

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, KARAR SÜRECİ VE KARŞILIKLI ETKİLEŞİM

Yard.Doç.Dr. Nurullah GENÇ(*)

Davranış ve Karar

Geniş bir kullanım alanı bulunan davranış, örgütler söz konusu olduğunda, daha çok iş-örgüt-birey çerçevesi içinde düşünülür. Bu çerçeve, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilme arzusuna yönelik olarak sürekli bir devinim içindedir.

Davranış dendiğinde, elbette ki ilk akla gelen şey birey olacaktır. Bireyi dikkate almadan örgütsel davranışı analiz etmek imkansızdır. Davranış, Psikoloji, Sosyoloji, Sosyal Psikoloji ve Antropoloji gibi bilim dallarının inceleme alanına giren önemli bir olgudur. Durkheim'in çok değişkenli analiz metoduyla yaklaşıldığında, endeterminist bir karakter arzeder.

Keñdi amaçlarını örgüte taşıyan birey, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için davranışta bulunmayı da kabul etmiş demektir. Örgütü fiziki ve beşeri unsurlarıyla örgütsel amaçlara doğru yöneltmek durumunda olan yönetim, bireysel amaçları dikkate almadan, bireyi örgütsel davranışta bulunmaya tam anlamıyla sevkedemez.

Modern yönetim dünyasında bugün en fazla üzerinde durulan hususlardan biri de hiç şüphesiz karar almadır. Değişimin yapısına uygun kararlar alma hem hızlı, hem de tutarlı hareket emteyi gerektirmektedir. Karar almanın bir süreç olduğu gerçektir. Bu süreç, bireyin göstereceği örgütsel davranışlara sıkı sıkıya bağlıdır. Bu nedenle, örgütsel davranışın karar sürecine etkisi büyük önem kazanmaktadır.

1- Örgütsel Davranış

Örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu, fiziki ve beşeri kaynakları en ideal şekilde kullanmaktan geçer. Bu nedenle, örgüt amaçlarına yönelik olarak gösterilen davranışlar örgütsel karakterlidir. Birey örgütte şahsi bir amaç için harekette bulunsa bile, örgütsel davrandığı imajını verecektir. Çünkü gayrişahsi ilişkilerini örgüte taşıdığı yöneticilere hissettirmenin olumsuz sonuçlar doğuracağını bilir.

Birey örgütte varlığını algılamaya başladığından itibaren, şahsi ve örgütsel rollerini bir entegrasyon düşüncesi içinde oynamaya başlar. Kendisinin dışındaki pek çok faktör, oynanan rolün başarılı olması veya olmamasına katkıda bulunur. Bir süreç halinde gerçekleşen bu durum, bireyin algı, öğrenme ve motivasyonuna bağlıdır.

(*) Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

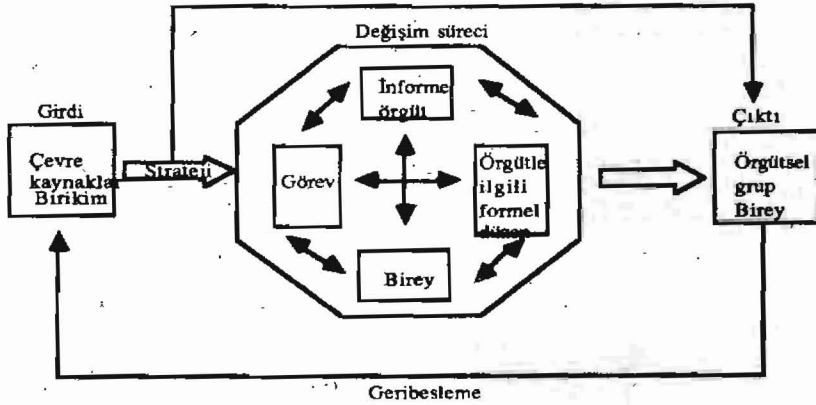
Algılama, bir farkına varma, nesnelerin hafızada yer bulması ve yargılanarak belirli bir yere oturtulması süreci olarak karşımıza çıkar(1).

Öğrenme, zihnin olgular evrenine ait bilgileri deneyime bağlı bir şekilde ve algılama sonucunda kavraması ve davranışlarına yansıtmasını ifade eder. Öğrenme şartlanmaya bağlı gerçekleşebileceği gibi, doğrudan algılamaya bağlı da gerçekleşebilir.

Motivasyon, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmek üzere harekete geçirilmesidir. Motivasyon, başarılı örgütsel davranışların anahtarıdır. Algı ve öğrenmeyi de kapsayan geniş bir süreçtir.

