insan kaynakları işlevlerinde etik karara ulaşmanın zorlukları bulunmaktadır. Ancak örgütlerin her bir alanla ilgili muğlaklığı giderecek politikalar üreterek etik yönetimini sağlaması gerekmektedir. Bunun için de etiği kurumsallaştıracak çalışmaları en kısa sürede uygulamalıdır.

ETİĞİN KURUMSALLAŞTIRILMASI

Etiğin kurumsallaşması sürecindeki örgütsel faktörleri Çiftci (2016: 12-28); üst yönetimin tutumu ve etik liderlik, etik örgüt kültürü ve iklimi, yazılı etik kodu, etik komisyonu veya etik görevlisi, etik eğitimi ve etik söz-

leşme, etik odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, etik hattı ve sorun bildirme sistemi (ihbarcılık), etik odaklı örgütsel ödül ve ceza, sosyal performans ve etik denetimi şeklinde ele alarak açıklamaktadır.

Örgütsel etiğin yerleştirilmesinde, üst *yönetiminin tutumu ve etik liderlik* kişiler için yol gösterici niteliktedir. Kişiler, alınan karar ve uygulamalarda etik değerlerin önemsenmediğini görürse veya tam tersi etik değerlere uygun davranış ve kararlara tanık olursa kendi davranışını da ona göre şekillendirecektir. Örneğin, örgütsel etik değer olarak ayrımcılık yapmamayı esas alan bir örgütte, belirli grup ya da kişilere ayrımcı uygulamalar yapılıyorsa, kişilerin örgütlerine olan güveni sarsılır ve örgüt üyeleri, örgütsel etik değerlerin uygulamada geçersizliğini kavrar. Bu nedenle de, etik değerleri yönetim süreçlerinde dikkate alan etik liderlik kavramı ortaya çıkmıştır.

Etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi etiğin kurumsallaşması açısından son derece önemlidir. Bu amaçla üst yönetimden başlamak üzere, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenen bir etik değerler sisteminin oluşması zorunludur. Özellikle örgütsel amaçlar konusunda açıklık, örgüt üyelerinin ikilem yaşamalarını engelleyebilir. Yönetim anlayışının etiğe uygun olduğu örgütlerde, her şey daha şeffaftır. Kişiler, yaptıkları davranış veya aldıkları kararlarda hangi kriteri esas alacaklarını bilir. Amaçla beraber aracın önemsendiği örgütlerde, etik değerler daha kolay benimsenir. Böylelikle örgütsel kültür yoluyla tüm çalışanlara benzer etik değerler aşılanmış olur.

Örgütsel etik değerlerin oluşturulmasında önemli olan diğer bir husus, *yazılı bir etik kodu* oluşturmaktır. Yani örgütsel etik kurallarının herkes tarafından anlaşılabilir, açık ve yazılı olması gittikçe önemli olmaktadır. Son yıllarda pek çok firmanın etik kuralları yazılı hale getirdiğine tanık olmaktadır. Ancak, bu kodun oluşturulma süreci, sonucunun da başarılı veya başarısız olmasını belirler. Her şeyden önce, örgüt üyelerinin bu süreçte olabildiğince yer alması, kuralların sürekli gözden geçirilerek ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi gerekir. Etik kodunda yer alan ifadeler, özellikle etik ikilemlere neden olmayacak, hatta etik ikilemleri çözecek

nitelikte olmalıdır. Eğer yazılı bir kurallar dizisi olmazsa, kişiler hangi davranışın örgüt tarafından doğru ve iyi, hangi davranışın ise kötü ve yanlış olarak tanımlandığından emin olamaz. Bu durumda kalan kişi, kendi bireysel etik değerlendirmelerine göre davranışa yönelmekten başka seçenek bulamaz. Hediyeleşmek buna tipik bir örnek olabilir. Örgütte hediyeleşmek konusunda bir sınırlama var ise, bunun yazılı bir şekilde herkes tarafından bilinmesi gerekir. Bu konudan emin olmayan bir kişinin verdiği ya da aldığı bir hediye, örgüt açısından rüşvet olarak değerlendirilebilir. Yazılı etik kodlarında son yıllarda hediyeleşmeyle ilgili kuralların yer aldığını görmek olumludur. Genellikle örgütler hediye ile ilgili düzenlemelerinde simgesel hediye kabul etme eğilimindedir. Son yıllarda sosyal medya kullanımı ile ilgili de bilgilere bu kodlarda yer verildiği gözlenmektedir. Çünkü örgütlerin imajını doğrudan etkileyen bir alan olarak kişisel sosyal medya hesapları önemli hale gelmiştir. Ülkemizde örgütlerin etik kodlarını oluşturmaya başladığı ve web sayfaları üzerinden kamuoyuna duyurdukları görülmektedir. Böylelikle herhangi bir örgütün yazılı etik koduna ulaşılması oldukça kolaylaşmıştır. Bu durum ülkemiz açısından ileriye yönelik olarak ümit verici bir gelişmedir.

Etik koduyla ilgili olarak yaşanan sorunlardan biri de, mesleki etik kodu ile örgüt etik kodu arasında çelişki yaşanması durumudur. Meslek örgütleri, üyelerini böyle bir sorunda tam olarak koruyamamaktadır. Örneğin, bir mühendis yeterli derecede güvenli olmayan ürünün piyasaya sürülmesine karşı çıkması nedeniyle işten atılırsa, bağlı bulunduğu meslek örgütü bu mühendisi genellikle koruyamamaktadır. Öyleyse, iki kod arasında bir çelişki ortaya çıkarsa birey hangi kodu dikkate almalıdır? Profesyonel bireyler, aynı zamanda yönetim kadrolarında muhasebeci, hukukçu, avukat, mühendis ve benzeri mesleklerde yer almaktadır. Bu kişiler, hem örgütsel etik kurallara hem de mesleki etik kurallara uymakla yükümlüdür. Bu nedenle örgütsel kodlar hazırlanırken mesleki kodlar da dikkate alınmalıdır (Yurtsever, 2000: 39-40). Genel olarak benimsenen görüş herhangi bir çatışma durumunda mesleki etik kuralların öncelikli olmasıdır. Aksi durumda çalışanlar meslek kuruluşları tarafından ciddi yaptırımlarla karşı karşıya kalabilirler.

Örgüt içerisinde bir etik komisyonu veya etik görevlisinin belirlenmesi gerekir. Özellikle etik açıdan birçok sorunla karşılaşılan sektörlerde, bu son derece önemlidir. Örgüt içindeki etik görevlisi ya da komisyonu, etik değerlerin o örgütte somut bir şekilde yer almasını sağlayan yapılanmalardır. Böylelikle, örgütsel etik değerlerin oluşturulması, yazılı hale getirilmesi, etik eğitimlerin verilmesi ve denetlenmesi gibi pek çok alanda hizmet verilir. Bu komisyonlarda yer alan kişilerin özenle seçilmesi ve bu alanda uzmanlaşmak için eğitim almaları önemlidir. Kişiler çok rahat bir şekilde etikle ilgili soru ya da sorunlarını bu komisyona iletebilmelidir. Ancak, bazen bu komisyonlar disiplin kurulları gibi işlemektedir. Bu durum etik komisyonlarının işlevlerinin yeterince anlaşılmadığını göstermektedir.

Etik konusunda eğitim ve etik sözleşme; etiğin kurumsallaşmasında diğer önemli bir uygulamadır. Etikten sorumlu bir kişi ya da komisyon, eğer yoksa insan kaynakları departmanı tarafından bu eğitim, danışmanlık firmalarının da desteğiyle verilebilir. Etik konusunda eğitim verilmesi, örgüt içerisinde oluşabilecek etik-dışı davranışların önlenmesinde önemli yarar sağlar. Eğitim sırasında etik kodlar ve uygulamalar tartışılabilir, anlaşılmayan noktalar sorulabilir, beyin fırtınası ile sistemdeki eksiklikler giderilebilir. Etik eğitimi örgüt iklimini olumlu etkilemenin yanında, çalışanların tutum ve davranışlarında da olumlu değişikliklere yol açabilir. Eğitim programlarını düzenlerken e-eğitim olanakları veren teknolojiiden yararlanmak ve liderleri de bu programlara dâhil etmek eğitimin yaygınlaşması ve başarılı olması açısından önemli bir etkidir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 245). Etik eğitimleri sonrasında eğitime katılanlara etik sözleşmesi imzaltılması da mümkündür. Böylelikle etik kurallara uyulacağı konusu taahhüt edilmiş olur.

Etik odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları etiğin kurumsallaştırılmasında önemli bir yere sahiptir. Böylelikle insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarında etik değerlere uyulması sağlanmış olur. Uygulamaya bakıldığında bu alanda henüz sorunların çözülmüş olmadığı görülmektedir. İşe alımdan başlayarak işten çıkarmalara dek tüm sürecin etik kurallar dikkate alınarak yeniden kurgulanması gerekir. Eğer bu yapılmazsa, örgüt tarafından oluşturulan etik ilkelerin çalışanlar açısından pek bir

anlamı kalmayabilir. Dolayısıyla çalışanların etik kurallara uymalarını sağlamak oldukça zor olur.

Örgütlerde etik hattı ve sorun bildirme (ihbarcılık) sisteminin oluşturulması, etiğin kurumsallaştırılmasında etkili olan diğeri bir uygulamadır. Kısaca ihbarcılık sistemi olarak adlandırabileceğimiz bu sistem sayesinde etik sorunlar büyümeden çözüme ulaştırılabilir. İhbarcılık kavramı toplumda genellikle olumsuz bir anlamı çağrıştırmaktadır. Hâlbuki örgüt içinde özellikle etiğe uygun olmayan davranışların içsel veya dışsal mekanizmalarla duyurulmasına dayalı olan sistem, etiğin kurumsallaşması sürecinde son derece önemlidir. Özellikle örgüt içinde oluşturulan etik hattı gibi sistemler sayesinde, etik sorunlara anında müdahale edilebilir. İsim belirtmeden başvuru yapılacak bir etik hattı oluşturmak, örgüt içerisinde etiğe aykırı eylem ve davranışların öğrenilmesi için bir yöntem olabilir. İçsel ihbarcılık sistemi olarak etik hatlarına bildirimlerin nasıl, ne zaman ve hangi durumlarda olacağını da açık bir şekilde duyurulmuş olması gerekir. Bu sistemin sağlıklı işlemesi için misillemelere karşı örgütsel ve yasal korumanın varlığı elzemdir. Aksi durumda zaten ülkemizde kültürel değerlerin desteklemediği (Çiftci, 2017) ihbarcılığı tam anlamıyla yerleştirmek pek mümkün gözükmemektedir. Bu sistemin etkin bir şekilde işlemesi için, etik kodunda bu konunun yer alması ihbarcılara belirli güvencelerin verilmesi şarttır. Aksi takdirde örgüt içerisinde birçok etik sorunla karşı karşıya olan kişiler bu sorunları bildirmeye cesaret edemez.

Etiğin kurumsallaştırılmasında etkili olan bir diğeri faktör, *etik odaklı örgütsel ödül ve ceza sisteminin oluşturulmasıdır*. Bu konuda etik davranışların ödüllendirilmesinin gerekli olmadığı, doğru olan bir davranışın ödüllendirilmesinden önce, yanlış olan bir davranışın cezalandırılması gerektiği yönünde görüşler olabilir. Ancak pek çok belirsizliğin ve çıkar çatışmalarının olduğu örgütlerde, etiğe uygun olan davranış teşvik ve etiğe aykırı davranışın caydırıcılığı açısından, ödül ve ceza yapısının açık ve net bir şekilde oluşturulması ve etik kodunda yer alması gereklidir. Ödüllerin parasal ödül olarak belirlenmesi birtakım sorunlara neden olabilir. Bu nedenle parasal olmayan ödül ve cezaların etkisinin daha fazla olacağını söylemek mümkündür.

Etiğin kurumsallaşmasında dikkate alınması gereken son örgütsel faktör, *sosyal performans ve etik denetimidir*. Örgütlerin sadece finansal performanslarının değil, topluma karşı sorumluluklarının da raporlanması son yıllarda örgütler tarafından benimsenmeye başlamıştır. Benzer şekilde, özellikle etik kodlarında taahhüt ettikleri sorumlulukları ne ölçüde gerçekleştirdikleri etik denetim raporları ile belgelenirse, etiğin kurumsallaştırılmasına oldukça büyük katkı sağlayacaktır.

SONUÇ

Örgütsel etik, örgütlerde örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve “doğru-yanlış” veya “iyi-kötü” olarak nitelendirilen davranış veya tutumlar için yol gösterici standartlara işaret etmektedir. Örgütlerde etik değerlerin oluşturulması tüm tarafları ve toplumu uzun dönemde olumlu olarak etkileyecek olan bir sürece işaret eder. Etik konusu son yıllarda neredeyse her alanda tartışılmaktadır. Böylelikle etik değerlerle uyumlu bir çalışma ortamı oluşmaya başlamıştır.

Etik değerler, tarihsel değişim sürecine paralel olarak endüstri öncesi toplumdan endüstri sonrası topluma dek değişim göstererek var olmuştur. Her bir toplumsal aşamanın kendine has özellikleriyle uyumlu olarak, etik anlayış da değişmiştir. Etiğin ilk olarak dini inançlarla ilişkilendirildiğini, kişilerin dini inançlarını referans alarak doğru ve iyi davranışa yöneldiklerini görmekteyiz. Din ve yasaların etik davranışlar için tek başına yeterli olmadığı bir gerçekse de, bunların desteklemediği etik kuralların toplumda yerleşmesinin zorluğu da gözlenmiştir.

Örgütlerde etik kararlara ulaşılırken, hem bireysel hem de örgütsel faktörler birlikte değerlendirilir. Etik açıdan doğru olan davranışa ulaşmada, bireylerin sahip olduğu psikolojik ve kültürel özellikler oldukça etkilidir. Ancak örgütsel faktörler de dikkate alındığında, karmaşa ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması açısından bu faktörlerin özenle değerlendirilmesi gerekir. Örgütlerde pek çok etik sorunla karşılaşılmaktadır. Bu sorunlar genellikle bireysel değerlendirmelerden, çıkar çatışmalarından, etik ikilem ve belirsizliklerden ve insan kaynakları ile ilgili nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde etik sorunların yaşanmaması ya da var olan etik sorunların ortadan kalkması için, etiğin kurumsallaştırılması sağlanmalıdır. Bu süreçte; üst yönetimin tutumu ve etik liderlik, etik örgüt kültürü ve iklimi, yazılı etik kodu, etik komisyonu veya etik görevlisi, etik eğitimi ve etik sözleşme, etik odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, etik hattı ve sorun bildirme sistemi(ihbarcılık), etik odaklı örgütsel ödöl ve ceza, sosyal performans ve etik denetimi önerileri etiğin kurumsallaştırılmasında öne çıkmaktadır. Tüm bu önerilerin örgüt içerisinde yer alan tüm kişilerle birlikte oluşturulması, gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husustur.

KAYNAKÇA

- Akkirman, Deniz (2004). *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yay, İstanbul.
- Aydın, İnyet Pehlivan (2002). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, 3.Baskı, Pegem Yay., Ankara.
- Belsey, Andrew ve Ruth Chadwick (1998), "Medyada Etik ve Siyaset", *Medya ve Gazetecilikte Etik Sorunlar*, Ed. A. Belsey ve R. Chadwick, Çev. Nurçay Türkoğlu, Ayrıntı Yay., İstanbul.
- Bozkurt, Veysel (2000). *Püritanizden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*, Alesta Yay, Bursa.
- Çiftci, Birgül (2016). "Etiğin Kurumsallaştırılması", *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular Örnek Olay İncelemeli*, Ed. Soner Taslak ve Birgül Çiftci, Beta Yay., İstanbul.
- Çiftci, Birgül (2017). "Türkiye'de Toplumsal Kültürün Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi: Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Bir Değerlendirme", *International Journal of Academic Value Studies*, 3(10).
- Demir, Hulusi ve Neşe Songür (1999). "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).

- Ferrel, O.C. ve John Fraderick (1994). *Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases*, 2. Basım, Houghton Mifflin Comp., USA.
- Gül, Hasan (2006). "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 9(10).
- Josephson, Michael (1995). "Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning", *Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality*, Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick, 3. Basım, Mc Graw-Hill, Inc., USA
- Mill, J.S. (1986). *Faydacılık (Utilitarianism)*, Çev. Nazmi Coşkuner, 3. Basım, MEB Yay., İstanbul.
- Napier, Nancy K. (1992). "Toward an Understanding of Cross-Cultural Ethics: A Tentative Model", *Journal of Business Ethics*, 11, Netherland.
- Öğüt, Adem ve Ayşe Kocabacak (2008). "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları", *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23.
- Örücü, Edip ve Harun Yıldız (2014). "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", *Ege Akademik Bakış*, 14(1).
- Özgener, Şevki (2009). *İş Ahlakının Temelleri (Yönetmel Bir Yaklaşım)*, 2. Baskı, Nobel Yay., Ankara.
- Saylı, Halil ve Duygu Kızıldağ (2007). "Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1).
- Şimşek, Birgül (2001). "Çokuluslu İşletmelerde Etik Sorunlar", *Bilgi ve Toplum Dergisi*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yay., 3.
- Yurtsever, Gülçimen (2000). *Şirket Etik Kodu, Hazırlanışı, Uygulanışı ve İçeriği*, Barış Yay., Ankara.

ÖRGÜTLERDE AYRIMCILIK

Umut OMAY

Prof. Dr. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
umutomay@istanbul.edu.tr

Giriş

İnsanlık tarihinin önemli dönüm noktalarından biri olarak kabul edilen sanayi devrimi, sadece bir üretim artışından çok daha fazlasını ifade etmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte geleneksel toplumsal yapı parçalanmış, yeni sınıflar ve yeni tabakalar ortaya çıkmıştır. Bu dönüşüm, bugün sosyal bilimler olarak kavramsallaştırılan yeni bilim dallarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Sosyoloji, ortaya çıktığı ilk dönemden itibaren, sanayi devriminin yol açtığı bu toplumsal yapı değişikliğini incelemeyi kendisine konu edinmiş bir bilim dalıdır. Sosyolojinin sanayi devriminin toplumsal yapı üzerindeki etkilerinin incelenmesini esas alan ilk dönem çalışmalarından sonra farklı alt dallara doğru ayrışmaya başladığı görülmektedir. Örgüt sosyolojisi de bu ayrışmanın sonuçlarından biri olarak kabul edilebilir.

Örgüt sosyolojisinin önem kazanmasında işletme bilimindeki gelişmelerin etkisi olduğu yadsınamaz. İlk dönem işletme bilimi ile ilgili çalışmalar daha çok mühendislik temeliyle ele alındığından, işletmelerde insan unsurunun göz ardı edildiği görülmektedir. Oysa 20. yüzyılın ortalarından itibaren, özellikle de beşeri ilişkiler (insan ilişkileri) yaklaşımının etkili olmaya başlaması, örgüt sosyolojisinin de önem kazanmasına neden olmuştur. Bu çerçevede insan unsuru farklı bir biçimde ele alınmaya başlanmış ve insanın herhangi bir üretim faktörü olarak değil, çok farklı boyutlarıyla ele alınması gereken bir unsur olduğu anlaşılmıştır.

Bu bölümün konusunu oluşturan örgütlerde ayrımcılık ve neden olduğu sorunlar, örgüt sosyolojisinin güncel çalışma konularından birini oluşturmaktadır. Örgütlerde ayrımcılık sorunu çok boyutlu bir yapı çerçevesinde ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde ayrımcılığın ve buna ilişkin sorunların açık ve doğru bir biçimde anlaşılabilmesi için öncelikle genel anlamda ayrımcılık sorununun ne olduğunun ve nelerden kaynaklandığının anlaşılması önemlidir.

AYRIMCILIK

Ayrımcılık, genel olarak toplumsal ilişkilerde bir sorunun varlığına işaret eden bir kavramdır. Ayrımcılık, formel ya da informal bir biçimde tanımlanmış ve buna bağlı olarak kategorileştirilmiş bir insan grubuna farklı davranılmasını ifade etmektedir. Ayrımcılığın bir sorun olarak nitelendirilmesinin nedeni, bu farklı davranışın genellikle haksızlık yapma biçimde ortaya çıkıyor olmasıdır. Ayrımcılık çok farklı biçimlerde söz konusu olabilmektedir. Ayrımcılığa maruz kalan gruplar ırk, etnik köken, cinsiyet, medeni durum, sınıf, yaş, özürlülük, milliyet, din ve dil gibi unsurlar çerçevesinde tanımlanmaktadır (Law, 2009: 1182).

Ayrımcılıkla ilgili tanımlamalarda temel vurgunun kişilerin sahip oldukları nitelikler nedeniyle ve olumsuz anlamda farklı muamele görmeleri konusunda ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin Baybora, ayrımcılığı “kişilere, bazı kişisel özellikleri veya belirli sosyal üyelikleri nedeniyle farklı ve haksız bir şekilde davranma eylemi” (Baybora, 2010: 34) olarak tanımlarken, Demirel ayrımcılığı “ayırma, dışlama, kısıtlama veya ırk, renk, cinsiyet, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, dil, din, etnik, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğum, siyasi veya diğer görüşlere dayalı olarak gerçekleştirilen ve bütün hak ve hürriyetlerin herkes tarafından tanınmasını ve kullanılmasını engelleyecek veya sınırlandıracak haller” olarak tarif etmektedir (Demirel, 2011: 67). Göregenli ise, son derece yalın bir tanımlama yaparak “ayrımcılık, bir gruba veya grubun üyelerine karşı *önyargılardan* beslenen olumsuz tutum ve davranışların tümüyle ilgili bir süreçtir” demektedir (Göregenli, 2012: 21). Göregenli’nin tanımlamasında dikkat çeken ve ayrımcılık konusunda önemli bir noktaya işaret eden kavram “önyargılar”dır.

Sosyoloji biliminde önemli bir yere sahip bulunan Giddens da, “önyargılar” ve “ayrımcılık” arasındaki ilişkiye ve aynı zamanda farklılığa dikkat çekmektedir. Giddens’a göre önyargı bir grubun diğer bir duruma ilişkin düşünce ve tutumlarını ifade ederken, ayrımcılık bir grubun diğer gruba karşı gösterdiği fiili davranış tarzına işaret etmektedir. Ancak, ayrımcılığın önyargılardan beslendiğini de belirtmek gerekir (Giddens, 1997:

212-213). Kısaca belirtmek gerekirse, ayrımcılık, önyargıların davranışa dönüştüğü durumları ifade etmektedir. Önyargılar genel olarak hem olumlu hem de olumsuz anlamlar taşımaktayken, ayrımcılık söz konusu olduğunda “olumlu” niteliği olan önyargılardan bahsetmek mümkün görünmemektedir (Göregenli, 2012: 22).

Ayrımcılık, doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak uygulanabilir. “Doğrudan ayrımcılık, kanunların, kuralların veya uygulamaların bazı bireyleri açık bir şekilde yalnızca belli bir grubun üyeleri olmaları nedeniyle dışlaması veya tercih etmesidir. ... Dolaylı ayrımcılık, tarafsız görünmekle birlikte uygulamada açık olarak belli bir grubun üyelerini etkileyen kurallar, işlemler veya uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır” (Baybo-
ra, 2010: 36-37).

Ayrımcılık, toplumsal ilişkiler ve toplumsal yapı içerisinde yaygın ve kökleşmiş bir sorundur. Bunun nedeni eşitliğe bağlı davranışların kuşaklar boyunca devam etmesi ve buna bağlı olarak yazılı olmayan kurallar haline gelerek toplumsal ilişkiler ve toplumsal yapı içerisinde yerleşmesidir. Bireyler, sadece belirli bir gruba ait olmaları nedeniyle ayrımcılığa uğramaktadır. Burada o kişinin değerlendirmesinin sübjektif temellere dayandığı görülmektedir (Omay, 2012: 278). Bireylerin yetenekleri, yeterlilikleri ya da davranışları yerine bu tip bir nitelendirmeye bağlı olarak ayrımcılığa uğramalarının bir sorun olduğunu kabul etmek gerekir. Ayrıca bireylerin yeteneklerinin, yeterliliklerinin ve davranışlarının değerlendirilmesi sırasında, ait oldukları grup çerçevesinde değerlendiriliyor olmaları da bu niteliklerinin sübjektif ölçütler çerçevesinde değerlendirilmesine neden olmakta ve bu durum da ayrımcılık sorununu daha da ağırlaştırmaktadır. “Ayrımcılığın üç farklı biçimi olduğu gözlenmektedir. Bunlardan ilki açık saldırı biçimindedir. İkincisi, ayrımcılığa uğrayan bireylerin bazı fırsatlardan yararlanmasının engellenmesi ve üçüncüsü de daha çok dilin kullanımı ile ilgili olup, ayrımcılığa uğrayan kişiyle aşağılayıcı bir biçimde ilişkinin kurulmasıdır” (Omay, 2012: 278).

Ayrımcılık konusunda önemli bir başka nokta ise bir kişinin aynı anda birden fazla ayrımcılık türüne muhatap olabilmesidir. Bir birey sadece ırkı

nedeniyle değil, aynı zamanda cinsiyeti nedeniyle de ayrımcılığa uğrayabilmektedir. Yine benzer bir biçimde birey ırkı, cinsiyeti, dini ve yaşı açısından da aynı anda çoklu ayrımcılığa uğrayabilir. Bu nedenle genelleştirmeler yerine mümkün olduğunca her bireyin ayrımcılık sorununda farklı deneyimler yaşadığını kabul etmek, ayrımcılık sorununu çok boyutlu olarak ele almak gerekmektedir. Böylelikle ayrımcılık sorununun incelenmesinde, toplumsal olayları ve ilişkileri genelleştirmek yerine gündelik hayatın gerçekliği ve bu gerçekliğin sıra dışılığını vurgulamayı amaçlayan “etnometodoloji” yaklaşımının esas alınması özellikle önem kazanmaktadır (Omay, 2012: 282 - 283).

Ayrımcılığın özellikle üzerinde durulması gereken yaygın bir sorun olarak kabul edildiğine ilişkin ilk örneklerden biri 1945 tarihli Birleşmiş Milletler Anlaşmasının 55. Maddesinde yer almaktadır. Bu sözleşmeye göre Birleşmiş Milletler ırk, cinsiyet, dil ve din gibi nedenler ayırt edilmeksizin insan hak ve özgürlüklerinin herkes için geliştirilmesine çalışacaktır (Law, 2009: 1182).

Ayrımcılıkla ilgili çalışmaların temel olarak 2. Dünya Savaşı sonrası döneme rastlaması bir tesadüf değildir. Gerçekten, ayrımcılıkla ilgili çalışmalar Mead’ın “sembolik etkileşimcilik” çalışmalarında bahsettiği “ben”, “kendim” ve “genelleştirilen öteki” kavramlarına kadar götürülebilse de, asıl inceleme konusu olması, toplumların büyük bir dönüşüm geçirmeye başladığı 2. Dünya Savaşı sonrası döneme denk gelmektedir” (Omay, 2012: 276). Bununla birlikte Mead’ın “ben, kendim ve genelleştirilen öteki” üzerine yapmış olduğu çalışmalar, özellikle toplumların homojen yapılar sergilemediklerine işaret etmesinin yanı sıra, ayrımcılık konusundaki çalışmalarda sıklıkla yararlanılan etiketleme teorisi, etnometodoloji, fenomenoloji ve dramaturji gibi birçok kuramın arka planını oluşturmuştur (Omay, 2012: 272; Slattey, 2007: 337).

İnsanlar kendi konumlarını ve meşruluklarını “öteki” üzerinden kurguladıklarından, “ben, kendim ve genelleştirilen öteki” yaklaşımının ayrımcılık açısından arka planı oluşturduğu söylenebilir. Gerçekten, ben ya da biz tanımlamasının yapılabilmesi için “öteki”nin tanımlanması gerek-

mektedir (Demirkürek, 2012: 9 - 10). Diğer bir deyişle, “ben ya da biz” ifadesinin tanımlanması, öncelikle ötekinin tanımlanmasına bağlıdır. İşte ayrımcılığın ortaya çıkmasına neden olan sürecin arka planı bu noktada oluşmaktadır.

“Ben/Biz” ve “Öteki” anlayışı, toplum içerisinde ister istemez bir hiyerarşinin ortaya çıkmasına neden olmakta ve bu hiyerarşinin boyutları ayrımcılığın şiddetini belirlemektedir. Diğer bir deyişle, “bir toplumda hiyerarşik örgütlenme, adaletsizlik, gücün inşası, güçle ilgili söylemsel yapı ne kadar baskınsa, dezavantajlı gruplara yönelik önyargı ve ayrımcılık o ölçüde ortaya çıkacaktır” (Göregenli, 2012: 23).

AYRIMCILIK İLE İLGİLİ TEMEL BAZI KAVRAMLAR VE KURAMLAR

Bazı kavramlar ve kuramlar, toplumda ve örgütlerde yaşanan ayrımcılık ve ayrımcılık sorunun anlaşılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Farklılık

Ayrımcılık sorununun başlangıç noktası olarak kabul edilebilecek “öteki” anlayışının temel olarak “farklılık” kavramı üzerinden ilerlediği ileri sürülebilir. “Benim gibi olmayan” ya da “bizim gibi” olmayanlar “öteki” olarak konumlandırılmaktadır.

Farklılık anlayışı *özellik* üzerinden hareket etmektedir. Bu özellikler ırk, din, cinsiyet, cinsel yönelim, dil, doğum yeri, medeni durum gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır (Sürgevil, 2008: 112 - 113).

Farklılıkların açıklanmasında yararlanılan bazı kuramlar bulunmaktadır. Örneğin, “sosyal kimlik”, “sosyal karşılaştırma”, “sosyal kategorileştirme”, “kalıpyargı ve önyargı”, “damgalama” ve “etiketleme” kuramları farklılıkların açıklanmasında yararlanılan kuramlar arasında yer almaktadır.

Sosyal Kimlik

Sosyal kimlik, Henri Tajfel'in çalışmaları sonucunda ortaya konulmuş bulunan bir kavramdır. Tajfel'in ampirik çalışmaları sonucunda kavramlaştırdığı sosyal kimlik yaklaşımına göre bireyin kendi kişiliği ile toplum arasında bir ilişki bulunmakta olup, sosyal kimlik bireyin belirli bir gruba üye olmasıyla ilgili sübjektif anlayışına işaret eden bir kavramdır (Callero, 2009: 4425). Yine sosyal kimlik, bireyin kim olduğu ve toplum içerisindeki konumuyla ilişkilidir. Sosyal kimlik yaklaşımı açısından birey, kim olduğunu ve toplum içindeki konumunu "öteki" üzerinden belirlemektedir. Sosyal kimlik kuramına göre kimlik, bireyin kendisinin ve içinde bulunduğu grubun diğer birey ve gruplardan farklılaşmasını ve ayırt edilmesini sağlayan özelliklerin bütününden oluşmaktadır (Sürgevil, 2008: 114). Diğer bir deyişle, sosyal kimlik kuramına göre insanlar genellikle birey olarak hareket etmek yerine, kendilerini konumlandıkları grup içerisinde hareket etmeyi tercih etmektedirler (Demirtaş, 2003: 129). Bu nedenle Tajfel, sosyal kimliğin anlaşılmasının önyargı, ayrımcılık ve grup içi çatışmaların anlaşılmasında önemli bir rolü olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü bireyin kimliği, içinde bulunduğu grup tarafından belirlenmektedir (Callero, 2009: 4425). Dolayısıyla birey, sosyal kimlik aracılığıyla kendi konumunu diğer sosyal kimlik örüntülerinden farklılaştıran şeyin ne olduğunu bilir ve ona göre hareket eder. Kısacası, sosyal kimlik bireyin kendisini öteki ve ötekiler üzerinden tanımladığı ve konumlandığı bir yapıya işaret etmektedir.

Sosyal Karşılaştırma

Sosyal karşılaştırma kuramı iki ana fikrin kesişim noktasından oluşmaktadır: İnsanlar başkalarına benzemeye ve diğer başkalarından farklılaşmaya çalışırlar. Bu nedenle, sosyal karşılaştırma kuramında insanların birbirine benzeme ile birbirlerinden farklılaşma çabaları beraberce ele alınmaktadır (Sürgevil, 2008: 114-115). Sosyal karşılaştırmının bu ikili doğası, beraberinde bireyin kendisini ve içinde bulunduğu grubu olumlu niteliklerle, diğerlerini ötekileştirerek onları olumsuz niteliklerle tanımlamasına neden olur. Gerçekten, "insanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştire-

rirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler, bu sürece iç-grup kayırmacılığı adı verilir” (Demirtaş, 2003: 130). Ne var ki, yukarıda da belirtildiği gibi toplum içindeki hiyerarşik örgütlenme bazı gruplara avantaj sağlarken bazı grupların dezavantajlı kalmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile, “kimi zaman grubun konumu, diğer gruplarla karşılaştırıldığında, görmezden gelinemeyecek kadar düşüktür. ... Bu durum, sosyal kimliğin olumsuz olmasına yol açar. Bu doyumsuzluktan kurtulup olumlu bir sosyal kimlik oluşturmak için de çeşitli stratejiler geliştirilir (Demirtaş, 2003: 130). Diğer yandan, birey ve içinde bulunduğu grup karşılaştırma yaparken kendilerinde üstün gördükleri kavramlar üzerinden karşılaştırmayı ve tanımlamayı (örneğin dürüst, çalışkan, erdemli gibi) tercih etmektedirler (Kayaoğlu, 2011a: 79). Yine de birey bağlı bulunduğu grubu kayırma ve diğer grupları küçümseme eğiliminde olsa bile, grubun toplum içerisinde de belirli bir hiyerarşisinin bulunduğunu ve genel olarak bireyin bağlı bulunduğu grup çerçevesinde avantajlı ya da dezavantajlı bir konumda olup olmadığını belirlediğini belirtmek gerekir.

Sosyal Kategorileştirme

Sahip olunun bazı nitelikler çerçevesinde (örneğin cinsiyet, ırk, yaş, meslek gibi) sosyal dünyanın çeşitli gruplara bölünmesini ifade eden sosyal kategorileştirme, genel olarak ben/biz ve öteki/ötekiler ayrımının yapılmasında önemli bir yere sahiptir.

Bireyler sahip olunan nitelikler çerçevesinde sosyal kimlik üretme eğilimindedirler. Sosyal kategorileştirme, en belirgin ve en ayırt edici özelliklere odaklanılarak oluşturulmakta ve sınıflandırma bu çerçevede yapılmaktadır. Dolayısıyla sosyal kategorileştirme sosyal kimlikle de ilişkilendirilmektedir (Callero, 2009: 4425). Bu nedenle sosyal kategorileştirmenin arka planını oluşturan süreçte sosyal kimliğin önemli bir etkisi olduğu ileri sürülebilir.

Sosyal kategorileştirmenin en önemli etkisi, sosyal çevrenin bireye anlamlı gelecek biçimde alt gruplara bölünerek düzenlenmesini içermektedir

(Kayaoğlu, 2011a: 77). Bu çerçevede, sosyal kategorileştirmenin doğrudan sonucu kalıpyargıların ve önyargıların üretilmesidir (Sürgevil, 2008: 116).

Kalıpyargılar ve Önyargılar

Kalıpyargılar ve önyargılar sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Oysa bu kullanımın doğru olmadığını belirtmek gerekir. Kalıpyargılar ve önyargılar birbirlerinin tamamlayıcısı olan kavramlardır. Kalıpyargı ile önyargının insanın toplumsal yaşamla ilgili zihinsel süreçlerinin biçimlendirilmesinde önemli bir yeri bulunmaktadır (Göregenli, 2012: 23; Kayaoğlu, 2011b: 57). Özellikle, “kalıpyargılar, belirli bir obje ya da gruba ilişkin bilgi boşluklarını dolduran, böylece onlar hakkında karar vermeyi kolaylaştıran, önceden oluşturulmuş birtakım izlenimler, atıflar bütünü olarak zihnimizde oluşturduğumuz imgelerdir” (Göregenli, 2012: 23). Diğer bir deyişle, kalıpyargılar, diğer insanlar hakkında karar verirken mutlak ve sabit düşüncelerle hareket edilmesini ifade etmektedir (Pickering, 2009: 4781). Kalıpyargılara sterotipler adı da verilmektedir.

Önyargılar ise bir kişiyi ya da fikri, bunlar hakkında önceden bilgiye sahip olmaksızın sadece belirli bir gruba ait olmaları kabulüne dayanarak yargılamayı ifade etmektedir. Sosyal bilimcilerin önyargı meselesi üzerine yoğun bir biçimde eğilmeleri özellikle göçmen karşıtı hareketlerin yaygınlaşmaya başladığı 20. yüzyılın ortalarına tekabül etmektedir (Jennings, 2009: 3613).

Kalıpyargıların, önyargıların oluşması ve sürdürülmesinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Öncelikle önyargılar ve kalıpyargılar mevcut durumdan değil, geçmişin anlarından da etkilenme potansiyeline sahiptir ve hem bireyin hem de grubun hafızasında oldukça etkilidir. Bu da, kalıpyargıların ve önyargıların çocukluk döneminden itibaren bireylerin zihinlerinde yer etmesine neden olmaktadır. Çocuklar, erken dönem çocukluklarından itibaren insanları kategorileştirmeye başlamaktadır. Ne var ki, bu kategorileştirme birebir ebeveynlerin etkisinde gerçekleşmemekte, bu süreçte çocukların kendi deneyimleri de etkili olmaktadır. Önyargılar ve kalıpyargılar üzerine yapılan araştırmalar, özellikle kalıpyargıların hem gerçek hem de gerçek olmayan bilgilere dayanıyor olduğunu ve bu ka-

lipyargılarla önyargıların toplumsal ilişkileri olumlu ya da olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Örneğin; bazı araştırmalarda, öğretmenlerin yetenekli olduğunu düşündükleri öğrencilerin, öyle olmasalar da, diğerlerine göre daha başarılı olduğu görülmüştür (Jennings, 2009: 3614 - 3615). Bu nedenle kalıpyargıların ve bunlardan kaynaklanan önyargıların “kendini gerçekleştiren kehanet” ile ilişkisinin bulunduğu ileri sürülebilir.

Kendini Gerçekleştiren Kehanet

“Kendini gerçekleştiren beklenti” olarak da bilinen ve kullanılan “kendini gerçekleştiren kehanet”, bireyin bir durumun nasıl sonuçlanacağına ilişkin beklentisi çerçevesinde, bu sonuca neden olacak şekilde davranış göstermesini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, kişinin beklentisi genellikle gerçekleşmektedir çünkü kişi olayın seyrine bu yönde müdahale etmektedir. Örneğin, bir üniversitenin mühendislik bölümlerinden birinde erkeklerin kadınlara göre daha başarılı olacağı kalıpyargısı ve bu kalıpyargısından türemiş önyargısı olan bir hocanın, öğrencileri arasında farkında olmaksızın farklı bir yaklaşım sergilemesi (dersin işlenişinde, sınavların değerlendirilmesinde, vb.), erkek öğrencilerin derse daha fazla ilgi göstermesine ve ister istemez daha başarılı olmalarına neden olmaktadır. Kendini gerçekleştiren beklenti ya da kendini gerçekleştiren kehanet yaklaşımında en dikkat çekici noktalardan biri, kalıpyargıları ve önyargıları ile olayın seyrini değiştiren aktörün buna kendi davranışlarının neden olduğunu çok az fark ediyor olmasıdır. Zira kişiler bekledikleri sonucun kaçınılmaz olduğuna kendilerini şartlandırmışlardır. Ayrıca, diğer insanların da belirli bir kişi, grup ya da olay hakkında kendini gerçekleştiren kehanete neden olabilecekleri çünkü buna uygun bir tutum ve davranış içinde oldukları görülmektedir. Kendini gerçekleştiren kehanet kavramını ilk kez kullanan ve bu konuda çalışmalar yapmış bulunan Robert Merton tarafından verilen bir örnek bu noktaya işaret etmektedir: Bir banka hakkında iflas edeceğine dair çıkartılan bir dedikodu, bankada mevduatı olan kişiler arasında bir paniğin çıkması, mevduat sahiplerinin paralarını çekmek için bankaya hücum etmelerine ve sonuçta bankanın gerçekten iflas etmesine neden olacaktır (Bianchi, 2009: 4180 - 4181).

Merton'ın kendini gerçekleştiren kehanet kuramı yanlış bile olsa geniş ölçüde etkili olabilen bir inanışın, bireylerin davranışlarını biçimlendirerek gerçekleştirebileceğine işaret ediyor olması nedeniyle önemlidir.

Kendini gerçekleştiren kehanet kuramının damgalama ve etiketleme kuramları ile de ilişkili olduğu söylenebilir. “Damgalama” ve “etiketleme” kuramları, çağdaş sosyolojinin ayrımcılık konusunu incelerken yararlandığı temel kuramlar arasında sayılmaktadır. Birbirleriyle yakından ilişkili bu iki kuramdan damgalama kuramı en temel ifadesiyle bireyin toplum içinde benliğini nasıl sunduğu meselesiyle ilgilenirken, etiketleme kuramı bireyin toplumdan nasıl dışlandığı ve nasıl ötekileştirildiği meselesi üzerinde durmaktadır (Omay, 2012: 278).

Damgalama Kuramı

Damgalama kuramı ilk kez Erving Goffman tarafından “benliğin sunulması” konusunda yapılan araştırmalar sırasında ele alınmıştır (Slattery, 2007: 189). Damga kavramı, bireyin toplumsal yaşam içerisinde değersizleşmesine ve itibarsızlaşmasına neden olan fiziksel ya da kültürel olgulara işaret etmek üzere kullanılmaktadır. Goffman'ın da işaret ettiği gibi, damga sosyal ilişkilerde kalıpyargılardan oluşan bir çeşit dilin varlığından kaynaklanmaktadır.

Goffman'a göre damgalar,

“...bir kişinin vücudu veya karakterindeki içsel (doğal) zayıflıkların bir yansıması değildir. Onlar, toplumdaki diğer kişilerin ‘tepkisi’yle oluşan toplumsal bir etikettir ... ironik olan, insanların bu şekilde etiketleme yaparak baskı altına almayı tasarladıkları davranışları bizzat yaratmalarıdır. Sıradan insanların ‘anormal’ tepkileriyle karşılaşan damgalanmış insanlar kaçınılmaz olarak tuhaf davranışlar sergilerler” (Slattery, 2007: 191).

Sonraki dönemlerde damganın tanımlanmasında çeşitli boyutlardan yararlanılmıştır. Örneğin, Link ve Phelan'ın çalışmalarında damganın bir-biriyle ilişkili dört parçadan oluştuğu ileri sürülmüştür ve sonuçta damga-

lama, bireyin sosyal, ekonomik ve siyasi güce erişmesinin derecesini belirlemektedir (Kusow, 2009: 4786):

- 1) İnsanlar, bireylerin sahip oldukları farklılıkları ayırt etmek ve etiketlemek eğilimindedir.
- 2) Hâkim kültürel grubun üyeleri, etiketlenmiş bireylere hoş olmayan bazı isnatlarda bulunmaktadır.
- 3) Olumsuz yönde etiketlenmiş bireyler, diğerlerinden ayrı olarak konumlandırılır.
- 4) Etiketlenmiş bireyler statü kaybına uğramaktadırlar.

Bir damganın damga olarak sayılabilmesi için de iki önkoşul bulunmaktadır (Kusow, 2009: 4786):

- 1) O damganın toplumun üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam taşıyor olması gerekmektedir. Dolayısıyla toplumda farklı gruplar içerisinde farklı anlamlara gelen bazı özellikler bu çerçevede damga olarak nitelendirilmeyecektir.
- 2) Damganın görünürlük derecesi, damgayı taşıyan bireylerin kendileri hakkındaki hislerini ve çevreleriyle olan ilişkilerini doğrudan doğruya etkilemektedir. Dolayısıyla, damgalanmamış bireylerle karşılaştırıldığında, damgalanmış bireyin kendisi hakkındaki hislerinin ve çevresiyle olan ilişkilerinin farklı bir boyuta taşınmış olması ve bu farklılığın hem birey hem de ilişkide bulunduğu diğer kişiler tarafından açık olarak biliniyor olması gerekmektedir.

Goffman'ın analizine göre, 1) fiziksel özürler, 2) bireyin geçmişi ve 3) bireyin birlikte olduğu ya da içinde yer aldığı gruplar nedeniyle ortaya çıkan üç temel damga çeşidi bulunmakta ve bütün damgalar aynı derecede olumsuz sonuca neden olmamaktadır. Örneğin, çocuk felci geçirdiği için fiziksel bir zarara uğramış birey de, suç işlediği için hüküm giymiş bir birey de toplumsal ilişkiler açısından damgalanmış durumdadır. Ne var ki,

toplumsal ilişkilerde, çocuk felci geçirdiği için oluşan fiziksel özüne bağlı olarak damgalanan bireye anlayış gösterilebilirken, suç işlemiş ve bu nedenle hüküm giymiş birey cezasını tamamlamış olsa bile toplumsal ilişkilerde daha sert bir tepki ile (örneğin dışlanma) karşılaşacaktır (Omay, 2012: 279). Ancak burada unutulmaması gereken nokta, toplum çocuk felci geçirmiş olduğu için fiziksel bir özü bulunan bireye daha anlayışlı ve sevence yakınlaşıyor olsa da, sonuçta bu durumun nedeninin bu damga olduğunun hem bireyin kendisi hem de çevresindekiler farkındadır ve bireye farklı bir muamelede bulunmaktadır.

Bütün bu özellikleri nedeniyle damgalama kuramının, kendini gerçekleştiren kehanet ve bireyin ne kadar denerse denesin arzuladığı sonuca ulaşamayacağını, bu nedenle de çabalamasının anlamsız olduğunu kabul ettiği “öğrenilmiş çaresizlik” ile yakından ilişkili olduğu kabul edilebilir. “Çünkü ayrımcılığa uğrayan kişi, bir şekilde bu yönde damgalandığı için ayrımcılığa uğramakta, bunun sonucunda mücadele etmekten vazgeçmekte ve kendisi ile ilgili beklentilerin gerçekleşmesini sağlamakta, böylelikle damgalanmasını ve ayrımcılığa uğramasını meşrulaştırmış olmaktadır” (Omay, 2012: 280).

Goffman, damgalamanın bireyleri “küçük düşürme ve aşağılama işlevi” gördüğünden de söz etmekte ve damgalamanın bu özelliğine de dikkat çekmektedir. Damgalama sonuçta bireyin “şeref algısını ve özsaygısını yok etmeye ve onu, kurumun hiyerarşik güçlerine tamamen bağımlı kılmaya” neden olmaktadır (Berberoğlu, 2009: 173-174). Yine Goffman, damgalama açısından önemli bir noktaya da işaret etmektedir: Bazı kişiler hâlihazırda itibarsız oldukları için damgalanmıştır ancak bazılarının “sapkın” etiketiyle itibarsızlaştırılabilmesi, diğer bir deyişle damgalanabilmesi her an için mümkündür. Dolayısıyla bu ikisi arasında bir ayırım yapılmalıdır (Calhoun ve Konty, 2009: 2502). Bu nedenle, damgalamanın işleyişinde önemli bir yere sahip bulunan, ancak ele alınış biçimiyle müstakil bir kuram olarak nitelendirilen “etiketleme kuramı”nın da incelenmesi gerekmektedir.

Etiketleme Kuramı

Etiketleme kuramı temelde hem bireyin toplum tarafından “sapkın” olarak tanımlanması hem de “sapkın” olarak tanımlandıktan sonra o kişi hakkında bu yönde hüküm verilmesi durumu ile ilişkilidir. “Sapkın” etiketi meselesine ilk dikkat çeken sosyolog Frank Tannenbaum olmuştur. Tannenbaum’un analizine göre toplum, kötü ve kabul edilemeyecek nitelikte suçluları üretmektedir. Böylelikle birey yeni bir kimlik ve tanımlama kazanarak ayrıma tabi tutulmakta ve kendisinin düşkünlüğünün farkına varması sağlanmaktadır. Burada ortaya çıkan “etiket” suçlunun olumsuz niteliklerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Calhoun ve Konty, 2009: 2501).

Bugünkü anlamıyla etiketleme kuramının olgunlaşmasında Lemert, Becker, Goffmann gibi isimlerin yapmış oldukları çalışmaların büyük bir etkisi bulunmaktadır. Örneğin; Lemert çalışmalarında bir kişinin suç sayılan bir davranışta bulunmasına rağmen diğerleri tarafından herhangi bir tepki görmediği, hiçbir şey olmamış gibi devam edebilmesi ve “sapkın” olarak etiketlenmemesi durumuna dikkat çekerek etiketlemenin “toplumsal tepki” özelliğine değinmiştir. Becker ise yapmış olduğu çalışmalarda etiketleme ile güç ve statü arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Becker’ın analizine göre, bir kişinin gücü ve statüsü arttıkça, daha önce suç olarak tanımlanmış ve bu suçu işlediği için etiketlenmiş başkaları olsa da, gücü ve statüsü yüksek olan bireyler aynı durum karşısında etiketlenmemektedir. Yine etiketlemede sosyal ilişkilerin de bir etkisi vardır. Kişiler arası sosyal mesafe ile etiketleme arasında bir ilişki bulunmaktadır. Kişiler birbirine sosyal anlamda yakınlaştıkça etiketlenme ihtimali düşmekte, mesafe arttıkça bu ihtimal de çoğalmaktadır. Goffmann, çalışmalarında sapkın etiketinin zarar verici özelliklerine de dikkat çekmektedir. Goffmann’a göre sapkın etiketi “arzulanmayan farklılıklar” ile ilişkilidir ve bu etiketler hali hazırda etiketlenmiş bulunan bireyin mesleki kariyerini, sosyal konumunu ve çevresiyle olan ilişkilerini tehdit etmekte ya da bunlara zarar vermektedir. Bu nedenle de bireyler, bu tip etiketlerden kaçınmak amacıyla davranışlarını kontrol etmek durumunda kalmaktadırlar (Calhoun ve Konty, 2009: 2501 – 2502).

Etiketleme kuramcılarına göre etiketlemenin üç temel özelliği bulunmaktadır (Matsueda, 2009: 2504):

- 1) Sapkın olarak etiketlenmiş bireyler damgalanmakta ve toplumdan soyutlanarak sapkın olarak nitelendirilen bir yaşam biçimine doğru yönlendirilmektedir.
- 2) Sapkınlık ölçütü objektif olmak yerine gücü elinde bulunduranlar tarafından belirlenmektedir.
- 3) Toplumun sapkın davranışa olan tepkisi, toplumdaki “normal” olarak kabul edilen davranışları ve sınırlarını belirleme etkisi bulunmaktadır.

İnsanların büyük bir çoğunluğu “patolojik” olmak yerine “normal” olmayı tercih edecek ve bu nedenle de normal olarak tanımlanan duruma kendilerini uydurmaya çalışacaklardır (Omay, 2011a: 235-236). Ayrıca yeniden belirtmek gerekirse, etiketleme ve damgalamanın sonuçları itibariyle kendini gerçekleştiren kehanet ve öğrenilmiş çaresizlik kuramlarıyla da yakından ilişkili olduğunu gözden kaçırmamak gerekmektedir. Örneğin; cinsel tercihleri farklı olan ve fiziksel olarak bu farklılığı ortaya koyan birisi toplum tarafından etiketlenerek damgalanmaktadır. Bu kişinin yaşamını sürdürebilmek için çalışmak istemesi ve çeşitli işlere başvurması durumunda, toplum tarafından kendisine atfedilen etiket ve buna bağlı olarak damgalanmış olması, bu çabalarının sonuçsuz kalmasına neden olmaktadır. Bu kişi geçimini sağlamak için fuhuş yapmak zorunda kaldığında da toplumsal anlamda “kendini gerçekleştiren kehanet” ortaya çıkmakta, bunu gören aynı durumdaki diğer bireyler ise sonucun kaçınılmaz olduğuna ikna olarak bir “öğrenilmiş çaresizlik” durumuna sürüklenmektedir.

Örgütlerde Ayrımcılık

Örgüt sosyolojisi bakımından örgütlerde ayrımcılık şu şekilde tanımlanabilir: “Ayrımcılık, bir örgütün çalışanlarına sağladıkları haklarda adil davranmaması ... bazı çalışanlara sağlanan kazanç ve haklardan diğerlerinin yoksun bırakılmasıdır” (Demirel, 2011: 67). Örgütlerde ayrımcılık sorunu, toplumsal yaşamda karşılaşılan ayrımcılık sorununa paralel bir yapı

sergilemektedir. Burada karşı karşıya bulunulan sorun aynı temel noktadan kaynaklanmaktadır: Bireye yapılan muamele ve verilen haklar, bireyin sahip olduğu yetenek, yeterlilik ve davranışlar üzerinden değil, hangi gruba ait olduklarına dayalı olarak belirlenmektedir.

Örgütler, sonuçta içinde bulundukları toplumun, toplumsal ilişkiler ve toplumsal yapı özelliklerini kendi içlerinde barındırmaktadırlar. Bu nedenle, örgütün, toplumdaki ayrımcılık kalıplarını kendi bünyesinde barındırması kaçınılmazdır. Daha kısa bir ifade ile “örgütlerde yaşanan ayrımcılık, örgütün bağlı olduğu toplumsal yapının bir yansımasıdır. Böylelikle, örgütlerde yaşanan ayrımcılığa bakarak, ilgili toplumdaki ayrımcılık hakkında bir fikre sahip olmak [da] mümkündür” (Omay, 2012: 280).

Örgüt sosyolojisinde, örgütlerdeki ayrımcılık sorununa son dönemlerde özel olarak yer verilmesinin nedeni, bu sorunun çok boyutlu etkilerinin bulunmasıdır. Bu etkiler şu şekilde özetlenebilmektedir:

“Örgütsel ayrımcılık;

- Örgüt içi psikolojik ve sosyal sorunların giderek derinleşmesi sonucu bireysel ve örgütsel motivasyonun düşmesine yol açmaktadır.
- Örgütün verimlilik, üretkenlik ve performansı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.
- Örgüt içi çatışmaların ve ayrışmaların giderek yaygınlaşmasına neden olmaktadır.
- Örgüt içi güç dengelerinin bozulmasına yol açmaktadır.
- Bireysel çıkarların örgütsel çıkarlardan üstün olduğu inancı giderek yaygınlaşacaktır.
- Örgütsel adalet duygusunun sarsılmasına neden olmaktadır.
- Örgüt ve ülke imajı, olumsuz etkilenecektir.
- Örgütlerin bireysel, örgütsel ve toplumsal sosyal sorumluluklarını yeterli ölçüde yerine getirmesine engel olmaktadır.

- Çalışanlar arasında kadın-erkek ayrımcılığını giderek derinleştirmektedir.
- Nitelikli çalışanların örgütten ayrılmalarına neden olmaktadır.
- Evrensel insan haklarını zedelemektedir.
- Küresel düzeyde insan kaynaklarının serbest dolaşımını engellemektedir.
- Örgütsel değer ve inançların zayıflamasına yol açmaktadır.
- Etnik kimliklerin zarar görmesine neden olmaktadır.
- Örgütsel ayrımcılıktan kaynaklanan kin ve nefret[...] örgüt içi iletişimi olumsuz etkilemektedir.
- Sonuç olarak, ekonomik, sosyal, kültürel vb. alanlarda ulusal ve uluslararası fırsatların kaçırılması [söz konusu olacaktır]" (Demirel, 2011: 82-83).

