

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

102150

TUTUM DEĞİŞTİRME YÖNTEMLERİ

VE

BİR UYGULAMA

İpek VAROLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

102150

TEZ DANIŞMANI

Y.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

**GEBZE
2000**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**



.....*İpek*.....*VAROLAN*.....' in tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitü Yönetim Kurulu' nun ..*24/01/2000*.....tarih ve *2000/02*.. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından*İŞLETME*.....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

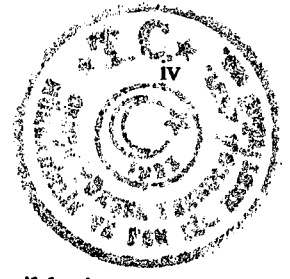
ÜYE :Prof.Dr.Erol EREN

ÜYE :Yrd.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu' nun ..*08/02/2000*..... tarih ve *2000/02* sayılı kararı.





ÖZET

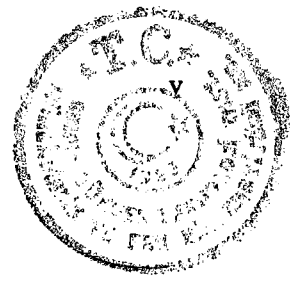
Bu çalışmada, teorik olarak tutum kavramı, tutum değiştirme teknikleri ve işletmelerde tutum değiştirme tekniklerinin uygulanması anlatılmaktadır.

Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir konu ya da olaya karşı bir tepki öneğilimidir.

Tutum değiştirme teknikleri öğrenme teknikleri, işlevsel teknikler, algısal teknikler, iletişim tekniği, ikna edici iletişimdir.

İşletmelerde tutum iş tasarımıyla, iş görenleri kararlara katmayla, eğitimle, iletişimle, ikna edici iletişimle, ödüllendirmeye, cezalandırmayla, birleşik tekniklerle değiştirilmektedir.

Uygulama bölümünde, ISO9000 sisteminin işletmeye yerleştirilmesinde kullanılan teknikler araştırılmıştır.



SUMMARY

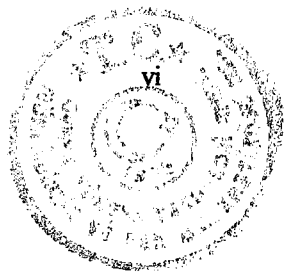
In this study, in terms of theoretically, attitude change techniques and applications in companies are presented.

Attitude is a tendency of response to both oneself and environment.

Attitude change techniques, educational theories, functional theories, perceptual theories are considered in persuasive communication.

Attitude can be changed in companies with the help of work design, participation in making decisions, education, communication, persuasive communication, rewarding, punishing and combined techniques.

In the application part of this study, an adjustment of ISO 9000 system and its techniques are investigated.



TEŞEKKÜR

Çalışmalarımı izleyen ve beni yönlendiren hocam ve tez danışmanım Sayın
Yard. Doç. Dr. Adnan Ceylan'a teşekkür ederim

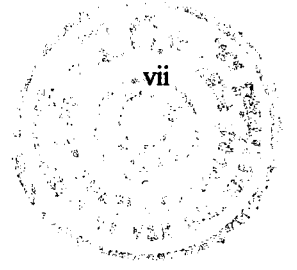
Anket uygulaması için başvurduğum Omtaş A.Ş, Arfesan A.Ş, Şahin Motor
A:Ş, Mutlu Akü A.Ş, Kale Balata A.Ş, Kale Radyatör A.Ş.' inde görevli personel ve
yöneticilerine teşekkür ederim.

Saygılarımla,

İpek VAROLAN

Gebze

Ocak, 2000



İÇİNDEKİLER

SAYFA	
ONAY	II
ÖZET	III
SUMMARY	IV
TEŞEKKÜR	V
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
GRAFİKLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TUTUM KAVRAMI

1.1. Tutumun Tanımı ve Önemi	2
1.2. Tutum Oluşturan Öğeler	2
1.3. Tutum Kavramına Benzer Kavramlar ve Farklılıkları	4
1.4. Tutumun Özellikleri	5
1.5. Tutum ve Davranış Arasındaki İlişkiler	6
1.6. Tutumların Oluşması	6
1.6.1. Genel Olarak Öğrenme Kuramı	6
1.6.2. Tutum Oluşmasında Diğer Faktörler	7



İKİNCİ BÖLÜM

TUTUM DEĞİŞTİRME TEKNİKLERİ

2.1. Öğrenmeyle Tutum Değiştirme Tekniği	8
2.1.1. Davranışçı Öğrenmeyle Tutum ve Davranış Tekniği	10
2.1.1.1. Klasik Koşullama	11
2.1.1.2. Edimsel Koşullama	12
2.1.1.3. Klasik Koşullama ile Edimsel Koşullama Arasındaki Farklar	16
2.1.1.4. Davranış Değiştirmeyle Tutum Değiştirme Tekniği	16
2.1.1.4.1. Terapi ve Duyarlılık Eğitimiyle Tutum Değiştirme	17
2.1.1.4.2. Tutum ve Davranış Değiştirme Sürecinin Aşamaları	18
a. Eski Alışkanlıkların Çözülmesi	19
b. Yeni Alışkanlıklar Edindirme	19
c. Yeni Edinimlerin Pekiştirilmesi	20
2.1.1.5. Edimsel Tutum ve Davranış Değiştirme Tekniği	20
a. Kritik Tutum ve Davranışların Saptanması	20
b. Kritik Tutum ve Davranışların Tekrarlanma Oranı	20
c. İşlevsel Analiz	21
d. Müdahale stratejisi	21
e. Program Sonuçlarının Sistemik Analizi	22
2.1.1.6. Ödüllendirmeye Tutum Değiştirme Tekniği	23
2.1.1.7. Cezalandırmayla Tutum Değiştirme Tekniği	25
2.1.1.8. Birleşik Tutum Değiştirme Teknikleri	27
2.2. İşlevsel Kuramlar	27
2.2.1. Katz ve Stotland'ın Tutum Değiştirme Tekniği	29
a. Araçsal (Uyumsal fayda) İşlev	29
b. Ben Koruyucu İşlev	30
c. Değer İfade Edici İşlev	31
d. Bilgi İşlevi	31
2.2.2. Kelman'ın Üç Süreç Tekniği	33
2.2.3. Bilişsel Tutarlılık Teknikleri	36
a. Heider'in .Dense Tekniği	36