Algı, öğrenme ve motivasyon, bireyin örgütsel davranışlar göstermesi için kullanılabilecek durumsal faktörlere bağlı olarak, amaçlara uygun sonuçlar verebilir. Ancak bunu gerçekleştirebilmenin en temel şartlarından birisi, role uygun eleman kullanımı ve tutarlı bir yönetim faaliyetidir.

Örgütsel davranış, birbirinden farklı ama ilişki içinde bulunan çeşitli faktörlerden etkilenir. Bu faktörlerin büyük bir bölümünü dikkate aldığımızda, bir örgütsel davranış modelinin aşağıdaki gibi bir şekilde ortaya konulması mümkündür:



Şekil 1- Temel Bir Örgütsel Davranış modeli(2)

a- Girdiler: Çevre, kaynaklar, birikim ve stratejiden oluşur. Girdileri oluşturan ve örgütsel davranışa doğrudan veya dolaylı yollarla etki eden bu dört faktörle ilgili alt faktörleri de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Çevresel faktörler:

Piyasalar, rekabet, hükümet, tedarikçiler.

Kaynaklar:

Sermaye, fabrika, teknoloji, birey, fiziksel olmayan kaynaklar.

Birikim:

Denenmiş önemli kararlar, normlar ve değerler.

Strateji:- Misyon, destekleme, stratejiler, hedefler, amaçlar.

b- Değişim süreci: Formel ve informal örgütü; görev ve bireyi birlikte kapsayan bir süreçtir. Bunlarla ilgili faktörler de aşağıda sıralanmıştır.

Formel örgüt:

Örgüt yapısı, iş tasarımı, yöntemler ve pratikler, standart ve ölçüler, fiziki çevre, insan kaynakları yönetim sistemleri, ödül sistemleri.

Informel örgüt:

Yönetim uygulamaları, kişilerarası ilişkiler, informal çalışma ilişkileri.

Görev:

Bilgi ve yetenek ihtiyaçları, belirsizlik, ödüller, yapılacak asıl iş

c- Çıktı: Birey, grup ve örgütle ilgilidir.

Örgüt:

Amaç belirleme, kaynak kullanımı, uyumluluk.

Grup:

Üretkenlik, haberleşme kalitesi.

Birey:

Görev performansı, üyelik davranışı, etkileyici tepkiler.

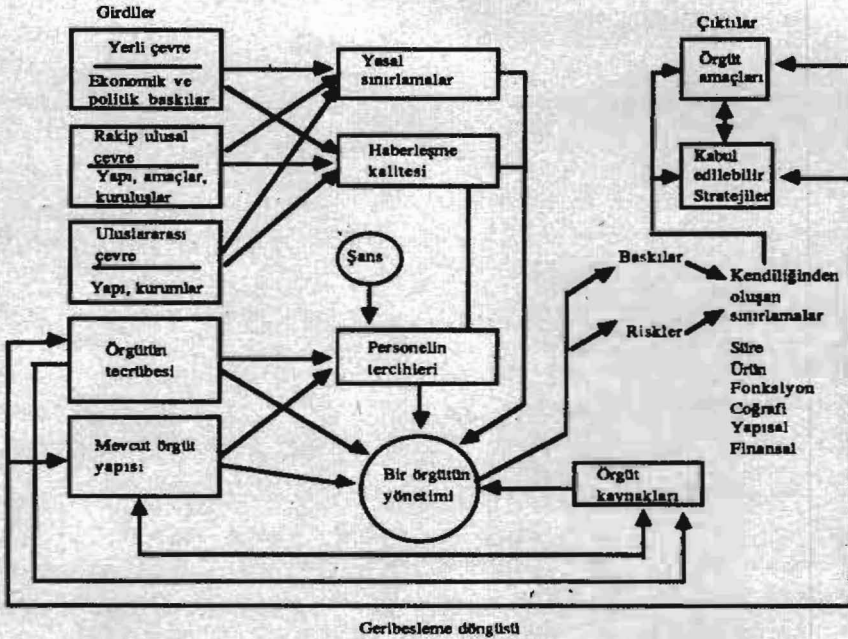
Girdi, değişim süreci ve çıktıyla ilgili bütün faktörler, örgütsel davranış üzerinde etkiye sahiptir. Yönetim, bütün bu faktörleri, bireylerin en verimli örgütsel davranışı göstermelerini sağlamak ve kararları etkin bir şekilde gerçekleştirmek için sağlıklı bir şekilde kullanırsa, başarılı olabilir. Bunun yolu da, algı, öğrenme ve motivasyonun kesintisiz ve tutarlı işlemesinden geçer.