Örgütlerde ayrımcılık sorunu incelenirken ortaya çıkan ayrımcılığın üç temel aşamada gerçekleştiği görülmektedir (Omay, 2012: 281):

- 1) İş başvurusu ve işe alım sırasında karşılaşılan ayrımcılık,
- 2) İşte çalışırken karşılaşılan ayrımcılık,
- 3) İşten ayrılırken karşılaşılan ayrımcılık.

Örgütlerde ayrımcılık konusu incelenirken gözden kaçırılmaması gereken bir başka nokta ise, yukarıda da belirtildiği üzere, ayrımcılığın tek boyutlu olarak yaşanmadığı, ayrımcılığa uğrayan kişilerin ırk, yaş, cinsiyet gibi nitelikler çerçevesinde aynı anda çok boyutlu ayrımcılık türleriyle karşılaşmak zorunda kaldıklarının dikkate alınmasının gerekliliğidir.

Bugünkü toplumsal ilişkiler ve toplumsal yapı içerisinde bir işe sahip olup olmamak belki de daha önce hiç olmadığı kadar önem taşımaktadır. Özellikle küreselleşmenin bütün dünyayı çeşitli derecelerde hâkimiyeti altına almaya başlamış olması, neo-liberal felsefenin yayılması ve devlet kavramının yapısal bir değişiklik içinde bulunması, bireylerin istihdam edilip edilmemelerini çok daha önemli bir sorun haline getirmektedir. Gerçekten eğitim ve sağlık gibi haklardan yararlanmak için bireylere artık sa-

dece bir devletle vatandaşlık ilişkisinin yeterli gelmediğine ilişkin tartışmalar bulunmaktadır. Örneğin, değişen yapı içerisinde devlet vatandaşının eğitim ve sağlık gibi haklardan yararlanabilmesi için uygun ortamı hazırlamakta ancak vatandaş bu haklardan yararlanırken bunun bedelini karşılamak durumunda kalmaktadır (Omay, 2011b: 125). Bu bedeli karşılayabilmek için de bireylerin bir işte çalışıyor olmaları ve bu çalışmalarının karşılığında geçimlerini sağlamaya ve insan onuruna yaraşır düzeyde bir gelir elde etmelerine bağlıdır. Oysa,

“Emeğini piyasada oluşan koşullarda satma veya satmama konusunda özgürlük yani istenirse satmama ve boş kalma özgürlüğünün bedeli kapitalist bir toplumda işsizlik sorunu olarak bireyin karşısına çıkmasına rağmen, işgücünün satın alınmasına ilişkin sorunlardan biri de uygulanan ayrımcılık unsurudur. Emeği satın alan ile satan arasındaki ilişkilerde öne çıkan bu olgu aynı zamanda satın alma ilişkisi dışında kalan çok daha farklı bir noktayı da işaret etmektedir” (Lordoğlu ve Aslan, 2012: 118).

Gerçekten, belirli bir toplumda göçmen ya da azınlık kimliği ile yaşamakta olan bireylerin sahip oldukları etiketler ve damgalar, yukarıda bahsedildiği üzere geçimlerini ve insan onuruna yaraşır düzeyde bir gelir elde etmelerini sağlayacak işleri bulmalarını zorlaştırmaktadır. Bu durumdaki kişiler yetenekleri, yeterlilikleri ve davranışları dikkate alınarak değil, sadece azınlık ya da göçmen olmaları nedeniyle vasıf düzeyleri ne olursa olsun, vasıf gerektirmeyen, düşük ücretli ve hatta kayıt dışı işlerde çalışmak durumunda kalmaktadır (Omay, 2012: 282; bu konuda ayrıntılı bir inceleme için ayrıca Bkz. Önen, 2011).

Ayrımcılık her ne kadar olumsuz sonuçlarla genel olarak ilişkilendirilen bir kavram olsa da, koruyucu amaçlarla da ayrımcılık yapılabildiği görülmektedir. Burada söz konusu ayrımcılık “pozitif ayrımcılık” olarak bilinmektedir. Örneğin; Türkiye’de halen yürürlükte bulunan 4857 sayılı İş Kanunu’nun 30. Maddesi elli ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran özel sektör işverenlerine yüzde üç oranında engelli, kamu işverenlerine de yüzde dört oranında engelli ve yüzde iki oranında eski hükümlü çalıştırma yükümlülüğü bulunmaktadır (İş Kanunu, Md. 30).

Yukarıdaki örnekte de belirtildiği gibi, pozitif ayrımcılık, dezavantajlı gruplar olarak da nitelendirilebilecek ayrımcılık mağdurlarının bu mağduriyetlerinin devletin koyduğu kurallar çerçevesinde giderilmeye çalışılması içerir. Ne var ki, örgütlerdeki ayrımcılık uygulamalarını engellemek ve zararlarını azaltmak amacındaki bu tip uygulamaların aslında temel bazı noktalardan sorunlu olduğuna ilişkin iddiaların bulunduğunu da belirtmek gerekir. Öncelikle, ayrımcılığa uğranıldığı hukuki anlamda kabul edilmiş bulunmaktadır. Diğer yandan, pozitif ayrımcılık uygulamasının, bu uygulamadan yarar sağlayanların daha da damgalanmasına neden olduğuna ilişkin iddialar bulunmaktadır. Ayrıca, bu tip uygulamaların bu gruptakilerin ayrımcılığı içselleştirmesine ve toplumda da bu kişiler açısından ayrımcı algının yerleşmesine neden olduğuna dair görüşler de sıklıkla dile getirilmektedir (Bills ve Kaufman, 2009: 41).

Bazı işlerde işin nitelikleri gerekçe gösterilerek pozitif ayrımcılık uygulamasının yapıldığı ve bunun normal karşılandığı görülmektedir. Örneğin,

“Hizmet sektörünün özellikle bankacılık, konaklama, seyahat ve ulaştırma, kumarhane (casino) vb. alt kollarında cinsiyet ayrımcılığının kadınlar lehine yapıldığı bilinen bir gerçektir. Bu alanda genç, bakımlı ve iletişim becerileri yüksek kadınların tercih edilmesinin temelinde müşterilere yönelik doğrudan hizmet satışının yer alması, alıcıların çoğunlukla erkek olması ve bu nedenle kadınların erkekleri ikna etme gücünün daha yüksek olması yatmaktadır” (Demir, 2011: 767).

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, genel olarak olumsuz anlamda ayrımcılığa maruz kalmanın bir nedeni olan cinsiyetin bu sefer pozitif anlamda ayrımcılığa yol açması ve kadınlara avantaj sağlıyor olmasıdır. Ne var ki, pozitif ayrımcılık konusunda getirilen eleştirilerde de belirtildiği gibi, bu örnekte kadınlar her ne kadar kadın olmaktan dolayı avantaj sağlıyor gibi görünseler de, burada sağladıkları avantaj yetenekleri, yeterlilikleri ya da davranışları çerçevesinde değil, sadece fiziksel özellikleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, avantaj sağlayan unsur aslında genel olarak toplumsal ilişkiler ve toplumsal yapı içerisinde ayrımcılık kaynağı ola-

rak görülen ve kadınların çoğunlukla olumsuz anlamda zarar görmesine neden olan cinsiyettir. Bu örnekte, toplumsal ilişkiler ve toplumsal yapı açısından bir ayrımcılık kaynağı olan cinsiyetin yapısını muhafaza ederek örgütlerin içine yansıdığı açık bir biçimde görülmektedir.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık sorununda genellikle gözden kaçan (ve belki de görmezden gelinen) bir nokta da cinsel kimlik ve cinsel yönelim farklılığından kaynaklanan ayrımcılıktır. Cinsel yönelimin bir ayrımcılık sorunu olarak kabul edilmesinin nedeni, doğuştan gelen cinsiyet ve bu cinsiyete atfedilmiş olan toplumsal role uygun davranmamaktan kaynaklanmaktadır.

Diğer bir ifade ile cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği açısından erkek ve kadın kimliklerinin “doğal durum” çerçevesinde tanımlamasının yapılmış olduğu toplumsal yapı içerisinde (Lind, 2009: 1662 – 1663) genel olarak LGBT (Lezbiyen, Gay, Biseksüel, Transseksüel) (son zamanlarda kavram İnterseks’in eklenmesiyle genişleyerek LGBTİ olmuştur) olarak tanımlanan grupların “doğal durum” a uygun davranmamaları, sorunun temelini oluşturmaktadır. Butler gibi bazı kuramcıların ileri sürdüğüne göre “dişilik” ve “erkeklik” kavramlarının normatif açıdan tanımlanmış olması, LGBT’lerin yaşamlarının baskı altına alınmasına neden olmaktadır. Halberstam ise sorunun kaynağını, toplumsal cinsiyet kimliğinin beden ile ilişkilendirilmesinde görmektedir (Lind, 2009: 1664). LGBT’lerin karşılaştıkları sorunlar genel olarak “homofobi” ile ilişkilendirilmekte ve sorunun kökeninde bütün diğer “fobi”lerde olduğu gibi anlamsız korkular ve önyargılara dayalı yanlış düşünceler olduğu ileri sürülmektedir. LGBT’lerin birçok ülkede insan hakları bağlamında eşit haklara ilişkin önemli kazanımları olsa da homofobik tutum ve uygulamalar geniş ölçüde devam etmektedir (Adam, 2009: 2154). Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı tarafından 2012 yılında yapılan bir araştırmaya göre LGBT’ler yüksek oranda nefret suçlarının kurbanı olmakta ve LGBT’ler arasında da özellikle transseksüeller yaygın olarak şiddete maruz kalmaktadırlar. Yine aynı araştırmaya göre çalışma yaşamında LGBT’ler arasında en fazla ayrımcılığa uğrayanlar transseksüellerdir. Çalışma yaşamı dışında barınma, sağlık, eğitim, sosyal hizmetler ile mal ve hizmetlere erişim konusunda da ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar

(FRA, 2013: 11 - 13). Avrupa ülkelerini kapsayan başka bir araştırma ise LGBT'lerin ayrıca çalışma yaşamında birçok sosyal yardımdan mahrum bırakılmakta ya da emekli aylığının bağlanması gibi noktalarda, emeklilik sistemlerinin cinsiyete bağlı olarak değişen yaş sınırları çerçevesinde emeklilik hakkının tanındığı ülkelerde cinsiyet değiştirenlerin hukuki sorunlarla karşılaşmakta olduklarını göstermektedir. LGBT'lerin işyerlerinde karşılaşmaları sorunların tespit edilmesi ve sorunun boyutları, bu konuda çok az sayıda ülkenin istatistik tutması ve bu istatistiklerin de anlamlı sonuçlar vermemesi nedeniyle tam olarak bilinmemektedir (Council of Europe, 2011: 118).

Örgütlerde karşılaşılan bir başka ayrımcılık boyutunun “ırk” ya da “etnik köken” ile ilişkili olduğu görülmektedir. Cinsiyet gibi tarihsel açıdan binlerce yıllık bir geçmişe sahip bulunan bu ayrımcılık sorunu da, özellikle 20. yüzyılla beraber gerek nitelik gerekse de nicelik bakımından artış göstermiştir. Bunun nedeni, küreselleşmenin yanı sıra 20. yüzyılda artış gösteren göçmenlik kavramıdır. Göçmen kaçınılmaz olarak içinde yaşadığı toplumda “öteki” olma ve “ötekileşme” sorununu deneyimlemek durumunda kalmakta ve o ülkenin vatandaşlarının yapmak istemedikleri ağır, tehlikeli ya da pis işleri yapmak, kayıt dışı ve güvencesiz olarak çalışmak ve aynı zamanda düşük ücret almak durumunda kalmaktadır (Omay, 2012: 287).

Örgütlerde ayrımcılık sorununun bir başka boyutu da yaş ve yaşlanmaya bağlı olarak yapılan ayrımcılıktır. Özellikle bu ayrımcılığın ırk ya da cinsiyet gibi diğer ayrımcılık türlerinden belirli açılardan farklılık gösterdiğini de belirtmek gerekmektedir. Çünkü yaş ve yaşa bağlı ayrımcılığa cinsiyet, ırk, fiziksel özür, eski hükümlü gibi kategoriler de dâhil olmak üzere bir toplumdaki bütün yaşlılar ve yaşlanmış olarak kabul edilen kişiler muhatap kalmaktadır. Yaşa bağlı ayrımcılık konusunda örgütlerde karşılaşılan en önemli sorun istihdam edilme sırasında ortaya çıkmaktadır. Çünkü işverenler genellikle verimliliklerinin düşük oldukları, yeni gelişmelere uyum sağlayamadıkları gibi gerekçeler ileri sürerek yaşlı olarak kabul edilen kişileri işe almak konusunda isteksiz davranmakta ve aynı niteliklere sahip kişiler arasında yaş unsurunu dikkate alarak tercihlerini gençlerden

yana kullanılmaktadırlar (Omay, 2012: 292 – 295). Bu konuda şu örnek dikkat çekicidir:

“2005 yılı Mart ayında Financial Times’da, 49 yaşındaki bir bilgisayar uzmanının özelliklerini gönderdiği bir iş bulma bürosundan tek bir telefon bile almadan bir yıl geçirdiği ifade edilmiştir. Daha sonra bu kişi, birkaç büroya 30 yaşında olduğunu söylemiş ve üç gün içinde beş telefon almıştır” (Baybora, 2010: 40).

Ayrıca yaşa bağlı ayrımcılık diğer ayrımcılık uygulamalarını maskelemek için rahatlıkla kullanılabilir. Örneğin; cinsiyet ya da etnik köken nedeniyle yapılacak bir ayrımcılık yaş gerekçe gösterilerek maskeleyebilir. Üstelik iş ilanlarında da açık bir biçimde görülebileceği gibi yaş unsuru bir ön başvuru şartı olarak belirlenebilmekte ve yaş ayrımcılığı herhangi bir sorunla karşılaşmaksızın aleni bir biçimde uygulanabilmektedir. Kısacası yaşa bağlı ayrımcılık bu özelliği nedeniyle diğer ayrımcılık türlerinin maskelenmesi amacıyla kullanılmaktadır (Omay, 2012: 293 – 294).

Örgütlerdeki ayrımcılık konusunda dikkate alınması gereken bir diğer grup da engellilerdir. Ne yazık ki, engellilerin karşılaştıkları ayrımcılık ve özellikle örgütsel anlamdaki ayrımcılık sorunları diğer ayrımcılık türleriyle karşılaştırıldığında çok az dikkat çekmekte ve dile getirilmektedir. Dünya’daki toplumların nüfuslarının önemli bir yüzdesi engellilerden ya da diğer bir deyişle, özürlülerden oluşmaktadır. Ancak çeşitli nedenlerle bu kişilerin toplumsal yaşama katılmalarındaki zorluklar fark edilmelerini ve yaşanan sorunun boyutunun fark edilmesini engellemektedir. Engellilerin örgütsel ayrımcılığa uğramaları genel olarak örgüte yüksek maliyet getirdikleri ve düşük verimlilikleri gerekçesine dayanmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005: 41). Engellilerin genel olarak işyerinde yer almaları tercih edilmemektedir. Yapılan araştırmalar bunun bazı kalıpyargılardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu kalıpyargılardan başlıcaları şunlardır (Akbulut, 2012: 155 – 156):

- Engelli, işine düzenli gelemmez,
- Engelli, verimli çalışamaz,

- Engelli bünyesi çalışmaktan olumsuz etkilenir,
- Engelli, işyeri için ekstra maliyet doğurur,
- Engelli, işyerinde motivasyonu düşürür,
- Engelli, işyerini yasal açıdan sıkıntıya sokar.

Ayrıca engellilerin ayrımcılığa uğrayan diğer gruplardan önemli bir farkları da işgücüne katılım oranlarının düşük olmasıdır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2002 özürlü istatistikleri sonuçlarına göre Türkiye'de toplam nüfus içerisinde özürlü nüfusun oranı %12.29'dur. Özürlülerin işgücüne katılım oranları erkeklerde %32.22, kadınlarda %6.71'dir. Bu oranlar herhangi bir işe sahip olmayan ve iş de aramayan yani işgücü piyasasının tamamen dışında kalan özürlü nüfusun erkeklerde %67.78, kadınlarda %93.29 olduğunu göstermektedir (TÜİK, 2002). 2010 yılında T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi tarafından yaptırılan bir araştırmada engellilerin yüzde 46'sı istihdam alanında, yüzde 51'i eğitim alanında, yüzde 51,3'ü de toplumsal yaşama katılımda ayrımcılık içeren uygulamalarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir (Akbulut, 2012: 152 – 153). Özellikle toplumun bir üyesi olan bu kişilerin toplumsal yaşama katılmada güçlük çektiklerini, ayrımcı uygulamalarla karşılaştıklarını ifade ediyor olmaları oldukça düşündürücüdür.

Eski hükümlüler de, ayrımcılık sorunuyla karşılaşan diğer bir grubu oluşturmaktadır. Eski hükümlü ifadesi yasaların suç saydığı bir fiili işledikleri için ceza alan ve cezalarını tamamlamış kişileri kapsamak üzere kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu kişilerin suçtan arınmış olduklarını kabul etmek gerekirken toplumun önyargıları nedeniyle toplumla bütünleşmeleri ve çalışma yaşamına girmeleri engellenmekte, yeniden suç işleme olasılıkları artmaktadır (Tezgel, 2013: 28). Eski hükümlülerin yeniden suç işleme olasılıklarının artmasının nedeni, geçimlerini sürdürebilecek bir iş bulamamalarından kaynaklanmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar, eski hükümlülerin bu süreç nedeniyle suç işlemeyi bir çeşit kariyer haline getirebildiklerini göstermektedir (Aytaç, 2012: 252). Dolayısıyla, eski hükümlüler suç işlemeye yatkın oldukları ve bu nedenle de suç işleme potansiyelleri olduğu gibi önyargılar nedeniyle iş bulamamakta, iş bulamadığı için suç işle-

mek durumunda kalmakta ve böylelikle kendini gerçekleştiren kehanet kuramı işlerlik kazanmaktadır. Ayrıca bu durumu yaşayan kişinin kendisi ya da eski hükümlü kategorisindeki diğer kişiler, çabalamanın yersiz olduğunu düşünerek öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergilemek durumunda da kalabilmektedirler.

Sonuç olarak örgütlerde ayrımcılık sorunu, genel anlamıyla toplumda yaşanan ayrımcılık sorununun bir yansıması olarak görülmektedir. Toplumsal ilişkilerde ve toplumsal yapı içerisinde ötekileştirmenin varlığı, ötekileştirmenin kategorileştirme, kalıpyargılar ve önyargılar aracılığıyla sürdürülmesi, kalıpyargılar ile önyargıların etiketleme ve damgalama sürecinde kullanılması örgütlere de yansımakta, örgütlerde de ayrımcılık sorununun bütün şiddetiyle sürmesine neden olmaktadır. Ayrımcılığın kuşaklar boyunca sürmekte olan derinlikli yapısı ve mağdurların bunu içselleştirmiş olması, kendini gerçekleştiren kehanet ve öğrenilmiş çaresizlik boyutlarıyla birlikte sorunun kapsamı hakkında bir fikir vermektedir.

KAYNAKÇA

- Adam, Barry D. (2009), "Homophobia and Heterosexism", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Akbulut, Süleyman (2012), "Gerçekten Eşit miyiz? Acı(ma), Zayıf Gör(me) ve Yok Say(ma) Ekseninde Engelli Ayrımcılığı", **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Der.: Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Aytaç, Serpil (2012), "Eski Hükümlülere Yönelik Sosyal Politikalar", **Sosyal Politika**, 2. B., Ed.: Aysen Tokol ve Yusuf Alper, Dora Basım Yayın, Bursa.
- Baybora, Dilek (2010), "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine", **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 24.

- Berberoglu, Berch (2009), **Klasik ve Çağdaş Sosyal Teoriye Giriş: Eleştirel Bir Perspektif**, Çev. Can Cemgil, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bianchi, Alison J. (2009), "Self-Fulfilling Expectations", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Bills, David B. ve Kaufman, Erin (2009), "Affirmative Action", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Calhoun, Thomas ve Konty, Mark (2009), "Labeling", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. Basım, Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Callero, Peter L. (2009), "Social Identity Theory", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Council of Europe (2011), **Discrimination on Grounds of Sexual Orientation and Gender Identity in Europe**, 2. B., Council of Europe Publishing.
- Demir, Mahmut (2011), "İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cit: 8, Sayı: 1.
- Demirel, Yavuz (2011), "İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme", **TİSK Akademi**, Sayı: 11.
- Demirkürek, İlkay (2012), **Azınlıklar ve Marjinal Gruplar**, Araştırma Yayınları, Ankara.
- Demirtaş, H. Andaç (2003), "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel kavram ve Varsayımlar", **İletişim Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 1, Cilt: 1.
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2013), **EU LGBT Survey**, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Giddens, Anthony (1997), **Sociology**, 3. B., Polity Press, Cambridge.
- Göregenli, Melek (2012), "Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık", **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Der.: Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- İş Kanunu, Kanun No: 4857, Çevrim içi: [http://www.mevzuat.gov.tr/ MevzuatMetin/1.5.4857.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf), Erişim Tarihi: 22.08.2015.
- Jennings, Laura (2009), "Prejudice", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Kayaoğlu, Aysel (2011a), "Gruplar Arası İlişkiler", **Sosyal Psikoloji II**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2272, Eskişehir.
- Kayaoğlu, Aysel (2011b), "Önyargı", **Sosyal Psikoloji II**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2272, Eskişehir.
- Kusow, Abdi M. (2009), "Stigma", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Law, Ian (2009), "Discrimination", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Lind, Amy (2009), "Femininities/Masculinities", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Lordoğlu, Kuvvet; Aslan, Mustafa (2012), "Türkiye İşgücü Piyasalarında Etnik Bir Ayrımcılık Var mıdır?", **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 33.
- Matsueda, Ross (2009), "Labeling Theory", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. Basım, Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.
- Omay, Umut (2012), "Örgütlerde Ayrımcılık: Etnisite, Cinsiyet ve Yaş Boyutlarıyla", **Örgüt Sosyolojisi**, Ed.: Memet Zencirkıran, Dora Basım Yayın, Bursa.
- Omay, Umut (2011a), "The Taming of Social Rights: A Critical View on the Heavy Reliance of Empirical Studies on Social Rights Issues", **Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu III Bildiriler Kitabı**, Türkiye Petrol-Kimya Lastik İşçileri Sendikası, Yayın No: 116, İstanbul.
- Omay, Umut (2011b), **Sosyal Haklar: Kısa ve Eleştirel Bir Bakış**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Önen, Selin (2011), "Çingenelerin Sosyal Haklara Erişimindeki Zorluklar: Roman ve Dom Toplulukları Karşılaştırması", **Sosyal Haklar Ulasla-**

rarası Sempozyumu III Bildiriler Kitabı, Türkiye Petrol-Kimya Lastik İşçileri Sendikası, Yayın No: 116, İstanbul.

Pickering, Michael (2009), "Stereotyping and Stereotypes", **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, 4. B., Ed.: George Ritzer, Blackwell Publishing.

Seymen, Oya Aytemiz ve Bolat, Tamer (2005), "Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **Öneri**, Cilt: 6, Sayı: 23.

Slaterry, Martin (2007), **Sosyolojide Temel Fikirler**, Çev. Ümit Tatlıcan ve Gülhan Demiriz, Sentez Yayıncılık, İstanbul.

Sürgevil, Olca (2008), "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 20, Aralık.

Tezgel, Osman (2013), "Sosyal Politika", **Sendikacılık Akademisi Ders Notları 2**, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.

TÜİK(2002) Özürlü İstatistikleri Sonuçları,
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1017#

ÖRGÜTLERDE DENETİM ve GÖZETİM

Şafak TARTANOĞLU BENNETT

Öğr. Gör. Dr., Greenwich Üniversitesi,
İnsan Kaynakları ve Örgütsel Davranış Bölümü
safaktartan@gmail.com

Giriş

Teknoloji, yaşadığımız çağın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş durumdadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, giderek gündelik hayatın her alanına nüfuz etmiştir. Her ne kadar teknolojinin gelişmesiyle özgürlüklerin arttığı ve özellikle internet ile birlikte istenilen her bilgiye anında ulaşılabilirdiği gibi ortak bir kanı olsa da, bu gelişmelerin toplumları ve bireyleri dört bir yandan kuşattığı gerçeği gözlerden kaçmaktadır.

Günümüzde internet, üretimden tüketime, sağlık sektöründen eğitime, günlük yaşamın her evresinde radikal değişikliklere yol açmaktadır. Yeni teknolojilerin toplumun genelinde ve özel olarak örgütlerde yarattığı bir değişim de, giderek artan denetim ve gözetim uygulamalarıdır. Bugün bireyler gözetlendiklerini, denetlendiklerini ve kendileri hakkında her türlü bilgiye ulaşabilen güçler olduğunu, bunun hayatlarını nasıl biçimlendirdiğini fark edemez hale gelmişlerdir.

Denetim ve gözetim insanlığın farklı dönemlerinde çeşitli biçimlerde var olmuş, kapitalist üretim sisteminin gelişimiyle birlikte farklı boyutlar almıştır. Çalışmanın ve emeğin nasıl denetleneceği konusu örgütler geliştikçe ve karmaşıklaştıkça daha da önemli hale gelmiş, bu gelişim süreci denetimin de var olma biçimlerini değiştirmiş ve dönüştürmüştür.

Örgüt sosyolojisi ile ilgili literatür genellikle denetimi yapısal olarak incelemeyi konuyu ele almaktadır. Denetim sorunu çoğu zaman teknik bir perspektifte ele alınarak denetimin doğasındaki sınıfsal ve çatışmaya dayalı yapı gözden kaçmaktadır. Bu anlamda denetim sürecini oluşturan sosyal ve ekonomik ilişkiler özellikle önemlidir.

İşin denetimi çalışma sosyolojisinin merkezi konumunda yer alan konularından biridir. Özellikle sanayi toplumunda denetim, önceki üretim biçimlerinden oldukça farklı bir biçim almaktadır. Üretim sisteminin gelişimiyle birlikte işyerlerinde emeğin nasıl örgütleneceği ve denetleneceği sosyolojinin temel ilgi alanlarından biri haline gelmiştir (Strangleman ve Warren, 2008: 182). Konuyla ilgili radikal teorisyenler denetimin çatışmaya dayanan doğasına vurgu yapmakta, denetimi ortaya çıkaran nedensel ve

yapısal mekanizmalara değinmektedirler. Özellikle emek sürecinde çatışan çıkarlar ve emeğin meta olarak konumlanması denetim mekanizmasının yapısal nedenlerinden en önemlisidir (Thompson ve Mchugh, 2002: 103).

İşyerinde gözetim olgusu ise denetimin bir biçimi ve aracı olarak ele alınmalıdır. İlkel topluluklardan bu yana var olan gözetim, modern toplumla birlikte, teknik bir boyut kazanarak kurumsallaşmış, bireylerin disipline edilerek üretici güçlerinden yararlanmak temel amaç haline gelmiştir. Gözetim pratiklerinin genişleyerek küresel bir boyut kazanması ise, enformasyon teknolojisinin gelişmesi sayesinde olmuş, işyerlerinin dışında tüm topluma yayılan geniş bir ağda etkili olmaya başlamıştır.

Bu çalışmada denetim olgusunun tarihsel ve ekonomik kökenleri sosyolojik bir bakış açısıyla incelenecek, gelişen üretim teknolojileriyle birlikte denetimin ve gözetimin değişen biçimleri vurgulanacaktır.

DENETİMİN TARİHSEL VE TOPLUMSAL KÖKENİ

Üretimin ve çalışmanın var olduğu her toplumda ve dönemde emeğin denetimi de kaçınılmaz olmuştur. Denetimin biçimi ise üretim sisteminin değişimiyle birlikte farklılaşmıştır. Tarihsel süreçte üretim biçimleri geliştikçe ve yapı değiştirdikçe, denetim mekanizmaları da basit ya da doğrudan denetimden, çok daha karmaşık teknik ve bürokratik denetim mekanizmalarına doğru evrilmektedir.

Tarım toplumlarında, işbölümü henüz yoğunlaşmadığı, üretimde farklılaşma yaşanmadığı ve üretim sürecinde herkes benzer görev ve sorumluluklara sahip olduğu için üretici sınıf olan köylüler üzerindeki denetim daha basit ve doğrudandır. Feodal üretim ilişkilerinin hâkim olduğu bu toplumlarda, toprak yönetimi aristokrasiye özgü kurallarla belirlenmektedir. Üreticiler, kendi ihtiyaçlarından çok toprağını işledikleri feodal beyler için çalışmaktadır. Üretim toprak sahibinin yönetiminde ve denetiminde gerçekleşir. Bu dönemde denetim, sistematik değil daha çok baskıya dayalıdır.

Sanayi devrimi öncesi küçük ve dağınık halde bulunan atölyelerde ise, emek sürecinin yapısı düşünüldüğünde, sürecin denetiminin yoğun olarak işçilerde olduğu söylenebilir. Her işçi -ki genellikle vasıflı zanaatkarlar-kendi yaptığı işten sorumludur, ürün ve süreç denetimini de yine işçi yapmaktadır. Ne zamanki üretim merkezileşmiş ve tek bir fabrika çatısı altında toplanmıştır, sürecin denetimi yavaş yavaş işçiden yöneticiye geçmiştir. Şüphesiz tüm bu gelişmeler teknolojik yeniliklerle birlikte ortaya çıkmıştır. İşçinin ve işin denetimi özellikle sanayi devriminden ve makinenin üretim sürecine hâkim olmasından sonra öncelikli konular haline gelmiştir.

Ücretli emeği disipline etmek sadece emeğin kendisini değil bir bütün olarak emek sürecini denetlemek ile ilgilidir (Braverman, 1974: 69). Emeğin özgürleşmesine bağlı olarak fabrikalarda yaygınlaşan üretim süreci, üretkenliği ve verimliliği artırmak adına disiplinin de boyutlarının artmasına yol açmıştır.

“Kapitalizm, bir taraftan yeni çalışma yöntemleriyle işçilerin beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeye çalışırken, diğer taraftan emek sürecinin bütün öğelerini denetimi altına alıp, kendi inisiyatifini dışına çıkılmasının önüne geçmeyi amaçlar. Bunun için kapitalizmin gelişim tarihi boyunca farklı üretim biçimleri ile paralel emek denetim stratejileri uygulandığı bilinmektedir” (Aydoğan, 2011: 11).

Emek sürecinde, sermayenin kârı güvenceye almak ve emek gücünün fiili emeğe dönüşümünü sağlamak için denetim zorunluluğu vardır. Özellikle büyük ölçekli sanayi üretimine geçişle birlikte, emeğin gerçek bağımlılığı ortaya çıkmış bu da sermayenin denetim ihtiyacını arttırmıştır.

Kapitalist üretim sürecinde sermayenin iki farklı işlevi vardır. Bir tanesi sürecin koordinasyonunun sağlanmasıken, bir diğeri işçiler üzerinde otorite sağlamak ile ilgilidir. Ancak emek gücü diğer üretim güçlerinden farklı bir yapıda olduğundan denetim başlı başına ayrı bir konu haline gelmektedir (Friedman, 1977: 48).

Denetim ile ilgili geleneksel çalışmalar, örgütü denetimin girdiler ve çıktılardan oluşan teknik bir süreç olduğu kapalı bir sistem olarak ele almaktadır. Konuyla ilgili eleştirel çalışmalar ise denetimin sadece teknik bir süreç olmadığını güç ilişkileri ile de doğrudan bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Herhangi bir emek sürecinin örgütlenmesi ve denetimi üretim modelinin ideolojik olarak yeniden üretimini de içeren politik bir süreçtir (Warhurst, 1998). Eleştirel perspektif, üretim sürecinde sömürüye dayalı sınıfsal ilişkilerin, yapısallaşmış bir çatışma durumu yarattığı, denetim zorunluluğunun da burada ortaya çıktığına vurgu yapmaktadır (Reed, 1989: 38).

Tüm örgütler belirli zaman ve mekânda aynı tür denetim biçimlerine sahip değildir. Burada önemli bir soru, farklı denetim biçimlerinin ortaya çıkmasının koşulları nelerdir, yönünde sorulabilir (Clegg, 1981: 546). Bu sorunun cevabı üretim biçiminin değişmesiyle birlikte değişen üretim örgütlenmesinin denetim ihtiyacını farklılaştırdığı noktasından hareketle verilebilir. Örneğin; basit elbirliği döneminde büyük ölçüde denetim de basit ve doğrudanken, fabrika sistemine geçişle birlikte daha çok teknik denetim etkisini arttırmıştır. Özellikle Fordizm sonrası dönemde yaygınlaşan esnek üretim biçimleri ise denetimin boyutlarını değiştirmiş ve genişletmiştir. Kapitalist sistemin her döneminde sermaye, kârını artırma güdüsü ile hareket etmiştir, dolayısıyla denetim de her dönemde farklı görünümelerde de olsa var olmuştur. Ancak denetim sorununu tek bir boyutta değerlendirmek oldukça zordur.

Marx ve Weber'de Denetim

Marx, sermayenin çıkarına göre şekillenen emeği ve çalışmayı denetleme ihtiyacının özellikle sanayileşme ile birlikte merkezi bir konu haline geldiğini vurgulamaktadır. Denetim bu anlamda üretimin sosyal ilişkileri açısından da önemli bir bileşendir (Sewell, 1998: 398). Denetimin mantıksal temeli Marx'ın kuramına göre, emek gücünün tüm potansiyelinin sürece dahil edilmesinin güvenceye alınması ile ilgilidir. Yönetim, karlılığı ve etkinliği düşünerek üretimin her aşamasını kendi kontrolünde tutmak du-

rumundadır. Emek de bu bileşenlerden birisi olarak denetimin en katı biçimlerinin konusu olmaktadır.

Emek ve sermaye arasındaki istihdam ilişkisi çatışmaya dayalıdır. Sermaye emeği olabildiği kadar ucuza satın almak ve emek gücünden faydalanmayı amaçlarken, işçi ise gelirini maksimize etmeye ve harcadığı gücü en aza indirmeye çalışmaktadır. Bu ilişki bu anlamda kurulduğu andan itibaren eşitsiz bir ilişkidir (Strangleman ve Warren, 2008: 183).

Marx, bu noktada emek gücünün nasıl kâr getiren emek haline geldiğine vurgu yapmaktadır. Sermaye, emeği satın aldığı anda, emek sadece çalışma kapasitesine sahiptir. Bu noktada sermaye, kâr getiren üretim sürecinin koşullarını kendi çıkarlarına göre düzenlemek zorundadır. Çünkü bilindiği gibi, kapitalist üretim tarihi, işçilerin sermayeyle çatışan çıkarları ve onların da kendi koşullarını dayatmasını içeren örneklerle doludur. Dolayısıyla bu noktada işverenin rekabet baskısı, üretkenliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi gibi diğer faktörlerle birlikte emeği de denetim altına alması, sürecin yapısal bir gerekliliğidir (Thompson ve Mchugh, 2002: 103). Bu anlamda denetim birbiriyle çatışan çıkarları içeren bir süreçtir.

Denetimi ve denetimin nedenlerini kuramsal boyutta inceleyen kuramcılardan bir tanesi de Weber'dir. Weber, Marx'ın konuyu sadece sınıfsal bağlamda ele almasını eleştirmiş, denetim olgusunu bürokrasinin yaygınlaşması ve modern örgütlerin rasyonelleşmesiyle ilişkilendirmiştir.

Weber'e göre, emeğin yönetimi ve denetimi modern dünyanın kaçınılmaz bir parçasıdır. Endüstri toplumu, her anlamda rasyonelleşmenin gözlemlendiği bir toplumdur. Özellikle modern örgütlerde yaygınlaşan işbölümü ve hiyerarşi, denetimin de zorunlu hale gelmesine yol açmıştır. Örgütlerin karmaşıklaşan yapısı ile birlikte, gelişen bürokrasi uzmanlaşmış bir yönetici sınıfı ortaya çıkarmış, bu durum da denetimin hiyerarşiye göre konumlanmasını kolaylaştırmıştır. Weber, modern dünyada denetimin örgütlerde temsil edilen pozisyonlara göre şekillendiğini özellikle vurgulamıştır (Strangleman ve Warren, 2008: 184). Richard Edwards (1979)'ın denetim biçimlerine yönelik üçlü sınıflandırmasına göre, yönetimin örgüt-

lerde uyguladığı stratejiler yirminci yüzyılın başından itibaren çeşitli değişimler göstermiştir. Bu anlamda denetim biçimlerini basit, teknik ve bürokratik denetim olarak sınıflandırabilmek mümkündür.

Teknik denetim, denetim mekanizmasının işyerinin fiziksel yapısına göre şekillendiği anlayışına işaret etmektedir ve emek sürecine hâkim olan bir teknolojinin varlığı durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda montaj hattı ve makineleşmenin gelişimiyle birlikte daha yoğun görülmüştür. Kurumsallaşmanın ve hiyerarşik yapılanmanın sıklıkla görüldüğü işyerlerinde ise bürokratik denetim hâkimdir. Bürokratik denetim Weber'in kuramıyla da örtüşmektedir. Edwards da Weber ile aynı doğrultuda bürokratik denetimi örgütlerin sosyal yapısı içerisinde tanımlamıştır. Denetim hiyerarşik güce göre şekillenmektedir.

Hem Marx hem de Weber özellikle kapitalist üretim sisteminin gelişimiyle birlikte denetimin de biçim değiştirdiği ve sıkılaştığına vurgu yapmışlardır. Burada sanayi devriminden sonra gelişen rekabetçi kapitalizmden söz edilmektedir. Bu dönemde sermayenin doğrudan otorite kurduğu basit denetim mekanizmaları hâkimdir. Ne zamanki rekabetçi kapitalizm tekelci kapitalizme doğru evrilmiştir, Taylorist bilimsel yönetim denetim sistemlerinin en önemlisi haline gelmiştir. Taylorist yöntem, işin örgütlenmesine yönelik en bilinçli ve sistematik uygulama olarak nitelendirilmektedir.

Taylor'un "Bilimsel Yönetimi" ve Denetim

Taylor, giderek büyüyen örgütlerde, bir işi yapmanın en iyi ve tek yolunu bulmaya çalışmış, işin analizini ve mühendisliğini yapmıştır (Bozkurt, 2006: 116). Verimliliği arttırmaya yönelik olarak deneysel yöntemler kullanmış, işçinin doğuştan tembel olduğu görüşünden hareketle, işin ve işçinin her türlü denetimine yönelmiş ve çalışmanın yönetilmesinin bilimini yapmıştır.

Taylor'un bilimsel yönetimi, bilimin yöntemlerini hızla büyüyen kapitalist işletmelerin giderek karmaşıklaşan emek denetimi sorunlarına uygu-

lamayı amaçlayan bir girişimdir. Taylor, yabancılaşmış emeğin, yani alınıp satılan emek gücünün nasıl en iyi denetleneceği soruna yanıt bulmayı hedeflemektedir. Denetim, tüm tarih boyunca yönetimin temel niteliği olmuş, fakat Taylor’la birlikte önceden görülmemiş boyutlar kazanmıştır. Onun sistemi, yönetimin, en basitinden en karmaşığına kadar her bir emek etkinliğinin gerçekleştirilme tarzı üzerinde denetim elde edilmesini sağlayan bir araçtır (Braverman, 2008: 106-110). Taylorist sistemle birlikte emek süreci, bilimsel iş örgütlenmeleri yöntemleriyle tam denetim altına alınmış, çalışanların üretim sırasında yaptığı hareketlerin etkinliğini en üst düzeye çıkaracak şekilde sistematik hale getirilmiştir.

Taylor’un temel amacı, kafa ve kol emeği bütünlüğünü bozarak, emeğin gerçek bağımlılığını sağlamlaştırmaktı. Yani üretim sürecine yönelik kararlar yönetim tarafından alınırken, uygulama en katı biçimiyle işçiye devredilmekte, işçi sürece yönelik bilgi ve denetimden tamamen arındırılmaktaydı. Bu anlamda sadece maksimum etkinliği artırmak üzere bir işi yapmanın en iyi yolunu belirleyecek bilimsel yönetimi yaygınlaştırmayı değil, aynı zamanda emeği denetlemenin en iyi yolunu da bulmayı hedeflemektedir (Sewell, 1998: 399).

Taylor’un bilimsel yönetiminin uygulamadaki örneğini Fordist montaj hattı oluşturmuştur. Bu dönem özellikle tekeli kapitalizmin etkisini artırdığı ve denetimin görünürleştiğı bir dönemdir. Bu dönemde işin ve çalışmanın değersizleşmesi ve emek gücünün vasıfsızlaşması üzerine çok yerinde çözümler yapan Braverman’a göre Taylorizm, sermayenin temsilcisi olan yönetimin en temel sorununun çözümüydü: İşin ve işçinin denetimi. Taylorizm, bu anlamda emeğin denetiminin ve yönetimin sorumluluğunun yeniden düzenlenmesine yönelik bir sistem olarak açıklanabilmektedir (Warhurst, 1998: 472).

Taylor’un bilimsel yönetime yönelik kuramını oluştururken Weber’den etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşin örgütlenmesi ve örgütün yapısı büyük ölçüde Weber’in örgüt kuramına benzemektedir (Bozkurt, 2006: 118).

Denetime yönelik geliştirilen tüm bu kuramların örgütlerdeki yansımaları somut olarak örnekleyebilmek açısından Charlie Chaplin'in "Modern Zamanlar" filmini burada anımsamak yerinde olacaktır. Bilindiği gibi film, yeni bir işgününün başladığını haber veren büyük bir saat görüntüsüyle başlamaktadır. Saatin durmadan ilerleyişi, modern zamanların yaklaşımakta olduğuna ve bu yeni dönemde zamanın bireye yönelik baskısına vurgu yapmaktadır (Orhan, 2010: 139). Bir tarafta işbaşı yapan işçiler, diğer tarafta önündeki ekranı açan ve kanalları teker teker dolaşarak fabrikanın her bölümünü denetleyen yönetici görüntülenmektedir. Genel müdür zaman zaman işçileri hızlanmaları ve yanlış yapmamaları yönünde uyarmaktadır. Sürecin bir sonraki aşamasının kendinden sonra gelen işçi tarafından, tamamının da ustabaşının denetiminden geçtiği üretim bandının her noktası fabrika müdürü tarafından izlenmekte ve denetlenmektedir. Önünden hızla geçen banda yetişebilmek için büyük bir çaba sarfeden Chaplin, zamanla yarışmakta, bir süre sonra çalışma sürecinde gerçekleştirdiği tek hareket olan cıvata sıkma hareketini molalarda bile tekrarlamaktan kendini alamamaktadır. Film, kitle üretiminin işçileri nasıl tektipleştirdiği ve makinenin bir uzantısı haline getirdiğine yönelik çok başarılı bir örnektir. Aynı zamanda modern dönemde Taylor'un bilimsel yönetiminin fabrikalardaki uygulamasının somut bir örneğini sergilemesi açısından ayrıca önemlidir.

Taylorist bilimsel yönetim ilkelerinin uygulamadaki örneğini oluşturan Fordist üretim sisteminin 1970'li yıllarla birlikte krize girmesi sonucu çalışma yaşamında işin örgütlenmesi ve dolayısıyla emek sürecinin denetim biçimleri de değişikliğe uğramıştır. Özellikle 1980'lerle birlikte yaygınlaşan "toplam kalite yönetimi" ve "tam zamanında üretim" gibi yeni sistemler üretim örgütlenmesinde bir takım farklılaşmalara yol açmıştır. Bu yeni uygulamalar fordist üretim rejiminden post-fordizme geçiş söylemlerini de beraberinde getirmiştir. Bu yönetim teknikleri, yeni ekonomik sistemde emeğin denetimini de farklılaştırmıştır.

Post-fordist üretim sisteminde hâkim olan esnek çalışma biçimleri, denetimi de bir anlamda esnekleştirmiş, işçinin öz-denetimini ön plana çıkarmıştır. Bireysel ya da kolektif işçilere kendi işlerinin yönlendirilmesinde yetki sahibi olmalarına olanak sağlanmıştır. Yönetim tarafından en az

denetim ve gözetim ile işçilerin çalıştıkları yerin rekabetçi amaçlarına karşı “sorumlu” hareket etmeleri istenmektedir (Friedman, 1977: 48).

Burada önemli nokta, yönetimin denetim ihtiyacının, farklı bir boyutta ortaya çıkmış olmasıdır. Sürecin denetimini işçiyle paylaşarak ya da paylaşıyormuş gibi görünerek gücü elinde tutma arzusu hala temel belirleyicidir. Bazı kuramcılara göre de, bu yeni uygulamalar daha katı bir denetim oluşturmaktadır (Strangleman ve Warren, 2008: 194). Bir diğer önemli nokta da, işyerinde bireyselliklerin öne çıkarılarak performans değerlendirmesine yönelik uygulamaların yaygınlaşmasıdır. Her çalışan kendi işinde en yüksek verimi sağlamak ve sürecin bütününe katkıda bulunmak durumundadır. Bunun yanında oldukça ayrıntılı olarak belirlenmiş olan performans değerlendirme kriterleri, çalışanların işteki verimlilikleri kadar, davranış tarzlarının da gözlenmesini beraberinde getirmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde ikili bir denetim mekanizmasına olanak sağlamaktadır. Birincisi, çalışan oldukça ayrıntılı kriterler eşliğinde üstleri tarafından sürekli denetlenmektedir. İkinci olarak daha yüksek ücret artışına sahip olmak isteyen çalışan, gönüllü olarak yönetim tarafından istenen kalıba girmekte ve kendi kendini denetlemektedir.

1980’li yıllardan itibaren dünyada öne çıkan yeni yönetim anlayışları, özellikle de “insan kaynakları yönetimi” çalışanın denetiminde farklı yaklaşımları da beraberinde getirmiştir.

Bu anlamda denetimin dışardan içeriye doğru yön değiştirdiği söylenebilir. Örneğin; çalışanın örgüte bağlılığı artırılarak denetim içselleştirilmiş olmaktadır. Örgüte ait değerler ve normlara duygusal olarak da bağlılık geliştirilmektedir (Thompson ve Mchugh, 2002: 114).

Özellikle post-endüstriyel ekonomide izleme ve gözetim, denetimin farklı biçim ve mekanizmalarına örnek oluşturmaktadır. Bu noktada gözetim ve gözetimin modern örgütlerdeki görünümüne daha ayrıntılı değinmek yerinde olacaktır.

ÖRGÜTLERDE GÖZETİM VE BOYUTLARI

Gözetim, köleci toplumdan tarım toplumuna kadar tarihsel süreçte her dönem var olmuşsa da, sistematik olarak sanayi toplumuyla birlikte yaygınlaşmıştır. 1980'lerin başından itibaren gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri de gözetimin elektronik bir platformda gelişmesine yol açmıştır.

Sistematik bir denetim yolu olarak gözetim, ulus devletlerin, sanayi kentlerinin ve özellikle kapitalist işletmelerin büyümesiyle gelişmiştir. Dolayısıyla bu süreçte, modernlik öncesi dönemde emek güçleri üzerinde daha fazla söz sahibi olan işçileri disipline etmenin daha etkili yolları geliştirilmiştir. Feodalizm, zora dayanmaktayken, emeğin özgürleşmesi ve fabrikalara yönelmesi, emeğin kendi emek gücü üzerinde söz sahibi olmasını kolaylaştırmıştır. Bu durum, emeği çalıştırmak için farklı yollar geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Tam da bu noktada gözetim, çalışmanın zamanlaması, yerleştirilmesi, gözlenmesi ve sınanması aracılığıyla işlerlik kazanmıştır (Lyon, 1997: 55).

Marx'a göre gözetim, tıpkı denetimin nedensel açıklamasında olduğu gibi, emek ve sermaye arasındaki mücadelenin bir sonucudur. İşçilerin en düşük maliyetle en fazla ürünü üretmeleri için yönetimin denetimi bir ihtiyaktır. Bu yüzden işçileri izlemek ve gözetim altında tutmak bir zorunluluktur. Marx'ın bu görüşleri, modern gözetim kavramının anlaşılmasında oldukça önemlidir (Bozkurt, 2006: 100).

Weber ise gözetimi sınıf ilişkilerinden öte, bürokrasi ile açıklar ve modern örgütlerin rasyonel yapısı gereği verimliliği artırmak için tanımlı görevler ve kurallar bütünü olduğuna vurgu yapar. Aslında, hiyerarşi, yazılı belgeler ve kurallarla azamiye çıkarılan, verimliliğin dışında *sosyal denetim*dir (Lyon, 1997: 43). Bu anlamda modern örgütlerde, çok yetkili makamlar bile denetim altındadır, ancak çalışan ne kadar düşük statüde ise davranışlarının o kadar yakından izlenmesi ve gözetlenmesi söz konusudur (Giddens, 2000: 311).

Bu noktada modern gözetimi anlamak ve çözümleyebilmek için Foucault'nun kuramına değinmek yerinde olacaktır. Foucault, enformasyon

toplumunda gelişen gözetim biçimlerini açıklarken Jeremy Bentham tarafından kullanılan “panoptikon” metaforu ile ilişki kurmuştur. Bu yapı, ortasında merkezi konumda bir gözetleme kulesi bulunan ve bu kuleyi çevreleyen on iki ayrı hücreden oluşmaktadır. Gözetleyen, mahkûma görünmeden gözlemlemektedir. Bentham, panoptikonun denetim sorununa bir yanıt oluşturduğunu savunmaktadır. Bu anlamda panoptikon gücün mimari bir görünümüdür (McKinlay ve Starkey, 1998: 2). Panoptikon gücü temsil etmektedir; çünkü gözleyene tam bir gözetleme olanağı sağlamaktadır. Bu tür bir yapıda gardiyanın ya da gözleyenin, her zaman orada olmasına gerek yoktur. Yapının var olması ya da gözleyeninin orada olma olasılığı bile mahkûm ya da gözlenenin kendi kendisini kısıtlamasına ve denetlemesine yol açmaktadır. Gözlenenlerin kendi kendilerini denetler hale gelmeleri, bu yapının gücünün artmasına ve gücün sürekli olarak kendi kendisini yeniden üretmesine neden olmaktadır.

Bir bakıma Foucault’un panoptikon benzetmesi Weber’in bürokrasinin “demir kafesi” ile de yakından ilgilidir (McKinlay ve Starkey, 1998: 4). Çünkü Weber de modern örgütlerin kişisel öğelerden arınmış, yasalara ve kurallara dayalı rasyonel yapısının çalışanlar üzerinde demir kafes etkisi yarattığını vurgulamaktadır. Bürokrasi topluma yayıldıkça, bu demir kafes toplumun bütününe etkide bulunmaktadır.

Foucault’ya göre modern toplumun kendisi disipliner bir toplumdur. İnsanlar toplumsal normlara uyum yaratmak adına daha fazla gözetlenirler ve kişisel bilgileri belgelenir (Lyon, 1997: 44). Bu sistem enformasyon teknolojileri ile birlikte farklı bir anlam kazanmış, kişisel bilginin toplanması ve depolanması biçimini almıştır. Bu anlamda kamusal ve özel alan arasındaki ayrım zayıflamış, toplumun her kesimi her an izlenir ve gözetlenir hale gelmiştir. Gözetim toplumunda bütünsel denetimin önündeki engeller de kalkmaktadır (Bozkurt, 2006: 103-104).

Gözetimin ve gözetim toplumunun yaygınlaşması olgularının daha net anlaşılabilmesi için George Orwell’in “Bin Dokuz Yüz Seksen Dört” isimli kitabına değinmekte yarar vardır. Kitap, denetim ve gözetimin son derece fazla olduğu bir toplum tasvirine dayanmaktadır. Bireyler 24 saat

gözetim altında tutulmakta, hareketleri devlet tarafından kısıtlanmakta, ne yapacakları ve nasıl konuşacakları dahi devletin koyduğu kurallar çerçevesinde belirlenmektedir.

Orwell'in bu kitap ile literatüre kazandırdığı en önemli kavram, 'Büyük Birader' olmuştur. Orwell bu kavramla, devletin denetleme ve gözetleme mekanizmalarını anlatmaktadır. Günümüzde dahi baskı ve denetim araçlarının etkinliğini anlatmak için 'Büyük Birader sizi gözetliyor' ifadesi kullanılmaktadır. Büyük Birader, merkezi bir güç olarak her yerde, her şeyi gözetlemektedir. Ondan kurtulmak ve saklanmak mümkün değildir. Büyük Birader insanların davranış ve hareketlerini denetlemesinin yanı sıra, insanların düşüncelerine de hâkim olmaktadır. Devlete olan bağlılığı sürdürmek ve artırmak için çeşitli yollarla, duygu ve düşünceleri de baskı altına almaktadır.

Orwell'in bu kitapta anlatmaya çalıştığı sistem; insanların 24 saat gözetim altında tutuldukları, hareketlerinin kısıtlanıp, davranışlarının denetlendiği; ama tüm bunların yanında, düşüncelerinin de kontrol altına alınarak, söylenen marşlar, verilen mesajlarla, bu devlet düzeninin sadece dıştan bir baskı yoluyla kabul ettirilmesi değil, aynı zamanda insanların bu sistemi içselleştirerek kabul etmeleridir. Sistemin kendini bir baskı aracı olarak kurduğu için değil, insanların da bunu istedikleri için devam eden bir düzen olarak görülmesi istenmektedir. Orwell'in tasvirinin Foucault'nun kuramıyla benzer yönleri ayrıca dikkat çekicidir.

Orwell ve Foucault'nun görüşlerini ve öngörülerini doğrular biçimde gözetim günümüzde öyle boyutlar almıştır ki, kişilerin bedensel takibinin yanında elektronik ortamdaki yansımaları da takip edilmektedir. Kişinin kimlik numarası ya da sosyal güvenlik numarası yardımıyla attığı her adım takip edilmekte, kullandığı kredi kartları izlenerek nerede ne yaptığı tespit edilebilmekte bunun yanında tüketim alışkanlıkları gözlemlenmektedir. İnternetteki aktivitelerin takibi yoluyla elde edilen bilgiler sayesinde oluşturulan kişiye özgü reklamlar, her sayfada tekrar tekrar ortaya çıkarak internet kullanımının bir parçası haline gelmiştir. Potansiyel müşterilerini bu yolla belirleyen pek çok firma, tüketici gözetimi yoluyla mal ve hizmet

satmak için kişinin dolaştığı sayfaları hedeflemektedir (Çalışkan, 2010). Örneğin, kişi bir seyahat sitesine girip gitmek istediği ülke ile ilgili konaklama fırsatlarına baktığında, girdiği tüm internet sitelerinde küçük reklamlar halinde söz konusu seyahat sitesini ve farklı fiyat aralıklarıyla konaklama imkânlarını görecektir. Post-modern gözetime yönelik bir diğer örnek de, cep telefonlarının sinyalleri yardımıyla yer tespiti yapılabilmesinin yanı sıra, kiminle ne konuşulduğunun da kaydedilip dinlenebilmesidir. Bu tarz bir izlemeye maruz kalmak için herhangi bir kanun ihlali yapmış olmaya ya da yapabilme ihtimali olmasına gerek yoktur. Yine cep telefonlarından yayılan konum sinyalleri sayesinde, akıllı telefonlara gelen ve kişinin konumunu tahmin edip sosyal medyada paylaşmaya imkân veren mesajlar günlük hayatın alışılmış örüntülerinden biridir. Bazı akıllı telefonların hırsızlığa karşı cihaz bulma uygulamalarının da iyi niyetli olduğu kadar, suistimale ve gözetime yönelik boyutları da içerdiği şüphesizdir. Sonuç olarak, herkes, her an izlenmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Tüm bu gelişmelerin işyerlerindeki yansımaları da benzer doğrultudadır.