b.Bilişsel Uyuşum Tekniği	37
c. Mc Guire'nin İki Süreç Tekniği	37
d.Festinger'in Bilişsel Çelişki Tekniği	38
2.3. Algısal Tutum Değiştirme Teknikleri	40
2.3.1.Toplumsal Yargı Tekniği	40
2.3.2. Tahmin Tekniği	41
2.4. İletişimle Tutum Değiştirme Tekniği	42
2.4.1. İletişim Kurma Biçimleri	44
2.4.2. Etkili İletişimde Engeller	45
2.4.3. Engellerin Üstesinden Gelmek	46
2.5. İkna Edici İletişimle Tutum Değiştirme	47
2.5.1.Bağımsız Değişkenler	48
2.5.2. Bağımlı Değişkenler	49
a.Kaynak Değişkenleri	49
b.Mesajla İlgili Değişkenler	51
c.İletişim Aracı Değişkenleri	52
d. Amaçlanan İletişim Etkisi Değişkenleri	53
2.6. İkna Edici İletişime Direnç	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TUTUM DEĞİŞTİRME TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI

3.1.İşletmelerde Tutumlar	56
3.1.1. İşle İlgili Tutumların Kullanım Alanları	56
3.1.2.İşletmelerde Tutum Ölçmede Kullanılan Yöntemler	56
a. Soru Formları	56
b.Görüşmeler	57
c.Biçimsel Haberleşme Kanalları	57
d.Dedikodu Şeklinde Biçimsel Olmayan Haberleşme Kanalları	57
e..Davranış Görüntüleri	57

f. Dolaylı Yöntemler	57
g. Araştırma Sonuçlarına Göre İşletmelerin İzleyeceği Yollar	57
3.2. İş Tatmini Kuramları	58
3.2.1. Nedene Dayalı İş Tatmini Kuramları	58
3.2.2. İçerik Kuramları	58
3.3. İşle İlgili Tutum Araştırma Bulguları	58
3.3.1. İşin Birey İçin İfade Ettiği Kavram	58
3.3.2. İşin Çeşitli Boyutları	59
3.3.3. Kişisel Farklılıklar ve İşgören Tutumları	59
3.3.4. İşgören Tutumları ve Örgütsel Etkinlik	60
a. İşgören Tutumları ve Verimlilik	61
b. İşgören Tutumları ve İşten Kaçma	61
c. İşgören Tutumlarının Bireysel Sonuçları	61
3.4. İşletmelerde Tutum Değiştirme ve İşgören Tutumlarına Etkisi	62
3.4.1. Genel Olarak ISO 9000 Sistemi	62
3.4.1.1. ISO 9000 Sisteminin Ulaşmak İstedığı Amaçlar	64
3.4.1.2. 9000 Sisteminin Faydaları	64
3.5. İşletmelerde İşgören Tutumlarının Değiştirilmesi	66
3.5.1. İşgören Tutum Değiştirme Teknikleri ve ISO 9000 Sistemindeki Uygulamaları	69
3.5.1.1. İş Tasarımı ve İşgören Tutumlarının Değiştirilmesi	69
3.5.1.2. Kararlara Katılmayla İşgören Tutumlarının Değiştirilmesi	71
3.5.1.3. Eğitimle Tutumların Değiştirilmesi	73
3.5.1.4. İletişimle Tutumların Değiştirilmesi	77
3.5.1.5. İkna Edici İletişimle Tutumların Değiştirilmesi	77
3.5.1.6. Ödüllendirmeye Tutumların Değiştirilmesi	77
3.5.1.7. Cezalandırmayla Tutumların Değiştirilmesi	77
3.5.1.8. Birleşik Tekniklerle Tutumların Değiştirilmesi	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GEBZE OTOMOTİV SANAYİNDE ISO 9000 SİSTEMİ YERLEŞTİRİLİRKEN UYGULANAN TUTUM VE DAVRANIŞ DEĞİŞTİRME TEKNİKLERİNİ BELİRLEME ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Yöntemi	79
4.1.1. Araştırmanın Amacı	79
4.1.2. Araştırma Anket Formunun Tanıtımı	80
4.1.3. Ön Araştırma ve Düzeltmeler	80
4.1.4. Örnek Kütle ve Araştırma Yerinin Seçimi	81
4.1.5. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı	81
4.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Ölçümlerin Tanıtımı	81
4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	82
4.2.1 Anketi Cevaplandıran Yöneticilere Ait Kişisel Bilgiler	82
4.2.1.1. Alt düzey Yöneticiler	82
4.2.1.2. Orta Düzey Yöneticiler	85
4.2.1.3. Üst Düzey Yöneticiler	88
4.2.2. Araştırma Bulguları Ve Yorumlanması	90
4.2.2.1. Araştırma Bulgularının Dağılımı	90
4.2.2.2. Araştırma Bulgularının Yorumlanması	91
a. Alt Düzey Yöneticilerin ISO 900 Sistemi Yerleştirilirken Tutum Ve Davranış Değişirme Teknikleriyle İlgili Düşünceleri	92
b. Orta Düzey Yöneticilerin ISO 900 Sistemi Yerleştirilirken Tutum Ve Davranış Değişirme Teknikleriyle İlgili Düşünceleri	94
c. Üst Düzey Yöneticilerin ISO 900 Sistemi Yerleştirilirken Tutum Ve Davranış Değişirme Teknikleriyle İlgili Düşünceleri	96
4.3. Araştırma Bulguları	101
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	103
KAYNAKLAR	
EKLER	
Ek.1. Araştırma Anket Formu Örneği	
Ek.2. Özgeçmiş	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1.Öğrenim oluşum süreci	8
Şekil 2.2. Azalan yükselen edinme-öğrenme eğrisi	9
Şekil 2.3. Artarak yükselen edinme-öğrenme eğrisi	9
Şekil 2.4. S Biçimli edinme-öğrenme eğrisi	10
Şekil 2.5. Koşullandırma deneyleri	11
Şekil 2.6. Sönme ve kendiliğinden geri gelme	14