2- Karar Süreci

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen karar verme, bu anlamda elbette ki örgütsel nitelik taşır. Çünkü bireylerin verdikleri kararlar, örgütsel kararlardan farklı bir perspektifle ele alınması gereken kararlardır. Bireysel kararlar, bireyin hafızasına, bilgisine, değer yargılarına vs. dayanarak verdiği kararlar olarak karşımıza çıkar. Örgütsel kararlar ise, tek bir kişiye mal edilemeyecek grup kararları ya da karma kararlar şeklinde değerlendirilmelidir(3). Yönetici tek başına bir karar alsa bile, bütün örgütü ilgilendireceği için, örgütsel vasfını yine taşıyacaktır.

Karar verme en kısa biçimde, herhangi bir problemin çözümüne yönelik alternatifler arasından en uygununu seçme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Yönetim faaliyeti var oldukça, karar verme de var olacaktır. Yönetim faaliyetinin varlığı örgütün varlığına bağlı olduğuna göre, örgüt var oldukça, karar verme de var olacak demektir. Öyleyse karar verme başlı başına bir süreç oluşturur. Sorunun belirlenmesi, çözümüne yönelik alternatiflerin tesbiti ve bunlar arasında en iyi çözümü sağlayacak alternatifin seçilmesi bu sürecin önemli aşamalarını meydana getirmektedir.

Tıpkı örgütsel davranışta olduğu gibi, girdiler ve çıktıları dikkate alarak bütün bir örgütsel faaliyet değerlendirildiğinde, karar sürecinin aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilmesi mümkündür:



Şekil 2- Temel Bir Karar Süreci Modeli(4)

Şekilde de görüldüğü gibi, karar sürecini etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörlerin büyük bir kısmı, girdilerin hareketiyle devreye giren ve çıktıların firma amaçlarına dönüştürüldüğü nihai aşamada dahi etkinliğini devam ettiren faktörlerdir. Amaçlara uygun kararlar vermek isteyen yönetici, söz konusu faktörlerin örgüt açısından taşıdığı değeri ve ihmal edildikleri zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları bilmek zorundadır.

İyi işleyen bir karar süreci, başarılı bir örgütün varlığına işaret eder. Karar sürecinin iyi işlemesi için de, yeterliği olan yöneticilerin özellikle örgütsel davranış amaçlara yönelmesi zaruridir.

Karşılıklı Etkileşim

Alınan kararların hayata geçmesi, örgütsel davranışa dönüşmesine bağlıdır. Davranış birey için söz konusu olduğu gibi, kararların uygulanması da bireye bağlıdır. Kararı doğru algılayamayan veya uygulayamayan bir işgören, eksik örgütsel davranış göstermiş olacaktır. Böyle bir durum ise, amaçlara zarar verir.

Girdilerin kullanımıyla alakalı olarak karar-davranış ilişkisi uyum sağlayamazsa, örgüt üretmek istediği kalite ve sayıda ürüne kavuşamayacaktır. Aynı durum, girdiler çıktıya dönüşürken de geçerlidir.

Girdiler çıktıya dönüştükten sonra da tutarlı karar ve örgütsel davranış şarttır. Gerek çıktının amaca uygun bir şekilde saklanması ve dağıtımı ve gerekse üçüncü şahıslarla münasebetler, örgütsel davranışın mutlaka belirlenmiş hedefler çizgisinde olması gerektiğini ortaya koyuyor.

Örgütsel davranış ve karar sürecini birbirlerinden bağımsız düşünmek, analitik bir yaklaşımla dahi olsa, sağlıklı olmayacaktır. Çünkü her örgütsel davranışın temelinde verilmiş bir karar bulunduğu gibi, verilen her karar da bir örgütsel davranış olarak karşımıza çıkar.

Kısaca ifade etmek gerekirse, örgütlerin diğer pek çok yönleri gibi, örgütsel davranış ve karar süreçleri de, sistemin bütünü içinde ana kumanda merkezine hizmet eden alt süreçlerdir. Yönetici bu alt süreçlerin birbiriyle ilişkisine vakıf olur ve yönetim faaliyetinde dikkate alırsa, başarı yolunda önemli bir mesafe katetmiş olacaktır.

KAYNAKLAR

- 1- Tuğray Kaynak; Organizasyonel Davranış, İşletme Fakültesi Yayın No:223, İstanbul, 1990, sh., 63
- 2- Michael Tushman-David Nadler; Organizing For Innovation, California Management Review, California, Spring, 1986, sh., 80
- 3- Oğuz Onaran; Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1971. sh., 72
- 4- Richard D. Robinson; International Business Management, Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1973, sh., 18