Foucault ayrıca, panoptikonun işyerlerinde de gözlenebilir olduğuna vurgu yapmaktadır. İşyerindeki gözetim mekanizmaları yönetime meşruiyet kazandırmaktadır. Foucault'un bahsettiği gözetim türü emek süreci üzerinde yoğunlaşırken, yeni enformasyon teknolojileri sayesinde gözetim ve dolayısıyla denetim, işin denetiminden çalışanın denetimine doğru yön değiştirmiş (Savcı, 2002), disipline edici güç daha çok sosyal denetimi sıkılaştırıcı bir rol oynamaya başlamıştır (Sewell, 1998: 403).

Özellikle enformasyon teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, örgüt sosyolojisinde yeni yaklaşımlar şu soruyla ilgilenmeye başladılar: "Yönetim denetlediğini fark ettirmeden nasıl denetlemektedir?" İşte bu soruya cevap verme aşamasında gözetim olgusu devreye girmektedir. Özellikle işyerinde gözetim mekanizmaları, çalışanın kendi kendini denetlemesini ve öz-disiplin oluşturmalarını dayatmaktadır. Burada tekrar panoptikon örneğine dönecek olursak, mahkûmların ne zaman ve nasıl gözetlendiklerini bilmedikleri varsayımından hareketle, her an davranışlarını kontrol altında tuttukları birer öz-denetim öznesi haline geldikleri yorumu yapılabilir. Bu duruma "panoptikon etkisi" denilmektedir. Çalışanların da işyerinde her

hareketlerinin gözetlendiği ve kaydedildiği gerçeğinden yola çıkarak, panoptikon etkisi altında oldukları ve buna göre hareket ettikleri söylenebilir. Bu anlamda panoptikon belirli davranış kalıplarını dayatmaz. Sadece bu davranışları daha olası hale getirir (Foucault, 1980; aktaran, Sewell, 1998: 403).

Enformasyon teknolojileri, emek sürecinde denetim mekanizmalarının yapısını değiştirmekle birlikte etkinliğini de artırmaktadır. Küresel ekonomik düzende bilginin kendisi emek sürecinin bir ürünü haline gelmiştir. Bilgi her yerde ve herkes tarafından ulaşılabilir durumdadır. Her durumla ve herkesle ilgili toplanan bilgilerin nerede ve ne amaçla kullanılacağı belirsizdir. Bilginin sahipliği üzerinden kurulan iktidar ve güç ilişkileri –örneğin ulus devletlerin elindeki güvenlik bilgileri, ya da bir işverenin işe alacağı işçi ile ilgili topladığı tüm kişisel bilgiler-, izleme ve gözetim pratiklerinin de yoğunlaşmasıyla birlikte, çalışma ilişkilerinde denetimin boyutlarını değiştirmiştir. Elektronik denetim biçimleri örgütlerde denetim mekanizmasının “gizilleşmesi”ne ve görünmezleşmesine yol açmaktadır (Kalfa ve Topateş, 2010: 430-431). Geleneksel denetim ve gözetim mekanizmaları doğrudan ve kişiseldir. İşçi, ustabaşı veya yönetici tarafından gözetlendiğinin farkındadır. Ama yeni teknolojilerin kişisel bilgileri ne zaman kaydettiği, ne tür bilgilere ulaştığı ve bu bilgilerin ne amaçla kullanılacağı bilinemez bir hale gelmiş ve bu anlamda görünmezleşmiştir.

Bu modelde, çalışan her an izlenmekte, çalışma biçimi ödüllendirilmekte ya da cezalandırılmaktadır. Bu açıdan çalışan öz-denetim sağlayarak, yönetimin istediği biçimde hareket etmek durumunda kalmaktadır. Çünkü yönetim tarafından izlendiğinin ve gözetlendiğinin farkındadır.

“Bilişim teknolojisi, yöneticilerin işçileri inceden inceye incelemesine, Taylor’un hayal bile edemediği ayrıntılar ölçüsünde izin verir....Bilgisayarlar, yöneticilerin işletmeleri içinde ne olup bittiğini daha açıklık ve kesinlikle “görmesine” imkân verir. Diğer şeyler arasında yöneticiler, işçilerin tam tamına ne yapmakta olduklarını ve nasıl yaptıklarını daha iyi inceleyebilirler” (Lyon, 1997: 183).

Elektronik denetim ve gözetimin sebepleri arasında verimlilik ve performansı arttırmak, işe girme öncesinde aday hakkında bilgi toplamak, istenmeyen davranışların önlenmesi gibi sebepler sayılabilir. Bu sebepler arasında en önemlisinin performans değerlendirme olduğu söylenebilir. Bu değerlendirme süreci, gelişen teknoloji sayesinde sadece ofislerle de sınırlı kalmaz. Dağıntık işyeri birimlerinin uzaktan denetimine de olanak sağlamaktadır (Savcı, 2002: 339-343).

Özellikle 1980'lerle birlikte işyerlerinde artan gözetimin görünümü genellikle, çalışma ortamına yerleştirilen kameralar yardımıyla her türlü hareketin ve konuşmanın kaydedilmesi, çalışanlar arası elektronik postaların okunarak denetlenmesi, kimi işyerlerinde tuvalet molalarına bile zaman sınırlaması getirilmesi, diğer molalara işçilerin teker teker çıkarılarak yönetime karşı örgütlenmelerin önüne geçilmeye çalışılması gibi uygulamalar sayılabilir. İşçilere fabrikada ya da binada nerede olduklarını belirleyecek manyetik kimlik kartları vermek, işe giriş çıkış saatlerini yine bu kartlar yoluyla belirlemek de izleme yollarından bazılarıdır. Ayrıca hareket halindeki işçiler de izlenebilmektedir. Örneğin; kamyoncuların takometreleri onların hızını, rotasını ve duraklarını kaydedebilmekte ve işveren tarafından takip edilebilmektedir (Lyon, 2006: 83). Son yıllarda sıkça görülen bir uygulama da çalışanlara şirkete ait telefonlar verilmesi ve günün her saatinde çalışanın bu telefonla takip edilmesidir. İşle ilgili olarak gelen her türlü aramanın cevaplanması beklenmekte, çoğunlukla akıllı telefonlar yardımıyla günün her saati elektronik posta trafiğine hâkim olunması gerekmektedir. Yine işe almadan önce adayın tüm sosyal medya hesaplarının taranarak, aday hakkında bilgi sahibi olunması, çalışanların sosyal medya hesaplarının ya da girdikleri haber sitelerinin siyasi davranışlarının izlenmesi amacıyla sürekli gözetim altında tutulması da çalışma hayatında gözetime yönelik güncel örneklerdendir. Sonuç olarak "Büyük Birader" in gözü her yerdedir. Bu durum çalışanlar üzerinde son derece ağır bir baskı oluşturmakta, her hareketlerinin izlendiği bilinciyle yönetimin isteği doğrultusunda hareket eden birer makine haline gelmektedirler.

Bu noktada günümüzde işyerlerinde gözetimin boyutlarının anlaşılması açısından bir örnek vermek yerinde olacaktır. Modern örgütlerin tipik

bir örneği olarak değerlendirilebilecek çağrı merkezlerinde izleme ve gözetimin en açık biçimlerini gözlemlemek mümkündür.

Çağrı merkezlerinde iş, genellikle düşük statü, düşük ücret ve sınırlı kariyer olanaklarıyla tanımlanmaktadır. İlgili literatür işi, sıkı denetim ve izlemeye imkân veren, büyük oranda rutin, olumsuz çalışma koşulları ve esnek çalışma saatleri ile betimlemektedir (Deery ve Kinnie, 2002; Weinkopf, 2002). Çağrı merkezleri ile ilgili kimi çalışmalar, bu işyerlerini elektronik panoptikonun gölgesinde, yönetimin gözetiminin tam hâkimiyeti altında işçileri adeta pasif birer robot olarak ele almaktadır (Ferne ve Metcalf, 1998). Bu anlamda modern işyerlerinde gözetim ve denetim her yerdedir. Varolan teknolojik imkânlar sürecin her aşamasının gözetim ve denetimine olanak sağlamaktadır.

Teknik denetleme yollarından biri olarak izleme ise çağrı merkezlerinde çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Takım liderleri ve operasyon yöneticileri her an çalışanların yakınında bulunup, yaptıkları işi gözetlemektedir. Tüm çağrılar, kalite kontrolü adına kayıt altına alınarak dinlenmektedir. Çalışanlar her an izlendiklerinin farkındadır. Yönetim çalışanların duygularını ve aklını, aynı zamanda bedenlerinin (fiziksel görünümünün, yüz ifadelerinin ve her türlü düşüncelerinin) tam denetimini sağlamakla yükümlüdür (D'Cruz ve Noronha, 2006: 358).

Çağrı merkezi çalışanları, aralıksız gelen çağrılar arasında mola vermeden çalışmakta, arka arkaya çağrı cevaplamakta, her çağrıda belirli metinlere bağlı olarak aynı cümleleri tekrar etmek zorunda kalmakta, bunu yaparken de konuşmaların “hizmet kalitesi” amacıyla dinlendiğinin bilincinde olarak her kelimeyi düşünerek sarfetmektedir. Çoğu zaman yanındaki iş arkadaşı ile bile konuşmadan günü tamamlamak zorunda kalmakta, bu durum da hem fizyolojik hem psikolojik pek çok meslek hastalığına yol açmaktadır. Dolayısıyla çağrı merkezlerinde yapılan iş, montaj hattından çok da farklı bir özellik göstermemektedir.

Elektronik gözetimin yaygınlaşmasıyla çalışanın performansı hem bireysel hem de takım çalışması ile denetlenir hale gelmiştir. Takım çalışmasının yaygınlaşması sürecin parçalanmasına, denetimin hem çalışanın ken-

disi hem de takım arkadaşları tarafından sürdürülmesine olanak vermektedir. Çalışanlar bireysel olduğu kadar takımlar halinde de performans değerlendirmesine tabi tutulduğundan, takımın başarısını düşürmemek adına öz-denetim ve öz-gözetim sıkılaşmaktadır.

Dolayısıyla yönetim, elektronik gözetim mekanizmalarıyla dikey denetimi sağlarken, takım çalışmasına dayalı çalışma da bir anlamda yatay denetimi güvenceye almaktadır (Thompson ve Mchugh, 2002: 114; Sewell, 1998).

İşyerinde elektronik denetim ve gözetim biçimleri, baskının boyutlarını görünmezleştirmekte, çalışanların bu sürece tepki gösterme dinamiklerini en aza indirmektedir. İşyerlerinde e-posta yoluyla iletişimin yaygınlaşması, çalışanın bilgisine ulaşmayı kolaylaştırmakta ve özel yaşamın gizliliği tartışmalarını da beraberinde getirmektedir (Savcı, 2002: 347). Günümüzde örgütlerde gözetim uygulamaları konusunda önemli tartışmalar yaşanmaktadır. Örneğin, yönetimin sistemden çalışanların bilgisayarlarını izlemeleri, girdikleri siteleri kontrol etmeleri, yazdıkları e-postaya müdahale edebilmeleri ne kadar etikdir? Bu noktada özel hayatın gizliliği ve yönetimin iş süreçlerinde çalışanın yaptıklarına müdahale etme hakkı farklı iki görüş olarak öne çıkmaktadır.

Özellikle çalışanların e-postalarının okunması ve işyerinin kameralarla izlenmesi, kişilik haklarının ihlali açısından tartışma konusudur. Örneğin; bir mağazanın güvenlik gerekçesiyle izlenmesi gözlerden kaçan başka bir amaca da hizmet etmektedir. Yönetim, çalışanın her türlü hareketini ve davranışını bu yolla izleyebilmekte, daha sonra herhangi bir gerekçeyle çalışanın yanlış bir davranışını kendisine karşı kullanabilmektedir. Çalışan, her an tetikte olmak durumunda kalmakta, bir anlamda özgürlüğü kısıtlanmakta, bu da üzerinde ağır bir baskı oluşturmaktadır. Yönetimin e-postalara erişimi ise, işle ilgili konuların dışında pek çok kişisel postanın da denetlenebilir hale gelmesine imkân tanımaktadır. Yöneticinin eline geçen bu bilgilerin ne amaçla kullanılacağı da belirsizdir. Bu anlamda bu tarz bir erişimin çalışanın bilgisi dâhilinde olması kişilik haklarının korunması açısından önem taşımaktadır.

Artık gözetim mekanizmasından ne işyerinde ne de işyeri dışında kaçmak çok mümkün görünmemektedir. Belirtildiği gibi, kişilerin mahremiyeti tartışma konusu olmakta, özel hayat ve kamusal hayat arasındaki ayrım ortadan kalkmaktadır. Özellikle internet gibi enformasyon teknolojilerini daha fazla kullanan dijital vatandaşlar (Bozkurt, 2006) gözetime daha fazla maruz kalmaktadır. Sağlık sorunu yaşayan birinin hangi hastanede nasıl bir tedavi gördüğüne tutulan elektronik kayıtlar sayesinde ulaşılabilen, kişinin ne tür yemek alışkanlıkları olduğu internet üzerinden sipariş ettiği yemekler sayesinde anlaşılabilmekte, ne tür kitaplar okuduğu yine verilen siparişler doğrultusunda tespit edilebilmekte ve kimi zaman bu durum kişiye karşı kullanılabilmektedir. Her yerde var olan MOBESE kameraları da devletin üst düzey izleme ve gözetleme mekanizmasının en görülebilir örneğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla gözetim toplumunun ve yeni teknolojilerin bugün deneyimlenen sonuçları, tüm karamsar kuramları ve yorumları doğrular boyutlara gelmiştir.

Sonuç

Toplumsal denetim ve gözetim pratikleri insanlık tarihi boyunca var olmalarına rağmen, yaşadığımız çağda etkinliklerini artırmış, özellikle enformasyon teknolojilerinin gelişimiyle birlikte gündelik yaşamın her anında görünür hale gelmiştir. Çalışma yaşamını da yaygınlaşan denetim ve gözetim mekanizmalarından bağımsız düşünmek olanaksızdır.

İşin ve işçinin denetimi sorunu, çalışmanın tarihi boyunca var olmuş, ancak sistematik bir forma sanayi toplumuyla birlikte ulaşmıştır. Emeğin özgürleşerek kitleler halinde fabrikalara girmesi, mekânın ve zamanın denetimi yanında işçinin de emek sürecinde denetlenmesini yönetimin en temel amaçlarından biri haline getirmiştir.

Örgüt sosyolojisi, denetim konusuna çok çeşitli açılardan yaklaşmaktadır. Konuyu teknik bir bakış açısıyla değerlendirenler olduğu kadar, üretim ilişkilerindeki çatışmaya dayalı ilişkiler çerçevesinde ele alan eleştirel kuramcılar da mevcuttur. Bu anlamda denetim sürecinin çatışmacı doğası

ekonomik, siyasi ve sosyal değişimlere göre şekillenen dinamik bir yapıdadır. Bu anlamda denetim olgusu örgütlerdeki güç ve iktidar ilişkilerinden bağımsız düşünülemez.

Denetimin en temel araçlarından biri olarak gözetimi ise bu güç ilişkileri çerçevesinde toplumun genelinden işyerlerine kadar uzanan geniş bir ağ çerçevesinde düşünmek gereklidir. Gözetim pratiklerinin, Foucault'nun öngörülerini doğrular biçimde insan yaşamının her alanına sızdığı gerçeği kimi kuramcılar tarafından oldukça karamsar bir biçimde ele alınmakta; yönetimin bakış açısından ise, üretimin ve çalışmanın başlangıcından beri var olan denetim ve denetleme sorununa yönelik oldukça etkin bir çözüm oluşturmaktadır.

Bugün kamu kurumlarından özel işletmelere kadar çalışmanın var olduğu her yerde yönetim, sistematik bir biçimde çalışanı gözetlemekte ve bu yolla denetim sağlamaktadır. Tıpkı fabrika sisteminde olduğu gibi işçinin işe giriş ve çıkış saatleri tespit edilmekte, bir kez içeri girdikten sonra verimlilik ve güvenlik gibi gerekçelerle tüm hareketleri gözlenmektedir. İşçi molalarda bile izlenmekte olduğunun bilinciyle sürekli kendini kontrol etmeye çalışmaktadır.

Bu noktada denetim mekanizmasının, üretim sistemi biçim değiştirdikçe farklılaştığı ve dönüştüğü de belirtilmelidir. Günümüzde yönetim, Charlie Chaplin'in "Modern Zamanlar"ında olduğu gibi doğrudan denetleme yerine, enformasyon teknolojilerinin de yardımıyla çalışana ait tüm bilgileri izleyerek ve kaydederek baskı oluşturmakta, işçi ve işveren arasındaki çatışmaya dayalı ilişkiyi bu yolla yeniden üretmektedir. Çalışma yaşamına bir kez girmek, kişiye ait tüm bilgilerin sisteme girmesi, bu aşamadan sonraki tüm kişisel gelişmelerin depolanması ve biriktirilmesi için yeterlidir. Kişi, her iş değiştirdiğinde, işe alım sürecinden başlayarak bu bilgiler kullanılmakta ve güncellenmektedir.

Denetimin ve gözetimin giderek yaygınlaşması özellikle günümüz örgütlerinde çalışan üzerindeki baskıyı yoğunlaştırmakta, sürece yabancılaştırmayı hızlandırmaktadır. Gözetimin çalışma hayatı dışında da yaygın bir biçimde var olması, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların da ortadan kalk-

masına yol açmakta, bu yolla ayrı bir baskı unsuru haline gelmektedir. Tüm bu gelişmeler gözetleme ile ilgili olarak kişilik hakları ve sosyal haklara ilişkin pek çok eleştirel tartışmayı da beraberinde getirmektedir. Tüm bu tartışmalar gözetimin boyutlarının daha da artmasını engelleyecek gibi görünmemektedir.

KAYNAKÇA

- AYDOĞANOĞLU Erkan (2011), **Fabrikada Emek Denetimi**, Evrensel Basım Yayın, İstanbul.
- BRAVERMAN Harry (1974), **Labour and Monopoly Capital- The Degradation of Work in the Twentieth Century**, Monthly Review Press, New York and London.
- BRAVERMAN Harry (2008), **Emek ve Tekelci Sermaye**, (çev: Çiğdem Çıdamlı), Kalkedon, İstanbul.
- BOZKURT Veyssel (2006), **Endüstriyel ve Post- Endüstriyel Dönüşüm- Bilgi, Ekonomi ve Kültür**, Ekin, Bursa.
- CLEGG Stewart (1981), "Organization and Control". **Administrative Science Quarterly**, 26(4), pp. 545-562.
- ÇALIŞKAN Behlül (2010), "Yeni İletişim Ortamlarında Gözetim: Üniversite Çalışanlarının Gözetim Algıları", **II. Uluslararası Yeni İletişim Ortamları ve Etkileşim Konferansı**, İstanbul.
- DEERY Stephen, KINNIE Nicholas (2004), "Introduction: The Nature and Management of Call Centre Work, **Call Centres and Human Resources Management- a cross-national perspective**, eds: Stephen Deery and Nicholas Kinnie, Palgrave Macmillan, New York, pp. 1-25.
- D'CRUZ Premilla, NORONHA Ernesto (2006), "Being Professional: Organizational Control in Indian Call Centres", **Social Science Computer Review**, 24(3), 342- 361.
- EDWARDS Richard (1979), **Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century**, Basic Boks, New York.

- FERNIE Sue, METCALF David (1998), **(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops**, London: Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- FOUCAULT Michel (1980), "Two Lectures", **Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977 by Michel Foucault**, ed: Colin Gordon, Harvester-Wheatsheaf, Hemel Hempstead, pp. 78-108.
- FRIEDMAN Andrew (1977), "Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process", **Capital&Class**, 1: 1, pp. 43-57.
- GIDDENS Anthony (2000), **Sosyoloji**, (çev: Hüzeyin Özel- Cemal Güzel), Ayraç, Ankara.
- KALFA Aslıcan, TOPATEŞ Hakan (2010), "Çalışma İlişkilerinde Denetimin Gizilleşmesi Bağlamında Elektronik Gözetim Pratiklerinin Otoritesi", <http://www.sosyalhaklar.net/2010/bildiri/kalfa.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2012.
- LYON David (1997), **Elektronik Göz**, (çev: Dilek Hattatoğlu), Sarmal, İstanbul.
- LYON David (2006), **Günlük Hayatı Kontrol Etmek-Gözetlenen Toplum**, (çev: Gözde Soykan), Kalkedon, İstanbul.
- MCKINLAY Alan, STARKEY Ken (1998), "Managing Foucault: Foucault, Management and Organization Theory", **Foucault, Management and Organization Theory**, London, Sage, pp. 1-14.
- ORHAN Kamil (2010), " 'Modern Zamanlar' Filmi ve Dönemsel Bir Çalışma İlişkileri Yorumlaması", **Çalışma ve Toplum**, 24(1), s. 133-152.
- REED Michael (1989), **The Sociology of Management**, Harvester-Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- SAVCI İlkey (2002), "İşyerlerinde Elektronik Denetim ve Gözetim", Küreselleşme, Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum, (der: Ahmet Alpay Dikmen), İmaj, Ankara: Sosyal Bilimler Derneği.
- SEWELL Graham (1998), "The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance". **Administrative Science Quarterly**, 43(2), pp. 397-428.

- STRANGLEMAN Tim, WARREN Tracey (2008), **Work and Society- Sociological Approaches, Themes and Methods**, Routledge, New York.
- THOMPSON Paul, MCHUGH David (2002), **Work Organizations**, 3rd Edition, New York, Palgrave.
- WARHURST Christopher (1998), "Recognizing the Possible: The Organization and Control of a Socialist Labor Process". **Administrative Science Quarterly**, 43(2), pp. 470-497.
- WEINKOPF Claudia (2002), "Call Centre Work: Specific Characteristics and The Challenges of Work Organisation", **Transfer: European Review of Labour and Research**, 8(3), pp. 456-466.

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ:
FONKSİYONLARI, ÖĞELERİ,
İŞLETME YÖNETİMİ VE LİDERLİKTEKİ ÖNEMİ**

Turhan ERKMEN

Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
tturali@gmail.com

Giriş

Örgüt kültürü, kavram olarak ilk önem kazandığı 1980'li yıllardan bu yana, Peters ve Waterman başta olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmaya, anlaşılmaya ve örgütsel etkinlik, performans, örgütsel başarı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgüt kültürü, Peters ve Waterman, Pettigrew, Hofstede, Schein, Schneider, Beach, Miles ve Snow, Pheysy, Cameron ve Quinn, Handy gibi araştırmacılar tarafından keşfedilmeden önce de, her işletme ve kurumun mutlaka kendi ile özdeşleşen bir kültürü vardı. Fakat gerek bilimsel olarak işletme yönetimi alanında gerekse işletme uygulamalarında henüz dikkat çeker hale gelmemişti. Örgüt kültürü örgütsel süreçler ve çıktılarla ilişkilendirilmeye başladıkça, yöneticilerin de dikkatini çeken bir konu haline geldi (Lewis, 1998: 251). Örgüt kültürü kavramı işletme yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe ayrıca; organizasyon kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü gibi kavramlarla da benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Aslında her işletmenin veya örgütün mutlaka bir kültürü vardır ancak önemli olan bu kültürün güçlü mü yoksa zayıf mı olduğu, sinerji yaratıp yaratmadığı, örgütsel amaçların başarılmasını kolaylaştırıp kolaylaştırmadığı, örgütsel performans ve verimliliği yükseltip yükseltmediği, çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyip etkilemediği, kurumsal imajın gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığı veya örgüt çalışanlarınca benimsenerek paylaşıp paylaşılmadığıdır.

Örgüt kültürü ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanım ve yaklaşımların olmasının temel sebebi, bu konunun psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, sosyo-kültürel antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok disiplinin sentezinden oluşan ve bu anlamda eklektik bir disiplin olan Örgütsel Davranış'ın temel konuları arasında yer almasıdır. Kültür, geleneksel olarak antropoloji disiplininin türeyen bir konu olarak görülmektedir. Ancak kültürle ilgili çalışmalar, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinlerin de katkılarından faydalanmaktadır (Lewis, 1998: 252).

Örgüt Kültürü Ne Anlama Gelmektedir?

Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünü, “paylaşılan değerler bütünü” olarak tanımlarken; Pettigrew (1979) “herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak nitelendirmiş ve bu kavramın sembol, dil, fikir, inanç, tören ve hikâyeleri içerdiğini belirtmiştir. Kilmann ve diğerleri (1988) örgüt kültürünü, “bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, temel varsayımlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler” biçiminde tanımlayarak, örgütte mevcut her durumun arkasındaki gizil güç ve temel ölçütün kültür olduğunu belirtmiştir (Şişman, 1994: 59). Örgüt kültürünün tanımı konusunda bir konsensus olmamasına karşın Hofstede (1990), örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, değerler, inançlar ve varsayımlar bütününden oluşan derin bir örgütsel yapı olarak örgüt kültürünü ifade etmiştir (Carmeli, 2005: 178-179).

Örgüt kültürü, üyelerinin dünyasında, örgütün yapmış olduğu faaliyetlerin yansımasıdır, örgütün kişiliğidir (Hampden ve Turner, 2000: 1). Bir örgütün kişiliği ve kimliği anlamında örgüt kültürü, kısaca, bir örgütteki süreç, yöntem ve uygulamaların tamamıdır. Bu tanım örgüt kültürünün açıklanmasında örgüt içi süreç ve uygulamalara dikkat çeker. Örneğin, bürokratik kültürün hakim olduğu bir örgütte iş süreçleri ve işlerin gerçekleştirilmesinde kurallar ve prosedürler büyük önem taşır ve bu durum örgütün esnek hareket etmesini ve zaman kazanmasını engelleyebilir. Çalışanlar inisiyatif kullanmalarını gerektiren durumlarda bile kural ve prosedürlere bağlılık gösterdiklerinden yaratıcılıklarını köreltme, bürokrasiye takılma, yeniliğe ve katılımcılığa yönelik kararlar alamama gibi engellerle karşılaşılır.

Bir örgütün, bulunduğu çevrede kendini ifade ediş biçimi ve yaşam tarzı da örgüt kültürü olarak adlandırılır. Bu tanımda da, bir örgütün faaliyette bulunduğu çevreye nasıl tepki verdiği, bu çevreye nasıl uyum sağladığı ve sorunlarının üstesinden nasıl geldiği vurgulanmaktadır. Örneğin, ülkelerde yaşanan ekonomik krizler karşısında aynı ülke sınırları içindeki işletmelerden bir kısmı küçülerek önlem alır ve bu biçimde çevresine uyum

sağlayarak kriz karşısında yaşadığı sorunu çözmüş olur. Ancak aynı ortamda bir başka işletme, krizden ağır yara alıp iflas ederken, bir diğer işletme stratejik ortaklıklara giderek aynı alandaki diğer işletmelerle krizin getirdiği riskleri paylaşıp güç birliği yaparak çevresine uyum sağlar. Bir başka işletme ise, kriz ortamında tehditleri fırsatlara dönüştürerek, yatırım yaparak, büyüyerek ve rekabet gücünü artırarak krizi başarılı bir biçimde yönetir.

Örgüt Kültürü Neden Önemlidir?

Her örgüt kendi inançlarını, temel varsayımlarını, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kendi kültürünü yaratır. Yattığı kültür de, biçimsel sistemin norm ve değerlerini oluşturur, bunların örgüt üyelerinin davranışlarına yansımaları sağlar. Bir örgütün başarısında; teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlama kadar, temel felsefe, ruh, dürtü, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları büyük önem taşır. Örgütte paylaşılan değerler, örgüt kültürünün daha sonraki kuşaklara taşınmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkıda bulunur. Örgüt kültürü, örgütün kişiliğini ve kimliğini tanımlar (Varol, 1989: 196-200).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin iletişimini kolaylaştırarak ve örgütün sınırlarını tanımlayarak, rekabet avantajı yaratmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı da, örgütün yetkinliğinden ortaya çıkmaktadır (Lai and Lee, 2007: 308).

Faaliyet halindeki bir örgütü izlerken, işe ilişkin rutin aktivitelerden başka şeyler de dikkati çeker. O örgüt içindeki törenler ve kutlamalar, nasıl giyinilmesi gerektiği ile ilgili beklentiler, kullanılan özel dil-terim veya jargonlar, sahip olunan statünün ifadesi, çeşitli işleri gerçekleştirmede belirlenmiş standartlar ve örgütün nasıl oluştuğu-kurulduğu, çeşitli sorunlarla nasıl baş ettiği konusundaki hikâyeler örgüt kültürünü ortaya koyar. Gözlem ve incelemelerle ortaya çıkan örgütün tüm bu özellikleri, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel inançların, yüzeyde kendini gösteren

belirleyicileri veya göstergeleridir. Paylaşılan bu inançlar, neyin doğru, uygun, asıl, gerekli, arzu edilir ve neyin gereksiz olduğu ve örgüt içinde nasıl davranılması gerektiği ile ilgilidir. Temel inançlar ve onların göstergeleri örgüt kültürü adını alır. Örgüt içinde herkesin birbirinin hareket ve davranışlarını anlamasına yardım ederek davranışlara yön verir. Paylaşılan inançlar, neyin istenen neyin istenmeyen olduğu ile ilgili değerleri içerdiğinden, neyin örgüt içinde yapılması gerektiği ve kurala uygun olduğu ile neyin kural dışı ve yapılmaması gerektiğini belirginleştirmiş olur (Beach, 1993: 10-11).

Bu anlamda örgüt kültürü, aynı kurum içinde ortak amaç, değer ve misyon etrafında birleşen çalışanlara bir yol haritası oluşturarak örgütün amaçlarına sistematik ve belirli bir plan ve düzen çerçevesinde ulaşılmasını sağlar. Ortak amaçlar gerçekleştirilirken de, aynı kurum içinde yaşayan insanlar arasında ortak bağların kurulması, birlik, beraberlik ve bütünlük duygularının oluşturulması, örgütsel değerlerle bireysel değerlerin bütünleşmesi, çalışılan kurumun çalışanlarına güven ortamı sağlayarak bireysel gelişimlerine katkıda bulunması sağlanmaya çalışılır. Bu yolla güçlü bir örgüt kültürü oluşturularak örgütün hedeflerini başarması sağlanır.

Örgüt kültürü; işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli rol oynayan bir unsur olmakla birlikte, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araçtır. Stratejiler, işletme ile ilgili paylaşılan değerler ve inançlar üzerine kurulur ki, bu değerler ve inançlar organizasyonun başarısında önemli bir paya sahiptir. Stratejilerde gerçekleştirilecek bir değişiklik kültürel değişimi de gerekli kılar. Planlı değişim, inanç ve değerlerdeki değişimle başlar ve böylece yeni strateji ve faaliyetlere yansır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005: 34). Dolayısıyla, örgüt kültürü ve stratejik yönetim aynı paralellikte olduğu sürece örgütü başarıya ulaştırır çünkü stratejiler örgüt kültüründe bulunan değerlerle beslenir ve stratejilerin başarıyla uygulanması için buna uygun bir zihniyet ve ortam bulunması gerekir. Uygulanmak istenen strateji mevcut kültürle uyuşmuyorsa, ya stratejiyi revize ederek kültüre uyumlu hale getirmek ya da örgüt için atılım sağlayacak ve geliştirecek önemli bir stratejiye, örgüt kültüründe bunu sağlayacak değerler yarata-

cak biçimde gerekli değişimleri gerçekleştirmek gerekir. Örneğin, çevredeki fırsatları değerlendirerek yeni bir alanda atılımda bulunmak isteyen bir işletmede kapalı veya muhafazakar bir kültür hakimse, gerek yeni faaliyet alanı ile ilgili çevresel analiz yapma ve bu alandaki diğer işletmelerle irtibata geçme ve veri toplamada, gerek yeni ve yaratıcı düşünceleri teşvik etmede, gerekse kurum içi katılımcı ve paylaşımcı bir ortam yaratarak sinerji oluşturmada ciddi engellerle karşılaşılabilir. Bu engellerin temelinde ise, mevcut kültürel değerlerin gerçekleştirilmek istenen yeni politika ve stratejilerle bağdaşmaması bulunmaktadır.

Örgüt Kültürü-Çevre İlişkisi ve Kültürü Etkileyen Faktörler

Örgütler, içinde bulundukları toplumsal-kültürel yapının organlarıdır. Diğer bir ifade ile kendilerinden daha büyük bir sistem olan toplumun alt sistemleridir. Bu anlamda kültürel özellikleri açısından örgütlerin, üst sisteme veya bağlı oldukları sisteme uyum göstermeleri kaçınılmazdır (Sargut, 1994: 73).

Bir örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevreden bağımsız olarak hareket etmesi düşünülemez. Sonuçta örgüt veya işletme o toplumun fertlerine yönelik ürün veya hizmet üretmektedir, dolayısıyla o toplumdaki değer, inanç ve beklentileri dikkate alması beklenir. Eğer sunduğu ürün o ülke insanının değerlerine, alışkanlıklarına ters düşerse, söz konusu ürün veya hizmet o toplumda ilgi görmeyebilir. Örneğin, yabancı sermayeli işletmeleri düşünelim: Kendi ülkesinde ne üretirse üretsın, bir başka ülkede de aynı ürün veya hizmete uygun bir yaşam biçimi ve gereksinim olması gerekir. Açlık ve yoklukla mücadele eden bir ülkede faaliyet göstermek isteyen bir cep telefonu firması ne kadar başarı sağlayabilir? Hindistan gibi ineğin kutsal olduğu, sel vb. doğal afetlerde bile insanlardan önce ineklerin kurtarıldığı bir ülkede inek etine yönelik pazarlanan bir ürünün başarılı olma şansı nedir? Yabancı sermayeli bir kahve zincirinin, diğer ülkelerde sunduğu ürünlerin yanısıra Türkiyedeki kahve dükkanlarında Türk kahvesi de sunması ve menüsünde yer vermesi de içinde faaliyet gösterilen toplum kültürünün örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ilginç bir göstergesidir.

Yabancı sermayeli işletmelerle ilgili bir başka husus, içinde faaliyet gösterdiği ülkenin kanun ve hukuki yaptırımları ile ilgilidir. Kendi ülkesindeki kanunlar ne olursa olsun, ürün ve hizmet sunduğu, faaliyet gösterdiği ülkenin kanunlarına tabi üretim yapmak, çalışanları o ülkenin kanunlarına göre istihdam etmek veya işten çıkarmak durumundadır.

Öte yandan toplumsal çevre olarak nitelendirilen bu faaliyet alanı içerisinde örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimini etkileyen:

- Rakipler,
- Müşteriler,
- Tedarikçiler,
- Devlet kurumları,
- Siyasi ve hukuki mekanizmalar,
- Finansal kurumlar,
- Sivil toplum örgütleri,
- Sendikalar, diğer kurumlar, vb. bulunmaktadır.

Dolayısıyla, örgütler kendilerinden daha büyük bir sistem olan dış çevredeki çıkar grupları ve mekanizmaların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alarak çevrelerine uyum sağlamaya çalışırlar. Örneğin, değişen iş kanunlarına göre işe alım ve işten çıkarmaların yapılması, ülkenin ekonomik ve siyasi koşullarına göre yapılacak yatırımlara, kullanılacak kaynaklara karar verilmesi, değişen trendler ve müşteri ihtiyaçlarına göre üretim yapılması, örgüt kendi stratejilerini belirlerken rakiplerin uygulamalarının ve mevcut pazarın özellikleri ve dinamiklerinin gözönünde bulundurulması gibi.

Örgütler ve işletmeler içinde faaliyet gösterdikleri toplum kültüründen etkilenmekle beraber kendi çekirdek değerlerine de sıkı sıkıya bağlılık gösterirler. Örneğin; bir başka ülkede faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir işletme, hangi ülkede olursa olsun, müşteri memnuniyeti adına, gelen bir siparişin 30 dakika içinde müşteriye ulaşmaması durumunda, müşterinin bir sonraki satın alımında aynı üründen ücretsiz olarak faydalanması

politikası güdebilir. Bu tür örneklere özellikle yabancı sermayeli fast food zincirlerinde rastlamaktayız.

Örgütler bir yandan dış çevreye odaklı faaliyetlerini sürdürürken bir yandan da kendine özgü sembollerden oluşan bir iç çevre oluşturacaklar ancak bu iç çevre, dış çevreyle olan ilişkisini üst sistem-alt sistem ilişkisi şeklinde devam ettirecektir (Sargut, 1994: 73). Örgütün iç çevresi:

- Örgüt içi çalışan astlar, üstler, kurmaylar,
- Teknoloji, donanım,
- Prosedür ve süreçler,
- Misyon ve stratejilerdir.

Örgüt kültürünün güçlü olması, güven telkin etmesi, devamlılığı, çalışanlar arasında birlik, bütünlük ve kimlik oluşturması iç çevre koşul ve faktörlerine bağlıdır.

Örgüt kültürünü etkileyen faktörler arasında; işletmenin içinde bulunduğu sektör, ürün, müşteriler, işletme büyüklüğü, yerleşim yeri, rekabet koşulları, finansal kaynaklar, insan kaynakları, örgüt yapısı, yönetim ve karar verme sistemleri, politikalar ve iletişim biçimleri gibi unsurlar vardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005: 34). Bu faktörlerin yanısıra toplumun ihtiyaç ve beklentileri, ekonomik ve politik koşullar, hukuki yaptırımlar, iklim ve coğrafi koşullar gibi faktörlerin etkisini de gözardı etmemek gerekir. Bunlar, kültürün oluşması için gerekli olan inanç, değer ve varsayımların bütününe oluştururlar. Örneğin, siyasi tutarsızlıkların ve ekonomik krizlerin yoğun olduğu toplumlardaki örgütlerde iktidar oyunları ve çatışmalarına, güç elde etme çabalarının ön plana çıkması durumuna, kurum içinde güvensizlik ve belirsizlik algılarının artmasına, çalışanlar arasında ekip ruhundan ziyade bireysel ve ekonomik kaygıların hakim olduğu ilişkilerin ortaya çıkmasına rastlanabilir.

Örgüt kültürü birden bire ortaya çıkan bir olgu değildir. Bir örgütün kuruluş fikrinin ilk ortaya atıldığı andan itibaren yavaş yavaş oluşan ve zamanla gelişen bir süreçtir. Örneğin; temel varsayımlar ve ideolojiler, kurucunun etkisiyle ilk olarak belirlenmeye başlayan ve kültürün çekirdek

değerlerinin oluşmasını sağlayan temel öğelerdir. Çünkü ideolojiler, bir örgütün varolma ve faaliyete geçme nedeni veya gerekçesidir.

Örgüt kültürü oluşurken, bu oluşum süreci birbirini izleyen bazı adımlardan oluşur (Luthans, 2002: 126-127):

- Bir kişi (kurucu) yeni bir girişim kurma fikri ile ortaya çıkar.
- Kurucu, başka anahtar rol oynayan bireyleri de bir araya getirerek, kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu oluşturur. Bu grup içerisinde, fikrin iyi ve uygulanabilir olduğu, bazı riskleri göze almaya değer, zaman, para ve enerji yatırımı yapmaya değer olduğu inancı yerleşir.
- Kurulan grup, para yatırımını arttırarak, imtiyazlar toplayarak, kuruluş yeri belirleyip bina ve tüm diğer kaynakları birleştirerek örgütü oluşturma faaliyetlerine başlar.
- Bu noktada örgüte diğer elemanlar da alınır ve böylece ortak bir geçmiş oluşmaya başlar.

Bu süreçte kurucu, dışta var olma ve içsel bütünleşme ile ilgili ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde çok önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü kurucu, orijinal bir fikre sahiptir, önceki kültürel deneyimlerine ve kişilik özelliklerine dayanarak ideallerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Schein, 1983: 5-6).

Kısaca ifade edecek olursak; örgüt kültürü, bir girişimcinin veya kurucunun, toplumun belirli bir ihtiyacını karşılayacak bir mal veya hizmet üretme fikrini harekete geçirmesi ile başlar. Kurucu, kendi vizyonunu paylaşacak, politika ve stratejiler oluşturulmasına katkıda bulunacak kişileri bir araya getirecek ve böylece kültürün çekirdek değerlerinin oluşmasına yardımcı olacaktır. Fizibilite çalışmaları ile birlikte, örgütün faaliyete geçebilmesi için gereksinim duyulan finansal, maddi ve insan kaynaklarının belirlenmesi ve temini gerekecektir. Her bir aşamada, örgüt kültürünü biçimlendirecek faaliyetler gerçekleştirilecektir. Daha ileride de tüm bu çaba ve faaliyetler, örgüt kültürünün kuruluş hikâyeleri olarak çalışanlara aktararak paylaşılan değerler haline gelecektir.

Örgüt Kültürünün Kurum ve Çalışanlar Açısından En Temel Fonksiyonları Nelerdir?

Örgüt kültürünün birçok fonksiyonu sıralanabilmekle beraber hemen hemen tüm bu fonksiyonlar, aslında iki temel fonksiyonun türevleri biçimindedir. Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyumunu sağlar ve dış çevreye uyumun desteklenmesi için de örgüt kaynaklarının ve çalışanların örgütsel politikalar çerçevesinde içsel bütünleşmesini gerçekleştirir (Pool, 2000: 33).

Örgüt kültürünün iki temel fonksiyonundan biri olan dış kültürel uyum fonksiyonu; örgütün, toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun davranması ile ilgilidir. Örgütün öncelikli faaliyetleri, temel görevleri, fonksiyonları, misyonu, ulaşılmak istenen amaçları, bu amaçlar gerçekleştirirken kullanılan araçlar ve başarı ölçme kriterleri dış kültürel uyum fonksiyonu kapsamında olan alanlardır. Örgüt kültürünün bir diğer temel fonksiyonu ise, içsel bütünlük ve uyumu sağlamakla ilgilidir. Örgüt çalışanları arasında birlik ve bütünlük; kültürün yarattığı iletişim ve etkileşim tarzları, kullanılan kavramlar ve dil, grup normları ve süreçleri, güç ve otorite dağılım kriterleri, ceza ve ödül sistemi, ortak inanç ve değerlere bağlı davranışlar ve ortak semboller gibi örgütsel uygulamalarla sağlanmaya çalışılır. Bir örgütün stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi, içsel bütünlük ve uyum fonksiyonuna bağlıdır (Barutçugil, 2004: 217-218).

O halde dış kültürel uyum fonksiyonu; dış çevredeki sosyal, ekonomik ve politik değişiklikler, müşteri beklenti ve ihtiyaçları, pazar koşulları, kanuni yaptırım ve uygulamalar, değişen rekabet koşulları ve trendler gibi dinamiklere uyum sayesinde örgütü başarıya ulaştırabilecektir. Dış çevreye entegrasyon ve uyum sağlanırken içsel uyum fonksiyonu aracılığıyla da; çalışanlarla örgütsel süreç ve uygulamalar arasındaki denge, bütünlük ve tutarlılık sağlanmış olacaktır.

Kültür hem örgüt, hem de o örgütün üyelerine tutarlılık sağlar. Bu yüzden liderler, örgüt üyeleri ile ilişkilerinde pek çok farklı yol denemek yerine, tutarlı olan ve başarıya götüren bir yol seçerler. Örgüt başarılı oldukça, bu başarıyı getiren örgüt kültürüne olan bağlılık güçlenir.

Örgüt kültürü aynı zamanda, görevlerin yerine getiriliş sırası, biçimi ve genel yapıyı belirler. İnsanlara bir yaşam biçimi temin eder ki bu, tıpkı bir toplum kültürünün toplum üyelerine sağladığı yaşam tarzı gibidir. Örgüt kültürü üyelerine, neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili temel kurallar oluşturur ve örgüt üyeliği temin eder.

Kültür, insanların birbirlerine ne kadar yakın olabileceklerini anlamalarına ve ekip çalışmasının önemli ve beklenen birşey olup olmadığını belirlemeye yardım eder. Çatışmaların tanımlanması, yönetimi ve çözümünde önemli bir role sahiptir. Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarını belirlemesi, örgütün işlerini nasıl planlayıp organize edeceği ve koordine edeceği ile performans ve sonuçların nasıl yönetileceğini düzenlemesi açısından da büyük bir öneme sahiptir (Schneider, 1994: 12-13).

Örgüt Kültürünün Katmanları ve Oluşturan Öğeler

Örgüt kültürünün öğeleri denince akla gelen en temel öğeler, kültürün temelini oluşturan öğeler olan temel varsayımlar, inançlar, değerler, tutum ve davranışlardır. Bu temel öğelerin yanısıra hikâyeler, kahramanlar, semboller, tören ve adetlerden de söz edilebilir.

Kültürün en bilinen öğeleri üç seviyede yer almaktadır: a) semboller, süreçler ve davranışlardan oluşan doğrudan gözlemlenebilen öğeler, b) duygular, inançlar ve değerlerden oluşan ve gözlemlenebilen öğeler aracılığıyla anlaşılabilen öğeler ve c) temel varsayımların oluşturduğu doğrudan gözlemlenemeyen çekirdek değer öğeleridir (Lewis, 1998: 254-255). Schein'in bu modeli aynı zamanda işletmelerin beklentilerini nasıl kontrol edeceği yönünde de yol göstermektedir (Saher, Podsiadlowski ve Khan, 2012: 215). Seviyeler incelendiğinde, kültürün görünen yüzünden, görünmeyen yüzüne doğru bir geçiş olduğu görülmektedir (Schein, 1999: 15).

- a) En dış katmanda yer alan öğelerden *sembollerin* kapsamında; örgütün logosu, sloganları, adetleri, törenleri, ağızdan ağza anlatılan hikâyeleri, günlük işe yönelik uygulamaları, ödüllendirme kriterleri ve kullanılan dili yer alır. *Süreçler*; kimin kime rapor vereceği, iş

tasarımı, karar verme stratejileri, yeni işe alınan personelin sosyalleşme yöntemleri, performans değerlendirme yöntemleri, biçimsel iletişim kanalları, işe devam ve toplanlılarla ilgili kural ve yönetmelikler gibi örgütün işlerini gerçekleştirme yöntemlerinden oluşur. *Biçimsellik*; doğrudan gözlemlenebilen örgütün fiziki yerleşimi, binalar, eşyalar, resmi dokümanlar, bültenler, kurum içi yazışmalarla temsil edilir. *Davranışlar* ise; doğrudan gözlemlenebilen ve örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen günlük hareket ve faaliyetlerdir. Dolayısıyla, örgüt kültürünü somut ve anlaşılır kılan, bu dış katmanda yer alan öğelerdir. Göstergeler, kültürün en açık seviyesidir. Daha ziyade, örgütün fiziksel ve sosyal çevresini ifade etmektedir (Lim, 1995: 16). Göstergeler düzeyinde kültür, belirgindir ve bireyler hemen duygusal tepkilerini yansıtabilirler (Schein, 1999: 16).

- b) Orta seviyede yer alan *inançlar*; örgütün toplumdaki yeri ve çalışanların örgütteki rollerine ilişkin örgüt üyelerinin temel varsayımlarıdır. *Değerler*; örgüt üyelerinin, neyin önemli olduğu ve nasıl davranılması gerektiği ile ilgili ortak düşünceleri ve inançlarıdır (Lewis, 1998: 254-255). Göstergelere göre daha az gözlenir olan ve davranışların altında yatan nedenleri ortaya koyan kültür seviyesidir (Lim, 1995: 16). Bu değerler, örneğin takım çalışması, müşteri odaklılık, ürün kalitesi gibi değerlerdir (Schein, 1999: 17).
- c) *Temel varsayımlar* ise, örgütün varolma gerçeği ve nedeni ile ilgili önemli varsayımlardır. Temel varsayımlar; inançlar, değerler ve duyguları vurgularlar ve tıpkı onlar gibi doğrudan gözlemlenemezler. Kültür bir dizi temel varsayım aracılığı ile neye dikkat edilmesi, duygusal olarak nasıl tepki verilmesi, farklı koşullarda hangi eylemlerin gerçekleştirilmesi, olayların nasıl anlamlandırılacağı konusunda yol gösterir. Kültür içinde temel varsayımlar oluştuğunda, aynı varsayımları paylaştığımız kişilerle olduğumuz ortamlarda kendimizi rahat hissederiz. İnsan zihninin bilişsel tutarlılık ve durağanlığa gereksinimi vardır, bu yüzden yerleşmiş temel varsayımları sorgulayacak durumların ortaya çıkması çaresizlik ve

rahatsızlık yaratabilir (Schein, 2004: 31-32). Bu seviye, kültürün bilinçaltı olan kısmını ifade etmektedir. Bu sebeple öğrenilmesi ve değiştirilmesi çok zordur (Lim, 1995: 16). Kültürün bu seviyesini anlayabilmek için, tarihsel olarak örgütü tüm yönleri ile düşünmek ve incelemek gerekmektedir (Schein, 1999: 19).

Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü gibi derin içeriği olan bir kavramı anlayabilmek biraz da, onu oluşturan öğeleri tanımak ve anlamakla mümkün olacaktır. Bu nedenle inançlar, değerler, normlar, tutumlar, kahramanlar, hikâyeler, dil, semboller, tören ve adetlerden kısaca bahsedilecektir.

İnançlar

İnançlar, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur. İnsanlar belirli konularda belirli inançlara sahip olabilirler. Bir kurumda inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o kurumun kültürü de o derece kuvvetli olur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 224). Örneğin, bir kurumda “çalışanımız kurumu ve işinden tatmin olursa, bu durum müşteriye de olumlu bir biçimde yansır” inancı yaygınsa, bu kurum yönetimi çalışanına değer verir ve onun motivasyonuna önem verir. Kurum içi insan kaynakları uygulamalarının en iyi biçimde gerçekleşmesi ve işlemesine odaklanır.

Değerler ve Normlar

Değerler, çalışanların işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Normlar ise, örgüt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların temelini oluşturur. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Burada inançlar, değerler, normlar ve davranışlar arasındaki ilişkiyi örnekler yardımıyla somutlaştırmaya çalışmak kavramların anlaşılmasını

kolaylaştıracaktır. İnançlar, örgüt üyelerinin doğrudan veya dolaylı yolla topladığı bilgilerle oluşur. İnanç, bireyin bir konu veya objeye ait algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur. İnanç, birşeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin obje hakkındaki bilgisinin tamamıdır. İnançlar değerlerin oluşmasına temel teşkil eder. Örgütte bir şeye değer vermek, o düşünce veya objeye ait bilginin mevcudiyetine ve ne anlam ifade ettiğine bağlıdır ki bilgi, kültüre ilişkin inançların oluşmasıyla ilgilidir. Değerler, neyin doğru, neyin önemli, neyin kabul edilebilir ve neyin kaçınılması gereken olduğu ile ilgili ortak düşüncelerdir. Normlar ise, değerlere bağlı olarak oluşan kurallar ve davranış standartlarıdır. Diğer bir ifadeyle, değerler, normların içeriğini oluşturur. Davranışlar da, normlara bağlı olarak ortaya çıkar. Örneğin; işletme içinde çalışanlar ve ihtiyaçlarına önem vermenin, işletme başarısında kritik bir rol oynayacağı **inancı** yaygınsa, buna bağlı gelişen **değer**, çalışana ilgi göstermek, önemsemek ve değer vermektir. Bu değeri gerçekleştirmeye yönelik **normlar** ise; çalışan beklentilerine uygun standartlarda çalışma koşulları oluşturma, çalışanların kariyer beklentilerine yönelik kariyer yönetimi gerçekleştirme, adaletli bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi oluşturma, çalışanı geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri düzenleme, ast-üst ilişkilerini geliştirmeye yönelik açık bir iletişim mekanizması oluşturma, çalışanların yaratıcılık ve girişimciliklerini teşvik eden bir yönetim anlayışına sahip olma, çalışan sağlığı ve güvenliğine uygun bir çalışma ortamı oluşturma gibi kural ve davranış standartlarının yönetimce dikkate alınmasıdır. Bu normların, çalışanların davranışına yön verme sıklığı ve başarılı bir biçimde uygulanması; işletme içerisindeki terfi-teşvik sistemlerinin etkin bir biçimde kullanılarak ödüllendirme yöntemleri vasıtasıyla arzulanan davranışların pekiştirilmesine bağlıdır. Pekiştirilen davranışların tekrarlanma olasılığı artacağından; böylece inançlar, değerler ve normlar da örgüt kültürünü oluşturan öğeler olarak yerleşik hale gelir ve örgüt kültürünün kalıcılığı ve gelişmesine katkıda bulunur. Yukarıda, “İnançlar” başlığı altında verdiğimiz örneğe dönelim. Kurum olarak inancımız; “çalışanımız kurumu ve işinden tatmin olursa, bu durum müşteriye de olumlu bir biçimde yansır”. Bu inanç doğrultusunda, çalışan ve ihtiyaçlarına değer veren bir kurum olarak, “en değerli unsurumuz çalışanlarımızdır” değerini benimseyebiliriz. Bu değeri gerçek-

leştirmek amacıyla da, belirli dönemlerde çalışan memnuniyet anketleri düzenlemeyi bir standart haline getirmek, açık kapı politikası uygulayarak çalışanların sorunlarını tepe yönetime ulaştırabilecekleri bir sistem oluşturmak, karar verme süreçlerinde onların görüşlerine başvuran katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirmek ve çalışanların kişisel ve kariyer gelişimlerini destekleyecek eğitim programları düzenlemek gibi ilkelerle “çalışan değeri”ni pekiştiren normlar ve standartlar oluşturabiliriz.

Tutumlar

Tutumlar da örgüt kültürünü oluşturan öğeler arasında yer almaktadır. Bireylerin belirli bir konu ile ilgili tutum geliştirmeleri doğrudan deneyim yoluyla olabildiği gibi, dolaylı olarak başkaları veya yayın araçlarından edindikleri bilgiler doğrultusunda da olabilir. Tutumlar, bireylerin bir konu ile ilgili bilgi edinmesiyle oluşan inançlara bağlı olarak meydana gelirler ve bireylerin davranışlarını açıklamada merkezi bir öneme sahiptirler. Tutumlar bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştıran bir sistem oluşturma yanısıra, davranışları yönlendirici bir güce sahiptirler (Baysal ve Tekarslan, 1996: 253-254). Tutumların incelenmesi ile davranışların önceden tahmini mümkün olacak ve tutum değişim süreçleri öğrenilerek bireylerin davranışları, tutumların etkilenmesi yolu ile denetim altına alınabilmektedir.