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. İş ödülleri üzerine bir sınıflandırma	24
Tablo 2.2. Araçsal işlevler	32
Tablo 4.1. Beklenen cevaplar ve sayısal değerleri	80
Tablo 4.2 . Alt düzey yöneticilerin öğrenim durumları	82
Tablo 4.3 . Alt düzey yöneticilerin cinsiyet dağılımı	83
Tablo 4. 4 . Alt düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılımı	84
Tablo 4. 5 . Alt düzey yöneticilerin iş tecrübesi itibariyle dağılımı	84
Tablo 4. 6 . Orta düzey yöneticilerin öğrenim durumları	85
Tablo 4. 7 . Orta düzey yöneticilerin cinsiyet dağılımı	86
Tablo 4. 8 . Orta düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılımı	86
Tablo 4. 9 . Orta düzey yöneticilerin iş tecrübesi	87

Tablo 4. 10 . Üst düzey yöneticilerin öğrenim durumları	
Tablo 4. 11 .Üst düzey yöneticilerin cinsiyet itibariyle dağılımı	88
Tablo 4. 12 . Üst düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılımı	89
Tablo 4. 13 . Üst düzey yöneticilerin iş tecrübesi	90
Tablo 4. 14 . Yönetim düzeylerine göre cevapların dağılımı	91
Tablo 4. 15 . Ödüllendirme tekniği ile ilgili puanların toplamı	92
Tablo 4. 16 . Cezalandırma tekniği ile ilgili puanların toplamı	92
Tablo 4.17 . Birleşik tekniklerle ilgili puanların toplamı	92
Tablo 4. 18 . İletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı	92
Tablo 4. 19 . Kararlara katma tekniği ile ilgili puanların toplamı	92
Tablo 4. 20 . Eğitim tekniği ile ilgili puanların toplamı	92
Tablo 4. 21 . İkna edici iletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı	93
Tablo 4. 22 . Alt düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili puanlar	93
Tablo 4. 23 . Ödüllendirme tekniği ile ilgili puanların toplamı	94
Tablo 4. 24 . Cezalandırma tekniği ile ilgili puanların toplamı	94
Tablo 4. 25 . Birleşik tekniklerle ilgili puanların toplamı	94
Tablo 4. 26 . İletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı	94
Tablo 4. 27 . Kararlara katma tekniği ile ilgili puanların toplamı	95
Tablo 4. 28 . Eğitim tekniği ile ilgili puanların toplamı	95
Tablo 4. 29 . İkna edici iletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı	95
Tablo 4. 30 . Orta düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili puanlar	95
Tablo 4. 31 . Ödüllendirme tekniği ile ilgili puanların toplamı	96
Tablo 4. 32 . Cezalandırma tekniği ile ilgili puanların toplamı	96
Tablo 4. 33 . Birleşik tekniklerle ilgili puanların toplamı	97

Tablo 4. 34 . İletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı	97
Tablo 4. 35 . Kararlara katma tekniği ile ilgili puanların toplamı	97
Tablo 4. 36 . Eğitim tekniği ile ilgili puanların toplamı	97
Tablo 4. 37 . İkna edici iletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı	97
Tablo 4. 38 . Üst düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili puanlar	97

GRAFİK DİZİNİ

Grafik 4. 1 . Alt düzey yöneticilerin öğrenim grafiği	83
Grafik 4. 2 . Alt düzey yöneticilerin cinsiyet itibariyle dağılım grafiği	83
Grafik 4. 3. Alt düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılım grafiği	84
Grafik 4. 4 . Alt düzey yöneticilerin iş tecrübesi dağılım grafiği	85
Grafik 4. 5 . Orta düzey yöneticilerin öğrenim grafiği	85
Grafik 4. 6 . Orta düzey yöneticilerin cinsiyet itibariyle dağılım grafiği	86
Grafik 4. 7. Orta düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılım grafiği	87
Grafik 4. 8 . Orta düzey yöneticilerin iş tecrübesi dağılım grafiği	87
Grafik 4. 9 . Üst düzey yöneticilerin öğrenim grafiği	88
Grafik 4.10 . Üst düzey yöneticilerin cinsiyet itibariyle dağılım grafiği	89
Grafik 4. 11. Üst düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılım grafiği	89

Grafik 4. 12.Üst düzey yöneticilerin iş tecrübesi dağılım grafiği	90
Grafik 4. 13 . Alt düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercih grafiği	93
Grafik 4. 14 . Orta düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercih grafiği	96
Grafik 4. 15 . Üst düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercih grafiği	98
Grafik 4. 16 . Yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercih grafiği	99
Grafik 4.17 . Yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları önerilerin tercih grafiği	100

GİRİŞ

Günümüzde değişimin hızlı olması ve globalleşme uluslararası ve işletmeler arası rekabeti arttırmıştır. Kalite ve maliyet rekabet unsurlarıdır. Kaliteli üretim için kaliteli insan gücü gerekmektedir.

Değişen teknolojiye ayak uydurmak için işletmeler değişmek ve gelişmek zorundadır. Bu aşamada insanların tutum ve davranışlarının oluşumunun tahmin edilmesi ve işletmenin amaçlarına uygun olarak değiştirilmesi teknolojik değişime uydurulması önem kazanmaktadır.

Çalışmanın amacı işletmelerde tutum ve davranışların nasıl tahmin edileceği ve istenilen şekilde değiştirilmesinde hangi yöntemlerin kullanılacağına açıklık getirmektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tutum kavramından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde tutum değiştirme teknikleri anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde işletmelerde tutum değiştirme tekniklerinin uygulanması yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ISO 9000 sisteminin uygulanan tutum ve davranış değiştirme tekniklerinin benimsenmesi hakkında bir araştırma ve sonuçları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TUTUM KAVRAMI

1.1.Tutumun Tanımı ve Önemi

Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir konu (obje) ya da olaya karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak örgütlediği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimidir. (Baysal, 1981, S.1-2)

Tutum konusuna niçin bu kadar önem verilmektedir? Tutumların bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştıran bir sistem oluşturmaları yanı sıra, bireylerin davranışlarını da yönlendirici gizli bir güce sahip oldukları düşünülmektedir. O halde tutum dinamiğinin (oluşma ve değişme olgusu) incelenmesi ile;

- Bir yandan tutumların işleyiş şekli ortaya çıkarılabilecek ve davranışların önceden tahmin olanağı doğacaktır.
- Diğer yandan tutum değişim süreçleri öğrenilerek bireylerin davranışları, tutumların etkilenmesi yolu ile değiştirilmeye çalışılacaktır.

1.2.Tutumu Oluşturan Öğeler

Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır. Bir insanın tutumlarının temeli düşünme, hissetme, davranma ve diyalog kurmadır. (Bem, 1970, S.2)

a-Bilişsel öğe; tutumun gerçeklere dayanan bilgi haznesini oluşturur. (Baysal ve Tekarslan, 1996, S. 254) Bu öğe bireyin tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlarından oluşur. (Cemalcılar, 1996, S. 60) Tutum konusuyla ilgili bilgi ise, bireyin bu konu ya da konular grubu ile bir deneyim geçirmesi sonucu elde edilir. Bireyin önce bu tür bir uyarıcı grubunun varolduğunu doğrudan (obje ile

karşılaşarak) ya da dolaylı olarak (kitaplar okuyarak, bir arkadaştan duyarak) öğrenmesi gerekir. Bilgi değiştiğinde tutum da değişir. (Baysal, 1981, S. 14-15)

b-Duygusal öge; tutumun bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan hoşlanma hoşlanmama yönünü oluşturur.(Baysal ve Tekarslan, 1996, S. 254)Bireyin herhangi bir tutum konusunda olumlu ya da olumsuz duygular beslemesi önceki deneyimlerine bağlıdır. Tutum konusunun bireyin inançlarına hizmet edip etmemesi olumlu ya da olumsuz duyguların doğmasına neden olur. Bir de tutum konusunun sonuçlarının toplumsal açıdan değeri ile birey için ifade ettiği değer farklı olabilir. Bununla beraber duygusal ögesi ağır basan bir tutumun değişmesi daha güçtür. (Baysal, 1998, S. 16)

c-Davranışsal öge; tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesidir. (Baysal ve Tekarslan, 1996, S. 254)

Bunlar bireyin alışkanlıkları normları ve söz konusu tutum objesiyle doğrudan ilişkili olmayan tutumların etkisi altındadır. Duygusal davranış tutum konusunun hoş giden ya da gitmeyen bir durumla ilgi kurulmasıyla ortaya çıkar. Normatif davranış ise doğru davranışın ne olduğu konusunda ki inançlara dayalı davranıştır. Davranışın temelinde iki boyut vardır. Bunlar olumlu ya da olumsuz duygu ve ilişki kurma ya da kurmama çabasıdır. Bu da, tutum konusuna (objesine) yaklaşma, karşı koyma ya da ondan kaçmaya neden olur. Bu ögeler arasında genellikle iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre bireyin bir konu hakkında bildikleri ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa (bilişsel öge) birey o objeden hoşlanır (duygusal öge) ve bu sözleri ya da davranışları (davranışsal öge) ile ortaya koyar. Tutum daha çok belli bir tepki göstermeye hazır olma şeklidir.(bir ön eğilimi) (Baysal, 1981, S.17-19)

Tutumların kaynakları, tutumların oluşmasında rol oynayan etkenlerdir. Birey belli bir tutum konusu ile, hoş giden veya gitmeyen olaylarla ilgi kurar. Bir tutum konusu ile kendisi karşılaşınca, kendi deneyimine dayalı bilgi edinir, ya da belli bir tutum konusu hakkında başkalarından bilgi edinir.Katz ve Stotland'a göre tutumların bilgi, araçsal, değer ifade edici ve "ben"koruyucu olmak üzere dört işlevi vardır. Tutum bu görüşe göre, bireyin amaçlarına ulaşmasında araçsal rol oynar. Tutumlar

birey için bir bilgi haznesi oluşturarak, onlara amaçlarına ulaşmada yol gösterici araç olurlar, bireylerin değer yargılarına uygun seçim yapmalarına yardımcı olurlar ve bireyin algılamasının olumsuz dış etkenlerle bozulmasını engellerler.(Baysal, 1981, S.19)