Öğrenme ve bilgi birikimi ile oluşan inançlar, tutumları şekillendirerek, her ikisi de bireylerin davranışları üzerinde etkili bir role sahip olacaktır. İnanç ve tutumlar, bireyleri ortak amaç, görüş, uygulama ve değerler etrafında birleştiren, örgüte bir kimlik, üyelere ortak davranış, norm ve biçimleri belirleyen, örgüt kültürünün en önemli yapı taşlarından biridir (Schein, 1988: 1-9). Örneğin, çalışanını önemsemenin ve geliştirmenin kurumu da geliştireceği inancına sahip olan bir kurum, çalışanına yönelik olumlu tutumlara sahip olacak, çalışanları ile olumlu ilişkiler ve davranış geliştirebilecektir.

Kahramanlar

Örgüt kültürünün öğeleri arasında yer alan kahramanlar, örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandı-

ran bireylerdir. Her örgütün içinde, o örgüt için önem taşıyan ve diğer üyelere de örnek teşkil eden kahramanlar mevcuttur. Örneğin, işletmenin kurucusunu tüm çalışanlar bizzat tanıyamamış olsalar da, onların resimleri, sözleri her yerde asılıdır ve sürekli olarak onlara ilişkin hikâyeler anlatılır. Yönetim en iyi performans gösteren ve dikkat çeken elemanlarını, kahramanlar haline getirirken vermek istediği mesaj açıktır: “Bu insanlara bakın, onlar gibi olun, siz kazanırsınız”. Sık sık tekrarlanan hikâyeler ve örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler kültürü derinleştirir (Kreitner ve Kinicki 1992: 707-709). Kahramanlar kültürel değerleri harekete geçirerek, davranış modelleri oluştururlar. Kahramanlar, örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış elemanları veya yaratıcı bireylerden herhangi biri olabilir (Harris ve Moran, 1996: 133). Tüm bu kişilerin ortak noktası, hepsinin yüksek düzeyde başarılı ve azimli kimseler olmalarıdır.

Kahramanlar kurumun tarihine geçmiş olan, halen kurumda bulunmasalar bile isimleri anılmaya devam eden, kuruma olan katkıları kuşaktan kuşağa aktarılan ve kurumun sembollerinden biri haline dönüşen kişilerdir.

Hikâyeler

Hikâyeler, örgütün bir neslinden diğerine aktarılan ve davranışların temelinde yatan önemli olaylar veya durumlardır. Örgüt kültüründen kaynaklanan hikâyelerin ne kadarının doğru, ne kadarının hayali olduğu önemli değildir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994: 82). Önemli olan, kültürel değerlerin özünü diğer nesillere aktararak kontrol için bir temel teşkil edip etmediğidir. Bir örgütün üyeleri, bazen işletme içindeki olayları açıklamaya yardımcı olmak için örgütün kurucuları, orijini veya tarihi gelişimi ile ilgili hikâyeler anlatırlar (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 699).

Örgütsel hikâyeler, çalışanların örgütsel yaşam ve deneyimlerinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Hikâyeler yardımıyla kültürel engellerin içine girilebilir, insan eğilimleri ve eylemleri anlaşılabilir (Çelik, 2004: 1). Diğer bir ifadeyle hikâyeler, örgüt kültürüne ilişkin dışarıdan tuhaf veya anlaşılabilir gibi görünen bazı uygulamaların temelinde yatan gerçek-

ler ve yaşantıların neler olduğunun anlaşılmasına ve bu uygulamaların belki de haklı ve yerinde görülmesine yardımcı olur.

Her kurumda nesilden nesile anlatılagelen hikâyeler bulunmaktadır. Bu hikâyelerin kimi geçmişteki başarılarla odaklanır ve anlatıldıkça bazen abartılı bir biçimde yüceleştirilerek tüm çalışanlar için moral ve ilham kaynağı haline dönüşür. Kimi hikâyeler ise başarısızlıklarla ilgili ders çıkarmak amacıyla anlatılır ancak başarısızlık hikâyeleri de yol göstericidir ve hatalardan öğrenerek gelişme ve olgunlaşmayı sembolize eder. Bu tür hikâyeler, aidiyet ve kimlik duygusunu pekiştirdiği gibi, kurumun bugünkü konumu ve var olma gerçeğine anlam kazandırır.

Semboller

Semboller, örgütsel anlamı olan nesnelerdir. İşletmenin logosu, bayrakları, ticari ismi ve resmi adı akla gelen semboller arasındadır. Semboller, görüldüğünden daha fazla bir anlam içerir. Semboller, karmaşık mesajları basit bir biçimde iletmek ve kolaylıkla söze dökülmeyen duygusal mesajları iletmek kolaylığı sağlar (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 699-700). Semboller örgüt kültürünü daha somut hale getiren ve kültüre ilişkin değerleri yansıtan göstergelerdir. Ayrıca örgütte yaygın ve yerleşmiş bir biçimde gerçekleşen toplantı, workshop, örgüte yeni katılanlara yönelik düzenlenen oryantasyon faaliyetleri gibi biçimsel (formal) faaliyetler de, sosyal etkinlik, kahve-çay araları, doğum günü kutlamaları gibi biçimsel olmayan (informal) adetler de sembolik uygulamalardır. Bazı şirketlerin reklam ve promosyon faaliyetlerinde kullandıkları özel karakterler, animasyon figürler de o kültürü sembolize etmeye başlar.

Güçlü kültüre sahip örgütler, kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Sembollerin yapılaşması ve önemli hale gelmesi, grup ve örgüt kavramının belirlenmesine ve anlaşılmasına hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır (Leblebici ve Karasoy, 2009: 283).

Örgütlerde kullanılan statü sembollerinden de söz edilebilir. Bu semboller, ünvanlar, özel park yerleri, özel yemek yeme imkanları, otomobiller, uçaklar, ofisin yerleşme düzeni, büyüklüğü ve mobilyaları gibi pozisyon ve

güce işaret eden pek çok şeyi kapsar. Örgüt içerisinde, gücün hiyerarşi basamaklarındaki dağılımını ayırt etmek için kullanılır. Hemen hemen her örgütte, ofisin yeri, büyüklüğü ve maaş farklılıklarına bakarak, en önemli yönetici ve vekilini tespit etmek kolaydır. (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994: 82-83).

Bir kurumun reklamında kullanılan jingle'lar, yine reklamlarda sıklıkla yer alan ünlü isimler, hatta bazen yaratılan gerçek dışı animasyon karakterler o kurumun sembolü haline gelir. Aynı biçimde, ürünün paketi, ambalajı, tasarımı, rengi sembolikleşebilir. Örneğin, ünlü bir aktris bir parfüm firmasının reklam yüzü, hatta ürün ismi haline gelebilir. Ya da parfümün şişesinde tasarım olarak kullanılan figür, bir insan bedeni veya bir hayvan figürü, o parfümün sembolü haline dönüşebilir.

Dil

Kullanılan dil de örgütün en önemli sembolleri arasındadır. Bir ülkede konuşulan anadil gibi, örgütün de üyeleri tarafından kullanılan ve anlaşılan bir dili vardır. Bu dili uygun bir biçimde kullanmak, bireylerin kendilerini örgütün birer üyesi olarak hissetmelerini sağlar. Ortak dil, onu konuşan insanlar arasında ortak anlayışlar geliştirilmesine katkıda bulunur (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 208). Örgütün dili, özel terimler, argo, jestler, işaretler, şakalar, mizah ve mecazdan oluşur ve tüm bunlar, üyelerin birbirlerine özel ve açık anlamlar göndermelerini mümkün kılar. Örgütün faaliyet alanı, sektörü ve yapmakta olduğu işe bağlı olarak da, kullanılan dil içerisinde yer alan jargonlar bulunmaktadır. Bu semboller olmadan, örgüt kültürünün pek çok temel norm ve değerleri örgüt üyelerine iletilemez.

Örgütün kurum içi yazışma dili ve formatı, çalışanların birbirlerine ne şekilde hitap ettikleri, informal dil olarak kullandıkları kavramlar veya beden dili olarak başvurdukları işaretler veya jestler o örgüt kültürünü ifade eden, "dil"e ilişkin en önemli unsurlardır.

Törenler

Tören faaliyetleri, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı yerine getirmek üzere örgütlerde gerçekleştirilir. Törenler sırasında örgüt

çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, hikâyelere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle törenler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Törenlerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak anılmakta ve gerçekleştirilmektedir (Güçlü, 2003: 152).

Törenler, örgüt üyelerinin örgüt kültürüne ilişkin hikâyeler, kahramanlar ve sembolleri kutladıkları özel olaylar olmaları nedeniyle, kültürel norm ve değerlere örnek teşkil eder ve önemli norm ve değerleri pekiştirirler (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 697). Bu törenlerde başarısı tanınan ve ödüllendirilen kişiler, örgütün özel felsefe ve değerlerinin diğer üyeler açısından çekiciliğini büyük ölçüde arttırmış olur.

Adetler

Adetler, düzgün bir şekilde tekrarlanan faaliyetlerden oluşur, temel normları ve değerleri sürekli olarak pekiştiren olaylardır. Sabah kahve molaları önemli, işyeri ilişkilerini güçlendiren bir adettir. Yönetim tarafından düzenlenen yıllık hissedarlar toplantısı, kültürel norm ve değerlerin hissedarlara iletildiği toplantıdır ve bu nedenle bir adeti temsil eder (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 697). Bunun dışında işyerinde yeni yıl ve yaş günü kutlamaları, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler adetler arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü, işlerin yapılış biçimini ve örgütün yaşam biçimini çeşitli yollarla üyelerine yayar. Değerler, beklentiler, standartlar ve yönetimler adet haline getirilir. Tören ve adetler, kültürel değerlerin yayılması ve pekişmesi için adeta bir araç görevi üstlenmiş olur.

Örneğin, bir şirkette her ayın ilk Cuma günü, departman yöneticilerinin katılımı ile bölüm faaliyetlerinin değerlendirildiği toplantılar yer almaktadır. Başka bir şirkette, her Haziran ayının ilk Cumartesi günü “yaza merhaba” adı altında, şirket çalışanlarının eşleri ile katılacakları şirket yemeği düzenlenmekte ve çalışanların aileleri ile birlikte sosyal bir etkinlikte bir araya gelmeleri sağlanmaktadır.

Temel İki Örgüt Kültürü Türü

Örgüt kültürü tür ve tipleri üzerine kimi birbirine benzer kimi farklılık gösteren sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, en genel sınıflandırma biçimlerinden biri olan bürokratik kültür ve yenilikçi kültürden kısaca bahsedilecektir.

Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür genel olarak, bir toplumda devleti temsil eden kurumlara ilişkin bireylerin ve yöneticilerin tutumları ile izlenimlerini ifade etmektedir. Bu değerlendirmeler ve izlenimler, bireylerin misyon duygusu, birliktelik ruhu, görev bilinci gibi algılamalarını yansıtmaktadır (Demir, 2011: 175). Örgütlerde bürokratik faaliyetler genellikle statükoculuk, itaat, kurallara sıkı sıkıya bağlılık, denetim gibi kavramlarla birlikte ifade edilmektedir (Aytaç, 2006: 3). Özel sektöre göre Türk kamu sektöründe hakim olan bürokratik kültür, tüm işgörenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin; yöneticinin odasından geri geri çıkılması; protokole aşırı önem verilmesi, üstler geldiğinde, kapıdan girdiğinde anında ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır (Güçlü, 2003: 148). Bürokratik kültür otoriteye, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı olmayı gerektirir ki, bu durum örgüt veya işletmenin hareket alanını kısıtlar. Çevre koşullarının sabit ve değişimin seyrek ve yavaş olduğu ortamlarda bu tip kültür fazla zarar görmeden varlığını sürdürebilir. Ancak dinamik ve değişimlerin sık ve yoğun olduğu çevrelerde süreç, kural ve prosedürlerin kolay değişemez olması yeni koşullara ayak uydurmayı güçleştirir. Devlet kurumlarının özel sektöre göre yavaş değişmesi bürokrasi kültürüne sahip olmalarından kaynaklanmaktadır ve gerçekleşecek değişimler daha ziyade, hükümetlerin değişim konusundaki radikal tutum ve davranışlarına bağlıdır.

Yenilikçi Kültür

Yenilikçi kültür; yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem

veren değerler bütününden oluşan kültür türüdür (Bakan, 2008: 9). Tanımdan da anlaşılabileceği üzere yenilikçi kültürde, risk alma, yaratıcılık ve sonuç odaklılık gibi değerler ön plana çıkmaktadır (Büyük, 2010: 229). Yenilikçi kültür, kurumların başarılı bir şekilde yeni fikirleri, ürünleri veya süreçleri geliştirmesi ve bu faaliyetlerin kurumun bünyesine adapte edilmesi gibi yetenekleri barındırdığı için, rakiplerine göre kurumlara rekabet üstünlüğü yaratmaktadır (O'Cass ve Ngo, 2007: 870). Bununla birlikte, kurumların yaşamını sürdürmesi ve gelişimi için de yenilikçi kültür geçerli bir stratejidir. Aynı zamanda çalışanların bağımsız bir biçimde düşünebilmesine ve hareket edebilmesine, kişisel tecrübe ve bilgilerini yaratıcılıkta kullanabilmesine olanak sağlamaktadır (Kalyani, 2011: 85). Yenilikçi kültürler, yaratıcı potansiyele sahip çalışanların motivasyonunun sağlanması ve rekabete açık dinamik bir örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir yere sahiptirler. Bürokratik kültürlerle kıyaslandığında, daha esnek, sürekli gelişim ve değişimi daha kolaylıkla kabul eden ve çalışanlarına uzmanlıkları doğrultusunda inisiyatif ve yetki kullanma olanağı veren kültürlerdir.

O halde, ülkemizde de daha ziyade kamu kurumlarında yaygın olan bürokratik kültürün, kamu kurumları arasında rekabetin gelişmesini engellediği, buna bağlı olarak değişim ve gelişmeyi yavaşlattığı, merkeziyetçiliği arttırdığı söylenebilir. Kurumun gelişimi, devlet mekanizmalarının çalışmasına ve kurumun başındaki yöneticinin vizyonuna bağlı olmaktadır. Hatta daha önce de belirtildiği gibi, bazen kurumun başındaki yönetici geniş bir vizyona sahip olsa da, bürokrasi kültürü o kadar güçlü hale gelmekte ve devlet politikalarına bağlı olmaktadır ki, yöneticinin de elini kolunu bağlar hale gelmektedir. Öte yandan aşırı patron zihniyetli ve merkezi yönetilen özel sektör işletmelerinde de kısmen bürokrasi kültürüne rastlanmaktadır. Devlet sektöründe bürokrasinin kaynağı devlet politika ve mekanizmaları iken, özel sektörde patronun veya işletme sahibinin kendisi ve merkeziyetçi tutumudur. Günümüz rekabet koşullarında özellikle özel sektördeki işletmelerden beklenen gelişim ve yaratıcılığı teşvik eden yenilikçi kültüre sahip olmalarıdır.

Örgüt Kültürü ve Liderlik

Liderlik ve örgüt kültürü, özellikle değişim sürecinde birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Ostroff, Kinicki ve Tamkins (2003)'e göre liderlik, örgüt iklimi ve örgüt kültüründen doğan bir süreçtir. Benzer şekilde Denison (1990), yönetimin davranışlarının, örgüt kültürünün ilkelerini pekiştirdiğini belirtmiştir (Sarros, Cooper and Santora, 2008: 145).

Kültür, liderliği ve liderin rolünü anlamlı kılar; kültürü yaratmak, yönetmek ve dönüştürmek de liderlik ister. Bazı değişim uygulamaları ve bunlara bağlı gerçekleşen kültürel değişim, vasıfsız ve kültürün önemini kavrayamamış kişilerin elinde başarısızlığa uğrar (Lewis, 1998: 257). Bu yüzden toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyon yaratma gibi planlı ve önemli değişimlerde yetkin bir liderlik, kültürel değişimin başarısı için en önemli gerekliliklerdendir.

Robbins (1996), liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin üretkenlik, iş dizaynı, rapor edilmemiş işe devamsızlık ve iş tatmini gibi birçok bireysel ve örgütsel çıktıyı etkilediğini ifade etmiştir (Chang ve Lee, 2007: 157). Örgüt kültürü, liderlerin kurumlarını yönlendirmesinde kritik bir anahtar rolü üstlenir (Yiing ve Ahmad, 2009: 55).

Schein (1992), örgüt kültürü ve liderliği değişim perspektifinden ele almaktadır. Örneğin, değişim ajanı olarak liderin rolü, örgüt kültürü süreci temel alınarak açıklanabilir (Lakomski, 2001: 70). Lider değişime duyarlı bir yapıya sahipse ve bulunduğu kurumda değişimi başarı ile gerçekleştirmek istiyorsa, kurum kültürünü bu değişime uyumlu hale getirmesi, kurumu ve süreçlerini değişime uyum sağlayacak esneklikte bir yapıya kavuşturması gerekmektedir. Ancak kamu kurumlarında, bu konu ile ilgili ilginç örnekler rastlanmaktadır. Bir kamu kurumuna yönetici olarak atanan değişimci özellikteki liderin, başında bulunduğu kurumu kendi ideolojisi doğrultusunda değiştirmeye çalışması bazen başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bunun en temel nedenlerinden biri, bu kurumlarda yerleşmiş olan bürokrasi kültürüdür. Bu kültür o kadar yerleşmiş ve güçlü hale gelmiştir ki, prosedürlerin kalıplaşmış ve değişmez olması, liderin de önünü

ve hızını kesmekte ve gerçekleştirmek istediği yenilikleri engellemektedir. Hatta bir süre sonra lider yönetici de, sonuçsuz kalan mücadeleleri doğrultusunda beklentilerini düşürmeye, yenilgiyi kabullenmeye ve içinde bulunduğu kültüre teslim olmakla başlar.

Örgüt içerisinde yaşanabilecek çatışmalar (özellikle değişim dönemlerinde), çalışanları ortak amaç ve hedefler etrafında birleştirebilecek dönüşümcü bir lider tarafından başarılı bir biçimde yönetilebilir. Böylece dönüşümcü lider, örgüt çalışanlarının duygularını, inançlarını ve değerlerini şekillendirebilir, tüm çalışanlar arasında birlik ve bütünlük sağlayabilir ve kişisel farkındalık yaratarak yüksek başarıya yönlendirebilir (Lewis, 1998: 258). Zaten kurucular ve lider yöneticiler örgüt kültürünün oluşumu ve gelişiminde belirleyici bir rol oynadıklarından, lider yöneticinin otoriter, bürokratik, katılımcı veya demokratik liderlik tarzlarından hangisine sahip olduğu, nasıl bir örgüt kültürü tipinin işletmede hakim olacağını belirleyecektir.

Örgüt Kültürünün İşletme Yönetimi Süreci ve Uygulamaları Bakımından Önemi

Örgüt kültürü işletmedeki süreç ve uygulamaları kapsar, örgüt veya işletmenin uygulamalarına yön verir. Kültür, işletme faaliyet ve uygulamaları ile bütünleşmediği sürece ve işletmedeki temel değerler, uygulamalarla ve stratejilerle örtüşmediği müddetçe örgütün başarıya ulaşması güçleşir.

Örgüt kültürü, örgütün misyon ve stratejilerinin başarılmasında, örgütün etkinliğinin geliştirilmesinde, değişimin yönetilmesinde önemli bir öğedir. Bir kurum kültürü, örgütün performansını geliştirmek için çaba yaratır ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde engeller varsa bunu ortadan kaldırır (Kefela, 2012: 5).

Örgüt kültürü; işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli rol oynayan bir unsur olmakla birlikte, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araçtır. Stratejiler, işletme ile ilgili paylaşılan değerler ve inançlar üzerine

kurulur ki, bu değerler ve inançlar organizasyonun başarısında önemli bir paya sahiptir. Stratejilerde gerçekleştirilecek bir değişiklik kültürel değişimi de gerekli kılar. Planlı değişim, inanç ve değerlerdeki değişimle başlar ve böylece yeni strateji ve faaliyetlere yansır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005: 34). Örneğin; müşteri odaklılığa önem veren ve müşteri memnuniyetine yönelik strateji ve politikalar geliştirmeye çalışan bir işletme, yönetici ve tüm çalışanlar düzeyinde bu yönde paylaşılan inançlar ve değerler oluşturamamışsa ve müşteri memnuniyeti benimsenen bir değer haline gelmemişse, bu stratejilerin de uzun dönemde uygulanabilirliği veya geçerliliği tartışılır (Erkmen, 2010).

Örgütlerde neyin doğru neyin yanlış olduğu ya da neyin önemli neyin daha az önemli olduğuna dair pek çok ortak fikir ve görüşlerden söz etmek mümkündür. Tepe yöneticiler neyin önemli olduğunu savunurlarsa, örgüt üyeleri de neye önem vermeleri ve neye göre davranışta bulunmaları gerektiğini kestirebilirler. Yöneticiler davranışları ve öncülük ettikleri uygulamalar ile aslında çalışanlarına mesajlar gönderirler. Kendi davranışları ile çalışanlarına rol modeli oluştururlar. Vermeye çalıştıkları mesaj çok açıktır: “Ben bu konularda, bu biçimde davranmaya özen gösterdiğime göre, sizlerden de aynı hassasiyeti ve davranışları bekliyorum.” Dolayısıyla, çalışanlarından bekledikleri davranışları öncelikle kendileri uygulamazlarsa, çalışanlar da o beklentilere önem vermeyecek ve başarıya çabası göstermeyeceklerdir.

Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde, bu durumu örgüt kültürü olarak nitelendirmek yerinde olur. Örgüt kültürü bir anlamda, tüm örgütte ve örgüt içerisindeki çeşitli birimlerde ne şekilde davranılması gerektiğini, neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu belirleyen bir sosyal kontrol sistemi (mekanizması) oluşturur (Tushman ve Anderson, 1997: 201).

Her örgüt kendi kurallarını geliştirir. Bu kurallar genellikle yönetimin inanç ve istekleri doğrultusundadır. Örgüt kültürünü oluşturan ve işlerin işletme içerisindeki yapılaşma biçimlerini belirleyen bu kurallar her işletmede birbirinin aynı değildir. Genel çevrenin özelliklerini yansıtan genel kurallar, o çevrede bulunan işletmelerde aynı olmakla beraber her işletmenin

kendi özel kuralları, ideolojileri ve uygulamaları vardır (Thomsett, 1996: 10-11). İçinde bulunduğu örgütün bir parçası olmak ve ayakta kalabilmek için bu kural ve ideolojileri öğrenmek ve uygulamak gerekir.

Örgüt kültürü, girişimciliğin şekillendirilmesinde ve motive edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Russell (1990)'a göre, örgütün girişimcilik ruhu, üst yönetimin inançları ve değerleri, örgütün üyelerinin inançları ve değerleri yani örgütün kültüründen beslenmektedir (Duobiene, 2008: 352). Dolayısıyla, girişimcilik ruhunun kurum içinde yaygınlaşması ve çalışanlarca benimsenen bir değer haline gelmesini isteyen yöneticiler, kurum içinde girişimci ve yaratıcı düşünceleri dinlemeye açıktırlar. Bu tür düşünceleri ve projeleri ödüllendirmeye yönelik bir çalışma ortamı yaratarak, performans değerlendirme sistemlerine girişimciliği teşvik edecek değerlendirme kriterlerini de katarak ödüllendirme sistemleri ile uyumlu hale getirirler. Kurum içinde gerçekleşen toplantıların, geleneksel toplantılardan farklı olarak, yeni düşüncelerin tartışılması ve farklılıkların önemsenmesine yönelik bir içerik kazanması için çaba harcarlar.

Farklı kurumlarda çalışan kişiler, kurumların kültürlerinden kaynaklanan farklı iş yapış biçimlerini, iletişim tarzlarındaki farklılıkları, yönetim felsefesi ve tarzlarına ilişkin değişik yaklaşımları hemen algılayabilirler. Sonuç itibarıyla her örgüt, her kurum ve işletme yönetim tarzına bağlı olarak bir dizi inançlar, değerler, normlar, alışkanlıklar, gelenek ve göreneklerden oluşan farklı kültüre sahiptir ve kültürdeki bu farklılık örgütsel yapıya, örgüt şemasına, iş süreçlerine, prosedürlere ve bir bütün olarak sisteme yansır.

KAYNAKÇA

Aytaç, Ömer (2006), "Memurluk Zihniyeti ve Memuriyen Toplum: Prens Sabahattin'in Görüşleri Işığında Bir Çözümleme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 1, 1-28.

- Bakan, İ. (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, 10, 14, 1-28.
- Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Beach, Lee Roy (1993), *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Büyük, Köksal (2010), "Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5, 2, 219-235.
- Carmeli, A. (2005), "The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior", *International Journal of Manpower*, 26, 2, 177-195.
- Chang, S. ve M. Lee (2007), "A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operating of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction", *The Learning Organization*, 14, 2, 155-185.
- Çelik, V. (2004), "Örgütsel Hikâyeler ve Örgüt Kültürünün Analizi", 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Demir, F. (2011), "Bürokratik Kültür", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 2, 153-178.
- Duobiene, J. (2008), "The Role of Organizational Culture in Sustaining Corporate Entrepreneurship", *Economics and Management*, 13, 350-356.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Güçlü, N. (2003), "Örgüt Kültürü", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Hampden-Turner, C., F. Trompenaars (2000), *Building Cross Cultural Competence*, John Wiley and Sons, New York: USA.

- Haris, Philip R. ve Robert T. Moran (1996), *Managing Cultural Differences*, 4th. ed., Houston: Gulf Publications.
- İşcan, Ö.F., M.K. Timuroğlu (2007), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21, 1, 119-135.
- Kalyani, M. (2011), "Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario", *International Journal of Business Administration*, 2, 4, 84-92.
- Kefela, G. (2012), "Organizational Culture in Leadership and Management", *PM World Today*, 15, 1, 1-12.
- Köse, S. , S. Tetik ve C. Ercan (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi*, 7, 1, 219-242.
- Kreitner, Robert ve Angelo Kinicki (1992), *Organizational Behavior*, Homewood: Irwin Publishing.
- Kwantes, Catherine ve Cherly Boglarsky (2007), Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries, *Journal of International Management*, 13, 204-230.
- Lakomski, G. (2001), "Organizational Change, Leadership and Learning: Culture as Cognitive Process", *The International Journal of Educational Management*, 15, 2, 68-77.
- Lai, M. ve G. Lee (2007), "Relationships of Organizational Culture Toward Knowledge Activities", *Business Process Management Journal*, 13, 2, 306-322.
- Leblebici, D.N., A. Karasoy (2009), "Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27,1,279-304.
- Lewis, Dianne, "How Useful A Concept Is Organizational Culture?" , *Strategic Change*, 7, 1998, 251-260.

- Lim, B. (1995), "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link", *Leadership and Organizational Development Journal*, 16, 5, 16-21.
- Luthans, Fred (2002), *Organizational Behavior*, 9th.ed, NewYork: McGraw-Hill Irwin.
- O'Cass and L. V. Ngo (2007), "Market Orientation versus Innovative Culture: Two Routes to Superior Brand Performance", *European Journal of Marketing*, 41, 7/8, 868-887.
- Pool, S.W. (2000), Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, 19, 1, 32-49.
- Saher, N., A. Podsiadlowski ve M. Khan (2012), "Organizational Culture and Organizational Sustainability in the Liberalized Economy of Pakistan: A Case of Service Sector Firm", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 11, 212-227.
- Sargut, A. Selami (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sarros, J.C., B.K. Cooper ve J.C.Santora (2008), "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 2, 145-158.
- Schein, E. (1983), "The Role of the Founder in The Creation of Organizational Culture", *Sloan School of Management* Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. (1988), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, London: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Wiley Company, NewYork: USA.
- Schneider, William E. (1994), *The Reengineering Alternative: A Plan For Making Your Current Culture Work*, Illinois: Irwin Publishing.

- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2005), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, Mehmet (1994), "Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma", *Eskişehir: Anadolu Üniv. Yay.732, Eğitim Fakültesi Yay.39*.
- Thomsett, Michael C. (1996), *Şirket Kültürü*, Çev. Gülsen Şensoy, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tosi, Henry L., John R. Rizzo ve Stephen J. Carroll (1994), *Managing Organizational Behavior*, Blackwell Business.
- Tushman, Michael L., ve Philip Anderson (1997), *Managing Strategic Innovation and Change*, NewYork: Oxford University Press.
- Wagner, John A. ve John R. Hollenbeck (1992), *Management of Organizational Behavior*, NewJersey: Prentice Hall, Inc.
- Varol, Muharrem (1989), "Örgüt Kültürü ve Örgüt iklimi", *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Dergisi*, Ocak- Haziran, C.44, No. 1-2.
- Yiing, L.H. ve K.B. Ahmad (2009), "The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance", *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 1, 53-86.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Gözde YILMAZ

Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi,
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
gozde.yilmaz@marmara.edu.tr

Emel Güler YILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi,
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
emelyilmaz@marmara.edu.tr

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Yaşamımızın ayrılmaz bir parçası olan örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelen bireylerin, eylemlerini koordinasyon içinde yürüttükleri oluşumlar olarak tanımlanır. Örgütlerin temel işlevleri olan planlama, örgütleme, yönetme ve kontrolü yerine getirme iletişimle mümkün olmaktadır. İletişim, örgüt içindeki eylemleri koordine etmekte, enformasyon aktarımını, örgüt üyeleri arasındaki düşünce ve duygu paylaşımını gerçekleştirmektedir. Bir canlının yaşamının tüm hücrelerine oksijen taşıyan kan akışına bağlı olması gibi, örgütlerin de varlıklarını sürdürmesi tüm departmanlarına ve çalışanlarına enformasyon taşıyan iletişim akışına bağlıdır. Nasıl ki, oksijensiz kalan bir hücre ölüyorsa, gerekli enformasyondan yoksun departmanlar ve çalışanlar da gerektiği gibi işlev gösteremeyecek ve sonuç olarak örgüt amaçlarına ulaşamayacak ve varlığı tehlikeye girecektir (Goldhaber, 1990; Aswathappa, 2011: 427). Kısaca, örgütlerin etkin bir şekilde işleyişi için iletişim bir gerekliliktir. Hatta “örgüt” ve “iletişimi” birbirinin eşiti ya da eş anlamlısı olarak kullanan kuramcılar da vardır (Bratton et al., 2010: 386).

Bu bölüm, işletmecilik bakış açısının egemen olduğu ve örgütsel iletişimi belirli bir örgüt yapısı içinde gerçekleşen, onu ölçülebilir bir değişkene indirgeyerek örgütsel etkinlikle ilişkisini kurmaya çalışan geleneksel yaklaşımın ötesine taşımaya çalışacaktır. Bu nedenle, bölümde iletişim ve iletişim sürecine ilişkin temel bilgiler kısaca aktarıldıktan sonra, örgütsel iletişime ilişkin farklı bakış açılarına vurgu yapılacaktır. Farklı bakış açıları anlatıldığında örgütsel iletişime ilişkin işletmecilik bakış açısının kısmen ötesine geçilmiş olacaktır. Örgütsel iletişime farklı bakış açılarından sonra örgüt içindeki iletişim kanalları, iletişimin yönü, iletişim hataları ve yöneticiler için iletişimin önemi açıklanmaya çalışılacaktır.

İnsanı içeren tüm örgütsel süreçlerin anlaşılması için iletişim kilit önemdedir. O zaman iletişim nedir ve iletişim süreci nasıl işler?

Kaynak, paylaşmak istediği enformasyonu, duygularını ya da düşüncelerini bir ya da daha fazla kişiyle paylaşmak için iletişim sürecini başlatan taraftır. Kaynağın uygun kodu seçerek mesajı formüle etmesine kodlama adı verilir ve iletişimin en önemli kısmını oluşturur. Zira kaynak düşüncelerini ve duygularını alıcının anlayabileceği şekilde kodlayamıyorsa, karşı tarafta iletişimle elde edilmek istenen etkiyi oluşturması mümkün olmaz. Bu nedenle, örgütsel iletişimde alıcının bilmediği teknik kelimelerden ve jargonlardan kaçınması gerekir. Gönderilen mesajın alıcısına ulaşmak için geçeceği yola yani taşıyıcıya kanal denir. Yüzyüze iletişimi içeren toplantılar, işletme dergileri veya bildiri panoları örgütsel iletişimde kullanılan kanallardan bazılarıdır. Kaynak, uygun kanala birçok faktöre göre karar verir. Bu faktörlerden bazıları, alıcının özellikleri, mesajın kendisi ve iletinin aciliyetidir. Alıcı ise kaynak tarafından kodlanan mesajı kodu açım-layarak (alımlama) alan kişi ya da kişilerdir. İletişimin başarılı olmasındaki en önemli unsurlardan biri de kaynağa ait mesajın alıcı tarafından aynı şekilde anlaşılmasıdır. Alıcı, sahip olduğu sosyal ve kültürel değerler çerçevesinde mesajı anlamlandırır. Yalnız, iletişim süreci alıcının istenilen mesajı alımlamasıyla biten bir süreç değildir. Kaynak, gönderdiği mesajın alıcı tarafından istenildiği şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını ancak geribildirim yoluyla kontrol edebilir. Geribildirim, kaynağın gönderdiği mesaja alıcı tarafından verilen cevaptır. Yüz yüze iletişim, kişilerin geribildirim doğrudan gözlemlemesine olanak verdiği için bazı durumlarda örgütsel iletişimde daha çok tercih edilir. E-mail ve benzeri iletişim şekillerinde ise geribildirim gecikmeli gerçekleşmesi olasıdır. Örgüt yapıları daha yatay bir hale geldikçe ve güçlendirme daha fazla uygulandıkça geribildirim daha fazla önem kazanmakta, bu nedenle çalışanlar aynı zamanda hem kaynak hem de alıcı rolünü eş zamanlı yerine getirmektedir. Buraya kadar iletişimin sorunsuz işlediğine ilişkin bir izlenime sahip olmuş olabilirsiniz.

Ancak, iletişim izole edilmiş bir ortamda gerçekleşmez. Ortamda iletişimi zorlaştıran unsurlar bulunur ve bunlara gürültü adı verilir. Kaynak tarafından kodlanan mesajın alıcıya ulaşmasını engelleyen ya da yanlış anlaşılmasına yol açacak tüm unsurlar gürültü kapsamında değerlendirilir. Gürültü sadece iletişim ortamında bulunan yüksek ses gibi fiziksel unsur-

larla sınırlı değildir. Semantik problemler, statü farklılıkları, aşırı bilgi yüklemesi, zaman baskıları, kültürel farklılıklar, güven düzeyi, algısal farklılıklar örgütlerdeki iletişimde görülen gürültü unsurlarından sadece bazılarıdır. Gelişen iletişim teknolojileri aynı zamanda iletişimdeki aşırı yüklemeyi de her zamankinden daha fazla gündeme getirmiştir. Enformasyon işleme kapasitesi sınırlı olan birey karşılaştığı sayısız enformasyon karşısında aşırı yüklemeye sıklıkla karşı karşıya kalmaktadır. Hiç şüphesiz ki, gelişen iletişim teknolojileri iletişimi kolaylaştırmış gibi görünse de, çalışanlar her zamankinden daha fazla iletiye maruz kalmakta ve bunların herbirine cevap vermek ya da en azından takip etmeye çalışmak bile onların zamanını alırken, verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

Özetleyecek olursak, enformasyon değişimi ve anlamların aktarımı formel örgütlerin çekirdeğini oluşturur (Bratton et al.; 2010: 384). İletişim sürecinin kısaca nasıl işlediğini anladıktan sonra örgütsel iletişim tanımına ve örgütsel iletişime ilişkin farklı yaklaşımları aktarmaya geçebiliriz.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TANIMLARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİME FARKLI YAKLAŞIMLAR

Örgütsel iletişimin çalışılması, örgüt içinde insan içeren tüm süreçlerin anlaşılması için temel bir zorunluluktur fakat örgütsel iletişimi tanımlamak oldukça zordur çünkü “örgüt” ve “iletişim” gibi oldukça karmaşık iki unsuru içerir (Mumby, 2013: 6).

Örgütsel iletişime ilişkin anlayışımızı yapılandırmaya, geleneksel tanımlardan başlayalım. Geleneksel bakış açısına göre örgütsel iletişim, belirli bir örgütsel yapı içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmiş bireyler arasındaki tüm mesaj iletimi ve alımıdır. Bu kapsamda, örgütsel iletişim, örgüt içinde gerçekleşen tüm kişilerarası iletişimlerini içerir ve örgüt de iletişimin gerçekleştiği kapalı bir kap olarak ele alınır. Bu nedenle, örgütün iletişimden ayrı bir varlığı olduğu ve örgüt içindeki iletişimin de genellikle hiyerarşik örgüt yapısını takip ederek işlediği düşünülür. Bu tanım dahilinde örgütsel iletişim, çoğunlukla örgütün tepesinden çeşitli

yönetim kademelerini geçerek mesajların çalışanlara ulaşmakta olduğu, işle ilgili enformasyon taşıyan bir enformasyon akışıdır (Keyton, 2005: 11). Bu açıdan bakıldığında, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bu doğrultuda bireylerin eylemlerinin koordine edilmesinde, iletişim, merkezi bir rol oynar. Örgütlerin doğru enformasyonu doğru kişiye doğru zamanda ve doğru şekilde ulaştırmayla ilgilenmesi gerektiği ve bu şekilde emirlerin yerine getirileceği, gerekli örgütsel işlevlerin etkili bir şekilde icra edileceği ve kaosun önleneyeceği belirtilmiş olur. Etkili olmayan iletişim ya da iletişim problemleri de hep teknik problemler olarak görülür ve sorun ya iletişim araçlarında ya da örgütsel yapıda aranarak basit çözümler geliştirilmeye çalışılır.

Oysa ki, hepimizin günlük hayatında deneyimlediği gibi aynı mesaj iki kişi tarafından farklı şekilde anlamlandırılabilmekte, iletişimin gerçekleştiği ortama bağlı olarak farklı anlamlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin iletişimin içinde gerçekleştiği kapalı bir kutu olarak görülmesi bize katkı sağlamaz ve örgütteki insan etkileşimlerinin doğasını kavramamızı zorlaştırır.

Dolayısıyla, daha kapsayıcı bir örgütsel iletişim tanımına ve bakış açısına ihtiyacımız vardır. 1980'lerin ortalarında bu doğrultuda örgütsel iletişime ilişkin çalışmalarda radikal bir değişim yaşanmıştır. Bu değişimle sosyal etkileşimlerin rolü, anlamlar ve güç kullanımı vurgulanır hale gelmiştir. Bu dönem içinde örgütsel iletişim, dinamik ve sürekli değişen bir süreç olarak görüldü. İletişim sadece mesajların iletimi, uygun aracın seçimi, enformasyonun işlenmesi ya da insanları birbirine bağlaması değildi. Örgütler, üyelerinin gerçekleştirdiği iletişimle sürekli olarak oluşan ve yeniden oluşturulan dinamik yapıları. Bu değişimle, mesajların ve anlamların birlikte örgütleri nasıl düzenledikleri araştırılmaya başlandı yani yöneticilerin ve çalışanların iletişimsel eylemleri sonucu örgütü nasıl oluşturdukları odak haline geldi. Sosyal etkileşimler, tek yönlü ve doğrusal değildi. Eylemler, tepkiler ve ayarlamalar sürekli olarak örgütsel deneyimleri şekillendirmekte ve yeniden şekillendirmeye devam etmekteydi. Örgüt üyelerinin söylemleri, normları ve uygulamaları örgütü şekillendirmekteydi.

di. Bu nedenle, örgüt verili bir yapı değil, sürekli oluşum ve değişim halindeki bir yapıydı (Putnam & Poole, 2008; Keyton, 2005: 11).

Bu bakış açısıyla örgütsel iletişim, belirli bir ortam içinde mesajları ve sosyal etkileşimleri anlam yaratmak, sürdürmek ve yönetmek için kullanma süreci olarak tanımlanır. Dinamik ve sürekli değişen bir süreç olarak iletişim süreci, örgütlerin oluşumuna ve insanların eylemlerini anlamlandırması için gerekli anlam sistemlerinin gelişimine yardım eder. Bu nedenle, örgütsel iletişim, karmaşık durumların anlamlandırılmasını, örgütsel sorunların tanımlanmasını, eylem alternatifleri arasında seçim yapılmasını ve örgütsel olayların koordine edilmesini sağlar. Ayrıca örgütsel iletişim, içinde bulunulan kültürden, ortamdan ayrı incelenemez. Bu örgütsel iletişim tanımıyla örgütsel yaşamın içindeki anlam ve subjektif unsurlara vurgu yapıldığı görülmektedir (Putnam, 1983).

Farklı örgütsel iletişim tanımlarının ortak özellikleri şunlardır (Goldhaber, 1990): İletişim, içsel ve dışsal ortamı etkileyen ve ondan etkilenen oldukça karmaşık açık bir sistem içinde gerçekleşir, insanları ve onların tutum, his, duygularını ve mesajları, akışlarını, yönünü, kullanılan araçların tümünü içerir.

Örgütsel iletişimi tanımladıktan sonra örgütsel iletişime ilişkin farklı varsayımlara sahip bakış açılarına kısaca değinilecektir. Kitap bölümünün sınırları dâhilinde bu farklı bakış açılarını üç ana başlık altında ele alacağız. Bunlar işlevsel, yorumsamacı ve eleştirel bakış açılarıdır.

1. İŞLEVSEL BAKIŞ AÇISI

İşlevsel bakış açısı, örgütlerdeki insan davranışına ilişkin öngörülebilir ve genelleştirilebilir ilkeler ortaya koymayı amaçlar. İşletmecilik bakış açısının egemen olduğu işlevselcilikte örgütsel iletişim, objektif olarak ölçülebilen ve gözlemlenebilen bir unsur olarak görülür ve çoğunlukla iletişimle örgütsel etkinlik arasındaki ilişki araştırılır. Bilimsel yönetim, bürokrasi ve insan ilişkileri gibi ilk yönetim teorileri gelenekselci olarak da adlandırılan bu bakış açısının prensipleri üzerine kuruludur.

Bu bakış açısının içinde yer alan ilk araştırmacılar örgütü, yönetsel kontrol altında işleyen bir dizi birbirine bağlı farklı parçaların oluşturduğu, etkin ve etkili işleyişi için iyi düzenlenmiş bir iletişime ihtiyaç duyan bir makine olarak tanımlardı. Yöneticiler bu makinanın kontrolünü, kurallar ve çalışanların işbirliğine itaat etmesini sağlayan teknikler ile sağlardı. Makinanın hem kontrolü hem de koordinasyonu bu nedenle etkili iletişime dayanırdı. İletişim, basit bir mesaj gönderimi ve alımını içeren bir süreç olarak ele alınır ve bu kapsamda mesajların örgüt içindeki işlevi ve örgütte nasıl hareket ettiği açıklanmaya çalışılırdı. Burada önemli olan gönderilen mesajın, göndericinin istediği gibi karşı tarafta aynı şekilde alınmasını sağlamaydı (Mumby, 2013: 17-18; Shockley-Zalabak, 2015: 28; Papa, Daniels & Spiker, 2008: 8-9).

Örgütsel mesajların işlevlerini ve örgütsel yapı içindeki hareketini tanımlamamıza yardımcı olan işlevselci bakış açısı, kendisine örgütsel iletişim ağlarındaki enformasyon akışını, mesajların yönünü, bozulmasını, iletişim kanallarındaki kopuklukları, yöneticilerin astlarıyla olan iletişimindeki stratejileri konu edinir (Mumby, 2013: 17-18; Papa, Daniels & Spiker, 2008: 8; Shockley-Zalabak, 2015: 28).

İşlevsel bakış açısına egemen olan iletişimin görece kolay bir süreç olarak görülmesi, örgütlerdeki sorunların nedeni olarak iletişimin es geçilmesine ya da yöneticinin bu “iletişim sorunları”nı tanımlamasına rağmen iletişim sürecinin karmaşıklığını göz ardı eden aşırı basit çözümler uygulanmasına yol açmıştır (Mumby, 2013: 18).

2. YORUMSAMACI BAKIŞ AÇISI

İşletmecilik görüşünün egemen olduğu işlevsel yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan yorumsamacı bakış açısı, anlam merkezli ya da sosyal yapısalcı bakış açısı olarak da adlandırılır. İşlevselciler, örgütü verili bir yapı ve iletişimi de örgüt içinde oluşan bir değişken olarak çalışırken yorumsamacı yaklaşım “değişken” etiketini kaldırmış ve iletişimi örgütlenmenin temeline yerleştirmiştir. “Çünkü “örgütlerde işin yapılmasının ötesinde şeyler oluyor... Örgütlerdeki insanlar dedikodu ve şaka yapıyor, birbirlerini arka-

dan bıçaklıyor, romantik ilişkilere girebiliyor.... spor konuşabiliyor, piknik düzenleyebiliyorlar” (Pacanowsky & O'Donnell Trujillo, 1982: 116'dan aktaran Mumby, 2007: 3290).

İnsan davranışına ilişkin genelleştirilebilir modellere yönelik inanç yerini yorumsamacı yaklaşımda, insanların etkileşimler yoluyla nasıl karmaşık anlam sistemleri yarattığını anlamaya dönük bir anlayışa terk etmiştir. Yorumsamacı yaklaşımda gerçeklik, keşfedilmeyi bekleyen dışarıdaki objektif bir gerçeklik değildir ve iletişim de basit bir aktarma aracı değildir (Mumby, 2013: 18). Bu nedenle, iletişimin nasıl ve niçin işlediğiyle ilgilenmez. Onun yerine, iletişim aracılığıyla örgüt üyelerinin örgütsel gerçekliği sosyal olarak nasıl yapılandırdıklarıyla ilgilenir ve bu açıdan örgüt dinamik bir süreç olarak görülür (Putnam, 1983). Kısacası, yorumsamacılara göre örgüt objektif olmaktan ziyade, subjektif bir fenomendir. Yorumsamacı bakış açısıyla iletişim, örgüt üyelerinin gözünden açıklanmaya çalışılır. Sosyal olarak yapılandırılmış gerçeklik derken kastedilen, diğerleriyle etkileşimimiz aracılığıyla yaratılan ve sürdürülen gerçekliği ifade eder.

Yorumsamacı bakış açısında asıl vurgu, iletişimin paylaşılan gerçekliğin inşasını sağladığı noktasındadır. Örgütler üyelerinin etkileşimi olmadan var olamaz. Bu açıdan, mesajın işlevleri ve örgüt yapısı içindeki hareketi, iletişimi anlamak için ikincil önemdedir. (Shockley-Zalabak; 2015: 38).

Bu yaklaşım içinde yer alan kuramcılar insanların davranışlarının oldukça karmaşık olduğu ve uyarıcılara tepki verirken seçim yaptıklarını belirtir. Bu nedenle, işlevselcilerin örgütsel davranışa ilişkin açıklamalarını yeterli bulmazlar çünkü tüm insanların davranışlarının tahmin edilmesi mümkün değildir. İletişim, anlamın anlaşılması ve aktarılmasıdır. Anlamın yapılandırılması her ne kadar kişinin tutumu, bilgisi ve vasıflarından etkilense de, iletişim sosyo-kültürel bir yapı içinde oluşur. Buradaki temel unsur paylaşılan anlamların yaratılmasıdır. Bu paylaşılan anlamlar ise örgüt kültürünü yaratır ve sosyal gerçekliğin oluşturulmasına ve şekillendirilmesine hizmet eder (Bratton et al., 2010: 388).

Örgüt kültürü çalışmaları, yorumsamacı bakış açısının iyi bir yansımasıdır. Örgütlerin bir kültür olarak çalışılması, örgüt üyelerinin günlük

davranışları üzerinde odaklanır ve bu şekilde bu kişilerin olağan iletişimsel eylemlerinin örgütün temel unsuru olduğunu gösterir. Örgüt kültürü, anlamların bir şebekesi ya da ağıdır. Bu nedenle, bu araştırmacılar hikâyeleri, ritüelleri, işyerindeki mizahı çalışırlar. Her incelenen şey, bu iletişim eylemlerinin örgüt üyelerinin topluca sosyal gerçekliği nasıl şekillendirdiklerini görmek için gerekli temeli oluşturur. Bu araştırmacılar niceliksel araştırmalardan ziyade niteliksel araştırmaları tercih ederler (Mumby, 2013: 20; Papa, Daniels & Spiker, 2008: 9-10).

Yorumsamacı yaklaşıma göre, örgütler üyelerinin etkileşimlerinin dışında var olamazlar. Örneğin, bir dersiniz için grup sunumu yapacağınızı düşünün. Amacınız sunumdan yüksek puan almak. Bu amaca ulaşmak için çeşitli yollar mevcut. Bu alternatifler arasında seçim yapmak yani karar vermek grup üyeleri arasında sorumlulukların dağıtımı ve grubun hangi kaynaklara ihtiyacı olduğu yani örgütlemeye karar vermedeki ilk adımdır. Bu karar vermeyi hangi unsurlar etkiler? Her grup üyesi farklı deneyimlerini, yeteneklerini ve beklentilerini gruba getirir. Her bir üye kendi doğru olduğuna inandığı bir dizi varsayım içerisinde işlev gösterir. İşte karar verme bu farklı varsayımları ortak bir gerçeklik yani tüm üyelerin üzerinde hemfikir olabileceği genel bir şeye toplayabilmektir (Shockley-Zalabak, 2015: 41). Yorumsamacıların amacı örgütün kendine has karakterinin oluşumunda farklı ortamlardaki iletişimsel eylemleri ortaya çıkarmaktır (Papa, Daniels & Spiker, 2008: 11).

3. ELEŞTİREL BAKIŞ AÇISI

Eleştirel bakış açısından örgütü inceleyen yazarlar, örgütleri tahakkümün ve ayrıcalığın araçları olarak görürler. Dikkatleri, örgüt içindeki ayrıcalıklı sınıflar ya da koşullar, dezavantajlı ya da bastırılmış gruplar arasındaki ilişki üzerindedir. Bu ilişkinin nasıl yaratıldığı, semboller ve söylemler aracılığıyla nasıl sürdürüldüğüyle ilgilenirler. Genellikle ayrıcalıklılar, sahipleri, yöneticileri, politik eliti ve hatta egemen düşünce ya da eylem tarzını içerir. Dezavantajlı ya da bastırılmışlar ise genellikle, çalışanları, kadınları, azınlıkları ve ayrıcalıklardan reddedilen ya da örgütsel yaşamda görölmezden gelenleri içerir (Papa, Daniels & Spiker, 2008: 12).

Örgütsel iletişime eleştirel bakış açısı, 1970'lerin sonundaki ve 1980'lerin başındaki niceliksel yaklaşımlara zıt olarak yorumsamacı yaklaşımların örgütsel davranışa ilişkin çalışmalarında anlamların örgütlerde nasıl yaratıldıklarına odaklanmalarıyla başlar. Güç farklılıklarının anlam oluşumu üzerindeki etkisine dair sorular oldukça yararlı olsa da bu çalışmalarda, örgüt üyeleri arasındaki güç farklılıklarının neden olduğu sorgulanmamıştır. Diğer bir deyişle, eleştirel yazarlar, bir kişinin diğer kişiye göre güçlü olması durumunda bu güç farkının bir anlamı olup olmadığı ve bu denetime çalışanların nasıl direndiğiyle ilgilidirler (Hoffman & Ford, 2009: 81). Eleştirel bakış açısı iletişim ve egemenlik (hakimiyet) ilişkileri arasındaki ilişki üzerine odaklanır (Mumby, 1992). Güç ve kontrol örgütsel yaşamın iki göz ardı edilemeyecek unsurudur.

Eleştirel yaklaşımın örgütsel iletişime yaklaşımı, mesajların hiçbir zaman nötr olamayacağı yönündedir. Mesaj herkes tarafından farklı şekillerde anlamlandırılabilir ve bu da örgütsel çıkarları geliştirmek ve arttırmak için örgütlerin nasıl anlam empoze etmeye çalıştığını vurgular. Bu çıkarlar da genellikle örgüt üyelerinin az güçsüzleri aleyhinedir. Örneğin; Nike'ın Uzağdoğu'da insanları çok kötü koşullarda çalıştırdığına yönelik suçlamalara verdiği yanıtta bu tip çalıştırmanın o bölgede ve ülkede meşru bir örgütsel strateji olduğu yönündedir. Bu nedenle, Nike çalışanlara nasıl davranmalarına yönelik toplumsal beklentileri ihlal etmedikleri ve "iyi bir örgüt" oldukları yönünde bir savunma yapmıştır (Hoffman & Ford, 2009: 81).

Örgütsel iletişimle ilgili uygulamalar ya da araştırmalar yukarıdaki temel bakış açılarına dayanır. Bu bakış açıları aslında insanların örgütsel iletişimi nasıl gördüklerini ve anlamlandırdıklarını şekillendirir. Örneğin; "astım beni dinlemiyor. Astıma mesajı günler önce gönderdim" diye ısrar eden bir yönetici işlevsel bakış açısıyla iletişimi bilgisayar, telefon ya da diğer iletişim kanalları üzerinde giden somut bir cisim olarak düşünüyor. Nadiren yöneticiler yorumsamacı bakış açısına da sahip olabilirler. Eğer yorumsamacı bakış açısına sahiplerse, çalışanların ve yöneticilerin çalışma ortamındaki olayları nasıl anlamlandırdığı üzerine yoğunlaşacak

ve örgüt üyelerinin ortak anlam oluşumunu nasıl etkileyebildiklerini düşünecektir (Jensen, 2003: 7).

Özetle, belirtilen bakış açılarının hiçbirisi doğru ya da yanlış değildir ve genellikle iletişim burada belirtilen üç bakış açısını da kapsar. Ayrıca bu bakış açıları, örgütsel iletişimi anlamamıza katkıda bulundukları için her birinin teorik değeri vardır (Jensen, 2003: 7).

Bu teorik bakış açılarından sonra örgütsel iletişime ilişkin anlayışımızı arttırmak için iletişim kanallarının neler olduğunu aktaralım.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI

Yapılan araştırmalar örgütte çeşitli iletişim kanallarının varlığını ortaya koymuştur. İletişim kanalları formal (biçimsel) ve enformel (biçimsel olmayan) olarak ikiye ayrılır.

A. FORMAL İLETİŞİM KANALLARI (BİÇİMSEL - RESMİ)

Örgüt içindeki tüm resmi yazılar, raporlar, genelgeler, resmi toplantılar ve komisyon tutanakları v.s., formal iletişim kanallarını oluşturur. Formal iletişim, örgütün iletişim sisteminin ilkelerini ortaya koyar ve kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, kimlerin hangi konularda yetkili olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri, hangi yollarla toplayacağı, bu bilgilerin hangi basamaklarda toplanacağı ve nasıl kullanılacağı, biçimsel ya da resmi yapısını oluşturan hiyerarşisinin kademeleri gibi, bir anlamda iletişimin yapısını, yönünü ve hızını da belirler (Oktay, 2000: 359-360).