İnsanlar kendilerinin ve başkalarının inançları, hareketleri, hakkında çok çeşitli tutumlara sahiptir. (William, 1958, S.60)

1.3.Tutum Kavramına Benzer Kavram ve Farklılıkları

- Tutum kavramına benzer kavram ve farklılıklar şunlardır; (Baysal, 1981, S.23-26)
- İnançlar; bireylerin (iç alemlerinin) bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnanç yansız ve nötrdür. (Eren, 1993, S.86) Tutumlarda inanç vardır ancak her inanç tutum değildir.
- Kanılar; tutumların sözlü ifadesidir.
- Değerler; bireylerin çevrelerindeki konu (obje) ya da olayların birey için ifade ettiği faydalardır. Tutumlara temel oluştururlar.(Baysal, 1981, S22-23) Değerler, paylaşılmış ve yaygınlaşmış tutumlardır.(Ünal, 1981, S.12) İnanç, değer ve kanılar arasındaki farkı şu üç cümle ile açıklayabiliriz.
İnanç; savaş insanları perişan eder.
Değer; insanlar her zaman mutlu olmalıdırlar.
Kanı; savaşa karşı gösteri yürüyüşlerine katılanlar haklıdır.
- Yargılar, kanılara dayanarak herhangi bir anda ortaya çıkan uyarıcı hakkında vereceğimiz karar olmaktadır. Maier kanıların, tutumların ve gerçeklerin etkisi ile oluştuğunu ve yargıların da kanıların bir sonucu olduğunu düşünmektedir.
- Önyargı, gerekli bilgi edinilmeden ya da incelemenden herhangi bir konuda yetersiz, hatta düşsel kanıtlara dayanılarak varılan yargı ya da kavram olarak tanımlanmaktadır.
- Basmakalıp yargı; çok kısıtlı deneyimlere dayanan çok genelleştirilmiş inançlar basmakalıp yargılardır.

- Güdü; tutumda bir dürtünün varlığı söz konusu değildir, yalnız belli bir güdünün ortaya çıkma olasılığını gösterir. Amaçlara yöneliktir, amaca ulaşılmaması halinde güdü de yok olmaktadır. Tutumlar ise sürekli olgulardır.

1.4. Tutumun zellikleri

Tutumların zellikleri şunlardır; (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 256-258)

a-Bütün tutumların birer konusu vardır.

b-Tutumun konusuna karşı ya olumlu ya da olumsuz bir tepki eğilimi söz konusudur. Birey bu eğilim olumlu olunca olumlu olunca tutum objesine yaklaşır, olumsuz olunca kaar. bireyin tutumları ynlenmemişse o konuda tarafsız ya da kararsız olur.

c-Bütün tutumlar iki uç nokta (olumlu ve olumsuz yönler) arasında bir değişim aralığına sahiptir.

d-Yoğunluk; tutumun duygusal öğesinin gücüdür. Tutum ne kadar uçta ve ne kadar duygusal ise o kadar yoğundur.

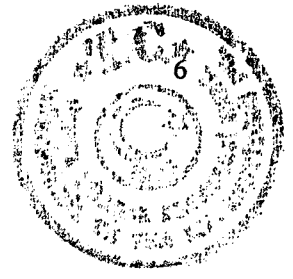
e-İki yönlü çekim; bazı tutumların bileşiminde aynı anda hem olumlu hem olumsuz unsurların var dır.

f-Belirginlik; birey için tutumun diğer tutumlar arasındaki önceliğini ifade eder.

g-Merkezi tutum; bir grup tutumlar arasından en önemli olan tutumu ifade etmektedir.

h-Bilişsel karmaşıklık; bireyin tutum objesi hakkında sahip olduğu bilgi sayısı olarak tanımlamaktadır.

I-Tutumun esnekliği; çeşitli baskılar altında değişme kolaylığı olarak tanımlanmaktadır.



1.5. Tutum ve Davranış Arasındaki İlişkiler

Tutumun varlığı ancak sözlü ifadeler ya da davranışsal belirtilere dayanılarak saptanmaya çalışılmaktadır. Tutum kavramı, bireyin herhangi bir davranış ya da tepkisini yansıtmakta, bir çok davranış ya da tepkisinden çıkarılmaktadır. (Fisbein, 1967, S. 364)

Collins, tutumlarla davranışlar arasındaki korelasyonu kısıtlayan etkenleri şöyle sıralamaktadır; (Baysal, 1981, s. 38-39)

a-Çevresel etkenler: Eğer çevrenin etkisi (baskısı) güçlü ise tutumun tepkiye katkısı azalır. Dolayısıyla tutum ve davranış arasındaki eş yönlü ilişki de azalır.

b-Tutum dışı etkenler: Tutum ölçme yöntemleri, test ortamı tutumsal tepkiyi etkileyebilir.

c-Ölçüm hatası: Ölçme yöntemlerinde güvenilirliğin düşük olması tutum ve davranış arasındaki ilişkinin yanlış saptanmasına neden olur.

Bunlardan çıkan sonuç tutumlarla davranışların etkilenmesi olayının basit olmadığıdır. Normlar, alışkanlıklar, öğrenme süreçleri ile çevresel test ortamı etkenlerinin de bu olayda payı vardır.