B. ENFORMEL İLETİŞİM KANALLARI (BİÇİMSEL OLMAYAN - RESMİ OLMAYAN)

Genellikle örgütlerde iletişim denilince akla hep kolayca tanımlanabilen planlanmış formal iletişim gelir. Enformel iletişim, formal iletişim yapısının karşılayamadığı ve örgüt mensupları arasındaki ihtiyaçlardan kaynaklanan, kendiliğinden oluşmuş iletişim biçimi olup, örgütün resmi bi-

çimsel yapısını takip etmeyen, arkadaşlık ilişkilerinden kaynaklanan esnek ve hızlı işleyen bir özellik gösterir. En önemli özelliği, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerin doğal bir sonucu olarak oluşmasıdır. Formal iletişim kanalları tarafından enformasyon ihtiyacı karşılanmayan örgüt üyeleri, bu kanallardan elde edemeyecekleri bilgileri oluşturdukları enformel ağlarla giderirler. Özellikle yüksek belirsizliğin ve örgütsel değişimin egemen olduğu durumlarda kişiler enformel iletişim ağlarına yönelirler. Bu nedenle, formal iletişim kanallarından çalışanlara kendileriyle ilgili ne kadar az bilgi verilirse, çalışanlar o kadar enformel iletişim ağına bağlı olurlar ve o derecede de enformel iletişim ağı güçlenir (Kreps, 1990: 201-209). Dolayısıyla, enformel iletişim ağları bu ağ içinde yer alan kişiler için bir haberleşme kaynağıdır. Enformel iletişim kanalları sadece haber taşımakla kalmaz. Deneyimleri paylaşmak, yenilikleri öğrenmek ve aktarmak, işbirliği yapmak, yeni fikirlere destek bulmak, fikir alışverişinde bulunmak amacıyla da sık ve yoğun olarak kullanılırken, (Thompson, 2003: 112-115 aktaran Solmaz, 2004: 566) enformel ağ ilişkileri geliştirici ve aidiyet hissini arttırıcı sosyal odaklı mesajlar da taşıyabilir (Harris & Nelson, 2008: 197 aktaran Yılmaz, 2010). Gayrı-resmi iletişim biçimleri de, zaman zaman bazı örgütlerde, en az resmi iletişim kadar kurumlaşmış ve yerleşmiş olabilir (Oktay, 2000: 360).

Enformel iletişim kanalları aşağıda belirtilen koşullar altında ortaya çıkar (Newstrom et al., 1974):

1. Formal kanalların çok katı bir şekilde tanımlandığı ya da bu kanallara sıkı sıkıya bağlı kalındığında,
2. Yöneticilerin güçlerini arttırmak amacıyla kritik bilgileri astlarına iletmemeye eğiliminde olduklarında,
3. Örgütsel değişim durumunda çalışanların geleceklere ilişkin güvensizlik duydukları zamanlarda.

Bu durumlar, çalışanların örgütlerde enformasyon gönderimi ve alımı ihtiyacını arttırır. Örgüt üyeleri formal iletişim ağlarından kendi geleceklere ve işleriyle ilgili yeterli bilgi gelmediğinde durumu aydınlatmak, enfor-

masyon edinmek ya da çaresizliği azaltmak için çoğunlukla enformel iletişim ağına başvururlar (Bell & Smith, 1999 aktaran Yılmaz, 2010).

Yapılan bir araştırmaya göre, “Amerikan çalışanlarının %63’ü örgütleriyle ilgili bilginin büyük bir kısmını, su ya da kahve makinesinin yanında yaptıkları konuşmadan edindiklerini bildirmiştir” (Harris & Nelson, 2008: 194).

Enformel iletişim ağında enformasyon çok hızlı yayılır ve bu kanallarda enformasyon formal iletişim kanallarında olduğundan daha az bozulmaya uğrar. Bunun nedeni, geribildirim için daha fazla imkânın olması, ağda yer alan kişiler arasında statü farkının daha az olması ve geribildirmenin bu nedenle daha az risk taşımasından kaynaklanmaktadır (Kreps, 1990: 210). Enformel iletişim kanalları bazen dedikodu ve “fısıltı gazetesi” şeklini alır çünkü bu kanalların temel unsuru dedikodu ve söylentidir (Michelson & Mouly, 2004: 189). Örgüt içinde çalışanların belirsizlik duygusunu azaltan ve bilgi ihtiyacını doyurması gibi bir işlevi olan bu enformel iletişim kanallarındaki dedikodular, olumlu ya da olumsuz yargıları daha geniş bir gruba yaymış olur ve bu dedikoduyu yapan kişiye doğrudan saldırıya geçmekten daha az risk taşıyan dolaylı bir saldırı olanağı sunmuş olur (Yılmaz, 2010). Bu nedenle, çeşitli yazarlar çalışanların örgüt tarafından kendilerine yapılan haksızlıklara karşı doğrudan bir eylem tarzını tercih etme yerine, onlar hakkında olumsuz dedikodu ve söylentiler yayarak intikam aldıklarını belirtmişlerdir. Kuşkusuz ki bu tür bir intikam alma davranışı, dolaylı gerçekleştiği için cezalandırılması da genellikle mümkün olmamaktadır. İşyeri sapkınlığı üzerine yapılan bir araştırmada, katılanların %70’inin işyeri ya da iş arkadaşlarıyla ilgili dedikodu yaydıklarını itiraf ettikleri saptanmıştır (Bordia, 2014: 364). Verimlilik karşıtı çalışma davranışları arasında sıralanan hırsızlık ya da sabotaj gibi birey için yüksek risk taşıyan eylemler yerine kişilerin daha dolaylı işleyen ve etkisi daha uzun sürede görülen olumsuz dedikodu yaymayı tercih ettikleri açıktır.

Yöneticiler unutmamalıdır ki, aslında dedikodu ve söylenti örgütteki enformasyon eksikliğinin bir sonucudur ve bu enformasyon boşluğu dedikodu ve söylenti tarafından doldurulur. Örgüt yöneticileri ve liderler in-

formal iletişim ağlarının farkına vararak, formal ve informal iletişim ağlarını koordine etmeye çalışmalıdır.

MESAJIN AKIŞ YÖNÜ AÇISINDAN İLETİŞİM

Örgütteki iletişim düzeni, örgüt gelişip büyüdüğüçe daha karmaşık bir yapıya dönüşür, örgüt çapında daha fazla önem kazanır ve iyi yönetilmediğinde de önemli bir sorun olarak örgüt yönetimlerinin karşısına çıkar. Bu nedenle örgütsel yapıda, mesajın akış yönündeki yoğunluk, örgütün iletişim yapısı hakkında bir fikir vermesi açısından son derece önemlidir. Bu açıdan ele alındığında örgütün işleyişini sağlayan, toplumsal bir süreç olarak örgütsel iletişim, mesajın akış yönü açısından dört şekilde ele alınır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 30-38):

A. DİKEY İLETİŞİM

Örgütte üst basamaklarla alt basamaklar arasındaki emir ve bilgi akışını sağlayan kanalları ifade eder. Bu kanallar, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı doğru olmak üzere iki yönlü çalışır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 32).

1. Yukarıdan Aşağı Doğru İletişim

Üstlerin, çeşitli konulara ilişkin olarak oluşturdukları kararları, talimat ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletmeleridir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 167). Bu talimat ve direktifler, aşağıya doğru inildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek çalışanlara iletilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 33-34). Genellikle yazılı talimatlar ve direktifler yoluyla işleyen yukarıdan aşağıya iletişimde, görevlerin nasıl ve ne şekilde yürütüleceğine yönelik bilgiler çalışanlara iletilir. Böylece çalışanlar, kendilerine ulaşan bu bilgilerden yola çıkarak, neyi nasıl yapacaklarını öğrenirler ve nelerden kaçınmaları gerektiği konusunda da bilgi edinmiş olurlar (Işık, 2008: 33). Kısaca aşağıya doğru iletişim, örgütte, hiyerarşik düzeyler arasındaki faaliyetleri koordine ederek (Hodgetts, 1997: 270), bilgi akışının daha üst otoriteden daha alt otoriteye doğru olmasını ifade eder ve amaçları şunlardır (Oktay, 2000: 360):

1. İş sürecine ilişkin yönlendirici direktifler vermek,
2. Örgütsel prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi vermek,
3. Yapılacak işin amacı ve mantığı hakkında bilgi sağlamak,
4. Çalışanlara, performansları hakkında değerlendirme yapmak,
5. Örgüt hedefleri ve kültürü doğrultusunda fikir aşılama, tutumları yönlendirme ve sosyalleştirme amacıyla bilgi birikimi sağlamak.

Yukarıdan aşağı doğru iletişimin başarılı olabilmesi için, yönetimin çalışanların güvenini sağlaması, kendi söylemek istedikleri şeylerin yanı sıra, çalışanlara ihtiyaç duydukları ve öğrenmeyi talep ettikleri bilgileri vermeleri, geri-bildirime imkân tanımları ve etkili bir iletişim planı yapmaları gerekir (Oktay, 2000: 361).

2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların kendilerine verilen talimat ve direktiflerin sonuçlarını, çeşitli dilek ve isteklerini, şikâyet, yakınma ve önerilerini yukarıya iletmeleri olup (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 167), verilen görevin niteliğine uygun olarak astların üstlere yazılı veya sözlü şekilde rapor ve bilgi sunmaları şeklinde gerçekleşir. Yöneticiler, açık kapı yöntemiyle, çalışanlara dönük anketlerle telefon hattı veya internet ortamında oluşturulan mail hattı gibi yöntemlerle, çalışanların örgüt, yönetim ve çalışma koşulları ile ilgili görüş, dilek, istek ve temennilerini tespit ederek gelen geri bildirimler doğrultusunda kurumsal politikalarına yön verirler ve sonuç olarak örgütsel verimliliği arttırırlar (Işık, 2008: 33-34).

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim kanallarının taşıdığı önemi şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995: 34-35):

1. Aşağıdan yukarıya yansıma süreci gerçekleşir.
2. Örgütlerin amaçları doğrultusunda alınan kararların etkin biçimde uygulanıp uygulanmadığı anlaşılır ve denetlenir.
3. Çeşitli raporlar, dilek, öneri, görüşme ve tartışma yoluyla çalışan taleplerinin neler olduğu, yönetimden neler bekledikleri öğrenilir.

4. Katılmalı karar alma veya katılmalı yönetim gerçekleşir ve örgütler daha demokratik sistemler haline getirilir.
5. Çalışanlara kulak verilmesi, sorunların dinlenmesi onlarda psikolojik bir doyum sağlar. Dolayısıyla yöneticilere düşen sorumluluk, çalışanlara yeterli ölçüde iletişim olanağı sağlamaktır.

B. YATAY İLETİŞİM

Yatay iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi iletişimin kurallarına takılmadan, yerinde, hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen bir iletişim biçimi olup; aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici veya üretim, pazarlama, personel, vs. gibi fonksiyonel departmanlar arasında ortaya çıkan sorunların çözülmesi, koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla, belirli bir şekil şartına bağlı olmadan yürür. Genellikle de sözlü olarak gerçekleşen bir iletişim tarzını içerir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 167-168). Kısacası, örgütte aynı statüde bulunan birimler arasında gerçekleşen iletişim biçimidir (Işık, 2008: 34).

C. ÇAPRAZ İLETİŞİM

Çapraz iletişim, örgüt hiyerarşisindeki farklı departmanlar ve kişiler arasındaki bilgi alışverişi olup (Hodgetts, 1997: 273), bazı olağanüstü durumlarda, bir yöneticinin kendi bölümü dışında çalışan diğer çalışanlarla doğrudan doğruya ilişki kurabilmesine olanak tanır. Örneğin, bir kaza ya da yangın durumunda işyerinin güvenliğinden sorumlu müdür yardımcısının, tüm çalışanlara doğrudan emir verebilmesi çapraz iletişimdir. Fakat bu durum bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan çalışanlara sürekli emir vermesi şekline dönüşürse, örgüt düzeni bozulabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995: 37). Eğer yöneticiler hiyerarşik yapıyı bir kenara bırakarak çapraz iletişim yöntemini kullanmayı alışkanlık haline getirirlerse örgütteki tüm dengeler bozulabilir (Işık, 2008: 35). Bu nedenle, işletme bakış açısına sahip kaynaklar, çapraz iletişimin, yöneticilerin acil durumlarda istisnai olarak kullanmaları gereken bir olgu olması gerektiğini belirtirler.

D. DIŞA DÖNÜK İLETİŞİM

Örgütün yalnızca iç yapısını oluşturan bir iletişim düzeni kurmak yeterli değildir. Çağın gereklerine uygun olarak örgüt dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içinde yürütülmesi gerekir. Böylelikle örgüt-toplum bütünleşmesi sağlanır. Buradaki amaç, örgüt içinde ve örgüt dışında yer alan herkese örgütün varlığını sürekli, dürüst, samimi ve yaygın bilgi kaynaklarıyla tanıtmaktır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995: 38). Kısaca, örgütün dışa dönük iletişimi, örgütle etkileşimde bulunduğu rakipler, çeşitli kurumlar, devlet, toplum ve uluslararası çevre arasındaki bilgi alışverişini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 168).

Örgütlerdeki iletişim kanalları ve mesajın akış yönü aktarıldıktan sonra lider ve iletişim arasında nasıl bir ilişki var kısaca buna değinelim.

LİDERLİK VE İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Liderlik, insanları ortak bir amaca ulaşmak için çaba göstermeye ikna etme, onların davranışlarını etkileme yoluyla değişim ortaya çıkarma olarak tanımlanır (Bratton et al, 2010: 396; Davis, 1988: 141). Liderliğe ilişkin tanımlarda, belirlenen vizyona ulaşmak için liderlerin diğer kişilerin tutum ve davranışlarını ortak bir amacı gerçekleştirmek yönünde güdüleme ve istenilen doğrultuda değiştirme gerekliliği gözümüze çarpmaktadır (Deetz & McClellan, 2011: 436-437). Yakın zamana kadar liderlik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin çalışmaların çokluğu ve egemenliği öne çıkmaktayken, bazı araştırmacıların tüm liderleri tanımlayan belirli kişilik özelliklerinin saptanmasına yönelik araştırmalara ilişkin şüpheleri sonucunda liderliğe ilişkin yeni modeller ortaya çıkmıştır. Bunlar dönüşümsel liderlik gibi bir dizi modeli içermektedir. Tüm bu yeni modellerde göze çarpan, liderlerin değişik insanlarla farklı şekillerde güvene dayalı ilişki kurması gerekliliğidir. Bu da dikkatleri, liderlerin kişilerarası ilişkilerine ve iletişime çekmiştir. Bu nedenle, liderlik, değişim ortaya çıkaran insan iletişimi olarak da tanımlanabilir (Hackman & Johnson, 2013: 11) ve liderliğin özünde, ikna edici iletişim bulunur.

Liderlerin ikna edici olabilmesi ve değişimi ortaya çıkarabilmesi ise dili belirli olayları çerçevelemek için kullanabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, liderlik, anlamı etkilemeyi içermektedir (Fairhurst & Sarr, 1996) ve liderler için etkili iletişim vasıfları örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli araçlar olarak görülür (Deetz & McClellan, 2011: 436-437). Birçok çalışma bulgularının yöneticilerin zamanının büyük bir kısmını iletişimle geçirdiğini saptaması bu nedenle şaşırtıcı değildir. O zaman ikna edici olması gereken bir lider, karşı tarafın kabulünü etkileyecek unsurların da farkında olmalıdır.

İletişimsel açıdan bakınca, liderlerden bahsettiğimiz zaman mutlaka takipçiler de aklımıza gelir. Liderler ve takipçileri arasındaki ilişki ikna gücüyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle liderlerin oluşturulan mesajın içeriği, mesajın karşı tarafta nasıl anlaşıldığı ve örgütün zor konulardaki konumunun ve kararın arkasındaki nedenin ne olduğunu bilme konusunda sorumluluk alması gerektiğini belirtirler. Yöneticinin konuyla ilgili uzmanlığı ve kendisine yönelik güven ve saygı oluşumu ikna ediciliğini arttıran unsurlardır. Özetleyecek olursak, etkili iletişim içeriğinin, iletişimin kaynağı olan liderin ya da yöneticinin kişilik özelliklerinin, iletişimin gerçekleştiği ortamın, izleyiciyi, içeriği ve ortamı şekillendirmede aktif rol üstlenen bireylerin ve grupların bir karışımıdır (Bratton et al., 2010: 397). Kısaca, liderler ya da yöneticiler iletişim aracılığıyla, eylemleriyle sosyal gerçekliğin inşasına katkıda bulunan güç odaklarıdır (Bratton et al., 2010: 398).

İLETİŞİM HATALARI, ENGELLERİ VE ÇÖZÜM YOLLARI

İletişimde bulunmak, karmaşık ve zaman alıcı bir iş olmakla birlikte, iletişim sürecini daha iyi anlamak ve örgütsel yapı içinde daha etkili bir şekilde kullanmak mümkündür. Bunun için, iletişimin etkili olmasını engelleyen etkenlerin farkında olmak ve bunların üstesinden gelmek gerekir. İletişim engellerinin üstesinden gelmenin en önemli yolu da, örgütte var olan engelleri doğru analiz etmektir. Bu analiz, engellerin neler olduğunu ve bireyleri nasıl etkilediğini anlamaya yardımcı olur (Yazıcı, Gündüz, 2010: 39-40). İletişim engelleri, bir mesajın verilmesini ve alınmasını olum-

suz yönde etkileyen engeller olup bu engeller aşağıdaki başlıklar altında ele alınabilir:

Referans Çerçevesindeki Farklılıklar ve Mesajın Oluşturulmasında Kullanılan Semboller

Semboller, kendi başlarına anlamı olmayıp, bir toplumda anlam kazanan şeylerdir. Yazı, ses ve işaretler her toplumda farklı anlam kazanır. İnsanlar iletişimlerini farklı semboller aracılığıyla gerçekleştirir.

İletişim sürecinde semboller, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, dinleyicide duygusal reaksiyon yaratmak için kullanılabilir. Bu durumda semboller etki yaratma amaçlı, bir nevi tetik mekanizması işlevini görür ve gerçek sorunu arka plana iter. Bu nedenle, yöneticinin en önemli görevi, iletişim sürecinde doğru terminolojiyi kurmasıdır. Eğer terminoloji kurulamaz ve sürdürülemezse çalışanlarla sosyal ilişkinin uygun biçimleri de kurulamaz. Eğer uygun sosyal ilişki kurulamazsa da, kurum içi iletişim yapısı çöker ve çalışanlar kurum içinde ne yapacaklarını veya ne yapmayacaklarını bilemezler. (Erdoğan, <http://www.irfanerdogan.com/makaleler4/dilinbelirleyici.pdf>) Kötü seçilmiş kelimeler, yanlış cümle kurulumları ve jargon kullanımı bu kapsamda düşünülebilir (Kumar, 2009: 196-198).

Bununla birlikte bireyler aynı mesaja maruz kaldıkları halde neden farklı anlamlar çıkarabilmektedir sorusunun cevabı, geçmiş tecrübelerin, eğitimin ve beklentilerin, bireylerin anlamlandırma sürecini etkilemesinde gizlidir. Buna referans çerçevesindeki farklılıklar adı verilmektedir (Bloisi & Hunsaker, 2003: 18). Referans çerçevesi kişilerarası iletişim süreçleri içinde değişikliğe uğrayabilir. Bu da, kişilerin diğerleriyle iletişimini ve eylemlerini etkileyebilir. Referans çerçevesindeki farklılıklar etkili iletişimin önündeki engellerin başında gelir.

Ayrıca iletişimin kaynağı, göndermek istediği iletinin niteliğinin bozulmadan veya fazla etkilenmeden alıcıya ulaşmasını ve iletinin içeriğine her iki tarafın da aynı anlamı vermelerini ister. Bu nedenle, ileti oluşturmada kullanılan semboller seçilirken, kaynağın kendini alıcı yerine koyup

(empati) mesajını ona göre kaleme alması son derece önemlidir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 164).

İletimdeki Kayıplar

Aynı mesajın tekrar eden iletimleri aynı şekilde gerçekleşmez. Her yeni iletimde enformasyonun %20'si kaybolur. Orjinal iletiye, eklemeler yapılması ya da bu iletide bozulmalar oluşması oldukça yaygındır. Bu tür bir iletişim engeli daha çok sözlü iletişimde gerçekleşir (Kumar, 2009: 196-198).

Özellikle çok fazla yönetim kademesi bulunan örgütlerde, kişiler kendi çıkarlarına aykırı olduğunu düşündükleri bazı bilgileri bozabileceği gibi, bazılarını engelleyebilir. Aşağı doğru iletişimde de bu tür bilginin engellenmesi söz konusu olabilir.

Kültürel Farklılıklar

Çağdaş yönetim anlayışı, sosyal çevrenin ve çalışanların tanınma zorunluluğunu daha da arttırmıştır. Günümüzün yöneticisi, çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek ve çalışanların davranışlarını önceden kestirebilmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplumun kültürünün bilinmesiyle olur. Bu nedenle yönetici, çalışma şeklini toplumun kültürüne uyarlamak gereğini duyar ve bundan ötürü de yönetimin kültüre bağlı olduğu düşünülür (Erdoğan, 1994: 113). Zira örgütler farklı kuşaklardan ve farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadırlar.

Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel inanışları ve tavırları da yöneticinin söylediklerinin algılanma ve yorumlanma şeklini belirler. Bunlar da büyük oranda çalışanların hangi nesilden olduğu ile doğru orantılıdır. Günümüzde farklı kültürlerdeki insanların bir arada çalışmak zorunda olduğu bir dönem yaşıyoruz ve bu durum da örgütsel ortamda etkili iletişim kurmayı zorlaştırıyor. Bu durum, onların yönetimi nasıl algıladığını da etkilemektedir. Günümüzde çalışma yaşamında üç ayrı grup mevcut olup

bunlar; 1) 1946-1960 arası doğanlar/nüfus patlaması kuşağı, 2) 1961-1978 arası doğanlar/X kuşağı ve 3) 1978-2000 arası doğanlar/ Y kuşağı (Echo Boomers veya Milenyum Kuşağı) şeklinde sınıflandırılabilir. Bu gruplar birbirinden çok farklı özelliklere sahip olup, yöneticilerin çalışanlarla etkili bir biçimde iletişim kurabilmek ve örgütsel planlar yapabilmek için tüm bu farklılıkları bilmeleri ve göz önünde bulundurmaları gereklidir (Hamlin, 2009: 35-53). Aşağıda kuşak farklılıkları bir tablo ile özetlenmiştir.

Tablo 1. Kuşak Farklılıklarındaki Ana Noktalar

	Nüfus Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çoğu bilgiyi aldıkları kaynak...	Televizyon haberleri, başlıca gazeteler, geleneksel dergiler, arkadaşlarım	Kablolu TV haberleri, alternatif gazeteler, niş dergiler, arkadaşlarım	İnternet siteleri, e-dergiler, bloglar, arkadaşlarım.
İkna olma nedenleri...	Geleneksel avantajlar, toplumdan kabul görme, ortak karar verme.	Özel avantajlar, özel kabul görme, karar almada sorumluluk alma.	Manevi ödül, otoriter kişilere saygı, açıkça belirtilen beklentiler, özgürlük.
Kariyer hedefleri...	Sürekli yükselen statü ve parlak bir kariyer.	Benim yönetimimde olan değişken bir kariyer.	Sevdiğim işlere paralel bir kariyer.
İçerledikleri...	Saygısızlık, ihmal edilmek.	Bürokrasi, başkalarıyla karşılaştırılmak.	Klişeler, sınırlamalar.
Tercihen bir iş günü...	Ulaşmayı amaçladığım şeyi yapana kadar bitmez.	Kendime göre işi tamamlamaktır.	Eğlencelidir ve insanlarla çalışmaktır.
Onları motive edenler...	Kabul görmek, değerli görülme ve beğenilmektir.	Güven, işleri kendi metodumla yapmaktır.	Sonuçlar, somut değişiklikler yapabilme fırsatı verilmesidir.
Medyada güvendikleri...	Tam analiz yapanlar ve prestijli konumda olanlardır.	Saygısız ve sınırları zorlayanlardır.	İnternette olanlar veya kitaplardır, TV veya gazeteler değil.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

	Nüfus Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İleriye gitmek	İşim beni tanımlar, istediğim yere geldiğime göre, daha fazla denge isterim. Bilirkişi de ben olduğuma göre, bırakırım başkaları uğraşır.	İnandığım şeylere bağlı kalırsam sonunda iyi bir yere gelirim ve çok çeşitli tecrübeler edinirim ama “yaşam” olmadığı sürece iş her şey demek değildir.	Çok çalışacağım ve ilerlemek için ne gerekiyorsa öğreneceğim. Otoritenin çok zor kazanıldığını da düşünüyorum.
İletişim	Hiyerarşik organizasyon olmalı. Her şeyin bir kopyasını bana göndermeden sadece bilgilendirin.	İleri, geri, sürekli bir alışveriş isterim, benden hiçbirşey saklanmasın.	Sürekli temas halinde olmalıyım. Neler olduğunu zaten bildiğim için benden bir şey saklanmasın. Ben ve arkadaşlarım her şey hakkında konuşuruz.
Güvendiği ve dinlediği kişiler...	İncelemelerin tamamını verenlerdir.	Limitleri zorlayanlardır.	Soğukkanlı olup, sürekli temas halinde ve rahat olanlardır.
Ekip çalışması	Bir ekibin olması iyi ancak bireysel katkı işlerin başarılmasında en büyük rolü oynar. Oyunlar ve alıştırmalarla ekip kurulmaz.	Aile duygusunu severim, birlikte takılırız, birlikte eğleniriz, ondan sonra da birlikte iş yaparız.	Eğer hepimiz yeteneklerimizi birleştireceksek, sadece bireysel katkılardan çok daha başarılı olabilecek şekilde toplu kararlar alabiliriz.
Saygıdan söz edersek...	Beni dinlemelerini beklerim.	Beni kimsenin dinlediğini sanmıyorum, öyleyse kendi fikirlerimi kullanırım.	İnsanların beni dinlediğini sanıyorum.
Birisinin tecrübesi ve nitelikleri	Ya çok etkilenirim ya da hiç.	Bunların doğruluğunu kanıtlamanız gerekir.	Sanmıyorum ama yine de dinlerim.

Bkz. Sonya Hamlin (2009), İletişim, Çev. Selin Yücel, İstanbul: Media Cat Yayınları, ss. 41, 47 (birleştirilmiş tablo).

Görüleceği üzere, çalışanların kültürel değerlerindeki farklılıklar, örgütteki iletişim olgusunu etkileyebilmektedir. Yöneticiler çalışanlarla etkili bir biçimde iletişim kurabilmek ve oluşabilecek iletişim engellerini aşmak için tüm bu kültürel farklılıkları bilmeli, çalışanların iletişim davranışlarına yansımalarını doğru analiz edebilmelidir.

Zaman Darlığı veya Baskısı

Zaman faktörü iletişimin etkinliğini belirleyebilen önemli bir unsurdur. İletişim zamanı, oldukça önemli olup; bir bilginin zamanından önce veya sonra iletilmesi iletişimi olumsuz etkileyebilir. İş örgütlerinde alıcıya biçimsel yollardan ve belirli kademelerden geçilerek ulaşmak yerine, bazen zaman baskısı nedeniyle enformel ve kısa yollar seçilebilir. Bu gibi durumlarda iletinin yazılması ile sözlü olarak iletilmesi arasında önemli sapmalar ortaya çıkabilir ve sözlü olarak verilen iletinin bir kısmı akılda tutulmayabilir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 165).

Ayrıca hem kaynağın hem de alıcının zamanının kısıtlı olması da iletişim sürecinde ortaya çıkan bir engeldir. Bir mesajı gönderirken, alıcının zaman konusunda sıkıntısının olup olmadığını anlamaya çalışmak ve bu sıkıntıyı dikkate almak çok önemlidir. Çünkü kötü yer ve zaman seçimi iletişim kaybı ile sonuçlanır. Bu nedenle mesajları gönderirken alıcı için en doğru zaman ve yer seçilmelidir (Yazıcı & Gündüz, 2010: 46).

Bununla birlikte örgütsel ortamda iletişim kurmak için zaman bulamamak ya da karşıdaki kişi ya da kişilerin iletişim kurmak için zamanının olmaması gibi zamana bağlı birçok engelle karşılaşılır. Birçok durumda yöneticilerin çalışanlarla yeterince görüşecek ya da aldıkları kararların gerekçelerini açıklayabilecek kadar zamanları olmayabileceği gibi, aynı durum, iletişim ortamının diğer üyeleri için de söz konusu olabilir. Her durumda uygun olmayan yer ve zamanda kurulan iletişim bir takım engellere maruz kalabilir ve kısa zamana sıkıştırılarak verilen birçok bilgi de ya alınamaz ya da önemli bir kısmı atılabilir. Bu da ciddi bir iletişim engeline sebep olur. Zaman engelini aşmanın yolu ise, iletişim süreci başlamadan önce, iletişim için uygun ortam ve zamanı beklemek, yaratmak ve de alıcı-

nın zaman konusunda sıkıntısının olup olmadığını anlamaya çalışmak ve bu sıkıntıyı dikkate almaktır (Yazıcı & Gündüz, 2010: 46-47).

Seçici Algılama

Algılama, çevreden gelen bir dizi uyaran arasından, uygun olanların alınıp bir davranış veya düşünce için değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Ancak birey duyu organlarının kavradığı her uyarıyı algılayamaz fakat günlük yaşantısı içinde, çevresinde gerçekleşen pek çok uyaranla da karşı karşıya kalır. Örneğin; telefonun zili çalar, yan odadaki kişi bir gürültü yapar, odadaki televizyonun ekranında değişimler olur, dinlenen radyoda bir parazit meydana gelebilir vs. Bu uyarılardan bazıları birey tarafından alınır çünkü bu uyarılar üzerinde bir dikkat yoğunluğu ortaya çıkmıştır ya da bir kısmının farkına varılmamıştır. Genellikle bireyler, ihtiyaçlarını karşılamada, kendilerine yardımcı, kendilerine tatmin sağlayan olgulara ilişkin uyarıları ya da geçmişte algılayıp bilgi sistemi içinde yer alan olguları kolayca kavrarlar ve algılarlar (Erdoğan, 1996: 8).

Kişiler, aldıkları mesajları bilgilerine, aldıkları mesajla ilgili tutumlarına ve inançlarına göre yorumlarlar. Yorumlarken de çoğu zaman olayları olduğu gibi değerlendirmekten çok olmasını istedikleri gibi değerlemek isterler. İnsanların mesajları oldukları gibi değil de kabul ettikleri biçimde algılamalarına neden olan şey, kişisel özelliklerinin yanı sıra seçici dikkatlerinin yoğunlaştığı yön ve algılama çevreleridir (Erdoğan, 1994: 299).

Bireyin, bir mesajı süzgeçten geçirip, yalnızca istenilen kısımları almasına ise “seçici algılama” denir. Bu süreçte birey aldığı mesajları filtre ederek uyarılardan bazılarını diğerlerine göre daha önemli hale getirir ve önceden edinilen bütün deneyim, fikir ve duygular yine bu süreçte devreye girer. Kişilerin ahlak anlayışı, bağlılıkları ve inançları, alınan her yeni mesajı etkiler. Ancak zihnin yeni mesajlara kapatılması, iletişim engelleri oluşturur. Peşin hükümlülük, önyargılar, aleyhte olumsuz düşünceler, somut dayanağı olmayan sabit fikirler ve varsayımlar, iletişim sürecinin istenmeyen bir yöne çevrilmesine neden olur (Yazıcı & Gündüz, 2010: 49).

Algılama sürecinin dikkat ve seçim evresinde meydana çıkan “seçici algılama yanılışı” önemli bir iletişim engeli olarak karşımıza çıkar. Algılamayı yapan kimse, seçim yaptığı konu ile ilgili gerçekçi ve nesnel davranmayabilir. Örneğin; bir örgütün tepe yöneticisi olan genel müdür, pazarlama bölümünden yükselerek bu üst makama gelmiş ise satışlar ve reklam ile ilgili konulara daha ağırlık vererek üretim, finansman, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları vb. işletmecilik sorunlarını ihmal edebilir. Oysa işletmenin stratejik ve politik sorunlarını çözerken tüm konuları dikkate almak hepsine gerekli önemi vermek gerekebilir. Bu durum da seçici algılama yanılışı ve çarpıtılmasına güzel bir örnektir (Eren, 2006: 78).

İletişim sürecinde, alıcının algıdaki seçimlerine de dikkat edilmelidir. Açlıktan ölmek üzere olan birine, kurumun gelecek vizyonuna ilişkin düşüncelerinizi aktarmaya çalışmak, aslında hiçbir aktarımda bulunmamaktır. Alıcılar ihtiyaçlarını, çıkarlarını ya da onları etkilemesi olası mesajları daha dikkatli dinlerler. O halde kaynak (gönderici), hedefine hangi iletiyi, hangi koşulda göndereceğini iyi planlamalıdır. Aksi takdirde iletinin karşı taraftan algılanmaması ve iletişimden de beklenen sonucun alınmaması söz konusu olabilir (Güngör, 2011: 169). İletilen bir mesajın, eğer kaynak güvenilir algılanmıyorsa ve alıcı için ilgi çekici veya önemli değilse, algılanma olasılığı azalır.

Peşin Değer Yargıları

Peşin değer yargıları, bir gerçekliği değil, bir değerlendirmeyi içeren yargılar olup, öznel dirler. Kişiden kişiye değişirler ve alanı da oldukça geniştir. Herkesin sağlıklı bir temele dayansın veya dayanmasın çeşitli kişi veya konular hakkında peşin ve değişmesi zor birtakım değer yargıları vardır. Bu yargılar, kişinin yaşam pratikleri ile oluşabilir. Bu tür yargıların olumsuz etkileri en çok iletişim olgusunda kendini gösterir ve çoğu zaman da gerçekçi temellere dayanmaz. Örgütsel ortamda kişinin, belirli kişilere karşı önyargısı varsa, karşındakilere güvenmiyorsa, büyük bir olasılıkla bu kişilerden gelecek iletileri ya hiç algılamayacak veya vericinin kastettiğinden farklı bir biçimde algılayacaktır (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 165). Bu iletişim engeli, özellikle yönetimle sendika arasındaki görüşmeler-

de ve ilişkilerde sıklıkla görülür. Her türlü anlaşmazlığı ya da şikâyeti yönetim, sendikanın, çalışanların desteğini kazanmak için politik bir eylemi gibi görebilir. Aynı zaman da sendikada yönetimin eylemlerini sendikayı zayıflatmaya yönelik bir propaganda olarak görebilir. Bu tür eğilimler, enformasyon aktarımını engeller (Kumar, 2009: 196-198).

Hatırlanma Oranındaki Düşüklük ve Dikkatsiz Dinleme

Araştırmalar çalışanların kendilerine iletilen enformasyonun sadece %50'sini yöneticilerin ise %60'ını hatırladıklarını ortaya çıkarmıştır.

Konuşma ve dinleme, iletişimi meydana getiren, iki temel iletişim becerisidir. İletişimin % 90'ı sözel olarak gerçekleştiğinden her iki becerinin de iyi bir şekilde kazanılmış olması gerekir. Genel olarak insanlar, iletişimin ağırlıklı olarak konuşma becerisi ile ilgili olduğunu düşünürler ve iletişimde konuşma becerisi kadar dinleme becerisinin de etkili olduğunu pek dikkate almazlar. Dinleme, doğal bir beceri olarak kabul edilir ve ne ailede ne de okulda bu beceriyi etkili bir şekilde geliştirmeye dönük yeterli çalışmalar yapılmaz. Bu nedenle de dinleme becerisinin önemi tam olarak anlaşılamamıştır. Hâlbuki iyi dinleme alışkanlığı geliştirmiş kimselerin hem özel hem de çalışma yaşamında başarılı oldukları bir gerçektir. İyi dinlemeyi bilen bir yönetici için konuşmaktan çok dinlemenin önemi vardır ve iletişim kurarken de çalışanlara ayırdığı zamanın önemli bir kısmını onları dinleyerek geçirir. Dinlemede pasif olmayıp, en az konuşmacı kadar konuşmanın devamını sağlar ve iletişimi devam ettirir (Emiroğlu, 2013: 272).

Dikkatli bir dinleyici konuşmacının ulaştırdığı mesajları ve yaptığı konuşmayı uygun bir şekilde yorumlayıp değerlendirir ve kendi iç konuşmalarını da denetleyebilir. Normal bir konuşmacı, dakikada 100 ile 150 kelime arasında bir konuşma yaparken, insanın algılama kapasitesi ise 500-600 kelime arasındadır. Dikkatli dinleyici bu boşluğu uygun bir şekilde doldurur ve iç konuşmalarının zihnini farklı yerlere götürmesine izin vermez. İletişimde gönderici konumunda olan konuşmacının bir dakikada kullandığı sözcük sayısı, konuşmacıyı dinleyen ve alıcı konumunda olan dinleyicinin bir dakikada zihninden geçen sözcük sayısının üçte biri ka-

dardır. Bu durumda dinleyici, konuşmaya odaklanabilmek için daha fazla çaba sarf etmek zorundadır. Çünkü göndericinin kullandığı kelimeleri anlamaktan arta kalan boşluğu hayaller, ilgisiz şeyler ve başka fikirlerle değil, doğrudan dinlediği konuşmayı genişletip geliştiren düşüncelerle işlemelidir. Aksi halde konuşma kulağına çalınır ancak o dikkatli dinlememiş olur. Bu bakımdan dikkatli bir dinleyici, bu boş zamanı konuşanın neyi ve niçin demek istediğini düşünerek kullanır (Emiroğlu, 2013: 273).

Araştırmalar, kişilerin zamanlarının büyük bir bölümünü dinlemeye harcadıklarını ancak söylenenlerin tümünü hatırlayamadıklarını göstermektedir. Dikkatsiz dinleme engelinin aşılması için de, konuşmacıyı dinleme isteğinde olduğunu göstermek, verilen mesajla ilgilenmek, başka şeylerle meşgul olmamak, sessiz bir ortam yaratmak, gürültüyü izole etmek, kendini konuşmacının yerine koymak ve ona anlayış göstermek, konuşmayı kesmemek, sabırlı olmak, sınırlarına hâkim olmak ve kelimelerden yanlış anlam çıkarmamak, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olmak, çatışma ve kavgalardan kaçınmak, konuşmacıyı teşvik etmek için soru sormak, onun konuyu daha da geliştirmesine yardım etmek ve kaynak kişi tarafından mesajı yalın, anlaşılır, kişiselleştirmeden, ilgi çekici bir anlatımla sunmak gerekmektedir (Yazıcı & Gündüz, 2010: 42).

Birbiriyle Çakışan Enformasyon

İnsanlar kendi inançlarıyla çakışan enformasyonu göz ardı ederler. Örneğin, yönetim, çalışanlara şirketin ayakta kalması için maliyetlerde azaltım yapılmasının şart olduğunu söyleyebilir ve çalışanlardan sıkı çalışmalarını ve harcamaları kısımlarını isteyebilir. Fakat çalışanlar kendilerinin sıkı çalışmalarına ve maliyetleri kısımlarına rağmen şirket yöneticilerinin aşırı harcamalarını kısımadığını ve arabalarını pahalı arabalarla yenilediklerini görürlerse maliyet azaltımı yönündeki bir mesaja dikkat etmeyeceklerdir.

Aşırı Bilgi Yükleme

İletişim sürecinde, aşırı bilgi yüklendiğinde, bilginin hepsinin algılanıp içselleştirileceği anlamı çıkarılmamalıdır. Çünkü aşırı bilgi yükleme,

göndericinin birim zamanda alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesidir. Kişinin var olan kapasitesi aşılinca, iletişim amacına ulaşmadığı gibi bu durum önemli bir iletişim engeli de ortaya çıkartır. Oysa bilgi yükü ve gönderilen mesajın sayısı azaldığında alıcı mesajları çözümleme ve anlamada daha başarılı olur ve yalnızca anladığı bir şeye anlam verebilir. Aksi halde anlamadığı bir şeyin boşluğunu, anladığı bir şeylerle doldurmaya çalışır. Bu da mesajın yanlış algılanmasına ve yorumlanmasına neden olur ve iletişim amacına ulaşamaz. O halde iletişim sürecinde tarafların birbirlerine iletecekleri mesajlar, onların alım güçlerini aşmamalıdır. Bunun için de birim zamanda iletilmesi gereken ideal mesaj sayısı bilinmelidir çünkü insanların birim zamanda belleklerine yerleştirecekleri bilgi sayısı sınırlıdır. Sınırı aşan bilgiler, alıcı için yok hükmündedir. Aşırı bilgi aktarımının yarattığı iletişim engeli sorununun çözümü için, kaynak aynı anda değişik çok sayıda bilgilendirme yapma yerine, vereceği bilgileri anlamlı gruplar halinde ve daha az sayıda vermelidir. (Yazıcı & Gündüz, 2010: 46). Ayrıca iletişim kanallarının fazlalığının da mesajın alınması önünde engel teşkil ettiği unutulmamalıdır.

Korku ve Savunmacı Davranış

İnsanlar arasında kurulan ilişki ve iletişimde en önemli iletişim engellerinden bir diğeri de savunucu iletişimdir. İnsan, herhangi bir durumda ya da ortamda kendisine yönelik bir tehdit algıladığında savunmaya geçer. Bu davranışa yönelmesinin nedeni ise, kendisini koruma isteğiyle birlikte, başkaları karşısında kendi değerini koruma, yüceltme ve gelebilecek cezalardan kaçınma ya da ödüllendirilme isteği gibi benlik bilincini korumaya dönük gösterdiği eğilimlerdir. Bu bağlamda savunucu iletişim, psikolojik savunma mekanizmalarıyla yakından ilgilidir (Zıllıoğlu, 1993: 281).

O halde savunucu iletişim ve savunmacı davranış, karşılıklı bir etki tepki sürecinde gelişir. İletişimde taraflardan birinin böyle bir tutumu benimsemesi ve buna göre davranması, karşı tarafta da benzer davranışlara yol açar. Alıcı tarafından mesajın yanlış anlaşılması, eleştirilmesi ya da kendisine bir misillemede bulunulacağı ve tehdit altında hissetme durumlarında bireyler korku ve tehdit nedeniyle gönderilen mesajları dinlemeye

ara verebilir ya da tamamen durdurabilirler. Kısaca savunucu konuşma, savunucu dinlemeye ve yanıt geliştirmeye yol açar. Tarafların birbirlerini savunucu bir tutumla dinlemeleri, verilen mesaj üzerinde yoğunlaşmalarını engeller ve bu noktada dinlemenin amacı, gereken savunma yanıtını hazırlamak olur. Böyle bir savunucu iletişim ortamında, iletişim süreci artan bir gerilim içinde gelişip kopabilir. Savunucu iletişim ortamının karşıtı olan destekleyici (supportive) iletişim ortamı ise, aşağıdaki tabloda görüleceği üzere, dinleyicilerin kendilerinden çok iletilere yönelebildikleri destekleyici bir iletişim davranışının geliştiği bir ortam sunar ve bu nedenle de daha sağlıklı ilişkilerin ve iletişimin gerçekleştirilmesine elverişli bir zemin hazırlar. (Zıllıoğlu, 1993: 281-283):

Savunucu ve Destekleyici İletişim Davranışları

Savunucu İletişim Ortamı

1. Yargılayıcı davranış
2. Denetimci davranış
3. Strateji izleyen davranış
4. Umursamaz davranış
5. Üstünlük taslayan davranış
6. Kesinlik taşıyan davranış

Destekleyici İletişim Ortamı

1. Tanımlayıcı davranış
2. Soruna yönelik davranış
3. Kendiliğinden (içten gelen) davranış
4. Anlamaya yönelik davranış
5. Eşitlikçi davranış
6. Araştırmacı davranış

Kaynak: Zıllıoğlu, M. (1993). İstanbul: İletişim Nedir?. İstanbul: Cem Yayınları, s. 283.

İLETİŞİM HATALARINI ÖNLEMEDE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇÖZÜMLER

Örgütsel iletişimi iyileştirmeye yönelik olarak geliştirilmiş bulunan ve örgüt yöneticilerinin etkin olarak kullanabilecekleri yöntemlerin belli başlıları şunlardır:

İletişimin Tekrarı

Örgütsel ortamda etkili iletişim, alıcıya göre farklılaşır ancak yine de her zaman sade ve anlaşılır olunmalı ve tekrarlayıcı bir dil kullanılmalıdır. Bazen bir mesaj ilk defada tam olarak anlaşılmayabilir ve bir düzen içinde yeniden ifade edilmesi veya tekrarlanması gerekebilir. Tekrar, anlamının önemli bir yolu olup (Hodgetts, 1997: 279), vericiden alıcıya aktarılan iletişimin alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılamadığı ve amaca uygun biçimde algılanıp algılanmadığını anlamamanın da en etkili yöntemidir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 171).

İleti ve Bilgi Akışının Yönetimi

Örgütte iletişim davranışları her zaman doğru çıkmayan ön kestirimlere dayalı olabileceğinden, ister yüzyüze, ister uzaktan ve aracılı olsun, her türde iletişim durumu için geçerli olan birtakım ilkelere uygun davranmak gereklidir ve bu durum görüldüğünden çok daha zordur. Bunun için, kişinin hem hedefini ve ortamını iyi değerlendirebilmesi, hem de uygun iletileri düzenleyebilmesi gereklidir. Oysa günlük koşuşturmalar ve getirdiği stres içinde, kurulan iletişimlerle genellikle kolay yoldan alışkanlıklarla gerçekleştirilir ve çoğu kez de güzel ya da başarılı olabilecek ilişkiler sıradanlaştırılmış olur. Kısaca, iletilerin alıcı üzerinde beklenen etkileri yaratabilmesi için "olmazsa olmaz" koşullar/ilkeler belirlenebilir. Buna göre ileti (Zılloğlu, 1993: 265-266):

- Alıcının dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli ve gönderilmelidir,
- Alıcının referans çevresine uygun ve paylaşılmak istenen anlamı verebilecek simge ve kodlarla sunulmalıdır,
- Alıcının gereksinimlerini uyandırmalı ve bunlara doyum sağlayıcı önermeler taşınmalıdır,
- Amaçladığı etkiler/istendik davranışlar, alıcının tepkilerini geliştireceği ortamdaki, gruptaki rol ve statüsüne, değerlere, davranış kurallarına uygun olmalıdır.

Bununla birlikte yöneticiler, günün her saatinde örgüt içinden ve dışından gelen çeşitli konulara ilişkin önemli-önemsiz ileti ve bilgi bombardımanı altındadırlar. Bu durumda yöneticiye, karar mevkiinde olduğundan, sadece standarttan sapan bilgi ve iletiler gönderilmeli, geri kalan iletiler alt kademelerce değerlendirilmelidir. Bu husus gerçekleşirse üst yönetimin örgütteki stratejik ileti ve bilgi akışını yönetmesi çok daha olanaklı hale gelir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 171).

Empati

Empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Dökmen, 1994; 119). Empati sürecinde önemli olan temel nokta, alıcıya ya da diğer bir deyişle iletişim kurulan kişiye doğru anlaşıldığını belirten tepkiler vermektir. Empatik tepkiler, beden dili ve sözel mesajlarla ifade edilebilir. En etkilisi ise ikisinin birlikte kullanılmasıdır (Aşkın, v.d., 2006: 151).

Örgütsel iletişimin etkinliğini arttıran en önemli faktör, vericinin kendini alıcının yerine koyarak mesajını formüle etmesidir. Bu gerçekleştiğinde mesaj, alıcı tarafından daha az filtrelenir ve daha iyi algılanabilir. Empati adını verdiğimiz bu yöntem ile "ben merkezli" iletişimden, "biz merkezli" iletişime geçilerek, söz konusu sorunlar etkin bir biçimde giderilebilir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 172). Bunun için göndericinin alıcıyla ortak yaşam deneyimlerinin olması, alıcıyla benzer yaşam pratiklerini yaşamış olması, alıcıyla aynı eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet ya da sosyo-ekonomik düzey gibi kategorilerde yer alıyor olması, demokratik bir tutum geliştirilmesi, karşısındaki duygu ve düşüncelerine değer vermesi, işbirliği yapılması, yardımlaşma ve dayanışmaya açık olunması, savunmacılıktan uzak, farklılıklar arasında benzerlik arayan bir kişilik oluşturulması sağlıklı empati kurabilmenin temel gerekliliklerindendir (Yazıcı & Gündüz, 2010: 44).

Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi ve İfade Açıklığı

Kişilerarasındaki iletişimde kullanılan dilin her iki tarafın anlayabileceği şekilde, yalın ve sade olması (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 172) iletişimin etkinliği açısından son derece önemlidir.

Dil, iletişim sürecinin temel unsurudur. Ancak bu süreçte, bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdıkları ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğu görülebilir. Bu durum göndericinin bir kelimeye ya da kavrama yüklediği anlam ile alıcının bu kavrama yüklediği anlamın farklı olmasından kaynaklanır. Bazı durumlarda alıcı göndericinin kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor da olabilir. Bu durumda da, bilmediği şeyi başka bir anlama çeker ve yorumlar. Bütün bu açıklamalar bize dil güçlüklerinin semantik faktörler olarak haberleşmeyi büyük ölçüde engellediğini gösterir (Eren, 2006: 364).

Bu güçlükleri ortadan kaldırmanın yolu, iletişim sürecinde herkesçe bilinen ve üzerinde toplumsal uzlaşa kabul edilmiş kelimeleri kullanma yoluna gitmektir. Bununla birlikte, yüzyüze iletişimde önemli olan faktörlerden biri de, yüz ifadeleri, mimikler, el sıkma ve benzeri hal ve tutumları kapsayan beden dili ifadelerinin doğru kullanımıdır. Beden dili bazen sözle ifade edilenlerden daha fazla etkili olup, zaman zaman da insanın söylediği ile yaptığı arasındaki farkı ortaya koyarlar. Kısaca söylenmek istenen şeyin yorumlanmasını, samimi olup olmamasını ortaya koyarlar. Bu nedenle, dil ve kelimelerden ortaya çıkan yanlış anlamalar beden diliyle takviye edildiği zaman mesajın daha etkili iletilişi söylenebilir (Eren, 2006: 365).

Örgüt içi iletişim sürecinde kullanılan teknik terimler ve çok anlamlı sözcükler belki etkileyici olabilir. Ancak dinleyiciler üzerinde kavram karışmasına da neden olabilir. Bu yüzden sade ve anlaşılır bir dil kullanmaya çalışmak gereklidir. Örneğin, üretim hattındaki ilk kademe yöneticileri; çalışanlarla konuşurken farklı ve uygun bir dil, üst kademe yöneticilere rapor yazarken farklı ve uygun bir dil kullanmalıdırlar. Çünkü etkili iletişim, alıcıya göre farklılaşmaktadır. Ancak daima iletişimde sade ve anlaşılır olmak bir zorunluluktur (Hodgetts, 1997: 279).

Bununla birlikte kişiler iletmek istedikleri mesaja ilişkin konuşma veya yazma işlemlerini, çoğu zaman, kendilerinin bildiği olay ve durumları alıcının da bildiğini farz ederek yetersiz biçimde gerçekleştirirler. Bunun aksi de mümkündür. Bazı kişiler de birkaç satırda ifade edilecek bir durumu, birkaç sayfa içinde ya da iki dakikada söylenebilecek bir ifadeyi yarım saatte açıklayabilir. Ancak her iki durumda da mesajın alıcıya gereği biçimde aktarılamadığı görülecektir. Çünkü böyle bir durumda alıcı ayrıntıya boğulur, verilen mesajda öze inilmez ve ana fikir kaybolur. Bazen de mesajın özü verilmek istenirken açıklanması gereken temel noktalar gözden kaçırılabilir. Bu nedenle, gönderici kendisini alıcının yerine koymalı ve ana mesajını, açık, net, anlaşılabilir ve sade bir ifadeyle kodlamalıdır (Eren, 2006: 366).

İletişim Kanallarının Arttırılması

Örgütte sözlü, yazılı ve görsel iletişim kanallarının artırılması, iletişimde çapraz kontrol olanağını sağladığından, örgütsel iletişimin iyileşmesi açısından son derece önemlidir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 172).

Geri Beslemeden Doğan Güçlüklerin Giderilmesi

Geri besleme kişiye, başkalarının davranışlarına yaptığı etkiden haberdar olması olanağını sağlar. Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi, istenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır. Geri besleme, iletişim sürecinde geriye yansıtma anlamını taşır ve alınan mesajı tanımlama işlemidir. Tanımlamaktan çok değerleyici bir ifade kullanmak, göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve kendisini savunucu bir tutum içine girmesine sebep olur. Bu durum da mesajı gönderen ile mesajı alan arasındaki ilişkilerin bozulmasına ve çatışmaların doğmasına neden olur. O halde, iletişim sırasında geri besleme yaparken genelleme yapmaktan kaçınılmalı ve hem alıcının hem de vericinin iletişimden bekledikleri fayda ve ihtiyaçlar göz önünde tutulmalıdır (Eren, 2006: 366-367). O halde iletişimde geri beslemenin adeta bir geriye yansıtma olduğu, bir değerlendirme işlemi olmadığı unutulmamalıdır.

Duyarlılığı Geliştirme

Yöneticinin; çalışanların ihtiyaç ve düşüncelerine duyarlı olması, örgütsel iletişimin geliştirilmesinde son derece önemlidir. Özellikle de sözel olmayan iletişimin ipuçları değerlendirilerek duyarlılık geliştirilebilir. İnsanların yürüyüşleri, duruşları, hareketleri, bakışları, jest ve mimikleri çok şey ifade eder. Bu durumda yöneticilerin beden dilinin yorumlanması konusunda gösterecekleri hassasiyet duyarlılığın gelişmesinde oldukça önemlidir (Hodgetts, 1997: 277-278).

Güvenilirliği Koruma

Yöneticinin çalışanlarla etkili iletişiminin bir ölçütü de güvenilirliğidir. Yönetici çalışanlarla iletişime girdiği zaman, geçmişteki güvenilir performansı, karakteri, girişimciliği, sürükleyiciliği ve yeteneği doğrultusunda inandırıcılığından dolayı, çalışanlar onu dinler ve itaat ederler. Ancak, yönetici güvenilirliğin yalnızca elde edilmesine çabalamak değil bir kere kazanıldıktan sonra onu korumak zorunda olduğunu bilmelidir (Hodgetts, 1997: 280).

Yöneticilerin kalıplaşmış istenmeyen davranışlarının, çoğu zaman, çalışanlar için gizli bir mesaj kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkilerde güvensizlik oluşursa, güven ortamında dahi yöneticinin davranışlarından şüphelenme veya çekinme durumunda kalan çalışanlar, gerçek mesajı alıp davranışlarını düzenlemede güçlük çekerler. Benzer şekilde, yöneticinin de çalışana güvenmemesi göndereceği mesajı algılamakta güçlük çekeceği düşüncesiyle aşırı yüklü veya yetersiz göndermesi yine iletişimde etkinliği önleyen bir faktördür. Çalışanın bilgi birikiminin bilinmemesi veya mesajı almaya karşı arzusunun tam olarak tahmin edilememesi, yöneticinin göndereceği mesajı isteksiz göndermesine veya eksik göndermesine yol açabilir. Bu durumda da yine iletişim engeli teşkil eder (Erdoğan, 1994: 301). O halde yöneticiler, güvenilirliği yalnızca elde etmeye çabalamak yerine, bir kere kazanıldıktan sonra onu korumak zorunda olduklarını da bilmelidirler (Hodgetts, 1997: 280).

Kötü Dinleme Alışkanlıklarından Kaçınma

İletişim özünde dinlemeyle başlar ancak genel kanı iletişim dendiğinde konuşma üzerinedir. Oysa örgütlerde iletişim kurmanın ve iletişim hallerini önlemenin en etkili yolu, konuşmaya olduğu kadar dinlemeye de önem vermektir. Çalışanlarla iletişimde ve onların sorunlarını çözmede önemli olan temel nokta, yöneticilerin örgütteki çalışanlara fikirlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri uygun ortamları hazırlamaları ve söylenenleri dinlemeleridir (Aşkın v.d., 2006: 141).

Yöneticiler yaklaşık olarak zamanlarının % 70'ini iletişimde harcarlar ve bu sürenin % 9'unu yazarak, %16'sını okuyarak, % 30'unu konuşarak ve %45'ini de dinleyerek kullandıkları tahmin edilir. Araştırmaların en son göstergeleri de yöneticilerin iyi ve etkin bir dinleyici olmadıkları yönündedir. Oysa örgüt içindeki insanları değerlendirme veya haklarında bilgi edinme hususunda bir yöneticinin kullanacağı en önemli yöntemlerden biri, etkili dinlemedir (Hodgetts, 1997: 281-282).

Çalışma hayatında karşılaşılan, en yaygın kötü dinleme alışkanlıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür. Bunlar (Hodgetts, 1997: 281-282):

- İlginç olmayan konuları açmak.
- Konuşma tarzından dolayı konuşmanın ahengini bozmak.
- Aşırı heyecanlı olmak.
- Genellemelere, prensip eksikliğine veya sadece gerçeklere sapanmak.
- Herşeyin çerçevesini çizmeye çalışmak.
- Sahte nezaket.
- Dikkati başka yöne çekmek.
- Teknik sunumlarda ve ağır konularda uyumu bozmak.
- Duygusal kelimelere müsaade ederek dinleme sürecini saptırmak.
- Düşünce gücünü boşa harcamak.

Ancak iletişim sürecinde kötü dinleme alışkanlıklarından kurtulmanın yolu aktif dinlemenin gerçekleştirilmesidir. "Aktif dinleme", mevcut dikkatten daha fazla dikkatle dinleme anlamına gelir ve konuşmacının söylediklerini etkin bir şekilde ifade etme ve destekleyici davranışlarda bulunmayı kapsar.

Kullanılacak Uygun iletişim Aracı Seçimi

Örgütsel iletişimde kullanılan pek çok iletişim aracı vardır. Bazıları belli amaçlara ulaşmak açısından diğerlerinden daha iyidir. Örneğin; kişisel mektuplar, övgünün taşınmasında ve takdirin ifadesinde çok iyi bir yoldur. Mesaj için seçilen doğru araç, alıcıdan gelecek, arzu edilir yanıtı alma şansını arttırır. Bildiri veya tebliğler sonraki gelişmeler ve olaylar hakkında çalışanlara bilgi vermek açısından ayrıca acil durumların duyurulmasında veya hayati mesajların iletilmesinde önemlidir. Resmi raporlar, resmi şekiller içinde bilgiler taşınırken çalışanları da gelişmelerle aynı düzeyde tutmaya yardım eder. İşgücü el kitapları; (1) personeli faaliyetlerle ilgili olarak haberdar etmede, (2) örgüt felsefesinin amacının, süreç ve politikalarının iletilmesinde, (3) işçi-işveren anlayışının teşvik edilmesinde çok faydalıdır. Mesaj için doğru araç alıcıdan gelecek arzu edilir yanıtı alma şansını da geliştirebilir. Ancak en iyi araç, mesajın iletildiği ortamın iklimine, alıcının tavrı ve tutumuna, değerlerine, mesajın içeriğine ve göndericinin amaçları gibi değişkenlere bağlıdır (Hodgetts, 1997: 279).

SONUÇ

Örgütsel iletişime ilişkin bir anlayış geliştirme farklı bireylerin eylemlerini bir amaç doğrultusunda koordine eden örgütleri ve tüm insan içeren süreçlerini anlamak için oldukça yararlıdır. Örgütsel iletişim ortamını, örgütsel anlamları ve duyguları doğru anlayan kişi, iletişim vasıflarını da kullanarak hem kendisi hem de örgüt için olumlu çalışma ortamları yaratabilecektir.

O halde örgütte etkili iletişim engelleri olarak ortaya çıkan durumların aşılması için, her bir duruma ilişkin etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmış olup bu bağlamda şu öneriler getirilmiştir:

1) İletişimin yalnızca kişiler arasında ifade edilen kelimelerden ibaret olmadığı iyi bilinmelidir. Tüm davranışlar, duygular, jestler, yüz ifadeleri, mimikler ve işaretler mesaj iletirken kullanılan iletişim araçları olup iletişim sürecindeki işlevleri yöneticiler tarafından iyi bilinmelidir.

2) Örgütsel iletişimde mesajı kodlayan yönetici şu hususlara azami dikkat göstermek zorundadır;

- Konuşma sırasında açık ve net olmak,
- Kelimeleri dikkatli bir şekilde telaffuz etmek,
- Yanlış anlaşmaların önüne geçmek için gereken yerde bir kavramı ya da kelimeyi tanımlamak,
- Ne söylemek istendiğini düşünerek konuşmak,
- Herkes tarafından bilinmeyen özellikle çalışanların aşına olmadığı kelimeleri ve teknik terimleri kullanmaktan kaçınmak.

Bu hususlar, yöneticinin iletişim yeteneğini geliştirirken, mesajı alacak çalışanlarda güven duygusu yaratır.

3) Yöneticinin dikkat etmesi gereken konulardan biri de olaylara çalışan yönünden bakma, kendini çalışan yerine koyabilme (empati) yeteneğidir. Bu yetenek, mesajın hazırlanmasında yöneticiye, çalışanın isteklerini, sosyo-kültürel durumunu, duygularını vb. dikkate alma olanağı sağlar.

4) Çalışan açısından etkin bir iletişimde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri ise, iyi bir dinleyici olmaktır.

5) Geri besleme, iletişim sürecinin temel unsuru olup, geri besleme sırasında gereksiz ifadelerden kaçınılmalı, alıcının ihtiyaçları gözönünde bulundurulmalı, geri beslemede bulunan kişinin (gönderici) düzeltileceği veya kontrol edebileceği davranışları hedef alınmalı, kontrol edemeyeceği hususları hatırlatmaktan kaçınılmalı ve geri besleme zamanında yapılmalıdır. Geri beslemeyi alan bir kişi ise, geri beslemede bulunan kişinin

aklında olan şeyle gönderdiği geri besleme arasında fark olup olmadığını anlamaya çalışmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aswathappa, K. (2011). *Organizational Behaviour*. India: Himalaya Publishing House, 10th edition.
- Aşkın, M. v.d. (2006). *İnsan İlişkileri ve İletişim*. Edit: Adem Solak. Ankara: Hegem Yayınları,
- Bloisi, W., Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2003). *Management and organizational behavior*. U.S.A.: McGraw-Hill Education.
- Bordia, P. (2014). Rumor as revenge in the workplace. *Group & Organization Management: An International Journal*, 39(4).
- Bratton, J, Sawchuk, P, Forshaw, C, Callinan, M & Corbett, M. (2010). *Work and Organizational Behaviour*, 2 nd edition, London, UK: Palgrave Macmillan.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, Çev.: Kemal Tosun vd., 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Deetz, S. & McClellan, J. (2011). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Mats Alvesson, Todd Bridgman, and Hugh Willmott (eds.) içinde. UK: Oxford.
- Dökmen, Ü. (1994). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Emiroğlu, S. (2013). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Dinleme Sorunlarına İlişkin Görüşleri, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Türkçenin Eğitimi Öğretimi Özel Sayısı*, Yıl: 6, Sayı: 11, Ocak, ss.269-307.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 4. Baskı.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1. Baskı.
- Erdoğan, İ. <http://www.irfanerdogan.com/makaleler4/dilinbelirleyici.pdf>
Erişim Tarihi: 14.08.2015
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 9. Baskı.

- Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5th Ed.). Dubuque, IO: Wm. C. Brown.
- Güngör, N. (2011). *İletişime Giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. Sixth Edition, U.S.A.: Waveland Press.
- Hamlin, S. (2009). *İletişim*. Çev. Selin Yüce, İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Harris, T. E. & Nelson M. D. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*”. Third Edition, USA: Lawrence Erlbaum.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim Teori ve Uygulama*. Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Der Yayınları, 5. Basım.
- Hoffman, M. F., & Ford, D. J. (2009). *Organizational Rhetoric: Situations and Strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Işık, M. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. Konya: Eğitim Akademi Yay.
- Jensen, M.T. (2003). *Organizational Communication: A Review*. Research and Development report no. 1/2003, http://www.agderforskning.no/reports/fou03_01_organizational_communication.pdf (Erişim Tarihi : 12.06.2015).
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*. New York: Longman.
- Kumar, N.(2009). *Organizational Behavior: a new Look: Concept, Theory and Cases*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Michelson, G. & Mouly, S. (2004), ‘Do Loose Lips Sink Ships?’. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, 189–201.
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational Communication: A Critical Approach*. Los Angeles, CA: Sage.
- Mumby, D. K. (2007). *Organizational Communication*. In G. Ritzer (Ed.), *The Encyclopedia of Sociology* London: Blackwell, ss. 3290-3299.

- Mumby, D. K. (1992). Two Discourses on Communication, Power, and the Subject: Jürgen Habermas and Michel Foucault. In George Levine (Ed.), *Constructions of the Self*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, ss.81-104.
- Newstorm, J.W. & Monczka R. & Reif, W. (1974). "Perception of the Grapevine: Its Value and Influence". *Journal of Business Communication*, 11(3), 12-20.
- Oktay, M. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Oskay, Ü. (2001). *İletişimin ABC'si*, Ünsal Oskay, DER Yayınları, 3. basım.
- Papa, M. J, Daniels, T. D & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Putnam, L. L. & Poole, M.S. (2008). *Organizational Communication*. In S. R. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organizational Studies*. Vol. 3, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Putnam, L. L. (1983). *The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism*. L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach içinde*. Beverly Hills, CA: Sage, ss. 31-54.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M.(1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shockley – Zalabak, P.S.(ed) (2015). *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson
- Solmaz, B.(2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu*. İstanbul: Tablet Kitabevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2008.) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi, 6. Baskı.
- Yazıcı, Ö. Gündüz, Y. (2010). "Etkili Eğitim Denetiminde Yaşanan İletişim Engelleri ve Bu Engelleri Aşma Yolları" *Kuramsal Eğitimbilim*, 3 (2), 37-52, 2010.
- Yılmaz, G. "Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti", *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde*, Editörler: Aşkın Keser-Gözde Yılmaz-Senay Yürür, Kocaeli: Umuttepe Yayınevi, 2009.
- Zıllıoğlu, M. (1993). *İstanbul: İletişim Nedir?*. İstanbul: Cem Yayınları

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Elvan Melek ERTÜRK

Dr. Öğr. Üyesi, Trakya Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi,
İnsan ve Toplum Bilimleri Bölümü
erturkelvan@gmail.com

Giriş

İnsan ilişkilerinin tümünde olduğu gibi, örgütlerdeki iletişim süreçlerinde de zaman zaman çatışma yaşanması doğaldır.

Bazen toplumsal bir gereklilik olduğu savunulan çatışma (Örn. Simmel, Marx), bazen de toplumsal düzeni, bütünlüğü ve işlevselliği sağlamak için azaltılması, hatta mümkünse ortadan kaldırılması savunulmuştur (Örn. Mayo, Weber, Parsons). Günümüzde bu iki karşıt görüşün sentezinden, olumlu ve olumsuz yönleriyle çatışmanın yönetilmesini savunan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Rahim, 2001).

İnsanlar arasında yaşanan bütün çatışmalar, temelde birbirinden farklı değildir. Ancak örgütlerde yaşanan çatışmaların, örgütlerin farklı özelliklerine, çeşitli insan gruplarını bir araya getirmesine ve içsel yapısındaki farklılıklara göre oluştuğu söylenebilir. Örgüt yönetiminin temel amacı, örgütün bir bütün halinde ve uyum içinde çalışmasını sağlamaktır. Ancak bu her zaman kolay olmaz. Farklı nedenlerle örgütün işleyişinde aksaklıklar olabilir; teknik bazı sorunların oluşması ve çözülmesi ile ilgili çatışmalar, ast-üst iletişimde çıkabilecek sorunlar, çalışma arkadaşları arasındaki oluşabilecek anlaşmazlıklar çatışmalara dönüşebilir. Bunun sonucunda örgütün işleyişinde aksaklıklar ve performanslarda düşüşler gözlenebilir. İlişkilerin niteliği ile işyerinin uzun süredeki etkinliği ve başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu gözlenmektedir (Doherty ve Guyler, 2008).

Örgütlerdeki çatışmayı incelemek için öncelikle çatışma kavramına bir bakalım.

ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma kavramı yıllar içinde değişim göstermiş bir kavramdır. Yıllar içinde çatışmanın anlamı değişmiş, önceleri daha olumsuz ele alınan kavram daha sonra yapıcı özellikleri ön plana çıkartılarak tanımlanmaya başlamıştır. Hatta çatışma, kişiler veya gruplar arasında çıkan çeşitli problemlerin çözülmesi ve tarafların birbirini anlaması için gerekli bir iletişimsel

araç olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece, önceden ortadan kaldırılması gereken olumsuz bir durum olarak görülen çatışma, insan ve ilişkilerin gelişimi, karşılıklı anlayış ve daha üst düzeyde ihtiyaçlara ulaşmada fırsat yaratabilecek bir araç olarak ele alınmaya başlamıştır (Doherty ve Guyler, 2008). Çatışmanın yıkıcı özellikleri yeni yaklaşımlarda gözden kaçmamış, ancak çatışmanın doğru bir biçimde yönetilmesiyle yapıcı özelliklerinin ön plana çıkartılabileceği üzerinde durulmaya başlanmış, böylece çatışma yönetimi ön plana çıkmıştır.

Çatışma genel olarak üç farklı düzeyde ele alınabilir;

1. Bireysel
2. Bireyler ve gruplar arası
3. Kitlesele

Bireysel düzeyde çatışma, kişinin kendi içsel çatışmasıdır, kişinin kendi istekleri, zorunlulukları ve kararları ile ilgili olabilir. İkinci tür çatışma bireyler ve gruplar arası çatışmadır, buna örnek ise çalışma arkadaşları arasında veya çalışma grupları arasındaki çatışma sayılabilir. Kitlesele çatışma da büyük gruplar arası çatışmadır, bunlara örnek olarak da ülkeler veya bölgeler arası anlaşmazlıklar, savaşlar sayılabilir. Örgüt açısından en önemli olan çatışma türü ise ikinci tür çatışmadır. Örgüt içindeki çalışanların moralleri, motivasyonları ve performansları açısından bu düzeydeki çatışmalar büyük önem taşır.

Bireysel ve kitlesele çatışma türleri, örgüt açısından anlamlı olmadığı için bu bölümde ele alınmayacak, sadece kişiler ve gruplar arası çatışma üzerinde durulacaktır. Aslında örgütler de bireylerden oluştuğu için, kariyer seçimleri gibi bireysel düzeydeki çatışmalar da zaman zaman örgüt için önem taşısa da, örgütle doğrudan ilişkili olmadığı için fazla küçük ölçekli kalmaktadır. Benzer şekilde kitlesele düzeyde de sendikal çatışmalar da yine örgütün işleyişinde hem bireyler hem de yönetim bakımından etkili olabilir. Ancak gerek bireysel, gerekse kitlesele çatışma kendine özgü süreçlere sahiptir ve çözümün örgüt dinamikleriyle pek ilgisi bulunmamaktadır. Öte yandan örgütsel çatışmalar örgütler için iyi yönetilmesi gereken en önemli konulardandır.

Bu durumda, örgütsel açıdan çatışma temelde, kişilerin veya grupların kendileri ve diğerleri ya da diğer gruplar arasında, kendilerince önemli gördükleri çıkarları, inançları ve değerleri açısından bir farklılık veya karışıklık algıladıkları zaman ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanabilir (De Dreu ve Beersma, 2005; Rahim, 2001).

ÇATIŞMAYA YAKLAŞIMLAR

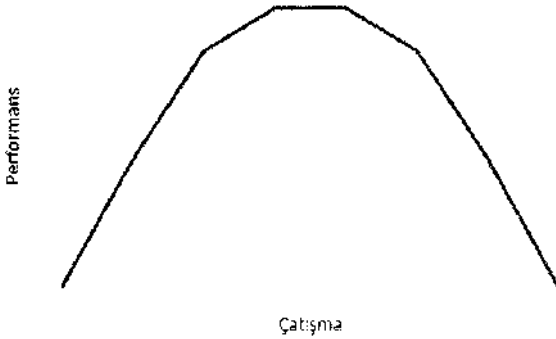
Kişiler ve gruplar arası süreç söz konusu olduğunda Morton Deutsch'un "işbirliği ve rekabet kuramı" ele alınması gereken en önemli kuramlardan biridir (De Dreu ve Gelfand, 2008; Deutsch, 2006). Bu kurama göre kişiler sonuca ulaşmak için çalışırken ya diğerleriyle birlikte hareket etmek durumundadırlar, ya da bir başkasına ihtiyaç duymazlar. Birlikte hareket etme koşulunda iki durum söz konusudur: Sonuca ulaşmak için ya işbirliği yapmak, ya birbirleriyle rekabet etmek durumundadırlar. Her iki koşulda da (işbirlikçi veya rekabetçi) bir şekilde karşılıklı bağımlıdırlar. Kişiler, amaca ulaşabilmek için işbirlikçi karşılıklı bağımlılık içinde olmaları durumunda ortak çıkarları en yükseğe çıkarmaya çalışırlar. Amaca ulaşabilmek rekabete bağlı ise, kendi çıkarlarını en yükseğe çıkartacak şekilde çalışırlar.

Kişiler her ne kadar kendilerini bireysel, kendine özgü özellikleriyle tanımlamak istiyor gibi görünseler de kendilerini bir grup bağlamında da tanımlama ihtiyacı duyarlar. Kişilerin gruplara bağlılığını veya diğerleri ile rekabetini açıklayan temel kuramlardan biri de "sosyal kimlik kuramı"dır. Tajfel'in ortaya attığı sosyal kimlik kuramı'na göre, kişiler için bir gruba ait olma duygusu gereklidir, bu yüzden de kendilerini bir grup üyesi olarak görmek isterler (Hortaçsu, 2007; De Dreu ve Gelfand, 2008). Tajfel'in bu grup bazındaki düşünce biçiminde beş temel kavram yer alır: Sosyal bağlam, sosyal sınıflama, sosyal kıyaslama, sosyal özdeşleşme ve sosyal kimlik. Kişi kendini bir gruba ait hissettiğinde bu, diğerlerinden farklılaşması anlamına gelir. Grup içindeki kişilerle de bir benzerlik duygusu oluşur, bireysel farklılıklar yerine benzer yönler vurgulanır. Bu benzerlik duygusu sosyal kimlik kazanımı anlamına gelir. Kişi grupla özdeşim kurar ve gruba

ait kimlikle kendi kimliğini tanımlamaya başlar. Kendisini ve grubunu diğer grupla ya da diğer grubun üyeleriyle kıyaslamaya başlar ve toplum içinde diğerlerine göre kendi konumunu belirler. Genellikle kendisini iyi konumda görmek için, kıyaslamayı yaparken kendi grubunun olumlu özelliklerini ön plana çıkarır (Hortaçsu, 2007; Hortaçsu, 2012). Örneğin; üretim bölümünde işe başlayan bir kişi bir süre sonra kendini üretim grubunun üyesi olarak tanımlar ve pazarlama grubuna göre daha üretken olduklarını, yaptıkları işin örgüt için daha önemli olduğunu düşünmeye başlar. Diğer gruplarla kendi grubunu karşılaştırmak grup içindeki birlikteliği artırıcı bir rol oynar. Bu da diğer grupla bir çatışma yaşandığında grubun üyelerinin özdeşimlerinde, bağlılıklarında artış olması anlamına gelir.

Çatışmanın örgüt için çok olumlu olmadığı düşünülebilir, ancak, çatışmanın kendisi, aslında taraflar arasındaki bir tartışmayı çözmek için yaşanır (Simmel, 1999). Simmel'in görüşüne göre çatışma, insan ilişkilerinde gereklidir, çatışma olmazsa soruna çözüm getirmek mümkün değildir. Gruplar, başka gruplarla çatıştıkça grup üyelerinin birbirlerine bağlılıkları artar, grup daha sıkı ve yoğun ilişkiler geliştirir. Öte yandan, çözüme yönelik fikir ayrılıkları grup içinde farklılaşmayı da getirebilir, bunlar da zaman içinde alt grupları oluşturur. Ancak yine de gruba yönelik bir tehdit söz konusu olduğunda, bu alt gruplar birleşebilir. Muzaffer Şerif, ünlü deneyinde, öncelikle izci çocukların kendi aralarında grup kurmaları ve rekabet etmelerini sağlamıştır. Ardından rakip gruplarla ancak birlikte baş edebilecekleri bir sorun ortaya koymuş ve çocukların bu sorun karşısında işbirliği yaptıklarını ve birleştiklerini gözlemlemiştir (Şerif ve Şerif, 1996). Sonuçta daha büyük ortak bir hedef ya da çıkar için çatışan grupların işbirliği yapmaya başlayabildiklerini ortaya koymuştur.

Çatışmanın grupların performansı üzerine etkilerini inceleyen bazı araştırmalarda, çatışmanın hiç olmaması durumunda grupların performans açısından sorun yaşadıkları bulunmuştur (Bowditch ve Buono, 2005). Bazı çalışmalarda, çatışma ve grup verimliliği incelendiğinde sonucun bir ters "U" ilişkisi şeklinde çıktığı gözlenmiştir (Şekil 1).



Şekil 1. Performans ve Çatışma Ters U Grafiği

Yani çatışmanın düşük olduğu durumlarda verimlilik de düşük, orta düzeyde olduğu durumlarda verimlilik de yüksek bulunmuş, çatışma daha da artarak yüksek düzeye çıktığında ise verimlilikte yine bir düşüş gözlenmiştir. Çatışmanın çok fazla olması ya da hiç olmaması grubun etkinliğini olumsuz yönde etkilemekte, öte yandan orta düzeyde yaşanan çatışmanın gruba dinamizm getirmesi mümkün olmaktadır. Özellikle yaratıcılığa dayalı performans beklenen gruplarda bu etki gözlenmektedir (De Dreu, 2006). Dolayısıyla örgüt içinde çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması anlamlı değildir, ancak ortaya çıktığında etkili bir biçimde yönetilmesi gereklidir.

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerdeki çatışma çok farklı kriterlere göre değerlendirilebilir. Kişilerin kimlerle çatıştığına göre değerlendirilirse, ast-üst arasında oluşan dikey ve aynı düzeydeki iş arkadaşları arasında oluşan yatay çatışma şeklinde ele alınabilir. Çatışmayı, neden sonuç ilişkileri ve çözümü bakımından daha iyi açıklayabilecek bir yaklaşım ise “işe yönelik çatışma” ve “ilişkisel çatışma” şeklinde ikiye ayrılır.

1. İşe Yönelik Çatışma

İşe yönelik (task-related) çatışmalar, kişinin bilişsel süreçlerinin dâhil olması nedeniyle literatürde bilişsel çatışma olarak da tanımlanmaktadır (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003). Bu çatışmalar grubun hedeflerine yönelik olarak grup üyelerinin yaptıkları işle ilgili çatışmalardır. Çalışma grubundaki kişilerin işin nasıl yapılacağına, hedefe hangi yöntemle varılacağına ilişkin farklı görüşleri, çeşitli olgulara getirdikleri yorum farklılıkları, grup arkadaşlarıyla aynı fikri paylaşmamaları, bu tip çatışmaları doğurur. Ayrıca kaynak kullanımı ya da paylaşımındaki farklı görüş ve istekler de bu çatışmaların nedenleri olabilir. Bu tip çatışmalar grup içinde bir dinamizm ve farklı görüşlerin tartışılabildiği bir ortam yaratarak yönetimin ihtiyaç duyabileceği yeni fikirlerin ortaya atılmasına neden olduklarından, eğer iyi yönetilirlerse grup için yararlı sonuçlar oluşturabilirler. Bu özellikleri göz önünde bulundurularak bu tip çatışmalar yapıcı çatışmalar olarak sınıflandırılabilirler (De Dreu ve Beersma, 2005).

Bazı araştırmaların sonuçlarına göre, ılımlı bir düzeyde yaşanan çatışmanın grubun çıktılarına olumlu yönde katkıda bulunması ve grubun performansını artırması sadece işe yönelik çatışma için söz konusudur. İlişkisel çatışma için ise aynı sonuçlara ulaşılammıştır (De Dreu, 2006).

İşe yönelik çatışmaya örnek olarak kaynak paylaşımındaki çatışmalar, örgüt süreçleri ve politikaları, bazı durumlarla ilgili açıklamalar veya yargılardaki farklılıklar verilebilir (De Dreu ve Gelfand, 2008). Üretim ve pazarlama birimlerinin şirketin sağladığı kaynaklardan ne kadar pay alacağı, hangisinin daha öncelikli olduğu gibi konular kaynaklar kısıtlıysa çatışma konusu olabilir. Şirketlerde maliyet ve etkin maliyet yönetimine dikkat edilmesi yönünde piyasadan gelen baskılar arttıkça, kaynakların kısıtlılığı daha önemli hale gelmiştir. Bu baskılar özellikle yöneticilerde, genel olarak da tüm çalışanlar üzerinde bir rekabet etkisi yaratmaktadır. Bu da örgütte kaynak çatışmasını tetiklemektedir (Burke, 2006).

Kaynak Çatışması:

Kaynak çatışması, çıkar çatışması ya da çıktıya yönelik çatışma olarak da geçmektedir. Örgütün kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle herkes her

şeyden aynı oranda yararlanamaz. Dolayısıyla kimin daha çok izin kullanacağı, kimin bir takım çalışmasının çıktılarında daha çok pay alacağı ya da yönetimin pazarlama bölümü elemanlarından daha fazla müşteriye ulaşılması talebi gibi durumlarda herkesin istekleri aynı şekilde gerçekleştirilemeyeceğinden, bir çatışma ve pazarlık durumu oluşur. Grup içinde yer alan kişilerin iyi sonuçlara ulaşmada ya da kötü sonuçlardan kaçınmadaki karşılıklı bağımlılığı, birbirleriyle olan iletişim ve davranış biçimlerini belirler, bu durum da çatışmanın yaşanıp yaşanmayacağını etkiler (De Dreu ve Gelfand, 2008). Bu bağımlılık hem örgüt içindeki bir gruptaki bireyler hem de gruplar arası geçerli olabilir. Grup içindeki kişiler birlikte çalışmadıkları sürece başarılı olamayabilirler: Bir üretim hattındaki bireylerin biri işi aksattığında bütün bölümün işleri sekteye uğrayacaktır, herkesin grup içi karşılıklı bağımlılığı vardır. Gruplar da karşılıklı bağımlıdır; üretim ve pazarlama bölümleri arasında bir gruplar arası karşılıklı bağımlılık vardır, üretimden ürün çıkmazsa pazarlama hedeflerini gerçekleştiremez. Ancak kaynak paylaşımında bir ikilem vardır. Kişi kendi çıkarını korumak için genellikle diğerinin dezavantajlı konuma düşmesine neden olur. Diğerinin de kazanç sağlaması için kendine alacağı payı azaltması gerekir. Dolayısıyla kaynak çatışmasının çözümü aynı zamanda bu ikilemin nasıl çözüleceği ile de ilgilidir. Bu tür ikilemlerin çözümünde kültürel farklılıklar gözlenmiştir. Kaynak çatışması bireyci kültürlerde gruba bakmaksızın kişisel çıkarları maksimize ederek çözülürken, toplulukçu kültürlerde kaynakların grubun ortak çıkarını koruyarak kullanılması yoluyla çözülür (De Dreu ve Gelfand, 2008).

2. İlişkisel Çatışma

Bu tür çatışmalar daha çok sosyo-duygusal ve ilişkisel konularla ilgilidir (De Dreu ve Beersma, 2005). Bir grupta gelişen ilişkisel çatışma, kişilerin yaptıkları işlerle değil, gruptaki diğer elemanlarla ilgilidir. Grubun üyelerinden bir ya da birden fazlasının, bir başkasının kişisel tarzından, diğerlerine davranış biçiminden, politik veya kişisel tercihlerinden veya kendisine ters düşen değerlerinden rahatsız olmasıyla başlar (De Dreu ve

Beersma, 2005; Jehn, Bezrukova ve Thatcher, 2008). Bu tür çatışmalar daha çok kişinin diğerine veya diğerlerine karşı gelişen olumsuz duygularıyla ilgilidir (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003). Grup içinde yaşanan ilişkisel çatışmalar, grup içindeki birliktelik duygusunu zedeler. Grup içinde karıştıllıklar başlar, uyum bozulur ve çatışan kişilerle birlikte çalışmak zorlaşabilir (Jehn, Bezrukova ve Thatcher, 2008). Bu tip çatışmaların sonucunda iş yerinde birçok sorun ortaya çıkabilir. Bunlardan biri *mobbing* olarak da tanımlanan duygusal tacizdir. Bu tipte tacizler kişilerin iş yerinde seçilen bir kişiye, işe yönelik bir neden olmaksızın uyguladıkları olumsuz yıldırma davranışlarıdır. Bu davranışlar sonucunda kişinin psikolojisi çöker, işe yönelik ilgisi ve başarısı düşer ve kişi hem psikolojik olarak hem de performans açısından olumsuz bir noktaya gelir (Yıldız, 2007).

Görüldüğü gibi bu tipte bir çatışmanın gruba yarar getirmesi, grubun amaçlarına yönelmesinde olumlu katkısı olması mümkün değildir. Bu tür çatışma hem kişisel hem de grup performansında olumsuz sonuçlara yol açar (Jehn, Bezrukova ve Thatcher, 2008). Bunun sonucunda grup dinamiği zarar görür, grubun diğer üyelerinde de memnuniyetsizlikler başlar. Bu durum çözülmedikçe grup içinde uyumlu çalışmak mümkün olmayabilir. İlişkisel çatışmaya örnek olarak kişisel zevk, politik tercih, değer ve kişilerarası ilişkilere bakış açısı farklılıklarından kaynaklı çatışmalar gösterilebilir (De Dreu ve Gelfand, 2008). Bir yönetici veya çalışanın, diğer bir çalışanı giyim tarzından hoşlanmadığı için sürekli rahatsız etmesi, onun giyim tarzıyla ilgili şakalar yapması, bir yöneticinin farklı bir partinin sempatisini olan astına, bu nedenden dolayı bütün zor işleri vermesi ilişkisel çatışmaya örnek olarak verilebilir.

İşe yönelik çatışma ile ilişkisel çatışma birbirinden farklı olarak tanımlanmakla birlikte yapılan araştırmalarda aralarında bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Huang, 2010; De Dreu ve Weingart, 2003). Birinin olduğu örgütlerde diğerinin de yaşanma eğilimi yüksektir. De Dreu ve Weingart'ın (2003) yaptığı meta analitik bir çalışmada, bu iki çatışma biçimi arasındaki ilişki araştırılmıştır. İşe yönelik çatışma arttığında iş performansı düşmektedir. Ancak, ilişkisel çatışma ile işe yönelik çatışma arasındaki ilişki güçlü ise, işe yönelik çatışmanın performans üzerindeki olumsuz etkisinin daha

da arttığı gözlenmiştir. İlişkisel ve işe yönelik çatışma arasındaki ilişki güçlü değilse bu etki azalmıştır. Dolayısıyla işe yönelik ve ilişkisel çatışma arasındaki ilişki hem birbirleri üzerinde hem de performans üzerinde etkili olmaktadır.

İşe yönelik ve ilişkisel çatışma arasındaki ilişki oldukça dinamiktir. İlişkisel olarak başlayan, iş arkadaşları arasında gelişen bir çatışma kişinin iş performansını ve motivasyonunu olumsuz yönden etkileyebildiğinden, işe yönelik çatışmalara da yol açabilir. Öte yandan işe yönelik olarak başlayan bir çatışma da eğer kişinin duygularının incinmesi söz konusu olursa kişiselleşebilir ve ilişkisel çatışma haline dönüşebilir (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003), çünkü çatışma, hangi nedenle başlamış olursa olsun çatışanları duygusal olarak etkiler. Çatışan taraflarda korku, kızgınlık, aşagılanma, suçluluk gibi olumsuz duygular belirir. Ancak olumsuz duyguları kontrol ederek, umut, güven ve sıcaklık gibi olumlu duygularla çatışmayı yönetmek çatışmanın çözümü için olumlu bir sonuç verebilir (Lindner, 2008).

Genellikle çatışmanın ilişkisel ise yıkıcı, işe yönelikse yapıcı olduğu belirtilse de tam tersi de söz konusu olabilir. Bu ayrımlar görüldüğü kadar keskin değildir (Tjosvold, 2008). Ayrıca işe yönelik veya ilişkisel, hangi tipte olursa olsun çatışma, örgüt ortamında gerilime neden olmaktadır (Jehn, Bezrukova ve Thatcher, 2008).

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgütlerde yaşanan çatışmalar çok karmaşık olabilmektedir ve tek bir neden üzerinden bütün çatışmaların oluşumunu açıklayabilmek pek mümkün değildir. Bu yüzden örgütsel çatışma nedenleri birkaç farklı boyut üzerinden açıklanacaktır.

Örgütlerde çatışma ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda her araştırma düzeyinde de ortak olan üç temel çatışma nedeni belirlenmiştir. Bunlardan biri kaynakların kıtlığı, ikincisi kişinin kendi olumlu benliğini korruma ya da geliştirme isteği, üçüncüsü ise kişilerin karşılıklı paylaşılan

fikir veya inançlara sahip olma arzusudur (De Dreu ve Gelfand, 2008). Çatışmanın en temelinde yer alan bu unsurlar, kaynak çatışması (*çıkar çatışması ya da çıktıya yönelik çatışma*), olumlu sosyal kimlik ihtiyacı kaynaklı ideoloji ve değer çatışması (*ilişkisel veya duygusal çatışma*) ve bilişsel çatışma (*işe yönelik çatışma*) şeklinde karşımıza çıkmaktadırlar (De Dreu ve Gelfand, 2008). Bunlar yukarıda ayrıntılı bir şekilde incelendiğinden bu bölümde üzerinde durulmayacaktır.

Örgütsel çatışmanın nedenleri bireysel ve örgütsel olarak iki temel analiz boyutunda ele alınabilir. Bireysel analiz boyutunda kişilik farklılıkları, bireysel çatışma yönetimi stilleri tercihleri, iletişim biçimleri; örgütsel analiz boyutunda güç farklılıkları, liderlik tarzları, grup içi çeşitlilik ele alınabilir (De Dreu ve Gelfand, 2008).

1. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler, örgüt yapısı ya da yapılan işlerden bağımsız, kişiye ait özellikler ve tercihlere bağlı olarak çatışmaya yol açan nedenler kapsamında ele alınır.

1.1. Kişilik Farklılıkları

Kişiliğin tanımlarındaki temel ortak noktalardan biri, kişilerin kendine özgü oluşunun yanında, davranış, düşünce ve duygularında hem kendi içinde hem de zaman içinde tutarlılığıdır (Carducci, 2009). Pek çok kuramsal yaklaşım kişiliği farklı şekillerde tanımlar. Bazıları bilinçaltı mekanizmalarından, bazıları öğrenme öykülerinden, bazıları da düşünce dizgelerinden bahseden açıklamalar yapar (Burger, 2006). Ancak örgütsel çatışma ile ilgili olarak bunların bir kısmı daha açıklayıcıdır.

Örgütsel çatışmanın altında yatan kişisel nedenleri açıklayabilecek bazı kuramların kısaca ele alınması konunun anlaşılması açısından önemlidir. Bu bağlamda, psikanalitik kuram, ihtiyaç kuramları, sosyal öğrenme kuramı ve özellik yaklaşımlarından bahsetmek yerinde olacaktır.

Psikanalitik Kuram

Psikanalitik kuram, en etkili kişilik kuramlarından biridir. Sandy, Boardman ve Deutsch'a (2006) göre, Freud'un kuramında çatışmayı açıklayan temel bazı kavramlar vardır. Bunlar; rahatsız eden düşünce, dürtü ve davranışlardan habersiz olma arayışı içinde olan kişinin aktif bilinçdışı; arzuları, bilinci ve korkuları; iyi ve kötü arasındaki bilinç dışı içsel çatışması; rahatsız edici olumsuz duyguları kontrol etmek ve bunları hissetmemek için çeşitli taktik ve stratejiler üreten kontrol ve savunma mekanizmalarıdır. Freud, kişiliğin temellerinin bebeklikten itibaren ilk 5 yıl içinde atıldığını, sonrasında ise çok fazla bir değişim olmadığını belirtir (Burger, 2006; Carducci, 2009).

Kurama göre, çocukluğun farklı evrelerinin nasıl geçtiği ve bu evrelerde yaşanan gereğinden az ya da fazla tatminler sonraki süreçte kişilik oluşumunda etkilidir. Çocukluk sürecinde bazı evrelerde yaşananlar o döneme yönelik saplantılar oluşturabilir ve bu durum kişiliğe dair belli özelliklerin gelişmesinde rol oynar. Kurama göre yetişkinlikte farklı durumlar karşısında sergilenen bazı davranışlarda, çocuklukta yaşananların önemi büyüktür. Kişinin bir çatışma durumunda kalması, kaygısını arttırarak bir içsel çatışmayı tetikleyebilir. Bu durumda kişi bazı savunma mekanizmaları kullanarak kaygısını azaltmaya çalışır. Bunlar, çatışma durumunu *inkâr etmek**, çatışma ile yüzleşmekten *kaçınmak*, kendi hatalarını kabul etmeden diğer kişiye yönelterek *yansıtmak*, kolayca anlaşılmaya varmış gibi davranışlarda bulunarak *karşıt tepki kurmak*, çatışmanın konusunu değiştirmeye çalışarak ya da çatışmadaki kişiye karşı oluşan kızgınlığı, daha az tehdit oluşturan birine *yöneltmek*, yaşanan kaygıyı inkâr etmek ve saldırı-ganca davranışlarla çatışmanın üstüne gidip zorlayarak *karşıt-fobik savunma kurmak*, çatışmayı bir ölüm-kalım meselesi gibi görerek *yüceltme yapmak*, ya da daha duygusuzca yaklaşarak farklı detaylarla *entellektüelize etmek* veya diğer yan olaylara odaklanarak çatışmayı *küçümsemektir* (Sandy, Boardman ve Deutsch, 2006; Burger, 2006; Carducci, 2009).

* İtaliyeli yazılanlar Psikanalitik kuramda belirtilen savunma mekanizmalarıdır. Detaylar için bkz. Anna Freud, "Ego ve Savunma Mekanizmaları"

Çatışmadaki herhangi bir kişinin bu savunma mekanizmalarından birini kullanmaya başladığı fark edilirse öncelikle onu kaygılandırarak bu mekanizmaları tetikleyen temel tehdidin ne olduğunun anlaşılması gerekir. Çünkü bu tip bir tehdit, kişide kaygı ve savunma duygusunu ortaya çıkararak çatışmaya karşı daha etkili olan uzlaşma ve problem çözme yaklaşımlarını engeller (Sandy, Boardman ve Deutsch, 2006).

İhtiyaç Kuramları

İhtiyaç kuramları için iki önemli kuramcı, Murray ve Maslow'dur (Sandy, Boardman ve Deutsch, 2006). Murray'a göre *ihtiyaç*, çevresel veya içsel süreçlerden kaynaklanan, kişiyi tatmin etmeyen var olan durumu değiştirmek üzere, algı, düşünce ve davranışı harekete geçirecek şekilde beyni zorlayan bir güçtür. Dolayısıyla kişiyi değişime güdüler. Kişinin düzen ihtiyacı varsa, dağınık bir ofis masası bu ihtiyacı tetikleyen bir ortam yaratır ve kişide odayı toplamaya yönelik bir baskı oluşturur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ise 5 temel ihtiyaç düzeyi vardır. En alt basamakta yemek, içmek, cinsellik gibi en temel yaşamsal öneme sahip ihtiyaçlar, ikinci basamakta kendini güvende hissetme ihtiyacı, üçüncü basamakta ait olma ve sevilme ihtiyacı, dördüncü basamakta saygı ihtiyacı ve en üst sırada kendini gerçekleştirme ihtiyacı vardır. Bir üst düzeydeki ihtiyacın ortaya çıkması için alt düzeydekilerin belli ölçülerde karşılanması gereklidir (Burger, 2006).

Çatışmanın etkili çözümüyle ilgili bu kuramların önerdiği yöntem kişiler arasında kurulan doğru bir iletişimden geçer. Kişilerin değişebilen birçok ihtiyacı olabileceği için çatışan kişi ya da grupların karşılıklı ihtiyaçlarını ve isteklerini açık bir şekilde karşılıklı ortaya koymaları ve bunlar üzerinden bir değerlendirme yapmaları önerilir. Kurama göre çatışmalarda iki tarafı da tatmin edebilecek bir çözüm yöntemi ancak bu şekilde ortaya koyulabilir (Sandy, Boardman ve Deutsch, 2006).

Sosyal-Bilişsel Kuram

Rotter tarafından ortaya atılan "sosyal öğrenme kuramı"nda ve daha sonra Bandura tarafından geliştirilen "sosyal-bilişsel kuram"daki kişiliğe yönelik açıklamalarda ise, kişinin davranışlarının, kişisel özelliklerinin yanı

sıra çevrenin de etkileşimi ile oluştuğu savunulur (Sandy, Boardman ve Deutsch, 2006; Carducci, 2009). Bandura'ya göre kişinin saldırganlığı, vericiliği ve çatışma ile yapıcı ya da yıkıcı baş etme davranışları, diğer sosyal davranışları gibi öğrenme sonucu oluşur. Kişi, gelişim sürecinde gözlemlediği modeller tarafından yapılan davranışlar ve bu davranışların sonuçları hakkında çeşitli yorumlarda bulunur. Yani bir kişinin çatışma karşısında nasıl davranacağı daha önceki gözlem ve deneyimlerine bağlıdır. Kişinin kendini yeterli hissederek daha önceki öğrenmelerini ortaya koyabilmesi için, çevreden kaynaklanan engelleri aşabilmesi, kişinin başa çıkma becerilerinin yeterli olması, amaçlarını ortaya koyabilmek için yeterli beceriye sahip olması önemlidir (Sandy, Boardman ve Deutsch, 2006).

İnsanlar genellikle yetersiz ve/veya başarısız çatışma çözümü modelleriyle daha çok karşılaştığı için bunları öğrenmiş olma ihtimali daha yüksektir. Bu yüzden de çatışma ile olumlu baş etme deneyimleri yetersiz kalır. Sonuçta çatışma bir problem olarak ortaya çıkar ve çözümü için kişinin önceden öğrenmiş ve kullanmakta olduğu yöntemlerin değiştirilmesi gerekir. Sosyal öğrenme kuramının öne sürdüğü şekilde yeni başarılı modellerle yeni öğrenmeler edinilebilir. Bunun sonucunda da kişinin çatışma karşısında kendini yeterli ve etkin hissetmesi ve yapıcı çatışma çözümü yöntemlerini benimsemesi ve uygulaması söz konusu olabilir (Sandy, Boardman ve Deutsch, 2006).

Özellik Yaklaşımı

Örgütsel alanda pratik nedenlerle (ölçülmesinin daha kolay ve ölçeklerin çalışma hayatında daha uygulanabilir olması açısından) en sıklıkla kullanılan yaklaşım Özellik Yaklaşımıdır (örn. Erkuş ve Tabak, 2009; Basım, Çetin ve Tabak, 2009; Yürür, 2009; Moberg, 2001; Mount, Ilies ve Johnson, 2006; Yang, Diefendorff, 2009). Bu yaklaşımın en önemli özelliklerinden biri insanlar arasında karşılaştırma yapmayı mümkün kılmasıdır (Burger, 2006).

Allport ile ortaya atılan Özellik Yaklaşımı daha sonradan geliştirilmiştir (bu konuda ayrıntı için bkz. Burger, 2006 ve Carducci, 2009). Bu yaklaşım bireysel farklılıklar üzerinden kişileri en belirgin özelliklerine göre

tanımlamamızı hedefler. Kişileri tanımlamak için pek çok sıfat kullanılabilir: İyimser, sıcakkanlı, sevecen, hırslı, cömert gibi. Ancak sıfatların çokluğuna bakıldığında bunların arasından kişiliği kolayca tanımlamamız mümkün olmaz. Bu durumda bazı sınıflamalar yapmak gereklidir. Bu sınıflamalar da belli bazı özelliklerin bir araya gelerek bazı kişilik tiplerini oluşturmasını sağlar. Kişilik kuramcılarının Cattell, faktör analizi uygulayarak bu sıfatların 16 kaynak özellikte toplanabileceğini bulmuştur. Daha sonra birçok araştırmacı tarafından bu sınıflandırma yeniden yapılmaya çalışılmış, bu araştırmaların sonunda en sıklıkla ortaya çıkan beş özellikten dolayı bunları beş ana grup altında toplamışlardır. Araştırmacılar bu beş faktöre “Büyük Beşli” adını vermişlerdir ve bu da *beş faktör kişilik yaklaşımının* temelini oluşturmuştur (Burger, 2006). Kültürler arası yapılan araştırmalarda da kullanılabilmesi için bu faktör yapısı çalışılmaktadır (Carducci, 2009; Gençöz ve Öncül, 2012).

Beş faktör kişilik yaklaşımında kişilik; *dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal dengesizlik* (veya denge) ve (gelişim ve değişime) *açıklık* olarak 5 faktörde ele alınmaktadır. Her faktörün altında bu faktörleri belirleyen bazı sıfatlar yer alır. Dışadönüklük için maceracılık, atılganlık, baskınlık, gibi; uyumluluk için işbirlikçilik, cömertlik, sempatiklik gibi; sorumluluk için etken, ihtiyatlı, titiz gibi; duygusal dengesizlik için endişeli, kendine acıyan, anlık öfkelenen gibi; açıklık için ise; sanatçılık, ilham dolu olma, akıllı olma gibi sıfatlar örnek verilebilir (Carducci, 2009).

Türkiye’de yapılan bir çalışma sonucunda (Ertürk, 2010) etkin çatışma çözüm yöntemlerini kullanan kişilerin genellikle dışadönük, uyumlu, sorumlu ve (gelişim ve değişime) açık kişiler olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada hem kişilik hem çatışma yönetimi stilleri seçiminin performans ve iş tatminine etkisinin ne olduğuna bakılmıştır. Kişilik özelliklerinden sorumluluk, uyumluluk ve açıklık işe yönelik performansta artışa neden olmakta; dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluk iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal tutarsızlığın performansla bir etkisi olmamakla birlikte iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkisi vardır. Görüldüğü gibi kişilik özellikleri ve kişinin çatışma yönetimi stili tercihleri onların hem işe

yönelik performansları üzerinde hem de iş tatminleri üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Yine Türkiye’de yapılan bir başka çalışmada iletişimsel çatışma çözümü yöntemleriyle kişilik özelliklerinin karşılaştırılması sonucu ikisi arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya koyulmuştur (Basım, Çetin ve Tabak, 2009). Dışadönük, açık, sorumlu ve uyumlu kişilik özellikleriyle yüzleşme yaklaşımı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çatışmadan kaçınarak çözüm arayan kişilerin sorumluluk ve uyumluluk düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bu kişilerin sosyal ilişkilerini bozmamak için çatışmadan kaçınmaları, dışadönük ve açık kişilerin ise çözmek üzere çatışmaya yaklaşma yolunu seçtikleri bulunmuştur. Açık, dışadönük ve uyumlu kişilerin çatışmada kendilerini daha çok açtıkları, açık ve uyumlu kişilerin ise daha çok duygusal ifadeler kullandıkları gözlenmiştir. Sonuçlardan elde edilen bilgiler çatışmayı çözerken hangi tür yaklaşımların sergileneceği konusunda kişiliğin belirleyici rolünü vurgulamaktadır.

Örgütlerle ilgili en sıklıkla incelenen bir kişilik özelliği de A-tipi kişilik özelliğidir. Bu kişiler başarıya güdülüdürler. Çok çalışmak, zorlukları aşmak, rekabet, üstünlük kurmak, başkaları tarafından tanınmaktan hoşlanırlar (Burger, 2006). Zamanı iyi değerlendirmek adına aynı anda birden fazla iş yapmak isterler ve baskı altında çalışabilirler. Zamanı boşa harcayan kişilerden hoşlanmazlar, çevrelerini kontrol etmek isterler ve çabuk öfkelenirler. A tipi kişilerin sıklıkla kalp hastalıkları gibi sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır. B-tipi kişiler ise bunun tam tersidir. Başarmayı arzulayabilirler ancak başarısızlığı da kabul edebilirler, zaman konusunda rahattırlar, daha az öfkelenirler ve rekabetçi değildirler. A tipi kişiler örgütlerde dakiklikleri, çalışma ve başarı tutkuları ile oldukça iyi çalışabilirler. Ancak birlikte çalıştıkları kişilerle sorunlar yaşayabilirler. Bu da genel olarak çatışmaya zemin hazırlar.

1.2 İletişim Sorunları

İletişim en temel anlamıyla bilgi aktarımıdır. Bir fikrin diğer kişiye iletilmesi anlamını taşır. Bu süreçteki sorunlar ve çözüm yaklaşımları bir kaç şekilde açıklanır:

Kodlama Yaklaşımı:

Bu yaklaşımda bilgi, verici tarafından kodlanır ve alıcı bu kodu çözer (Kraus ve Morsella, 2006). Bu iletişimde kodlama ve çözmeler arasında bazı sorunlar oluşabilir, mesaj iletilirken duyulmasını engelleyen bir ortam (örn. gürültü) söz konusu olduğunda mesaj farklı bir şekilde anlaşılabilir. Bu durumda kalmamak için uygulanabilecek bir yöntem, mesajı temiz bir şekilde birden fazla tekrar etmek olabilir. Öte yandan mesajda kullanılan kodların mesajı alan kişiler için farklı alt anlamları olabilir. Dolayısıyla çatışmaya çözüm aramak üzere yönlendirdiğimiz mesaj, karşı tarafı sinirlendirebilir veya gücendirebilir. Bu durumda da çift anlamlı olabilecek ifadeleri mesajlarda kullanmaktan kaçınmak gereklidir (Kraus ve Morsella, 2006).

Kasıt Yaklaşımı:

Bu yaklaşımda mesaj kaynağının söylediği sözlerin kelime anlamları değil de temelde neyi kastetmek istediği anlaşılmalıdır. Kelimelerin birden çok anlama gelebileceği düşünülerek karşımızdaki kişinin ne demek istemiş olabileceğini anlamak, çatışma çözümünde çok önemlidir. Bu iletişim anlayışının belirttiği sorunlardan kaçınmak için dinleyen kişiler karşıdakinin bu sözleri söylerken neyi kastetmiş olabileceğini anlamaya çalışmalı, mesajı ileten kişiler de karşıdakinin kelimeleri anlamlandırmaya çalışacağını bilerek mesajda kullanılan kelime ve cümleleri ona göre düzenlemelidir (Kraus ve Morsella, 2006).

Diğerinin Bakış Açısı Yaklaşımı:

Diğerinin bakış açısı yaklaşımı iletişim kurmak üzere mesajı veren kişiye mesajın anlaşılmasında önemli görev yükleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda mesaj kaynağı, mesajı alan kişinin yerine kendisini koyar ve onun iletilen mesajdan ne anlayabileceğini öngörmeye çalışır ve bu doğrul-

tuda mesajı kurgular ve iletir. Mesajı dinleyen kişinin de kendisini karşıdakinin yerine koyması aslında bu yaklaşıma göre mümkündür, ancak mesajı veren kişinin öngörüsü daha önemlidir (Kraus ve Morsella, 2006).

Diyalog Yaklaşımı:

Diyalog yaklaşımında bir tarafın bir mesaj gönderdiği ve diğer tarafın da sadece mesajı alıp değerlendirdiği durağan ve tek yönlü bir süreç söz konusu değildir. İletişimde bir karşılıklılık vardır ve bu karşılıklılık çok önemlidir. Her iki taraf için de önemli olan prensip ise aktif bir dinleyici olmaktır. Aktif bir dinleyici karşısındakini dinlemekte olduğunu, anlamaya çalıştığını ona hissettirir. Hatta zaman zaman bazı anlaşılması zor olabilecek mesajların kendisi tarafından nasıl anlaşıldığını belirtmesi ve diğerinin ne demek istediğini anlamış olduğunu teyit ettirmesi gerekebilir. Ayrıca ne söylendiğini tam olarak anlayabilmek için çekinmeden bazı sorular sorulabilmelidir (Kraus ve Morsella, 2006).

Diyalog yaklaşımı her iki tarafın da birbirini anlayarak uzlaşma için çabalamasına zemin hazırlar. İletişim, çatışma yönetiminde en temel unsurdur ve her türlü çatışmada çözümün ilk adımı olarak önerilmektedir (Kraus ve Morsella, 2006). Çatışan kişi ya da gruplar bir araya geldiklerinde uzlaşma için ilk aşama, karşılıklı tarafların birbirlerini anlayabilecekleri bir iletişimin kurulmaya çalışılmasıdır. Bir kez uzlaşmacı bir iletişim kurulduğunda bu uzlaşma ortamı genişletilebilir.

Bunlara ek olarak, verilen mesajın içeriği kadar önemli bir başka unsur da iletilme biçimidir. Kişilerin neyi nasıl söyledikleri, karşıdaki kişiyle iletişim kurarken duygularını nasıl ifade ettikleri, bir çatışmayı çözmede ne kadar istekli olduklarını göstermektedir (Olekalns Putnam, Weingart ve Metcalf, 2008) ve çözüme ulaşılma yolunda önemli bir belirleyicidir. Örneğin, “Kapıyı kapat!” oldukça net, anlaşılır bir cümledir. “Lütfen kapıyı kapatır mısınız?” ise aynı davranışı yapmamızı belirten ama söyleniş biçimi açısından bambaşka bir anlama gelen bir cümledir. Mesajı alan kişi mesajın içeriğinden çok biçimine duygusal bir tepki verebilir. Bu da mesajın devamının dinlenmesini ve anlaşılmasını tehlikeye sokabilir. Uzlaşma ara-

yışı içinde, çatışma yönetilmeye çalışılıyorsa, mesajların *söyleniş biçimlerine* de en az içerik kadar önem verilmesi gereklidir (Kraus ve Morsella, 2006).

Ancak, iletişim aslında nötr bir kavramdır. Uzlaşma için kullanılabilir gibi çatışma için de kullanılabilir. Eğer gerekli önlemler alınmadan çatışan iki grup veya kişi iletişime alınırsa olumsuz sonuçların oluştuğu sıklıkla gözlemlenmiştir. Kişilerin bireysel çatışma yönetimi stratejileri yıkıcılık ya da saldırganlık üzerine kuruluysa bu durumda hoş olmayan sonuçların oluşması mümkündür (Kraus ve Morsella, 2006). Dolayısıyla iletişimin koşulları ve nasıl kullanıldığı çok önemlidir.