1.6. Tutumların Oluşması

1.6.1. Genel Olarak Öğrenme Kuramı

Bun kurama göre birey, tutum konularına ilişkin duygu ve bilişleri, ilişkilendirme, taklit ve bilgi aktarımı gibi öğrenme süreçleri ile öğrenir. Birey herhangi bir tutum konusu ile doğrudan ilişki kuruyorsa, o konu hakkındaki bilgisine göre ve kendi ihtiyacını tatmin ettiği ölçüde o konuya karşı olumlu ya da olumsuz duygu, ya da tepki eğilimi edinecektir. Bu bilgi aktarımı bireyin çevresindeki kişilerden olabileceği gibi çeşitli kitle iletişim araçları yoluyla da olabilir. Bireyler

7

özellikle güçlü ve önemli gördükleri kişilerin tavır ve tutumlarını taklit etme eğilimindedirler. (Baysal, 1981, s. 38))

1.6.2. Tutum Oluşmasında Diğer Faktörler

Tutumun oluşmasındaki diğer faktörler şunlardır; (Baysal, 1981, S. 38-39)

a-Genetik faktörler: Mc Guire' e göre etnik gruplar arasındaki düşmanca tutumlar genetik faktörlere bağlı olabilir.

b-Fizyolojik faktörler: Yaşlanma, hastalık, belli ilaç ve cerrahi müdahaleler tutum sisteminin içeriğini ve değişme açıklığını etkiler.

c-Tutum objesiyle deneyim: Tutum objesiyle deneyimle yani tutum objesiyle bir kez karşılaşma ya da tekrar karşılaşmayla tutumlar etkilenmektedir.

d-Kişilik: Hem tutum bir bireyin kişilik yapısını yansıtır, hem de bireyin kişiliğinin ne tür tutumlara açık olacağını gösterir. İçe dönük kişiler daha çok iknaya eğilimli ve sosyal baskıdan etkilenmektedirler. Dışa dönük kişilerde bunun tersi söz konusu olmaktadır. Otoriter kişililer, üstün kişilere saygı duyma, kötü durumda olanları küçük görme, kendi duygularına eleştiriyi istememe ve kendilerinde beğenmedikleri yönleri başkalarına yansıtma gibi özellikler gösterirler.

e-Toplumsallaşma süreci: Bireyin kişiler arası ilişkiler yoluyla içinde bulunduğu toplumun rol beklentilerini, değerlerini ve tutumlarını öğrenme sürecidir.

f-Grup üyeliği: Grup üyeliği tutumları grup normları yolu ile etkiler. Birey gruba gönüllü olarak girerse, tutumunu değiştirmeye gerek kalmayacaktır, çünkü o gruba özdeşleşir. Ancak birey tesadüfen o gruba dahil olursa, o grupta yer alan tutumları benimsemesi için güçlü bir baskıya gerek olacaktır.

g-Sosyal sınıf: Ensenck'in araştırmasından çıkardığı sonuç şöyledir; belirli sosyal tutumlar, belirli sınıflara özgüyse de, kişilik özellikleri de aynı derecede birey tutumunun oluşmasında etkili olmaktadır

İKİNCİ BÖLÜM

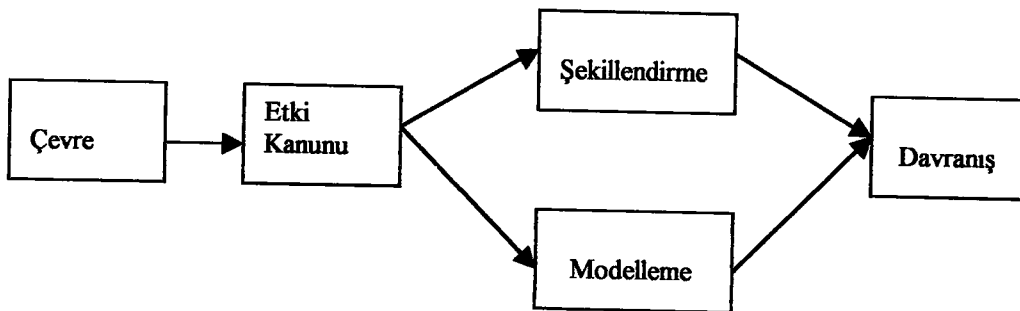
TUTUM DEĞİŞTİRME TEKNİKLERİ

2.1. Öğrenmeyle Tutum Değiştirme Tekniği

Genel olarak öğrenme kuramlarından bahsedelim. Öğrenme: Pekiştirilmiş tekrarlar veya deneyim sonucu davranışta görülen oldukça kalıcı bir değişimdir. (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S. 41) Genel anlamda öğrenme, çevresiyle etkileşimi sonucu kişide oluşan düşünce, duyuş ve davranış değişikliğidir. İnsanlar yaşamları boyunca çevreyle etkileşimleri sonucu bilgi, beceri, tutum ve değerler kazanırlar. (Özden, 1998, S.21)

Öğrenmeyi etkileyen temel etkenlerden biri, öğrenme güdüsüdür. Bireyin öğrenme durumu hakkında geri besleme yoluyla bilgi sahibi olması, tutumları ve olumlu transfer, öğrenmeyi etkileyen temel etkenler arasında yer alır. Öğrenmenin bazı özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz; (Davis, 1982, S. 92-93)

Öğrenme bir davranış yahut tutum değişikliği ile ilgilidir. Bu değişim iyiye doğru olabileceği gibi kötüye doğru da olabilir. Kötü huylar, önyargılar basmakalıp yargılar gibi davranış ve tutumlar da iyi davranış ve tutumların yanısıra öğrenilir.