2. Örgütsel Nedenler

Çatışmanın yaşandığı ortam da çatışmayı etkileyen önemli faktörlerden biridir ve örgütsel çatışma örgüt ortamında yaşanırken örgütün bazı özelliklerinden de etkilenir. Örgüt içindeki çeşitlilik, liderlik tarzlarındaki farklılıklar, güç dengeleri, örgüt içi rollere ait yetki ve sorumlulukların net olarak ortaya koyulmamış olması çatışma sürecini etkiler.

2.1. Çeşitlilik

Örgütler yapılarında farklı geçmişe (alt kültür, eğitim farklılıkları, şehir, kasaba, köy yaşantıları, göç, gibi) ve özelliklere (kişilik, yaş, cinsiyet, cinsel tercih gibi) sahip, farklı meslek gruplarından, farklı pozisyonlarda çalışan birçok kişiyi barındırır. Çok uluslu şirketlerde ise bu çeşitlilik daha da zengindir; ırk, din, dil, etnik köken, kültür gibi farklılıklar da devreye girer. Küreselleşen iş dünyasında her gün daha fazla çeşitlilikle karşılaşma ihtimali artmaktadır. Uluslararası şirketlerde birbirinden farklı meslek grupları, rekabet dünyasında farklı kültür ve altyapılara sahip kişilerin birlikte çalışmak durumunda olmaları çeşitliliği arttırmaktadır (De Dreu ve Gelfand, 2008). Bu çeşitlilik başlı başına bir çatışma zeminini oluşturur. Ne kadar farklılık varsa o kadar da farklı fikir ve davranış ortaya çıkar. Bunların bir arada uyum içinde çalışmasını sağlamak örgütün sağlığı için önemlidir.

Kültür

Kültür, çatışma konusunda önemli unsurlardan biridir ve çatışmanın sürecini ve sonuçlarını etkiler. Kişinin yaşadığı kültür, onun çatışmaya yönelik davranış ve tutumlarının gelişmesinde önemli rol oynamaktadır (Kaushal ve Kwantes, 2006). Kültür, çatışma kavramının tanımlanmasında bile önemli bir belirleyicidir, bazı kültürlerde karşılıklı yüzleşmeye önem verilirken bazı kültürlerde çatışmanın üstü kapatılmaya çalışılır (Kaushal ve Kwantes, 2006). Bu durumda kişilerin çatışmayla başetme biçimleri de farklılaşabileceğinden bu durum bile çatışma nedeni olabilir. Batı kültürlerinde karşılıklı yüzleşme stratejisi daha uygun bulunur ve genelde tercih edilen çatışma yönetimi stili *zorlamadır*. Oysa, Doğu kültürlerinde uyum stratejisi daha çok kabul görmektedir ve çatışma yönetiminde genel olarak *kabullenme* ya da *uzlaşma* stili tercih edilir (Kaushal ve Kwantes, 2006; Johari, Morni, Bohari ve Sahari, 2013).

Kültürel farklar çatışmanın nedenlerinde belirleyici rol oynayabilir. Örneğin, bireyci kültürlerde kişilerin içsel özelliklerine (Örn. sen verilen bir işi beceremezsin zaten), toplulukçu kültürlerde ise ortamsal özelliklere (Örn. koşullar bu işi yapmak için uygun değildi) daha çok atıf yapılır. Bireyin içsel özelliklerine yapılan atıflar, çatışma sırasında ilişkisel bir çatışmaya doğru kaymaya neden olabilir. Bu farklılık nedeniyle çatışma sırasında toplulukçu kültürlerde ilişkisel çekişmeler daha az görülebilir (De Dreu ve Gelfand, 2008). Bu durum, kültürün bazı özelliklerinin çatışmanın olumsuz çıktılarını azaltıcı bir rol de oynayabileceğini göstermektedir.

2.2. Güç Farklılıkları ve Liderlik

Sosyal anlamda güç, kişiler üzerinde bir değişim yaratabilme etkisidir. Bu güç örgütün yararına insanları belli bir amaca yönleltmek için kullanılabilmesi gibi, örgütün zararına, insanları yıldırarak iş yapmasını engellemek için de kullanılabilir (Coleman, 2008).

Güç akışı örgütte yukarıdan aşağıya, ortadan kenarlara ya da aşağıdan yukarıya doğru olabilir. Lider ve yöneticilerden çalışanlara doğru yönelen

güç yukarıdan aşağıya doğrudur. Orta düzey yöneticilerden hem çalışanlara, hem de üst yönetime doğru (örn. sivil toplum kuruluşlarındaki proje yöneticilerinin durumundaki gibi) ise ortadan kenarlara doğru yönelen güce örnektir. Aşağıdan yukarıya doğru yönelen güce örnek olarak alt düzeydeki kişilerin tutum veya davranış değişikliklerinden veya alt düzeydeki yenilenmelerden kaynaklanan bir güç farklılaşması verilebilir (Coleman, 2008). Güç akışındaki farklılaşmalar, yeni akış sırasında özellikle işe yönelik çatışmaları arttırabilir.

Güç arzusu, kişisel bir faktör gibi görünmekle birlikte, örgüt yapısında kişinin elde ettiği pozisyon ile ilgili olarak bir soruna dönüşebilir (Coleman, 2008). Örgütlerin çoğunda hiyerarşik bir yapılanma vardır. Kişinin örgüt içindeki gücünü, hiyerarşideki konumu belirler. Kişiler, örgüt içindeki konumlarını ve güç farklılıklarını adil olarak algılamazsa göreceli yoksunluk yaşayabilirler. Bu da çatışmaya zemin hazırlar. Konumlara dair güç farklılıkları açıkça ortaya koyulduğunda (kişilerin neden o konum ve güce sahip oldukları açıkça belirtildiğinde) ya da konumlar arası güçlerin karşılıklı dengelenmesi durumunda göreceli yoksunluk algısı ve çatışma azalır.

Doğrudan gücün kullanımı bir çatışma ile baş etme stratejisi (zorlama, gibi) olarak da kullanılabilir. Ancak bu durum kronik bir hal alır ve bütün çatışmalar güç kullanımı ile çözülmeye çalışılırsa, örgüte zarar vermeye başlar. Bu yöntem sıklıkla kullanıldığında gücün diğerleri ile paylaşımı azalarak güç dengeleri değişir ve yöneticilere karşı çalışanlar güçsüzleşir. Bu da kişilerde gücün adaletsiz dağıldığı algısına ve göreceli yoksunluk durumuna dönüş demektir.

Örgüt içi güç mücadelesi rekabete dayalı verimliliği arttırabilir, ancak bu rekabetin boyutları önemlidir. Örgüt içi dinamikleri bozacak şekilde kişilerin birbirleriyle rekabete girmesi, verimliliği olumsuz yönde etkiler.

Örgütlerde liderler genellikle yönetici konumlarda yer alan örgütün yapılandırılmasında resmi bir konuma ve güce sahip olan kişilerdir. Bununla birlikte, resmi olmayan liderlerin de varlığı söz konusu olabilir. Bu liderler ise örgüt tarafından tanınmayabilir ama yine de belli bir güce sahip olabilirler. Eğer örgüt içinde kabul edilmeyen bir yönetici varsa, çalışanlar

kendi içlerinden resmi olmayan bir lideri takip edebilirler ve resmi yönetici ile resmi olmayan lider arasında bir çatışma doğabilir. Bu durumun çözülmesi için örgütün üst yönetiminin duruma müdahalesi gerekebilir. Ancak resmi olmayan liderin gücü dikkate alınarak çözüm aranması örgüt dinamiklerini korumak açısından önemlidir.

Liderler liderlik ettikleri gruba örnek olurlar. Sevilen liderler çalışanlara ilham verir, onları motive ederler. Liderlerin tutarlı, tarafsız, kurallara uygun davranışları, astlarıyla bilgi paylaşması, doğru kararlar alabilmesi ve hatalarını kabul ederek düzeltmesi onun meşru bir lider olarak algılanmasına neden olur (Hortaçsu, 2012). Meşru algılanan lider ile grup üyeleri arasında uyum gelişir. Yöneticilik yapan liderin astları arasında geçen çatışmalarda arabuluculuk yapması da gerekir. Eğer lider uygun zamanda ve uygun şekilde çatışmaya müdahale edemezse, çatışma büyüyebilir. Bu durumda liderin davranışları diğerlerinin çatışmasında önemli rol oynar.

Güç ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken önemli nokta şudur; gücü olan gücünü korumayı, arttırmayı ve kendi çıkarı için kullanmayı arzular, ancak güçsüz olanın da istekleri aynıdır.

2.3. Yetki ve Sorumluluk Alanındaki Belirsizlik

Yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler kişiler arası rol çatışmalarına, görev ve sorumluluklarda aksamalara yol açabilir. Birinin yapması beklenen işi kimse yapmayabilir veya aynı iş için herkes gereksiz yere çaba sarf etmiş olabilir. Kişiler kendisinin ya da diğerinin yetki ve sorumluluklarını net olarak bilmiyorlarsa bunlarla ilgili çıkarımlarda bulunarak atıflar yaparlar (Kağıtçıbaşı, 2010). Bu atıflarda da yanlış payı yüksektir. Kişilerin yanlış atıflarında olumsuz bir niyet olmayabilir ancak bu atıflar üzerinden gerçekleştirilen davranışlardan örgüt olumsuz yönde etkilenebilir ve sorunlar ortaya çıkabilir. Kişilerin rol tanımlarının iyi yapılması, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirtilmesi yönetim tarafından sağlanmalıdır.

Örgütteki değişimler (örneğin; çalışanlardan birinin bölüme yönetici olarak atanması) ve yenilikler (örneğin; yeni alınan bir malzemenin kim tarafından, nasıl kullanılacağı) de bazı belirsizliklere yol açabilir (De Dreu ve Gelfand, 2006). Örgütün bu noktada örgüt içi iletişimi iyi kurması ve gerekli bütün bilgilendirmeleri yapması önemlidir. Örneğin; üretim bölümünden bir çalışan terfi ettirilerek üretim şefliğine atanırsa, hem terfi ettirilen çalışanın hem de önceki iş arkadaşları/şimdiki astlarının, yeni yetki ve sorumluluklar hakkında tam olarak bilgi sahibi olmaları gerekir. Bu bilgilendirme yapılmazsa astlar, yeni görevden kaynaklanan bazı davranışları farklı yorumlayarak rahatsızlık duyabilirler bu da şefliğe yükseltilen kişi ve astlar arasında ilişkisel bir çatışmanın zeminini hazırlayabilir.

ÇATIŞMANIN ÖRGÜTE VE ÇALIŞANLARA ETKİLERİ

İşyerinde farklı fikirlerin olmaması mümkün değildir. Farklı fikirlerin çatışmaması da beklenemez. Bu farklılıklar ve çatışmaların örgüt çalışanlarını rahatsız edebileceği ve çalışan tarafları olumsuz etkileyeceği düşünülebilir. Ancak çalışan fikirlerin ve rekabetin olmadığı durumlarda da, işyerleri sıkıcı ve yaratıcılıktan yoksun hale gelebilirler. Çatışma sırasında ortaya çıkan tartışma ortamı hem bireyin hem de grubun bilişsel aktivitesini arttırmakta, örgüte hareket getirmektedir.

Çatışma sonucu gelen dinamizm çalışanlardaki isteksizliği azaltarak örgütün ya da grubun amacı doğrultusunda güdülenmesine yardımcı olur. Fikir ayrılığından çıkan çatışmalarda öne sürülen farklı ve yeni fikir ve bilgiler, örgütün yenilenmesinde önemli rol oynar. Örgüt eski hedef ve politikalarını yeniden gözden geçirme ve kendini zenginleştirme fırsatı bulur. Kaynak dağılımı konusundaki çatışmalar sonucu örgüt kaynaklarının daha adil dağıtılması olanağı doğar. Örgüt içindeki iletişim problemlerinden kaynaklanan çatışmalar sonucu iletişim biçimlerine dikkat çekilir ve iletişim daha sağlıklı bir biçimde yeniden yapılandırılabilir. Yetki dağılımı ile ilgili yaşanan çatışmalar, örgütün hiyerarşik yapısının gözden geçirilmesi ve istenmeyen yapılanmalardan (örneğin; merkezileşme, katı kademe- li yapı ya da dağınık grup yapısı) uzaklaşılması fırsatını sağlar. Çatışma

ortaya çıktığında, örgütte aksayan bazı noktalara dikkat çekilir ve bu şekilde örgütün o noktalara odaklanarak çözüm üretmeye çalışması mümkün olur. Bütün bunların sonucunda da örgüt ya da grup içinde bütünleşme olanaklı hale gelir, etkinlik artar (Uluğ, 2009; Başaran, 1992). Çatışma belli ölçüler içinde kaldığı ve iyi yönetildiğinde örgüt için olumlu etkileri olabilir. Yaratıcılığı, rekabeti arttırarak örgütün verimliliğine katkıda bulunabilir (Schulz-Hardt, Mojzisch, Vogelgesang, 2008).

Çatışmanın yukarıda belirtilen bazı olumlu yönlerine rağmen, örgütsel çıktılarının genellikle olumlu olduğunu söylemek zordur. Uygun bir şekilde yönetilmeyen çatışmalar istenmeyen biçimlerde gelişebilir. Aslında çatışma diye tanımlanan durumlar, anlaşmazlıkların iyi yönetilemediği durumlardır ve bunlar örgütte baş edilmesi gereken sorunlar şeklinde ortaya çıkar.

Grup üyelerinin çatışması, birbirleriyle rekabete girmelerine ve yabancılaşma yaşamalarına sebep olabilir. Bu da örgütsel bağlılığın azalmasına neden olur. Grup, özellikle ilişkisel çatışmalarda, amacından saparak enerjisini farklı yönlere harcamaya başlayabilir ya da grup üyeleri için ortak amaçlar önemini yitirebilir. Çatışma durumu örgütteki kişileri psikolojik açıdan da yıpratır. Kişilerin iş başarısı, ilişkileri ve hayat kalitesi olumsuz yönde etkilenebilir (Government of Alberta Department of Employment and Immigration, 2009). Bunun bireysel sonuçları; hayal kırıklığı ve endişede artış, ilişkilerde gerginlik, huzursuzluk olabilir. Sağlığın bozulması, depresyon, uykusuzluk, işe gelme ve/veya çalışma isteğinin kaybolması, sık sık rapor alma, işe ya da iş arkadaşlarına küsme, işten ayrılma isteği gibi kişi açısından olumsuz davranış ve duygulanımlar ortaya çıkabilir.

Örgütte ise, çalışanlar veya çalışma grupları arası sağlıklı rekabet, bilgi saklama, moral ve motivasyonda azalma, işten ayrılmaların artması, verimli çalışma zamanının kaybı, yeterlilikte ve verimlilikte düşme, hem çalışanlar hem de müşterilerden gelen şikâyetlerin artması, işe gelmeme ve işi sabote etme davranışlarının artması yaşanmaya başlayabilir (Government of Alberta Department of Employment and Immigration, 2009).

Çatışma kontrol altına alınmazsa, çatışmanın yarattığı gerilim uzun sürebilir veya boyutları daha da büyüyebilir olabilir. Başlangıçta çatışan kişi ya da kişiler dışında kalan diğerleri de bu durumdan etkilenecek çatışmada bir tarafta yer almaya başlayabilirler. Bu tip çatışmalar çözülmediği takdirde daha büyük problemlere dönüşebilirler.

Çatışmalar bazen bir çatışma spirali oluşturur. Bu spiral ilk problemin ortaya çıkmasıyla başlar, sonra karşıt gruplar oluşur, bu gruplar katılaşıp ve kendi konumlarını savunmaya geçerler. Çatışma başladığı ortamdan farklı ortamlara da taşınır ve dışarıdan destek aranmaya başlanır, nesnel bakış açısı kaybolur (burada kişisel devreye girer ve ilişkisel çatışmaya dönüşür). Kriz duygusu oluşmaya başlar, ihtilaf tarafları oluşur, çıktılar hakkında şüpheler oluşmaya başlar, seçenekler azalır ve problem şiddetli hale gelir. Bu spiralde problem şiddetli hale gelmeden etkin bir şekilde müdahale edilmelidir. Aksi takdirde aşamalar birbiri ardına gerçekleşir ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir döngüsel kötüye gidiş gerçekleşir (Uluğ, 2009; Government of Alberta Department of Employment and Immigration, 2009).

Genel olarak yıkıcı çatışmalar örgüt dinamizmini kısıtlar ve üretkenliğin düşmesine neden olur. Yıkıcı çatışmaların müdahale edilmeden sürmesi, durumun kronikleşerek örgüt ya da grubun çalışamaz hale gelmesine neden olabilir. Bu durumda doğru çatışma yönetimi stratejileri, hem örgütler hem de bireyler açısından önem kazanmaktadır.

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütlerde olumsuz sonuçlar veren çatışmayı çözmekten daha etkin bir yöntemin, çatışmaların oluşmaması için gerekli önlemlerin alınması olacağı düşünülebilir. Yani hiçbir çatışmanın olmadığı, farklılıkların olmadığı, herkes için tahmin edilebilir bir “ideal” örgüt ortamı kurgulanmaya çalışılabilir. Ancak, hiçbir çatışma yaşamayan bir örgütte ortaya çıkan önemli bir tehlike durağanlıktan gelen cansızlık ve sıkıcılıktır. Yeni fikirlerin ortaya atılmadığı, değişikliklerin olmadığı bir örgütte çalışmak kişileri

yeteri kadar motive etmeyebilir. Yaratıcılığın olmadığı bu durumda örgütün de kendini yenileme, değişen koşullara uyum sağlama şansı kalmaz. Bu yüzden zaten kaçınılmaz olan çatışma ortamının ortadan kaldırılması için uğraşmak yerine var olan değişim potansiyellerinin uygun şekillerde yönlendirilmesi, çözülmesi, yani çatışmanın iyi bir biçimde yönetilmesi gereklidir.

Çatışma çözümüne yönelik pek çok yaklaşım, farklı temeller üzerinden ele alınmıştır. Çatışma çözümünü olumludan olumsuzu uzanan ikili boyutta ele alan Deutsch'un (2008) *işbirliği ve yarışma* kuramı, kişilerin amaçları doğrultusunda çatışma çözümüne yöneldiğini varsayar. Bu yaklaşımda kişiler amaca ulaşmak için ya birbirlerine bağımlıdırlar, ya da birinin çıkarı diğerinin zararı anlamına gelir. Kişiler arası çatışma ortaya çıktığında birinci durumda işbirliği ile ikinci durumda ise rekabet ve yarışma ile çözmek mümkündür. Aslında doğru çatışma çözümü yöntemi zaten grup sürecinin içinde saklıdır.

Çatışma çözümüne yönelik bir başka yaklaşım ise *iletişim süreçlerini* dikkate alarak ortaya koyulan bir yaklaşımdır. Çatışma yönetimi stratejileri üzerine yapılan araştırmalarda *iletişimin* önemi vurgulanmaktadır. Hem Amerika hem de Asya'da yapılan kültürlerarası araştırmalarda, çatışma üzerine konuşmanın işbirliğine yönelik çatışma çözümü stratejilerini, iletişimden kaçınmanın ise, yarışmacı çatışma çözümü stratejilerini oraya çıkartmakta rol oynadığı bulunmuştur (Tjosvold, 2008). İletişim, doğru duyguları harekete geçirecek şekilde kullanıldığında, oldukça etkili işbirlikçi bir çatışma çözümüne zemin hazırlar. Ancak iletişim, kullanılış biçimine göre, oldukça yarışmacı da olabilir ve çatışmayı körükleyebilir.

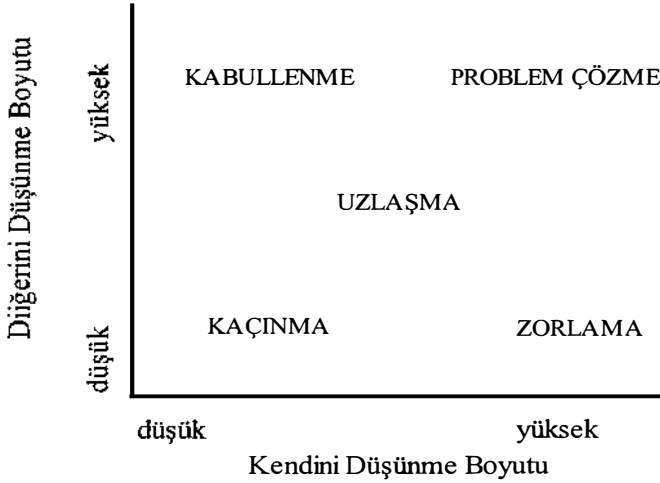
Çatışma yönetimi *bireysel* ve *örgütsel* düzeyde de ele alınabilir (De Dreu & Gelfand, 2008). Çatışma ortaya çıktığında ilk olarak bütün bireylerin kendi çatışma çözüm stratejileri ön plana çıkar. Çatışma bu düzeyde çözülürse örgütsel müdahaleye gerek kalmaz. Genellikle bireysel stratejiler etkin bir sonuç vermediğinde örgütsel müdahale uygulanır. Dolayısıyla öncelikle bireysel çatışma çözüm stratejilerinden bahsetmek yararlı olacaktır.

1. Bireysel Düzeyde Çatışma Yönetimi

Bireysel düzeyde çatışma yönetimi ele alınırken kişilerin çatışma karşısında özgün davranışları veya belli bir biçimde davranma eğilimleri olduğu varsayılır (Olekalns ve ark., 2008). Temeli yönetsel matristen (managerial grid) alınmış olan ve sonradan diğer araştırmacılar tarafından geliştirilen Blake ve Mouton'un İkili İlgi Kuramı (Dual Concern Theory) (akt. De Dreu, Evers, Beersma, Kluver, Nauta, 2001; Olekalns ve ark., 2008), çatışma yönetimi stillerini iki temel boyut üzerinden ele alır: Dayanışma (diğerini düşünme) ve yarışma (kendini düşünme) boyutları. Her iki boyut üzerinde yüksek, düşük veya orta düzeydeki konumuna göre kişiler 5 temel çatışma stratejisi üzerinden değerlendirilir. Bunlar şekil 2'de de belirtilen *kaçınma*, *kabullenme*, *zorlama*, *problem çözme* ve *uzlaşma* stilleridir (Van de Vliert ve Hordijk, 1989; De Dreu ve ark., 2001; Olekalns ve ark., 2008):

- **Kaçınma** stilinde kişiler çatışmalı ortamdan fiziksel (ortamdan uzaklaşma) ya da psikolojik (ortamda bulunduğu halde çatışmaya girmeme, fikir belirtmeme) olarak çekilme eğilimindedirler. Bu stili benimsemiş kişiler hem kendini, hem de diğerini düşünme boyutunda düşük bölgede yer alırlar.
- **Kabullenme** stilini benimseyenler ise kaybetmek pahasına karşı tarafın fikrini kabul ederler, böylece çatışma yatışmış olur. Bu çatışma stili matriste, kendini düşünme boyutunda düşük, diğerini düşünme boyutunda ise yüksek durumda yer almaktadır.
- **Zorlama** stilinde kendini düşünme boyutu yüksek, diğerini düşünme boyutu düşüktür, dolayısıyla kişiler kendi çıkarlarını en yüksekte tutabilmeye ve karşıdakinin kaybetmesini sağlamaya çalışırlar.
- **Problem çözme** ise hem kendini, hem de diğerini düşünme boyutları yüksektir. Bu stili benimseyen kişilerin amacı her iki tarafın da en yüksek düzeyde çıkar sağlamasıdır.
- **Uzlaşma** stili ise matrisin tam ortasında yer alır. Bu stilde hem kendini hem de diğerini düşünme boyutu ne çok düşük, ne de çok yüksektir, uzlaşmaya varabilmek için %50 stratejisini uyguladılar,

karşıdakilerden kendisi kadar taviz beklerler. Her iki tarafın kazancı ve kaybının eşit düzeyde ya da benzer olmasını amaçlarlar. Uzlaşma stili diğer stillere göre işbirliği ile daha fazla ilişkili bulunmuştur.



Şekil 2. İkili İlgı Kuramına Göre Kişisel Çatışma Yönetimi Stilleri

Kaynak: De Dreu ve ark. (2001)'dan uyarlanmıştır.

Kötü bir şekilde yönetildiğinde çatışmanın uzun dönemde çalışanların sağlığında ve iyilik halinde (well-being) bozulmaya, psiko-somatik şikâyetlerin ortaya çıkmasına ve tükenmişliğe neden olduğu bulgulanmıştır (De Dreu, Van Dierendonck ve Dijkstra, 2004). Ancak bu tek yönlü değil, döngüsel bir ilişkidir, çünkü olumsuz iyilik halinin çatışmaya zemin hazırladığı da aynı araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Çatışmanın önlenmesinde ya da çözümünde örgütler grubun çıkarını ön planda tuttuklarında bireyin çıkarları bundan zarar görebilir. Bu devam ettiğinde bireyin iş tatmini ve motivasyonunda düşüş ve işten ayrılma isteğinin ortaya çıkması ile birlikte ilişkisel çatışmalarda da artış yaşanabilir. Örgütlerde çalışanlar çatışmayla

karşı karşıya kaldıklarında çoğunlukla pasif olmayı, görmezden gelmeyi tercih ederler. Kaçınmak ya da görmezden gelmek aslında kişinin sağlığı ve iyilik hali için olumlu olmakla birlikte, çözümlenmeyen, üstü örtülen çatışma ileride daha büyük bir sorun olarak kişinin karşısına çıkabilmektedir. Bu bağlamda kaçınma veya gözardı etme uzun vadede etkili bir çatışma yönetimi stratejisi değildir (De Dreu, Van Dierendonck ve Dijkstra, 2004).

Araştırmalar sonucunda çatışma çözümü stratejilerinden en etkili olanlarından biri **uzlaşma** stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel bazda çatışma çözümünün etkin kullanılabilmesi için aslında erken yaşlardan itibaren kişilerde etkili çatışma çözümü stillerinin öğretilmesi gereklidir (Sandy, 2006).

2. Örgütsel Düzeyde Çatışma Yönetimi

Örgütteki herkes mutlaka örgütsel bir birimin parçasıdır. Davranışlarını, parçası oldukları örgütsel birim ya da grup ortamından etkilenecekler. Örgütsel çatışma söz konusu olduğunda da durum farklı değildir. Örgütün değerlerini, kişiden beklentilerini, ilişki biçimlerini bilmenin yanı sıra, örgüt içinde belli grupların üyesi olmak ve örgütün bazı özellikleri, çatışmayı ve çözüm yöntemlerini etkiler (Tjosvold, 2008). Dolayısıyla her türlü çatışma düzeyinden bütün örgüt etkilenebilir. Örneğin; yöneticiler arası rekabetin olduğu bir ortamda, alt gruplara bu rekabet duygusu yansır ve yöneticileri rekabet eden gruplar da birbirlerini rakip olarak görmeye başlar.

Küçük ölçekli şirketlerde genellikle ortak çıkarları gözetmek, birbirine yardım etmek, birbirini kollamak bir normdur. Ancak birbirini pek tanımayan kişilerden oluşan büyük şirketlerde, bu normun yerine, kendi çıkarlarını (ya da kendi grubunun çıkarlarını) üstün tutmak ve diğerlerinin kaybetmesini umursamaksızın kendi başarısını sağlamaya çalışmak, kazan-kazan stratejisi yerine kazan-kaybet stratejisini benimsemek daha yaygındır (Burke, 2006). Bu durumda şirket büyüklüğüne göre kurum içi norma bağlı olarak çatışma yönetimi biçimleri değişebilir.

Çatışma çözümü için örgütsel bazda ele alınan yöntemlerden biri *arabuluculuk* yöntemidir. Bu yöntem kitlesel çatışmalarda (örneğin sendikal çatışmalarda) da kullanılan bir yöntemdir. Ancak son yıllarda bu tür kitlesel çatışmaların azaldığı ve örgüt içi çatışmaların arttığı gözlenmekte, arabuluculuk yöntemi de örgüt içi çatışmalarda yarar sağlamak üzere kullanılmaya başlanmaktadır (Saundry, McArdle ve Thomas, 2013). Örgüt içinde ele alındığında en basit haliyle yönetici veya dışarıdan bir kişi, çatışan taraflar arasında arabulucu olarak görev yapar (Goldman, Cropanzano, Stein ve Benson, 2008). Örgütler genel olarak süregiden ilişkilerini korumak, çatışmaların büyümeden (mahkemeye ya da basın aracılığıyla kamuya ulaşmadan) çözmek amacıyla yöneticilerinin arabuluculuk yapmalarını isterler.

İşyerleri hem resmi hem de resmi olmayan arabuluculuk yöntemlerini kullanırlar. Öncelikle maliyeti daha düşük ve daha esnek olduğu için resmi olmayan yöntemler tercih edilir, sonra da resmi olanlara geçilebilir. Resmi yöntemler daha pahalı, ancak daha yapılandırılmış yöntemlerdir. Çatışmaların çoğunun erken dönemde, resmi olmayan yönetici müdahaleleriyle çözülebildiği, çünkü çatışan tarafların yönetimden daha fazla çözüme ulaşmak istediği gözlenmiştir. Arabulucunun yönetici olması bir avantajdır, çünkü hem bütün arabuluculuk yöntemlerini kullanabilmesi, hem de kendisi de örgütün içinde oluşan çatışmaya yakın bir kişi olarak, olası olumsuzluklarından kendisinin de etkilenmesi söz konusu olduğundan, çatışmanın en uygun şekilde çözülmesi konusunda başka bir arabulucudan daha istekli olacaktır (Goldman ve ark., 2008). Ayrıca çatışmaların, çözümünde arabulucu olan yöneticinin önem verdiği bir konuda olması, çatışmanın şiddeti, zamanın kısıtlı olup olmadığı, çatışan kişilerin güç farkı, arabulucunun hiyerarşideki pozisyonu önemlidir. Yapılan bazı araştırmalarda, önemli bir konuda gelişen, şiddetli çatışmalarda daha acil yöntemler uygulanarak çözüm arandığı gözlenmiştir. Çatışanlar arasında güç farkı varsa arabulucuya güçlü taraf daha çok etki edebilmektedir. Öte yandan her iki taraf da koşullar olarak eşitse, arabulucuların zayıf olan taraftan yana ağırlıklarını koydukları gözlenmiştir.

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN AZALTILMASI İÇİN KURUMSAL OLARAK YAPILMASI GEREKENLER

Çatışma ile ilgili verilen bilgiler doğrultusunda sağlıklı bir örgüt işleyişi için yapılması gerekenler kısaca bu başlık altında ele alınmaktadır.

Çatışmayı örgütsel işleyişin bir parçası olarak görmek ve başladığında tanımlamak ve olumlu ya da olumsuz yönde gelişme potansiyelini belirlemek gereklidir. Olumlu yönde gelişebilecek çatışmalar genellikle grup içinde ya da kişiler arasında herhangi bir örgütsel müdahale gerekmeden çözümlenebilmektedir. Önemli olan örgüt yöneticilerinin zararlı yönde gelişebilecek olan çatışmaları önceden tespit edebilmeleri ve gerekli müdahaleyi zamanında yapabilmeleridir. Bunun için de yöneticilerin çatışma ile ilgili bilgilerinin artırılması, hatta arabuluculuk eğitimlerinin verilmesi önemlidir.

Aslında örgüt çalışanlarının çatışmanın iyi ve kötü yönleri konusunda bilgilendirilmeleri bir ilk adım olabilir. Hem bireysel çatışma yönetimi stratejileri, hem de etkin iletişim biçimlerine yönelik eğitimler bu konuda yararlı olabilir. İnsanların dikkatleri bu konuya çekilirse, farkındalığın artmasıyla çatışma soruna dönüşmeden önce gereken yardımı talep edebilirler ya da bazı olumsuz durumlarla kendileri daha kolay baş edebilirler.

Örgütlerin çalışanları arasında uygun bir iletişim ortamını hazırlaması önemlidir. Bir şekilde bu iletişimde problemler yaşandığında yardım alabilmeleri için gerekli üst yönetime ilişkin iletişim kanallarının açık tutulması gerekmektedir.

Yetki ve sorumlulukların belirsizliğinden kaynaklanan çatışmalar için örgüt bazında yapılması gereken temel şeylerden biri rol tanımlamalarını açık hale getirerek yetki ve sorumlulukları uygun şekilde dağıtmaktır. Bu tanımlar sadece çatışma konumundaki kişiler için değil, bütün örgüt çalışanları için net olmalıdır.

Grup içi fikir tartışmalarının ortaya koyulabileceği uygun ortamlar ve kişilerin açık iletişim kurabilecekleri koşullar oluşturulmalıdır. Böylece kişiler farklı fikirlerini saklamak yerine ortaya koymaya teşvik edilmeli,

gruptaki rekabet potansiyeli, gerektiğinde danışmanlık verilerek, olumlu çatışma alanına yönlendirilmelidir.

Örgütlerde insan kaynakları işleyişi ve uygulamaları açık ve net olarak tanımlanmalıdır. Örneğin; performans değerlendirmesinde belirsizlikler olması durumu, kişiler ve departmanlar arasındaki çatışmayı arttıracaktır. Bu bağlamda örgütlerin yapması gereken, kariyer politikaları, eğitim uygulamaları, iş analizleri, motivasyon yöntemleri gibi insan kaynakları uygulamalarının kriterlerini net olarak belirlemek ve bu konularda çeşitli biçimlerde çalışanlarını bilgilendirmektir.

Örgütlerde farklılıkları kucaklayan, herkesin fikrini ortaya koyabilmesi için gerekli zemini hazırlayan, çalışanlar arasında işbirliğine değer veren, çalışanlarına sorunlar ile karşılaştıklarında destek verebilen, yenilik ve değişikliklerden korkmayan bir kurum kültürü yaratılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetiş Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (2005). *A Primer on Organizational Behavior* (6. Baskı). NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*. (İ. D. Erguvan Sarıoğlu, Çev.). İstanbul: Kaknüs. (Orijinal çalışma basım tarihi 2004)
- Burke, W. W. (2006). Conflict in organizations. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus, (Ed), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, (2. Baskı) içinde (781-804). CA: Jossey-Bass.
- Carducci, B. J. (2009). *The Psychology of Personality* (2. Baskı). West Sussex: Wiley-Blackwell.

- Coleman, P. T. (2008). Power and conflict. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus, (Ed), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, (2. Baskı) içinde (120-143). CA: Jossey-Bass.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W. ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- De Dreu, C.K. W.; Evers, A.; Beersma, B.; Kluwer, E. S. ve Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, C. K. W. ve Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics accross multiple levels of analysis. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand, (Ed), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, içinde (3-54). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D. ve Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being (Invited Assay). *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- De Dreu, C.K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and Competition. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus, (Ed), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, (2. Baskı) içinde (23-42). CA: Jossey-Bass.
- Doherty, N. ve Guyler, M. (2008). *The Essential Guide to Workplace Mediation and Conflict Resolution: Rebuilding Working Relationships*. London: Kogan Page.

- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Ertürk, E. M. (2010). *Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi'ne Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Freud, A. (1989). *Ego ve Savunma Mekanizmaları*, (Çev. Y. Erim) İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Garcia-Prieto, P.; Bellard, E. ve Schneider, S. C. (2003). Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 413-440.
- Gençöz, T. ve Öncül, Ö. (2012). Examination of personality characteristics in a Turkish sample: development of basic personality trait inventory. *The Journal of General Psychology*, 139(3), 194-216.
- Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J. ve Benson, L. (2008). The role of third parties/mediation in managing conflict in organizations. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand, (Ed), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, içinde (291-319). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Government of Alberta Department of Employment and Immigration (2009). *Let's Talk: a Guide to Resolving Workplace Conflicts*. Alberta: Alis Alberta Publications.
- Hortaçsu, N. (2007). *Ben, Biz, Siz, Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hortaçsu, N. (2012). *En Güze Psikoloji Sosyal Psikoloji*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Huang, J.C. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict: the moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 21 (3), 334-355.
- Jehn, K., Bezrukova, K. ve Thatcher, S. (2008). Conflict, diversity and faultlines in workgroups. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand, (Ed), *The Psyc-*

- hology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, içinde (179-210). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Johari, A., Morni, A., Bohari, D. F. A. ve Sahari, S. H. (2013). Conflicting environment at workplace: UiTM Sarawak's lecturers, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 101, 554-563.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. (12. Baskı) İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kaushal, R. ve Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603.
- Kraus, R. M. ve Morsella, E. (2006). Communication and conflict. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus, (Ed), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, (2. Baskı) içinde (144-157). CA: Jossey-Bass.
- Lindner, E. G. (2008). Emotion and conflict: why it is important to understand how emotions affect conflict and how conflict affects emotions. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus, (Ed), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, (2. Baskı) içinde (267-293). CA: Jossey-Bass.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 47-68.
- Mount, M., Ilies, R. ve Johnson, E., (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- Olekalns, M., Putnam, L. L., Weingart, L. R. ve Metcalf, L. (2008). Communication processes and conflict management. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand, (Ed), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, içinde (81-114). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rahim, A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3. Baskı) London: Quorum Books.

- Sandy, S. V. (2006). The development of conflict resolution skills: prechool to adulthood. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus, (Ed), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, (2. Baskı) içinde (356-388). CA: Jossey-Bass.
- Sandy, S. V., Boardman, S. K. ve Deutsch, M. (2006). Personality and conflict. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus, (Ed), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, (2. Baskı) içinde (331-355). CA: Jossey-Bass.
- Saundry, R., McArdle, L. ve Thomas, P. (2013). Reframing workplace relations? Conflict resolution and mediation in a primary care trust. *Work, Employment and Society*, 27(2), 213-231.
- Schulz-Hardt, S., Mojzisch, A. ve Vogelgesang, F. (2008). Dissent as a facilitator: individual- and group- level effects on creativity and performance. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand, (Ed), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, içinde (149-177). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Simmel, G. (1999). *Çatışma Fikri ve Modern Kültürde Çatışma*. (A. Aydoğan, Çev.). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Şerif, M. ve Şerif, C. W. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş I*, (M. Atakay, A. Yavuz, Çev). İstanbul: Sosyal Yayınlar. (Orijinal çalışma basım tarihi 1948)
- Tjosvold, D. (2008). Conflicts in the study of conflict in organization. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand, (Ed), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, içinde (445-453). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Uluğ, F. (2009). *Çatışma, Öfke ve Stres Yönetimi Semineri Ders Notları*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdares Enstitüsü, Ankara, 12-13 Şubat.
- Van de Vliert, E. ve Hordijk, J.W. (1989). A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *The Journal of Social Psychology*, 129 (5), 681-690.

- Yang, J. ve Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: a diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62, 259-295.
- Yıldız, S. (2007). *İşyerinde İstismar Davranışının Psikosoyal Boyutu ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 23-42

YENİ TEKNOLOJİLER VE ÖRGÜTLER

Verda ÖZGÜLER

Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İİBF,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
vcanbey@anadolu.edu.tr

Giriş

Milyonlarca yıl öncesinde insanın doğayla mücadelesi ve hayatta kalabilmesi için temel faktör olan teknoloji, günümüzde de insanın refah düzeyini artıran özellikleriyle birlikte önemini korumaktadır. Teknoloji ile ilgili tartışmalar her zaman iyi ile kötü, olumlu ile olumsuz, istihdam yaratan ya da yaratmayan, çevreye zarar veren ya da koruyan gibi ikili bir yapı içerisinde tartışılmaktadır. Hangi yönüyle tartışılırsa tartışılsın, tartışmalar teknolojik gelişmenin büyüme ve kalkınmada rol oynayan temel güçlerden biri olduğu gerçeğini değiştirmemektedir.

Teknoloji, yeni mal, hizmet üretimi ya da imalat süreçlerinin, yönetim biçimlerinin bulunmasına, geliştirilmesine ya da pratik sorunların çözüme yönelik uygulamalı teknik bilgiler bütünü olarak tanımlanmakta, yenilikler ya da buluşlar şeklinde kendini göstermektedir. Bu yönüyle temel bilimlerin uygulamalı yönünü oluşturmaktadır. Bazı buluşların ortaya çıkması tesadüflere bağlı olsa da teknoloji asıl olarak düzenli ve sistematik araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucunda elde edilmektedir. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ise insanlık tarihinde önemli değişimler yaratmış, tarım toplumundan, sanayi toplumuna ve günümüzde bilgi toplumuna geçişi beraberinde getirmiştir.

Dünya tarihinde teknolojik gelişmeler ile şekillenen çeşitli aşamalardan söz edilmektedir. Bu aşamalar teknolojik gelişmelerin sosyo ekonomik açıdan ele alınmasıdır. Bu yönüyle;

- tarımsal üretimin hâkim olduğu tarım toplumu,
- sanayi üretimi ile şekillenen sanayi toplumu,
- bilgi üzerindeki kontrolün ön planda olduğu bilgi toplumu

biçiminde bir sınıflandırma yapmak söz konusudur.

Bilişim iletişim teknolojileri (BİT)¹, tamamen yeni bir çağ, “sanayi ötesi” toplumu başlatmıştır. Günümüzde, bilişim iletişim teknolojilerinin ekonominin birincil, ikincil ve üçüncül sektörlerinde (diğer bir ifade ile tarım, sanayi ve hizmetlerde) büyük etkiler yarattığı kabul edilmektedir. BİT sektöründe yaşanan gelişmeler, artan bir hızla günümüzde akıllı robotlar, büyük veri, bulut internet, nesnelerin interneti, yapay sinir ağları, 3-D baskı gibi çok sayıda yeni uygulama ile eğitimden sağlığa toplumsal yaşamın her boyutunu etkilemektedir. Bu teknolojiler ile şekillenen üretim biçimi günümüzde Sanayi 4.0 olarak adlandırılmaktadır (Schwab, 2016: 24).

1. Teknolojik Devrimlerin Tarihsel Arka Planı

Teknolojik gelişme, toplumsal ve ekonomik değişimin başlıca nedenlerinden birisidir. Hızlı teknolojik gelişme, toplumun ekonomik ve sosyal yapısının da hızla değişmesine neden olmuştur. Teknolojik değişim, aynı zamanda iktisadi kalkınmanın da temel kaynaklarından biridir ve bu açıdan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ekonomik verimliliklerini yükseltmek, hızlı bir büyüme gerçekleştirebilmek için teknoloji üretmeye büyük önem vermektedirler. Az gelişmiş ülkeler ise kalkınmaları için gerekli olan teknolojiyi kendileri üretmedikleri için sanayileşmiş ülkelere ithal etmek durumunda kalmaktadırlar.

Teknolojinin günümüze kadar olan gelişim evrelerini üç ana döneme ayırmak mümkündür;

- 1- İlk dönem; buhar makinesinin kullanılmaya başlanması ile tarımdan sanayi sektörüne işçi akımının yaşandığı, kitle üretimlerinin gerçekleştirildiği birinci sanayi devrimi sonrası dönemdir.

¹ BİT sektörü; yazılım, hizmetler, donanım ve ekipmanlar olarak ele alınmaktadır. BİT ürünleri ile ilgili hizmetler olarak ise; makine ve ekipman toptan satışı ve tedariki, bilgisayar, işyeri makine ve bilgi işlem ekipmanı kiralama, telekomünikasyon, bilgisayar ile ilgili hizmetler, veri giriş tarzı gibi işlemler sıralanabilir.

- 2- İkinci dönem; büyük üretim hatları kullanılarak daha önce emek faktörüne dayalı olan üretim ve montaj işinin büyük bir kısmının, önceden programlanmış otomatik makine serilerinde yapıldığı ikinci sanayi devrimi dönemidir. Bu dönem mini ve makro bilgisayarların üretim hatlarına uyarlandığı dönemdir.
- 3- Üçüncü dönem; özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren mikro işlemcilerin ve robotların yaygın kullanımı ile nitelik bakımından otomasyondan çok daha farklı bir dönem olan, üçüncü sanayi devrimi ya da sanayi sonrası döneme geçiştir.
- 4 Dördüncü dönem; nesnelerin İnterneti (IoT), otomasyon ve robotikteki gelişmeler ile internet üzerinden birbiri ile iletişime geçen bilgisayarların üretim süreçlerini sürekli denetlediği, daha fazla verimlilik ve daha yüksek yaşam standartlarını ortaya koyan ekonomik büyümenin gücünü artıran özellikleriyle Sanayi 4.0 olarak adlandırılmaktadır.

İnsanlık tarihindeki en köklü değişim Sanayi Devrimi ile birlikte yaşanmıştır. Teknolojik gelişmelerin üretimde kullanılması, yeni sosyal yapıların doğmasına ve sanayi toplumunun oluşmasına yol açmıştır. Bunların sonucu olarak politik, kültürel ve sosyal alanlarda da değişimler gözlenmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte, evlerde el tezgâhları ile üretim yapılan, tarıma dayalı toplum yapısından; fabrikalarda kitle üretiminin yapıldığı, sanayiye dayalı toplum yapısına geçiş yaşanmıştır. Fabrikalaşma, köyden kentlere göçü beraberinde getirirken, geniş aile tipinden çekirdek aile tipine geçiş hızlanmıştır. Toprak sahibi aristokratların yerini sermaye sahibi burjuvalar almıştır. Yeni üretim teknolojisinin, beraberinde yeni hammadde ve yeni pazarların kullanılmasını gerektirmesi sömürgeciliğin de yaygınlaşmasına neden olmuştur.

1.1. Endüstriyel Dönüşüm

Endüstriyel dönüşüm kavramı, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi sağlayan Sanayi Devriminin yarattığı süreci ifade etmek için kullanılmıştır. Burada baskın olan faktör fabrika üretimidir. Bu üretim biçiminde makinelerin kullanımı, üretim süreci ve işgücü üzerindeki etkileri Tay-

lorizm ve Fordizm kavramları çerçevesinde incelenmektedir. 18. yüzyılda Sanayi Devrimi'ni başlatan iş makinesinin keşfi, iş sürecinde ve iş bölümünde köklü değişimleri zorunlu kılmıştır. 19. yüzyılın ikinci yarısının başlarında buhar gücüne dayalı makinelerle yapılan üretim; 19. yüzyıl son çeyreğinden sonra elektrik ve içten patlamalı motorlarla yapılan üretim; 20. yüzyıl ikinci yarısından itibaren elektronik ve nükleer güçlerle çalışan makinelerle yapılan üretim bu değişimleri hızlandırmıştır. Sanayi Devrimi ile üretimde insan gücünün sınırlılıkları aşılmış ve makineler yardımıyla üretim artışı sağlanmıştır. İşin yeniden örgütlenerek fabrikalara taşınmış olması, sanayinin kurulması ile kitle üretimine geçilmesi sermaye yoğunluğunun önemli bir faktör olarak üretim sürecindeki ağırlığını artırmıştır.

Kitle üretim tekniklerinin ilk uygulaması Henry Ford tarafından, Detroit'teki Highland Park fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Ford fabrikalarında gerçekleştirilen üretim tarzı literatürde "Fordizm" olarak tanımlanmaktadır. Fordizm'de, dayanıklı tüketim mallarının, hareketli montaj hattı üzerinde, yarı-becerikli kitle işçileriyle gerçekleştirildiği bir üretim şekli söz konusudur. Bu sistemin ortaya çıkardığı bazı olgular şunlardır:

- Üretim araçları sahipliği,
- Monopol fiyatlaması,
- Sendikal örgütlenme,
- İşgücü-sermaye arası çekişme ve sosyal örgütlenme,
- Ücret kazanan toplum,
- Orta sınıf.

Fordist iş sürecinin temelinde A. Smith'in vurguladığı işbölümü olgusu bulunmaktadır. Fordist iş sürecine doğru evrimleşmede Babbage ilkesinin ortaya çıkmasının rolü vardır. Babbage ilkesi; çeşitli imalat işlerinin yeniden tanımlanması, niteliksiz işçilerce yapılabilecek işlerin parçalara ayrılması, düşük ücretli işçilerin çalıştırılması, sorun çıkaran işçilerin işten atılma tehdidi ile baskı altında tutularak iş süreci üzerinde daha etkin denetim sağlanması amacına dayanmaktadır.

Fordist sistemdeki kayan üretim hattı, ayrıntılı iş bölümü, emek yerine makinenin ikamesi, üretim hattının giderek daha fazla makineleşmesi, verimliliği arttırmak isterken tersi sonuçlar doğurmuştur. Üretimde sadece tek bir fonksiyonu yerine getirebilen tek amaçlı makineler hem büyük sermaye yatırımı gerektirmekte, kâr oranını düşürmekte hem de değişen talep koşullarına yanıt verememektedir. Banttaki herhangi bir tıkanıklık/arıza bütün bandın durmasına neden olmakta; işgücünün nitelikten yoksun oluşu, anında müdahaleyi imkânsız kılmaktadır.

Ayrıntılı işbölümü, işçi tarafından yapılan işin kayan bant üzerinde çok basit rutinlere dönüşmesini içerir. Bu işgücünün niteliksizleşmesini beraberinde getirirken üretim süreci üzerindeki kontrolünü de yitirmesine neden olmaktadır. Niteliksiz işgücü kolay ikame edilebilir olduğundan sistem hem emeğin değerini düşürmekte (işsizliğin yoğun olduğu ülkelerde) hem de işten atılma oranını yükseltmektedir. Sanayileşmiş ülkelerde kitle sendikacılığının yükselmesi bu gelişme ile açıklanmaktadır.

Sanayi Devrimi, modern ekonomik hayatın temel özellikleri olan kitlelerel üretim, fabrika sistemi, ücretli emek, sabit sermaye, teçhizat, enerji ve bilime dayalı sermaye yoğun üretim dalları ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında kitle, sanayi, demokrasi, özgürlük gibi birçok kavram, o dönemin toplumsal değişimleri ile birlikte şekillenmiştir. Sanayi Devrimi'nin sonuçlarının görülmeye başlandığı 1820-1830'lar boyunca pek çok alanda köklü değişimler ortaya çıkmıştır. Bunlardan en önemli iki tanesi, bilgilerin ve kültürün geniş kitlelere ulaşmasında önemli rol oynayan gazete ve demiryollarıdır.

Dönemin simgesi olan bu iki gelişmenin yarattığı kitlelere ulaşma, etkileme ve yaşam tarzında meydana getirdiği köklü değişimler, günümüzde bilişim iletişim teknolojileri, internet ve bilgisayarların etkileriyle aynı değerdedir diyebiliriz.

1.2. Enformasyonel Dönüşüm

1970'lerin sonlarına gelindiğinde hem fordizmin kendi içsel çelişkileri, hem de yaşanan krizler yeni bir üretim sürecinin doğmasını zorunlu kılmıştır. Küçülen pazarlar ve değişen talep karşısında yeni bir üretim siste-

minin ortaya çıkışı kaçınılmaz olmuştur. Ortaya çıkan yeni üretim sistemi hem fordizmin içsel çelişkilerinden doğan tıkanıklığı aşan hem de dünyada oluşan yeni işbölümü ile şekillenen bir yapıda gerçekleşmiştir. Yeni bir üretim sisteminin şekillenmesinde ise bilişim, iletişim teknolojilerinin büyük rolü bulunmaktadır.

Yeni teknolojilerin üretim sürecinde kullanılmaya başlanması sonucunda ortaya çıkan esnek üretim yöntemleriyle, işin organizasyonu da köklü bir değişime uğramıştır. Post-fordizm olarak ifade edilen bu yeni üretim sistemi, üretimin örgütlenmesinden tüketim kalıplarına, firmalar-arası ilişkilerden üretimin mekânsal dağılımına, bilginin kullanımından sınıfsal yapılanmalara kadar her alanda Fordist üretim sisteminden farklı bir yapıyı ifade etmektedir.

Fordist iş sürecinin temelinde A. Smith'in vurguladığı işbölümü olgusu bulunurken, post-fordizmde; esnek işgücü, esnek sisteme dayalı fiyatlamaya vardır. Bu süreçte mikroekonomik temelli bilişim iletişim teknolojilerinin önemli rolünün olduğu söylenebilir. Esnek ve kalıcı yeniliklerin birikimi modeline dayalı olan post-fordizmde birikim, dünya çapındaki talebe bağlıdır. Daha çok talep yanlıdır. Rekabet; artan kalite, bireysel ürünlerin performansı gibi fiyat dışı faktörlerle şekillenmektedir.

Günümüz dünyasını geçmişten ayıran en önemli özelliklerden birisini bilgi ekonomisinin öne çıkması ve ülke ekonomilerinin birbirine bağımlı hale gelmesi oluşturur. Bu durumun oluşmasında bilişim iletişim teknolojilerinin önemli etkisi bulunmaktadır.

Bilgi; olguları ve olayları tanıma, anlama ve özellikle açıklamaya yönelik, eğitim, gözlem, araştırma veya deneyim yoluyla elde edilen ve bütün bunların insanın zihinsel değerlendirmesi sonucunda ortaya çıktığı bulgulardır. Bilgiye, bir çeşit işlenmiş enformasyon da diyebiliriz (Bozkurt, 2000). Bilgi toplumu kavramı; “bilgi düzeyi yüksek toplum”, “bilginin temel ekonomik kaynak olduğu toplum”, “bilgisayar ve bilgi kullanımı düzeyinin yüksek olduğu toplum” anlamlarında kullanılmaktadır. Bilgi toplumu, bilişim iletişim teknolojilerinin sunduğu altyapı üzerine kurulmuştur.

Tarihsel süreçte bütün ekonomilerin bilgiye dayalı olduğu söylene de günümüzdeki farkın, bilginin, ekonominin dinamizmine yaptığı katkıda saklı olduğu savunulmaktadır. Bilginin yönlendirici rolü sadece birkaç sanayi dalıyla sınırlı olmayıp, yüksek ya da düşük teknoloji bütünü sanayiler için geçerlidir. Bilgi, ekonomik başarının en önemli bileşenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi ekonomisinin yaratılması, ekonomik büyüme ve rekabet açısından önemlidir. Var olan bilgilerin kullanılması ve yeni bilgilerin yaratılması sürecinde; girişimcilik, bilgiyi paylaşan ve kullanan eğitimli bireyler, etkin haberleşme sistemlerinin varlığı gibi konular, üzerinde önemle durulması gereken alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında ülkeler ve örgütler açısından bilgi üretiminde temel faktör olan eğitim yatırımları ve araştırma geliştirme faaliyetleri rekabette ayakta kalabilmek için en önemli unsurlar haline gelmektedir.

Bilgi ekonomisi, sanayi ekonomisinden çok farklı özelliklere sahiptir. Günümüzün bilgi ekonomisinde ulusal, bölgesel ve küresel düzeyde teknoloji, politikalarda ve piyasalarda önemli değişiklikler olmuştur. Telekomünikasyon ağları, piyasaların deregülasyonu ve liberalizasyonu, elektronik ticaret, internet bu süreci hızlandıran temel yeniliklerdir. Tarımsal ekonomilerde yatırımlar için sermayeyi çeken en değerli temel kaynak toprak iken, sanayi ekonomilerinde imalat tesisleri, makine ve fiziksel sermayenin diğer biçimleri yatırım faaliyetlerinde önem kazanmıştır. Enformasyon/ bilgi ekonomisinde ise yaratılan ve depolanan bilgi önem kazanmıştır. Bilgi ekonomisinde becerilere ve beşeri sermayeye yapılan yatırımlar önem kazanmaktadır.

Artan ölçüde bilgi kullanımının yayılmasına dayalı olan bilgi ekonomisinde; bilginin yaratılması olduğu kadar yayılması da girişimlerin ve ulusal ekonomilerin başarısında önemli olmaktadır. Bilgilerin toplanması, özümsemi, faydalı hale gelmesi ve yeni bilgiler yaratılması bu süreçte son derece yaşamsal hale gelmektedir. Bilgi ekonomisini sadece bir hizmet ekonomisi olarak ele almak hatalı bir yaklaşımdır. Bilgi ve enformasyon, temel malların ve hizmetlerin üretim sürecinde giderek daha karmaşık bir değer sistemi yaratmaktadır. Bilgiye dayalı üretim, her alanı etkilemektedir. BİT gelişmeleri ile bilgisayar destekli tasarım ve üretimin devreye gir-

mesi, üretimin dijital kontrolünün makineler tarafından yapılmasına olanak sağlamış bu gelişme ile de üretim süreci ile hizmet sürecinin bütünleşmesi söz konusu olmuştur (Tokol, 2002: 5).

Üretim faktörlerinde, beceriler üzerinde, öğrenme, yenilikler ve örgütlenme üzerinde önemli etkileri olan bilginin artan rolüyle şekillenen bilgi ekonomisinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Bilginin sınıflandırılmasının görülmemiş ölçüde artması ile birlikte hem dijitalleşme hem de ağ yapılarının gelişmesi, bilginin iktisadi mal olma sürecini hızlandırmaktadır. Geleneksel ekonomide ya da günümüzün yeni ekonomi tanımlamasına girmeyen sektörlerde mal dediğimizde somut, elle tutulur, üretimi temel hammaddelere ve üretim faktörlerine dayalı olan ürünler akla gelirken, günümüz yeni ekonomisinde yazılımlar, bilişim teknolojilerine dayalı bilgi yoğun yeni mallar akla gelmektedir.
- Bilginin sınıflandırılması ile bilgi stoku dengesi değişmekte, örtük (kapalı) bilginin depolanması da görece olarak artmaktadır. Bilgisayar yazılımları ve veri tabanları gibi yaratılan bilgiyi saklama ve depolama kapasitesini artıran gelişmeler hem firmaların rekabet gücü üzerinde hem de üretilen bilginin tekrar kullanılması noktasında önemli avantajlar sağlamaktadır.
- Bilginin sınıflandırmasıyla, üretiminin yapısı ve organizasyonu dönüştürülmektedir. Örneğin; geleneksel ekonomide bir malın üretiminden son kullanıcıya ulaşmasına kadar pek çok aracının devreye girmesi söz konusu iken günümüzde e-ticaret uygulamaları neredeyse bütün araçları ortadan kaldırmakta ve ürün doğrudan doğruya üreticiden tüketiciye ulaşmaktadır. Bu konuda en bilinen örnek kitaptır. Bir yazar isterse yazdığı bir kitabı hiçbir aracıya, yayıncı ve dağıtıcıya gerek duymaksızın internet yardımıyla okuyuculara sunabilmektedir.
- BİT ile bilgi yayılması artmaktadır. Yenilik sistemi de bu gelişmeyi hızlandırmaktadır. Bilginin yayılma hızı, ilgili zaman dilimindeki en hızlı iletişim teknolojisi ile ölçülmektedir. Geleneksel BİT araçla-

rı arasında sayılan telefon, bilişim teknolojileri alanında yaşanan yenilikler ile mobil telefon halini almış ve yeni BİT araçları arasında sayılmaya başlamıştır. Bilişim alanındaki yenilikler yakınsama özelliği olan yeniliklerdendir, diğer bir ifade ile çok fonksiyonlu hale gelen telefonlar, görüntülü görüşme sağlayan bilgisayarlar gibi yeni uygulamalar kişiler arası iletişimi yaygınlaştırıp kolaylaştırdığı ölçüde bilginin yayılması süreci de hızlanmaktadır.

- Eğitim, yaparak öğrenme, kullanarak öğrenme önemli olmaktadır. Yeni teknoloji ürünleri, özellikle bilginin üretilmesi, saklanması ve depolanmasında yoğun olarak kullanılan bilişim teknolojileri, temel kullanım mantığı kavrandığında yenilikleri takip etmenin de görece kolay olduğu teknolojilerdir. Bilgisayar kullanımının temel mantığı kavrandığında yeni programlara geçmek kullanıcı açısından kolay olmaktadır. Bu noktada da temel becerilere vurgu yapılmakta ve temel becerileri kazanan bilgi toplumu vatandaşlarının ilgili teknolojileri yoğun ve etkin kullanımı ile yaşanan gelişmelerin hızına uyum sağladığı, farklı ülke örnekleri incelendiğinde görülmektedir. Yaşanan gelişmeler sonucunda eğitim, yaşam boyu eğitime uygun, esnek ve yaratıcılığı ön plana çıkaran bir yapıya dönüşmek zorunda kalmaktadır.
- Öğrenen organizasyonlar giderek ağ (network) yapılarına daha uyumlu hale gelmektedir. Günümüzde ağ yapıları, tüm organizasyonlar için bilginin paylaşılması ile değer yaratılması zincirini beslediğinden önemlidir. En genel tanımı ile “ağ etkisi” bir ağa dâhil olan kullanıcının paylaştığı bilginin karesi ile ölçülen bir değer yaratmasıdır. Çünkü telefon iletişiminin tek yönlülüğünün aksine ağ yapısı içinde paylaşılan bilgi aynı anda ağdaki tüm katılımcılar tarafından kullanılır hale gelmektedir. (n sayıda kullanıcının olduğu bir ağ yapısında yaratılan bilgi n^2 ile ölçülmektedir)
- Katılım, yaratıcılık, problem çözme, değişime açık olma önemli özellikler olarak ön plana çıkmaktadır. Ağ yapıların artan önemi ve bilgi ekonomisi gelişmeleri bir arada düşünüldüğünde yaşanan hızlı gelişmelere uyum sağlayabilmek ve bu koşullar altında üre-

tim yapabilmek, rekabet edebilmek, iş bulabilmek, toplumsal yaşamdan dışlanmadan yaşayabilmek, kısacası bilgi toplumu gereklerini yerine getirebilmek ancak katılımcı, yaratıcı ve değişimlere açık olmak ile mümkün olabilmektedir.

1970'lerde başlayan bu enformasyonel dönüşüm süreci, günümüzde, Nesnelerin İnterneti (IoT), otomasyon ve robotikteki gelişmeler ile Almanların "Endüstri 4.0", Amerikalıların "İleri İmalat Teknolojisi" ve G20 ülkelerinin ise "Yeni Sanayi Devrimi" olarak adlandırdığı bilgisayarlar ve internetin başat olduğu yeni üretim süreçlerine ve üretimi denetleyen sistemlere dönüşmüştür (Stock ve Seliger, 2016).

Sanayi 4.0 gelişmeleri imalat süreçlerini derinden etkilemektedir. Akıllı fabrikalar olarak da adlandırılan Sanayi 4.0 üretim tesislerinde ürün yaşam döngüsünden değer yaratma süreçlerine kadar tüm aşamalar köklü bir biçimde değişip dönüşüme uğramaktadır. Şirketler arası ağ yapıları diğer bir ifade ile akıllı çapraz bağlantılar ve şirket içi değer yaratma sistemleri dijitalleşmekte ve bu yönüyle de doğal kaynaklar üzerindeki tahribatın arttığı ve sürdürülebilirlik tartışmalarının yaygınlaştığı günümüzde Sanayi 4.0 en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Akıllı çapraz bağlantılar ve dijitalleşme, bilgileri kullanarak uçtan uca bir çözümün uygulanması ve bulut bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla kendi kendini organize eden bir sistemde fiziksel süreçler, dijitalleşme ile sanal ortamda birbirine bağlı hale gelmektedir (Stock ve Seliger, 2016). Bu süreçte "Data", "Design" ve "Digital" kavramları üzerinden kurgulanan "3D" Sanayi 4.0 gelişmelerinin temelini oluşturmaktadır. Veri (data) günümüzde kritik önem sahip bir değer olarak karşımıza çıkarken tasarım (design) ve dijitalleşme (digital) ülkelerin ve şirketlerin rekabet gücünü belirleyen temel değişkenler olarak ele alınmaktadır (Ultav, 2017: 8). Sanayi 4.0 bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile üretim süreçlerinde yaşanan dönüşümü takiben siber-fiziksel üretim sistemlerinin diğer bir ifadeyle fiziksel ve dijital sistemler arasındaki bağlantının kurulması ile şekillenen bir yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır (Firat ve Firat, 2017: 11).

Sanayi 4.0 olarak adlandırılan dönüşüm; büyük veri, artırılmış gerçeklik, 3D yazıcılar, bulut bilişim siber güvenlik, akıllı robotlar gibi tetikleyicilere dayalı olarak gerçekleşmektedir (Fırat ve Fırat, 2017: 11).

2. Yeni Teknolojilerin Örgütsel Etkileri

Bilişim, iletişim teknolojilerinin yarattığı dönüşüm hayatın her alanını olduğu gibi örgütleri de derinden etkilemektedir. Bir yandan yeni teknolojilerin toplumsal hayatta ortaya çıkardığı değişimler örgütleri dolaylı olarak etkilerken, diğer yandan da yeni teknolojiler iş süreçleri üzerinde önemli değişimler gerçekleştirerek örgütleri doğrudan etkilemektedir.

2.1. Çalışma Koşullarında Yaşanan Değişimler

Yeni teknolojilerin çalışma koşulları üzerindeki etkileri konusunda akla gelen en önemli değişim esnek çalışma biçimleridir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde haftada beş gün, günde sekiz saatlik çalışma zamanı modelinde değişimler ortaya çıkar. Özellikle bilişim, iletişim teknolojilerinin kullanımına dayalı farklılıklar, sanal işyerleri, bilgisayarlı kontrol süreçleri ve işin bilgisayarlaşmasından kaynaklanan değişiklikler yeni bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Yeni teknolojilerin çalışma koşulları üzerindeki etkileri mikro düzeyde kişi ve örgüt boyutuyla ele alınmaktadır. Burada;

- Kişiler söz konusu olduğunda; tutumlar, tercihler, beceriler ve motivasyon,
- Örgütler ele alındığında da kendi hesabına çalışma, örgüt faaliyetlerindeki değişim, internet üzerinde faaliyet gösterme ve sanal işyerleri, ilk akla gelen inceleme alanlarıdır.

Makro düzeyde ise yerel, bölgesel, ulusal ve küresel düzey olarak ele alınan coğrafi ayrımlar ile teknolojinin sektörel etkileri ve istihdama ya da ticarete dayalı stratejik hedefler bağlamında politika tercihleri gündeme gelmektedir.

2.1.1. Esnek Çalışma Biçimleri

Yeni teknolojiler ile birlikte esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Esnek çalışmada iş kavramı, farklı zaman ve mekân seçeneklerini içinde barındıran çok farklı çalışma biçimlerini içerecek şekilde değişmektedir. En bilinen esnek çalışma biçimleri:

- Kısmi süreli (part-time) çalışma,
- Bilgisayar ağı (network) üzerinden çalışma,
- İş paylaşımı,
- Mobil çalışma,
- Esnek çalışma saatleri (günlük esnek çalışma saatleri, haftalık esnek çalışma saatleri, aylık esnek çalışma saatleri).

Günlük çalışma saatinin 8 saatten daha az olduğu kısmi çalışma, özellikle hizmet sektöründe çalışan kadın ve gençler tarafından tercih edilen çalışma türüdür. Tele çalışma olarak da adlandırılan bilgisayar ağı üzerinden çalışma ise yeni teknolojilere dayalı bir esnek çalışma türü olarak karımıza çıkmaktadır. Tele çalışma türünde de çalışma saatleri geleneksel olarak kabul gören 8 saatlik çalışma süresinden farklıdır. Tele çalışma, yapılan işin yetiştirilmesi, işin türü gibi nedenlerle 8 saatten daha az ya da daha uzun çalışma süresi olabilen bir çalışma türüdür. Örneğin; çağrı merkezleri, çalışanları haftanın her günü ve her saati (7/24) hizmet veren örgütler, tele çalışma denince ilk akla gelen örneklerdir. Yeni teknolojilerin zaman ve mekân sınırlamalarını ortadan kaldırmalarının işgücü üzerinde yarattığı en önemli etki, çalışma saatleri üzerinde olmuştur.

Esnek çalışma, farklı boyutlarıyla oldukça tartışılan bir kavramdır. Tele çalışma biçimleri, iş-yaşam dengesinin bozulması, esnek çalışmanın sosyalleşme, sendikalaşma ve ücretler üzerindeki etkileri tartışılan boyutlardan bazılarıdır. Esnek çalışmanın etkileri ve bu konuda yapılan tartışmalara yönelik en bilinen örneklerden biri ABD’de bir mağazanın güvenlik kameralarının bulunduğu izleme bölümünün Hindistan’a taşınmasıdır. Kamerada izleme işini Hindistanlı çalışanlar, Amerikan ücret sisteminde ortalama bir ücretle çalışan bir işçiden çok daha düşük ücretlerle yapmak-

tadır. Hintli işçilerin istihdamına karşılık ise ABD'li işçiler işlerini kaybetmektedir. Küresel işgücü piyasalarının önemli görünümlerinden biri olan bu yeni durumda işgücünün tabakalaşması artmakta, üretim ilişkileri giderek karmaşılaşmaktadır.

Esnek çalışma biçimleri, getirdiği bazı avantajlar nedeniyle giderek artan bir ilgi ile karşılaşmakta ve iş yerlerinde esnek çalışmayı tercih edenlerin sayısı artmaktadır. Esnek çalışma, tam gün çalışma konusunda dezavantajlı konumda bulunan kişiler - özellikle de öğrenciler, kadınlar ve emekliler - açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.

Esnek çalışma biçimleri çalışanlar ve iş sahipleri açısından bir takım kolaylıklar sağlamasının yanı sıra, bazı sakıncalar da taşımaktadır. Çalışanlar açısından öne çıkan birinci sakınca bu yeni çalışma biçimlerine uygun olarak mevzuatta, çalışanların haklarını koruyacak yeni düzenlemelerin olmamasıdır. Diğer bir sakınca da ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesi sorunudur. Bu sebeplerle işçi sendikaları bu yeni tip çalışma modeline karşı çıkmış, yaygın olarak kullanımına engel olacak girişimlerde bulunmuşlar ve bulunmaya devam etmektedirler.

2.2. Yönetim Anlayışında Yaşanan Değişimler

Yeni teknolojiler örgütlerde yönetim anlayışında önemli değişimler ortaya çıkarmaktadır. Bilgi iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmaya başlandığı 1980'li yıllarda örgütlerde otomasyonun öne çıktığı ve özellikle vasıfsız işçilerin yaptığı birçok işin bilgisayar teknolojileri tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütlerde işgücünün niteliğini değiştirmiş, vasıfsız, yarı vasıflı çalışanlar arasında işsizlik artarken, çalıştığı işte uzman, eğitilmiş ve yaratıcı çalışan profili örgütlerde yaygınlık kazanmıştır. Yeni çalışan profiline yönetimin yaklaşımında ise köklü dönüşümler olmuş, insan unsuru örgütün en önemli rekabet gücü haline gelmiş ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" uygulamaları örgütlerde önem ve yaygınlık kazanmıştır. Yeni teknolojilerle birlikte örgütlerde katılımcı yönetim anlayışları ön plana çıkmıştır.

Yeni teknolojilerin örgütlerde iletişimi hızlandırması, yönetimin her kademedeki çalışana anında ulaşmasını ve görüşlerini almasını mümkün

hale getirmiştir. Geçmişin bürokratik örgütlerinde ast üst ilişkisi içerisinde son derece ağır işleyen iletişim süreci, günümüzde intranet ve internet ağlarıyla tek tuş mesafesine inmiş hem çalışanların yönetime ulaşması, hem yönetimin çalışanlara bilgi aktarımı son derece hızlanmıştır. Bu durum çok sayıda çalışanı bulanan örgütlerde bile yönetim-çalışan diyalogunu geliştirmiştir.

Örgütlerde çalışan profilinin değişimi sonrasında çalıştığı işte uzman olan çalışanların iş süreçleri ile ilgili görüşleri örgütün verimliliği açısından oldukça önemli hale gelmiş, bu nedenle örgütlerde öneri sistemleri büyük önem kazanmıştır. Sanayi toplumunun kendisinden isteneni yapması beklenen, itaatkâr, düşünmeyen, sorgulamayan, görüş önermeyen çalışanın yerini her aşamada görüşüne başvurulanan çalışan profili almıştır. Günümüzün başarılı örgütlerinin tamamında etkili işleyen öneri sistemleri uygulanması bulunmaktadır.

Yeni teknolojilerin örgütlerde yaygınlık kazanması örgütteki bürokrasiyi azaltmış, geçmişte evrakla yapılan ve çok fazla zaman kaybettiren birçok işlem elektronik ortamda çok daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilir hale gelmiştir.

Yine yeni teknolojilerin etkisiyle örgütlerde eğitim ve oryantasyon uygulamalarında yeni düzenlemelere gidilmiş, zaman ve mekân sınırlamalarının ortadan kaldırılarak elektronik ortamda eğitim ve oryantasyon uygulamalarında çeşitlilik artmıştır. Online eğitim uygulamaları örgütlerde de yaygınlık kazanmıştır.

Yeni teknolojilerin örgütlerde yaygınlık kazanması çalışan sayılarını azaltmıştır. Günümüzde geçmişteki dev fabrikaların yerini küçük ve orta boy işletmeler almıştır². Çalışan sayısındaki azalma geçmişteki fabrikalarda var olan piramidal kariyer basamaklarını da azaltmıştır. Günümüz örgütle-

² Bilgisayar yazılımlarının, ağ teknolojilerinin gelişimi ile artık neredeyse tek çalışanın olduğu ve işleri akıllı robotların yaptığı yeni üretim biçimleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler beyaz yakalı işlerin de tehdit altında olduğu yeni bir süreç başlatmıştır (Ford, 2018: 109).

rinde hiyerarşik basamakların azalması, çalışanların yükselebileceği kariyer fırsatlarını da oldukça azaltmıştır. Kariyer imkânlarının azalması sonrasında çalışanlarda ortaya çıkabilecek motivasyon eksiklikleri karşısında yönetimlerin başarılı çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verdiği yönetim uygulamaları örgütlerde öne çıkmaktadır.

Yeni teknolojiler, birçok sektörde çalışanların performanslarını istatistiksel olarak da ortaya koymayı kolaylaştırdığı için, özellikle bireysel performansı öne çıkaran örgütlerde performans düşüklüğüne yönelik yaptırımları da uygulamayı kolaylaştırmaktadır. Bu durum çalışan üzerinde büyük bir verimlilik baskısının oluşmasını da beraberinde getirmektedir.

Yeni teknolojiler çalışanın iş süreçlerindeki her hareketini izlemeyi mümkün hale getirmektedir. Çalışanın işe girişinden, bilgisayarda girdiği sitelere, örgütlerin verdiği araçların rotalarının izlenmesine kadar her şeyin gözlenebilmesi, otoriter yönetim uygulamalarının çalışanlar üzerinde büyük baskı oluşturması ve iş süreçlerinde insani duyguların dışarıda bırakılması gibi tehlikeleri beraberinde getirmektedir.

2.3. İşgücü Profiline Yaşanan Değişimler

Bilişim iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler çalışanların sahip olması gereken beceriler üzerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Nasıl ki fabrika sistemine geçişte bu sistem içinde uygun ve uyumlu bir çalışan kitlesinin yetiştirilmesi gerekli olduysa, günümüzde de yaratıcılık ve yenilikçilik yönü gelişmiş, işgücü piyasası bilgisine hâkim çalışanlar, bilgi işçileri, önemli olmaktadır.

Teknolojik değişim ile istihdam arası ilişkinin niteliği ya da yönü konusunda değişik görüşler vardır. İleri teknolojilere dayanan esnek üretim sistemleri, emek sürecini yeniden düzenleyerek, bazı işler için yeni nitelikli işgücü türleri talep etmekte, buna karşılık pek çok işgücü türünün niteliksizleşmesine veya yaptığı işin değersizleşmesine neden olmaktadır.

Yeni teknolojilerin iş hayatında yoğun olarak kullanılması ve uzmanlığa dayalı bilgi sektörlerinin öne çıkması yeni bir işçi tipinin de ortaya

çıkmasını beraberinde getirmiştir. “Bilgi işçisi” olarak adlandırılan yeni çalışan tipi, geçmiştekinden çok daha farklı özelliklere sahiptir.

“Bilgi İşçisi”, ilk olarak 1959 yılında P. Drucker tarafından tanımlanmıştır. Genel olarak bilginin kullanılması ve geliştirilmesine yönelik işlerde çalışanlar bilgi işçisi olarak tanımlanmaktadır. Bilginin yaratılması, hazırlanması, kullanılması ve paylaşılması ile ilgili konular bilgi işçileri açısından önemlidir. İlk önceleri hizmetler sektörünün belli işlerinde, uçak bileti satıcılığı gibi işlerde çalışanlara bilgi işçisi denilmekte iken bugün tanım, beyin gücü ile çalışanları kapsayacak şekilde gelişmiştir. Şu anda geniş bir alanı kapsayan bilgi işçisi tanımlaması; bilgi üreticileri (bilim adamı, araştırmacı, uzman, yazılım mühendisleri, Biyoteknoloji mühendisleri...), bilgi taşıyıcıları (öğretmenler, kütüphaneciler, profesyonel iletişim işçileri...), bilgi işlemcileri (idari işler ve sekreterlik hizmetleri...) ve altyapı personeli (makine operatörleri, bakım personeli...) olarak sınıflandırılmaktadır (Işığışok, 2002: 123).

Hayatın her alanını etkileyen bilişim iletişim teknolojileri gelişmeleri ile geleneksel becerilerin de önemi kalmamıştır. Temel becerileri tamamlayıcı olarak yeni beceriler gündeme gelmektedir. Yeni becerilerin neler olduğu konusunda kesin bir fikir birliği bulunmamakla birlikte, dinamizm ve esneklik temel faktörler olduğundan bunlarla uyumlu beceriler ön plana çıkmaktadır. Değişen talep yapısına uyumlu üretimde bulunabilmek bu üretimin gerektirdiği becerilere sahip nitelikli işgücü ile mümkün olacaktır. Hatta bilgi ekonomisinde küresel becerilerden söz edilmektedir (Ingro ve Schmidh, 1999: 127). Yüksek nitelikli işgücüne doğru gelişen talep yapısı ile beceri sınıflandırma sistemleri değişmekte, çoklu beceri-çoklu sorumluluk gerektiren aşağıda sayılan;

- Dil (genellikle İngilizce),
- Profesyonel eğitim (elektronik doküman ve arşivleme),
- BİT veri tabanlarını oluşturma (veri, dil ve araştırma veri tabanları),
- Analitik kapasite,
- Karmaşık bilgiyi özetleme becerisi,

- Esneklik ve uyum,
- İletişim becerisi,
- Yaratıcılık,
- Takım çalışması yeteneği,
- Yaşam boyu öğrenmeye uyum gibi yeni yönetsel becerilere talep de artmaktadır.

2.4. Yeni Örgüt Yapılarının Ortaya Çıkması

Bilgi toplumunda yeni teknolojilerin sağladığı altyapının da etkisiyle geçmiştekinden tamamen farklı yeni örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır. Sanal örgütler olarak adlandırılan, fiziki mekândan bağımsız tamamen internet üzerinde faaliyet gösteren yeni bir örgüt yapısı günümüz dünyasında örgütler alanında yaşanan önemli değişimlerden biridir. Bunun yanında fiziki mekânda faaliyette bulunan örgütler, fiziki mekân yanında faaliyetlerini internet üzerinde de gerçekleştirerek bu yeni değişime ayak uydurmaktadır.

Her düzeyde sanal örgüt, klasik örgüt modelinden bambaşka yönetim yapıları ve ilişkiler ağını içermektedir. İş ve hizmet sunma tarzları zaman ve mekân sınırlarını aşarak 24 saat yapılabilecek hale gelmiş, müşteri ilişkileri ve etkileşimi değişmiş, pazarlama anlayışlarında önemli değişimler yaşanmış, işgücü profili değişmiştir. Sanal örgütlerde yönetim-çalışan ilişkilerinde de önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu örgüt yapısının ortaya çıkması ise tamamen bilgisayar ve internetle ilişkili teknolojik gelişmelerle olmuştur.

Yeni örgüt yapılarının ortaya çıkması ise ticaret anlayışında da önemli değişimleri beraberinde getirmiş, klasik ticaret anlayışının yanında e-ticaret uygulamaları öne çıkmıştır. Bilgi toplumunda artan e-iş ve e-ticaret uygulamaları ile; satın alma, stok kontrolü, lojistik, iletişim, destek hizmetleri, on-line eğitim alanlarında yeni işler ortaya çıkmaktadır. Çalışma ve iş ortamının yeniden gözden geçirildiği bu süreçte yeni pazarlar yaratılmaktadır. E-ticarete, mal ve hizmetler değişmese bile dağıtım sistemi tamamen değişmektedir. İnternet kullanımının artmasıyla ekonomide radikal yapısal değişimler gerçekleşmekte, rekabet küresel hale gelmektedir.

2.5. Örgüt İçi Sürekli Eğitim Uygulamalarının Önem Kazanması

Teknolojide yaşanan hızlı değişim örgütlerde kullanılan teknolojilerin çok kısa zamanda demode olmasına yol açmakta ve rekabette geri kalmamak için her düzeydeki örgütler belirli aralıklarla kullandıkları teknolojiyi yenilemek zorunda kalmaktadır. Bu durum örgütlerin çalışanlarını yeni teknolojiler konusunda düzenli olarak eğitmesini de beraberinde getirmektedir.

Yeni teknolojilerin istihdam üzerindeki etkilerinin en yoğun tartışıldığı alan değişen beceri gereklilikleridir. Özellikle firma-fabrika-endüstri istihdamında, yeni teknolojilerin beceriler üzerindeki etkisi, yeni iş organizasyonunun bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmanın işgücü düzenlemeleri (politikaları), istihdamın korunması, işgücünün yeniden eğitimi, işin gerektirdiği beceri düzeyi farklılaşmaktadır. Bu noktada yeni teknolojilerin gerektirdiği yeni becerilere uyum sağlamada eğitim, hayati öneme sahiptir. Yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda örgütlerde yaşın da önemli bir faktör olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yaşlı çalışanların yeni teknolojilere uyumu daha güç gerçekleşmekte, uyum sağlamama durumları da önemli bir sorun olarak örgütlerin karşısına çıkmaktadır. Örneğin, teknolojik gelişmelerin yaşlı işçiler üzerindeki etkilerinin analiz edildiği çalışmasında Friedberg, değişen beceri gerekleri karşısında yaşlıların uyum stratejisinin emekliliği tercih etmek biçiminde olabildiğini ortaya koymuştur (Friedberg, 2003: 511).

Bilgi toplumunda iş hayatında küresel bir rekabetin bulunması, çok hızlı değişimin yaşanması, rekabette geri kalmak istemeyen işletmeler açısından değişime yönelik olarak eğitim faaliyetlerinin süreklilik kazanmasını da beraberinde getirmektedir. Günümüzde örgütler “öğrenen örgütler” olarak nitelendirilmektedir. Günümüz örgütlerinde yönetimin en önemli fonksiyonlarından birisini “eğitim yönetimi” konusu oluşturmaktadır. Örgütler kendi eğitim departmanlarını kurma ve bu yolla eğitim faaliyetlerini planlamanın yanında, bu alanda profesyonelleşmiş danışman firmalardan da eğitim ihtiyaçlarını karşılama yönünde önemli destekler almaktadır. Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması ve internetin gelişimi her düzey-

deki örgüte eğitim konusunda online eğitim uygulamaları gerçekleştirme ve bu uygulamalardan faydalanma fırsatını da sunmaktadır.

2.6. Sendikaların Gücü ve Faaliyetlerinde Yaşanan Değişimler

Yeni teknolojiler sanayi ve bilgi toplumu süreçlerinde sendikaların gücünün şekillenmesinde birbirine zıt iki farklı etkiye bulunmuştur. Sanayi toplumunda yeni teknolojilerin üretimde kullanılması, montaj hattını ve kitle üretimini ortaya çıkarmış yaşanan gelişmelere paralel olarak sendikalar da sanayi toplumunda fabrikalarda güç kazanmışlardır. Sanayi toplumunda çalışanların ekonomik ve sosyal haklarının gelişiminde sendikaların önemli rolü bulunmaktadır. Bilgi toplumu sürecinde öne çıkan bilişim ve iletişim teknolojileri ise sanayi toplumundakinin tam tersi bir etki yapmış, hem vasıfsız işçilerin işlerini kaybetmesi hem de fabrikaların krize girmesine neden olup küçük ve orta boy işletmelerin çalışma hayatında öne çıkışını hızlandırarak sendikaların güçlerini kaybetmelerine doğrudan etkiye bulunmuştur.

Sendikaların, emek piyasası sorunlarına eğilmekte başarılı olamayışları, yeni teknolojik oluşumlar sonucu ortaya çıkan yeni çalışma ortamlarının sendikal hareketin geleneksel rolüne fırsat tanımayan gelişimi, işgücü piyasalarının istikrarsızlaşması, az sayıda insanın çalıştığı ve birbirinden çok farklı bilgi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin sayısındaki artış, taşeronlaşma uygulamaları gibi faktörler sendikal hareketin gücünü zayıflatmaktadır.

Geleneksel ekonomide, işçilerin, iş güvencesi, ücret iyileştirmesi, sosyal haklar, iş ortamı ile ilgili iyileştirmeler, çalışma koşulları gibi konularda var olan sendikaların geleneksel fonksiyonları bilgi işçileri açısından pek geçerli görülmemektedir. Sendikaların bu güç ve etkinlik kaybı, değişen istihdam türleri ve çalışma koşullarına uygun olarak yeni mücadele araçları bulmasını, yeni roller üstlenmesini zorunlu kılmaktadır (Koray, 1994).

Dolayısıyla, değişen istihdam yapısı içinde sendikalar yeni arayışlar içine girmişlerdir. Örgütsel yapılanmadan uyguladıkları politikalara kadar değişiklikler olmaktadır. Üyelerinin kendilerini sürekli olarak yenilemelerine yönelik eğitim programları, sendikaların yeni faaliyet alanlarından biri

olarak karşımıza çıkmaktadır. Sendikalar üyelerine eğitim fırsatı sunmaktadır. Küreselleşme ve hızlı ekonomik değişim, işgücünün sürekli yeni durumlara hazır olmasını gerektirmekte, yenilikler iş ortamını yeniden şekillendirdiğinden oluşan rekabet ortamı, yaşam boyu öğrenme kavramını gündemde tutmaktadır. Bu durum yaşam boyu öğrenme konusunda sendikaların da rol alması gerektiğini gündeme getirmektedir.

Yeni teknolojiler örgüt ve üyelerine yönelik farklı faaliyetleri öne çıkartmanın yanında sendikaların iç yapılanmasında da önemli değişiklikler yaratmaktadır. Günümüzde birçok sendika; üyeleri ile iletişim, eğitim ve bilgi akışı konusunda yeni teknolojileri ve interneti kullanmaya başlamıştır. Sendikalar günlük bağlantılarla işçilerin bireysel ihtiyaçları doğrultusunda bütünsel bilgi sunmakta, belli uygulamaları protesto amacıyla da internet yoğun olarak kullanılmaktadır.

İnternet sendika içi demokrasinin güçlenmesine de katkıda bulunabilmekte, aynı zamanda emeğin uluslararası dayanışmasına da olumlu etkide bulunmaktadır (Gündoğan, 2002). Teknolojinin sendikalar üzerindeki etkileri, sendikaların teknolojiye yaklaşımı bilişim, iletişim teknolojileri ile daha farklı nitelik kazanmıştır. Özellikle bu yeni teknolojilerin gelişmeye başladığı yıllardan itibaren sendikaların uyum konusunda önemli adımlar attıkları görülmektedir. Makineleşmenin sanayi toplumu için taşıdığı önem kadar, günümüzde bilişim iletişim teknolojileri de bilgi toplumu ve sendikalar için o derece önemli olmaktadır.

Sendikaların günümüzün yeni teknolojilerinden yararlanmaları ya da bu teknolojileri kullanma biçimi ile ilgili konu; sendikal faaliyetlerde bilgisayar kullanılması ve sendikal faaliyetlerde internet kullanılması olarak iki açıdan ele alınabilir. Bilgisayarlar; üye kayıtları, üye sayısı ve profilinin içerildiği veri tabanları, ücret sözleşmeleri ile ilgili verilerin saklanması gibi konularda işlemlerin hızlı ve etkin yapılmasını sağlar. İnternet ile bilgisayarlar birleştiğinde ise, üyelere ulaşma, dünyaya açılma gibi fonksiyonlar gündeme gelmektedir. Sendikalar kurdukları web siteleri ile sanal grevden, e-toplu pazarlığa kadar pek çok faaliyeti bilişim ve iletişim teknolojileri kullanarak daha hızlı ve etkin yürütmenin örneklerini sunmaktadırlar.

Sendikaların internet teknolojisini kullanma biçimi; üye haklarını korumak ve geliştirmek yolunda, internet üzerinden örgütlenme, web siteleri aracılığıyla üyelerini pazarlıklar ve grevler hakkında bilgilendirme gibi amaçlara yönelik olabilmektedir. Bu gelişmeler geleneksel sendikacılık anlayışından farklı olarak internete dayalı bir sendikacılık anlayışını da beraberinde getirmektedir.

3. Yeni Teknoloji Tartışmaları: Fırsat mı Sunuyor, Eşitsizlik mi Yaratıyor?

Yeni teknolojiler konusunda yapılan tartışmalarda bilişim, iletişim teknolojileri sayesinde bilginin/ enformasyonun yer ve zaman sınırlaması olmaksızın dağıtılması, düşük maliyetli ve gerçek zamanlı bilgi akışı, kişiye özel bilgi akışının söz konusu olması olumlu yönler olarak karşımıza çıkarken, “dijital bölünme”³ en önemli olumsuz yön olarak ortaya çıkmaktadır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bilimsel bilgi kapasiteleri arasındaki farklılıklar “Dijital Bölünme” olarak adlandırılmaktadır. Sanayi Devrimini yakalayabilmiş olan ülkeler ya da bu süreci kaçırmış olan ülkeler arasındaki gelişmiş-azgelişmiş ayrımı, dijital devrimi yakalayıp yakalayamama konusunda da önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır

İnternet kullanıcıları tüm dünyada artmaya devam etmektedir. 2020 yılı sonu itibarıyla tüm dünyada yaklaşık 5 milyar kişi online durumdadır ve bu sayı hızla artmaktadır. Günümüzde dünya nüfusunun yaklaşık %63.2’si online durumdadır (www.internetstats.com). Gelişmiş ülkelerde internet kullanım oranı nüfusun yaklaşık %90’ı iken gelişmekte olan ülkelere % 40’lar düzeyindedir. Uluslararası internet bağlantısı hızla artıyor

³ Yüksek gelirli ülkelerdeki internet kullanımındaki hızlı artış, gelişmekte olan ülkeler ile arada oluşan “dijital bölünme” (digital divide) kavramını gündeme getirmektedir. İnternet erişimi ya da etkin kullanımından yoksunluk olarak tanımlanabilecek olan bu kavram gelişmekte olan ülkelerle aradaki gelir uçurumundan kaynaklanmaktadır.

olsa da bölgeler arası farklılıklar devam etmektedir. Avrupalı bir kullanıcı Afrika'daki bir kullanıcıdan yaklaşık 25 kat fazla uluslararası internet kullanımı kapasitesine sahiptir (ITU, 2011). Bununla birlikte Afrika kıtasında da internet kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır. 2020 yılında Afrika'da internet nüfuz etme oranı %46.7 olmuştur (www.internetstats.com; www.worldometers.com).

Tablo 1. Dünya Nüfusu ve İnternet Kullanıcıları (1993-2020)

	Dünya Nüfusu	İnternet Kullanıcıları	İnternet Nüfuz Etme Oranı (%) ⁴
1993	5,578,865,110	14,161,570	0.3
2003	6,357,991,750	778,555,680	12.2
2013	7,162,119,430	2,712,239,573	37.9
2020	7,838,004,158	4,949,868	63.2

Kaynak: <http://www.itu.int/> ; <http://wearesocial.com>

Dünya nüfusu içinde internet kullanıcılarının sayısı 1993 yılında 14.161.570 kişi iken 2013 yılında 2.712.573 kişiye çıkmış, toplam nüfus içinde internet kullanıcılarının yüzdesini gösteren internet nüfuz etme oranı da 1993 yılında % 3 iken 2013 yılına gelindiğinde yüz kattan fazla artarak %37.9 olmuştur. 2020 yılında ise artış devam etmiş ve internet nüfuz etme oranı %63.2 olmuştur.

Bilişim, iletişim teknolojileri göstergelerinde sabit ve mobil telefon ile internet kullanıcıları verileri bölgesel ya da ülkeler düzeyindeki karşılaştırmalarda sıklıkla ele alınmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde 2005 yılında dünya genelinde her yüz kişi başına 19,1 olan sabit telefon aboneliği 2019 yılında 11,9 olmuştur. Mobil telefon kullanımı 2005 yılında dünya genelinde

⁴ İnternet Nüfuz Etme Oranı, toplam nüfus içinde internet kullanıcılarının yüzdesidir. 2020 yılı itibarıyla internet nüfuz etme oranı Afrika'da %46.7, Kuzey Amerika'da % 89.9, Asya'da %59.5, Avrupa'da %87.1, Orta Doğu'da %70 oranında gerçekleşmiştir.

de her yüz kişi başına 33,9 iken 2020 yılında 107,8'e yükselmiştir. Genel olarak tüm bölgelerde mobil telefon kullanım oranlarının yükseldiği görülmektedir. En az gelişmiş bölgeler (LDCs) bakımından 2005 yılında 5 olan her yüz kişi başına mobil telefon aboneliği 2019 yılında 74,9 olmuştur.

İnternet kullanıcıları 2005 yılında dünya genelinde her 100 kişide 16,8 iken 2019 yılında 51,4 olmuştur. Sabit telefon aboneleri mobil telefon aboneleri ve internet kullanıcıları verileri birlikte ele alındığında en fazla artışın mobil telefon aboneliğinde olduğu görülmektedir. Tablo 2'de yer alan tüm bölgelerde benzer eğilimin olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Dünyada Bölgeler İtibarıyla Bilişim İletişim Teknolojileri Göstergeleri

	Sabit Telefon Aboneleri (Her 100 kişide)			Mobil Telefon Aboneleri (Her 100 kişide)			Bireysel İnternet Kullanıcıları (Her 100 kişide)		
	2005	2010	2019	2005	2010	2019	2005	2010	2019
Dünya	19,1	17,8	11,9	33,9	76,6	107,8	16,8	29,4	51,4
Gelişmiş Ülkeler	47,2	44,6	34,3	82,1	113,3	131,8	52,8	66,5	86,7
Gelişmekte Olan Ülkeler	12,7	11,9	7,4	22,9	68,5	103,0	8,1	21,1	44,4
En Az Gelişmiş Ülkeler (LDCs)	0,9	1,0	0,8	5,0	33,1	74,9	1,4	5,5	19,5

Kaynak: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/definitions/regions.aspx>

Tablo 1 ve Tablo 2'de yer alan verilerin de gösterdiği gibi bilişim iletişim teknolojilerine sahip olma ve kullanma bakımından önemli eşitsizlikler bulunmaktadır. Bölgeler ve ülkeler arasında görülen bu eşitsizlikler toplumda yaşayan tüm bireyleri de etkilemekle birlikte düşük gelirli, eğitimsiz ya da eğitim düzeyi düşük, işsiz, yaşlı, kırsal alanlarda yaşayan, engelli, tek ebeveynli aileler, kadınlar dijital bölünme karşısında daha dezavantajlı durumda kalmaktadırlar. Bu gruplarda BİT kullanılarak ekonomik ve toplumsal yaşama katılım açısından fırsatlar yaratılması iyimser yön taşıyan bir bakış açısidir. Dijital bölünme için köprü kurulabilmesi, gerekli dijital

okuryazarlığın kazanılabilmesine bağlıdır. Temel beceriler, çalışma ortamında bilgisayar, internet, e-posta kullanımı, iletişim becerisi, bilgi kaynaklarına erişim dijital okuryazarlık ile bağlantılı olarak ele alınmaktadır.

Bilişim, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik ve sosyal hayatta önemli değişiklikler yaratmaktadır. Küreselleşme ve “enformasyonel kapitalizmin” gelişim sürecinde işgücünde yaşanan enformalleşme, artan yoksulluk ve sosyal dışlanma açısından bakıldığında, bu gelişmelerden toplumda en çok zarar gören kesimin kadınlar (ve çocuklar) olduğu görülmektedir. Dünyanın büyük bir kısmı açısından değerlendirildiğinde ise ortaya çıkan önemli değişiklerin artan eşitsizlikler yarattığı görülmektedir.

Bilgiye dayalı ekonomide çalışmak, iş bulmak, işini elinde tutabilmek, iş ve diğer alanlardaki bilgiye ulaşabilmek söz konusu teknolojilere hâkim olabilmeyi zorunlu kılmaktadır. Gelişmiş ülkeler arasında bile internet erişimi, mobil telefon erişimi, istihdam ve beceriler alanlarında önemli farklılıklar bulunurken; gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerle aralarındaki uçurumlar çok daha fazladır. Bu farklılıkların azaltılabilmesi yönündeki ilk adım hükümetlerin bu ayrımların farkında olmasından geçmektedir. Eşitsizliklerin kaynağı olan bu farklılıklar hükümet düzenlemeleri ile önemli sosyal eşitsizliklere dönüşmeden azaltılabilir.

Bilgi Toplumu sürecinde çok sayıda imalat mesleği ortadan kalkmış yerine daha çok zekâ, bilgi ve etkin bilişim kullanımı gerektiren meslekler ortaya çıkmıştır.⁵

⁵ Bu işler şöyle sıralanabilir: İş Geliştirme, Çağrı Merkezi Yöneticisi, Mobil Ticaret Proje Uzmanı, Dağıtım Kanalları Geliştirme Müdürü, Çözüm Mimarları, Veri Tabanı Uzmanları, Teknik Mimarlar, İş Mimarı, Scanner Data Uzmanı, İnternet Strateji Uzmanı, Web Tasarımcısı, Medikal Enformatik Uzmanı, Mikro Elektrik Mühendisliği, Bio-Teknoloji Uzmanı, Entegrasyon Projeleri Yöneticiliği, E-Ticaret Uzmanı, E-İş Projesi Uzmanı, Varlık Yönetimi Vadeli Piyasalar Uzmanı, Risk Sermayesi Uzmanlığı, İçerik Yönetimi, Network Uzmanları, CRM Uzmanları (Müşteri ilişki yönetimi), ERP (CRM benzeri ancak müşteri ile doğrudan ilgili olmayan alanlarda).

Yeni ekonomiye katılmak, e-iş, e-ticaret uygulamalarını başarılı bir şekilde yürütebilmek için ilgili teknolojilerin varlığı tek başına yeterli değildir. Bunları kullanabilecek nitelikteki bireylerin olması gerekliliği bizi dijital okur-yazarlık (bilgisayar okur-yazarlığı) kavramına götürmektedir. Dijital okur-yazarlığın varlığından kaynaklanan dijital bölünme kavramının önemli nedenlerinden biri ilgili teknolojilerin var olmayışı olmakla birlikte, bu bölünmeyi derinleştiren unsur da elde edilen teknolojinin yeterince kullanılamaması olmaktadır. Teknolojinin etkin kullanılamaması bölünmeyi derinleştirmektedir. Bilişim okur-yazarlığı ekonomik olarak iyi durumda olmak kadar önemlidir. Ekonomiler giderek bilgi ekonomisine dönüşürken küresel piyasalarda rekabet edebilmek için bilginin ve bilgi okur-yazarlığının önemi giderek daha da artmaktadır.

Geleneksel okur-yazarlık dediğimizde okuma ve yazma becerisi anlaşılır. Bilişim okuryazarlığında ise;

- Bilgisayar okuryazarlığı: Bu gelişmelerde bilgisayar merkezi rol oynamaktadır. Bilgisayara aşinalık, bilgisayarı ve parçalarını etkin kullanabilmek, kelime işlemcileri, veri tabanlarını ve işlem tablolarını kullanma becerisi bilgisayar okuryazarlığıdır.
- Teknik okuryazarlık: Uygulamalı matematik becerisi ve fiziksel problemlere bilimsel çözümler ile yeni ürünler üretebilme kabiliyetini içerir.
- Dijital (Sayısal) okuryazarlık: Yeni BİT ve internetin gerektirdiği farklı becerilere sahip olmak anlamına gelmektedir. Bunun içinde, okuma becerisi, toplumsal, kamusal açıdan bakma becerisi, semboller uyarlama becerisi, bağımsız ve eleştirel düşünebilme becerisi yer almaktadır.

Gelişmiş ülkelerde bilimsel ve teknolojik devrim konusunda bilgi yaratmanın sınırları giderek genişlemektedir. Eğitim, araştırma-geliştirme, küresel kamu malları ile ilgili gelişmeler, bilişim okuryazarlığı kavramları bu gelişmeyi etkileyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tarihsel olarak BİT, birbirinden bağımsız olarak geliştirilen ve işletilen çok sayıda altyapı sistemini kapsamaktadır. International Telecommunica-

tion Union (ITU) tarafından 2005 yılında yayınlanan “Nesnelerin İnterneti (IoT)” birçok yeni unsurun telekomünikasyon ağlarına bağlanabileceğine işaret etmektedir. IoT uygulamalarıyla sayısız bağlı cihaz tarafından üretilen “büyük veri (big data)” sağlıktan, iklim değişikliğine, afet yönetimin-den hassas tarım uygulamalarına kadar pek çok alanda yeni uygulamaları beraberinde getirmektedir. ITU tarafından “bilgi toplumu için küresel bir altyapı” olarak tanımlanan “IoT” BİT’e dayalı (fiziksel ve sanal) tüm birimleri birbirine bağlayarak gelişmiş hizmetleri mümkün kılmaktadır (ITU, 2015: 147).

Buhar gücünün üretim sürecinde kullanımı ile başlayan Sanayi Devrimi, teknoloji üretim ilişkilerinin, üretim üzerindeki denetimin zaman içinde ortaya çıkan teknolojik yeniliklere bağlı olarak evrimsel süreç içinde değişip dönüşmesiyle günümüzde Sanayi 4.0 olarak adlandırılan biçime dönüşmüştür. Teknolojik gelişmeler ile şekillenen üretim süreci var oldukça örgütlerin, gerekli becerilerin, kurumların, toplumsal yapının evrimi sonu olmayan değişip dönüşerek farklı kavramlar ve adlandırmalar üzerinden karşımıza çıkan ve çıkacak olan yeni yapılanmalar her zaman var olacaktır. Bu süreç insanın doğa üzerindeki hâkimiyetinin doğal kaynakların tüketilmesiyle son bulmasına kadar devam edecektir. Mevcut kapitalist üretim sistemi gerek üretim gerekse tüketime dayalı yapısı ile sürdürülebilirliğin sınırlarını zorlamaktadır. Aşırı üretim ve aşırı tüketim sarkacında rekabet ve kâr ile “yaşanabilir bir dünya için teknoloji” dengesi kurulamadığı sürece karşımıza farklı adlar, farklı kavramsallaştırmalar ile çıkan yeni teknolojiler her zaman “iyi-kötü”, “olumlu-olumsuz” karşıtlığı çerçevesinde tartışılacaktır.

Sonuç

Bilişim, iletişim teknolojileri ve özellikle bu teknolojilerin günümüzdeki en somut görünümü olan internet, toplumu, örgütleri ve ticareti yeniden şekillendirmektedir. Günümüze dek hiçbir endüstri bu denli büyümemiş ve bu kadar kısa sürede böyle bir zenginlik yaratmamıştır.

Ülkelerin sosyal ve ekonomik statülerinin yeniden belirlendiği bu ortamda hem beceriler hem de kaynaklar bakımından geri kalmış ülkeler için “4. dünya ülkeleri” terimi kullanılmaya başlanmıştır. İnternet kullanımının hızla yayılmasına rağmen henüz evrensel olduğu söylenemez. BİT ve internet erişimi ile ilgili olarak, sahip olanlar ile olmayanlar, kullanıcı olanlar ile olmayanlar gibi önemli bir kutuplaşmadan söz edilmektedir. Bu kutuplaşma dijital bölünme kavramı çerçevesinde tartışılmaktadır.

Bilişim, iletişim teknolojileri dünyadaki sosyal ve kültürel mesafeleri azaltan, politik katılım, demokratik yönetim, birimler arasında hızlı ve etkin bağlantının kurulması ile katılımcı yönetim için fırsatlar sunarken; örgütler açısından da son derece köklü dönüşümlere yol açmaktadır.

Ülkeler, örgütler ve bireyler açısından bilişim, iletişim teknolojilerine sahip olabilmek ve etkin kullanabilmek giderek büyük önem kazanmaktadır. Sadece ilgili teknolojilere sahip olmak değil bu teknolojileri üretebilmek, üretim sürecini bu teknolojiler ekseninde yeniden yapılandırarak verimliliği yükseltmek ve bu yolla rekabet üstünlük sağlayabilmek temel amaç haline gelmelidir.

Teknoloji modern toplumun dayanak noktasıdır. Genel olarak teknoloji, özel olarak da bilgisayar kullanımı, yaşamın çeşitli boyutlarını etkilemektedir. Çalışma yaşamında da teknoloji önemli rol oynamaktadır. Yaratılan yeni işlerin büyük bölümü teknoloji içerikli olmaktadır. 1980’lerden itibaren hızla gelişmeye başlayan bilişim ve iletişim teknolojileri, küreselleşme eğilimlerini de hızlandırarak ekonomilerin dönüşümünü yaratan temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gelişmiş batı ülkeleri bilişim iletişim teknolojilerini; eğitim, ekonomik ve sosyal faaliyetlerinde ve demokratik süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanabilmektedirler. Bu durum gelişmiş ülkelerle, diğer ülkeler arasındaki eşitsizliği daha da artırmaktadır.

Ülkeler arasında yok olan ekonomik sınırlar, iletişim teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler ve artan rekabet olgusu, “Fordist Üretim” ve “Taylorist Yönetim” anlayışlarının ortadan kalkması, işgücünün yapısında da ciddi değişimleri beraberinde getirmiştir. Sanayi toplumundaki iş bölümü

ve uzmanlaşmaya dayanan, her işçinin bir işten sorumlu olması anlayışı, yerini aynı işçinin birden fazla işten sorumlu olma anlayışına terk etmiştir. Aynı şekilde, aynı işlerde çalışan belirli kıstaslara göre ödenen eşit ücret anlayışı, kişisel beceri ve başarıya dayalı olarak belirlenen ücret anlayışı ile yer değiştirmiştir.

Yeni teknolojiler örgüt yapısında da köklü dönüşümler yaratmış, çalışma tarzlarında önemli değişimler yaşanırken, tam gün çalışma anlayışının yerini çok farklı şekilleri olan esnek çalışma modelleri almaya başlamıştır. Örgütlerde teknoloji kullanımıyla birlikte daha katılımcı ve insan unsuruna değer veren yönetim anlayışı öne çıkmaya başlamıştır. Çalışan profilinde önemli değişimler yaşanmış, vasıfsız mavi yakalı çalışanlar çalışma hayatında önemini kaybederken eğitilmiş, vasıflı, uzman bilgi işçileri önem kazanmaya başlamıştır. Örgütlerde sendikal ilişkilerde önemli değişimler yaşanmıştır.

KAYNAKLAR

- Bozkurt, V. (2000). **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Fırat, S. Ü. ve Fırat, O. Z., 2017: Sanayi 4.0 Devrim Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Kavramlar, Küresel Gelişmeler ve Türkiye, **Toprak İşveren Dergisi**, Sayı 114, 10-23.
- Ford, M. (2018). **Robotların Yükselişi**, (Çev. Cem Duran), Kronik Kitap: İstanbul.
- Friedberg, L. (2003). The Impact of Technological Change on Older Workers: Evidence From Data on Computer Use, **Industrial and Labor Relations Review**, 56 (3), 511-529.
- Gündoğan N. (2002). İnternet ve Sendikal Hareket, **Amme İdaresi Dergisi**, 35 (4).

- Ingro, E. M. ve Schmidth, B. (1999). Does Culture Create New Jobs in the Information Society. Strategic Issues and New Professional Profiles, **Librarian Career Development**, 7 (12),
- İşgıcok, Ö. (2002). Çalışmamızın Yeni Geleceği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, (Der. Keser, A.) Ezgi Kitabevi: Bursa.
- ITU (2011). ITU (International Telecommunication Union), <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/material/pdf/>, (Erişim Tarihi: 08.08.2012).
- ITU (2015). Measuring the Information Society Report, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/>, (Erişim Tarihi: 29.05.2018).
- Koray, M. (1994). **Değişen Koşullarda Sendikacılık**, Tüses: İstanbul.
- Schwab, K. (2016). **Dördüncü Sanayi Devrimi**, (Çev. Zülfü Dicleli), Optimist Yayın Dağıtım San. Ve Tic. Ltd. Şti.: İstanbul.
- Stock, T. ve Seliger, G. (2016). Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0, **Procedia CIRP**, 536-541, <http://www.sciencedirect.com>, (Erişim Tarihi: 28.02.2021).
- Tokol, A. (2002). Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri, **İş-Güc; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**; 2 (1), <http://www.isguc.org/tokol1.htm>, (Erişim Tarihi: 23.06.2003).
- Ultav, C. (2017). Endüstri 4.0 ile Endüstri, “Data” “Design” ve “Digital” Kavramları Üzerinden Yeniden Tanımlanıyor, **Toprak İşveren Dergisi**, Sayı 114, 8-9.
- <http://www.internetstats.com/internet-users/>, (Erişim Tarihi: 21.04.2015).
- <http://www.itu.int/>, (Erişim Tarihi: 28.02.2021).
- <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/definitions/regions.aspx>, (Erişim Tarihi: 29.05.2018).
- <http://www.worldometers.com>, (Erişim Tarihi: 28.05.2018).
- <http://wearesocial.com>, (Erişim Tarihi: 28.05.2018).

ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ

MEMET ZENCİRKIRAN • AŞKIN KESER • IŞIL BULUT
GONCA POLAT • E. ELİF YÜCETÜRK • BİRGÜL ÇİFTÇİ
UMUT OMAI • ŞAFAK TARTANOĞLU BENNETT
TURHAN ERKMEN • GÖZDE YILMAZ
EMEL GÜLER YILMAZ • ELVAN MELEK ERTÜRK
VERDA ÖZGÜLER

“Örgüt Sosyolojisi” isimli bu çalışma bütünlüklü bir bakış açısıyla bir araya getirilmiş, örgüt sosyolojisinin değişik boyutlarını derinlemesine inceleyen makalelerden oluşmaktadır. Kitapta tarihsel süreçte örgüt ve yönetim kuramları, örgütlerde motivasyon, örgütlerde gruplar, örgütlerde yıldırma, örgütsel etik, örgütlerde ayrımcılık, örgütlerde denetim ve gözetim, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, örgütlerde çatışma, yeni teknolojiler ve örgütler konuları ayrıntılı olarak incelenmektedir.



DORA YAYINCILIK LTD. ŞTİ.
www.dorayayincilik.com.tr
info@dorayayincilik.com.tr