Şekil 2.1: Öğrenim oluşum süreci (Ceylan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, 1998, S.52)

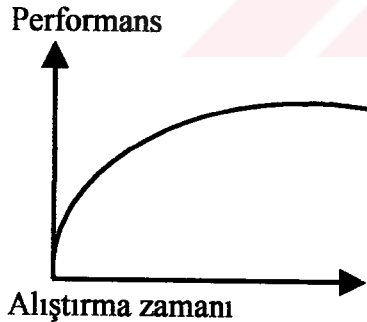
-Davranıştaki değişime öğrenme diyebilmemiz için bu değişimin oldukça kalıcı olması gereklidir. Bu nitelendirme yorgunluk ve geçici uyum durumlarında görülen davranış değişikliklerini öğrenme olarak kabul etmemektedir.

-Öğrenmenin oluşması için bir tür tekrar veya deneyim (olayı yaşama) söz konusu olmalıdır. Bu nitelendirme fiziksel gelişme sonucu ortaya çıkan davranış değişimini içermemektedir. Örneğin; yürüme yeteneği fiziksel gelişmeyle ilgili bir olaydır, öğrenme olarak düşünülemez.

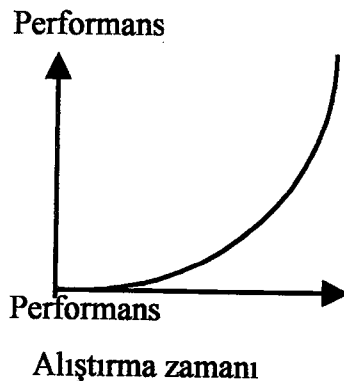
-Öğrenme olması için tekrar veya deneyimin herhangi bir şekilde pekiştirilmesi gerekmektedir. Eğer tekrar veya deneyimi pekiştirme izlemezse değişen davranış bir süre sonra yok olur.

Öğrenme eğrileri:

- Azalan yükselen edinme – öğrenme eğrisi; genelde öğrenci, alıştırma (deneme) zamanı boyunca elde edeceği yeni bilgiler ya da öğrendiğini geliştireceği alıştırma ve deneylerle performansını artırır. Ancak öğrenmenin sınırlarına yaklaştığında ve fizyolojik sınırlara ulaştığında performansı arttırmayacaktır. Eğri bu nedenle azalır – yükselir bir eğim verecektir. Monoton, rutin işlerdeki öğrenme-performans ilişkisini gösterir.



Şekil 2.2: Azalan yükselen edinme-öğrenme eğrisi

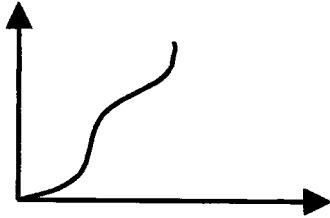


Şekil 2.3: Artarak yükselen edinme-öğrenme eğrisi

- Şekil 2.3. işletmede gözlemlenen araştırma-geliştirme olarak tanımlanan işlerle ilgili öğrenme-performans ilişkisi için bir eğri tipidir.

- S biçimli öğrenme eğrisi

Performans



- Ağıştırma zamanı

Şekil 2.4: S biçimli edinme ve öğrenme eğrisi

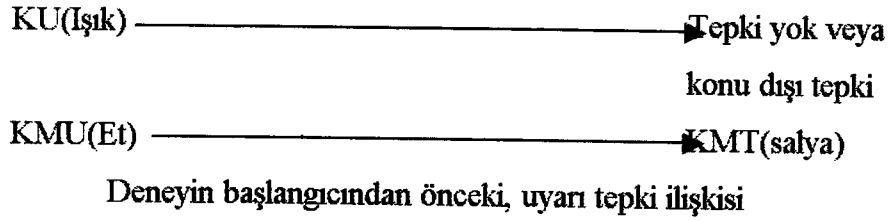
Görev ya da öğrenilecek iş azalarak yükselen öğrenme eğrisinin bir kombinasyonu biçiminde olursa, o iş veya görevi yapacak kişinin “S” şeklinde bir öğrenme performans ilişkisi geliştirilebileceğini düşünebiliriz.

2.1.1.Davranışçı Öğrenmeyle Tutum ve Davranış Değişirme Tekniği

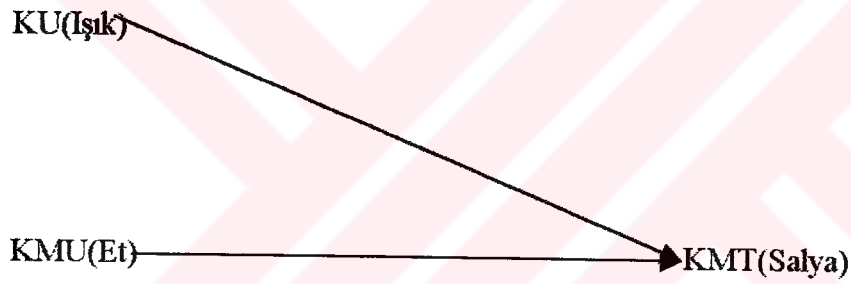
Bu yaklaşım; gözlenebilir davranıştan hareketle, davranış-çevre ilişkilerini (uyarıcı-tepki ilişkilendirmesi) incelemiştir. Davranışçı öğrenme yaklaşımlarının deneysel geçmişi klasik koşullama ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu I. Pavlov ile başlar ve J.B. Watson ile devam eder. E. Thorndike yaptığı araştırmalarla edimsel koşullama olgusunu ortaya koymuşlardır. Daha sonraları B.F. Skinner edimsel koşullama alanında yaptığı deneylerle öğrenme ilkeleri geliştirmiş ve genelde toplum değişiminden işletmede insan davranışını kontrole kadar değişik alanlarda görüşler üretmiştir.(Baysal ve Tekarslan, 1996, S. 69)

2.1.1.1. Klasik Koşullama

KOŞULLAMA ÖNCESİ



KOŞULLAMA ESNASINDA



Koşullama deneylerinde uyarımlar birlikte uygulanmakta, davranış sürekli tekrar edilmekte,

KOŞULLANDIRMA SONRASI



Koşullandırma sonunda, verilen herhangi bir uyarımla istenilen tepki elde edilmekte,

KU: Koşullandırılmış uyarı KMU: Koşullandırılmamış uyarı
KMT: Koşullandırılmamış tepki KT: Koşullandırılmış tepki

Şekil 2.5: Koşullandırma deneyleri (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S.45)

Klasik koşullama; şartsız uyarıyla şartlanacak uyarının belli ve sabit bir düzen içinde tekrarlı olarak tekrarlı olarak şartlandırılan uyarı ve tepki arasında oluşturulan bir alışkanlık, bir şartlandırma durumudur. (Ceylan, Endüstri örgütlerinde Davranış değiştirme, 1998, S. 44)

Pavlov köpeklerle yaptığı deneylerdeki gözlemlerden hareketle, normalde salya refleksi açısından etkisiz (nötr) uyarıcı olan zil sesi veya ışık yanmasının salya refleksi yaratıp yaratmadığını incelemek üzere deneyler yapmıştır. Bu deneyler daha önceden etkisiz olan uyarıcıların, köpeğin ağzına yiyecek konulmasından önce düzenli bir biçimde ortaya çıkması halinde, salya salgılama tepkisi yaratabileceğini göstermiştir. (Baysal, 1981, S.113)

Razran, deneklere bir dizi slogan vermiştir. Önce bunların kabul derecelerini ölçmüş, daha sonra bir gruba bedava yemek yerlerken bu sloganları sunmuş, diğer bir gruba ise nahoş kokular koklamak zorunda oldukları bir ortamda aynı sloganları sunmuştur. Birinci gruptakilerin bedava yemekle ilişkilendirildikleri sloganları değerlemeleri olumlu yönde artmış, ikinci grupta ise azalmıştır. (Baysal, 1981, S.113)

McGuire istenen bilginin önce, istenmeyen bilginin sonra sunulmasının daha ikna edici olduğunu göstermiştir. Birey istenen bilgiyi önce duyunca iletişime ilgi göstermeye devam etmekte, ters durumda ise önce istemediği bilgiyi duyunca kaçınma tepkisi ile iletişimi dinlememe yoluna gitmiştir. (Baysal, 1981, S.113)

2.1.1.2. Edimsel Koşullama

Birey, belli bir davranışı ile hoşuna giden bir sonuç (ödül) elde ederse o davranışı tekrarlama olasılığı artar, hoşuna gitmeyen bir sonuç (ceza) elde ederse bu olasılık azalır. Diğer bir anlatımla bireyin belli bir davranışı öğrenmesi sonuçlara bağlıdır ve bu sonuçlar bireyin içinde değil çevresinde vardır. (Baysal, 1986, S.104)

Bu alanda en yoğun ve etkili çalışmalar B.F. Skinner tarafından yapılmıştır. Skinner, deneylerinde kullanmak üzere kendi adıyla anılan bir kutu geliştirmiştir. Bu kutuda, bir hayvana ödül (yiyecek) alabilmek için bir kola basması öğretilmiştir.

Scott bir münazara düzenlemiş, denekleri kendi tutumlarına zıt tarafı savunan, kendi tutumuna yakın bir davayı savunan ve kendi gerçek tutumlarını savunanlar olarak ayırmıştır. Kazanan ve kaybedenler deneyi yürüten kişi tarafından rasgele seçilmiştir. Ancak denekler her defasında denekler seçimin arkadaşları tarafından yapıldığını sanmışlardır. Sonuçta ödül her defasında savunulan tutuma doğru tutum değişimine neden olmuştur. Bulgular, deneklerin ödüllendirme ile ilişkilendirilen tutum konusu hakkında daha olumlu yönde değişmekte olduğunu göstermiştir. (Baymur, 1985, S. 160)

İnsan davranışının edimsel şartlandırılması esası Edward L. Thandler'in etkileme kuralına dayanır. Therndike John B. Watson'ın çevrenin davranış üzerindeki etkileri düşüncesinden hareketle kuralını formüle etmiştir. Buna göre durum ve tepki arasında değişebilir bir bağ oluştuğunda ve bunu bir ödül takip ettiğinde ilişki gücü artmakta, kızgınlık takip ettiğinde ilişki gücü azalmaktadır. Burada anlatılan deneyde, bir deneyle karşı karşıya olduğundan habersiz, bir kolej öğrencisi vardır. Araştırmacı, bazı koşullandırıcı deneyler yapmaktan kaçınarak gerçekleştirmiş, öğrencileriyle diyalogunu resmi olmayan bir görüntüyle sürdürmüştür. Fakat gerçekte oldukça ciddi bir plana göre davranarak öğrenci tarafından oluşturulan görüşleri ileri seviyede pekiştirmeyi kararlaştırmıştır. "Bence", "İnanıyorum ki", "Bana öyle geliyor ki", "Haklısın", "Katılıyorum", ifadeleriyle her cümle sonunda pekiştirilmiştir. Sürdürme ise görüş belirten ifadelerden sonra sessizlik (sadece pekiştirmeyerek) deneyin bir başka bölümünde uygulanmıştır. İnsan davranışının edimsel şartlandırılmasında şu unsurlar vardır: (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde davranış Değiştirme, 1998, S. 48-50)

Güdü: Bir iç dengesizliğin ifadesidir. Bir gereksinim hissidir. Mahrumiyetin artmasıyla güdünün de arttığına dair genel bir inanış vardır. Bir güdünün veya arzusunun öğrenilmesi, öğrenmenin gösterimi ile temsil edilmelidir.

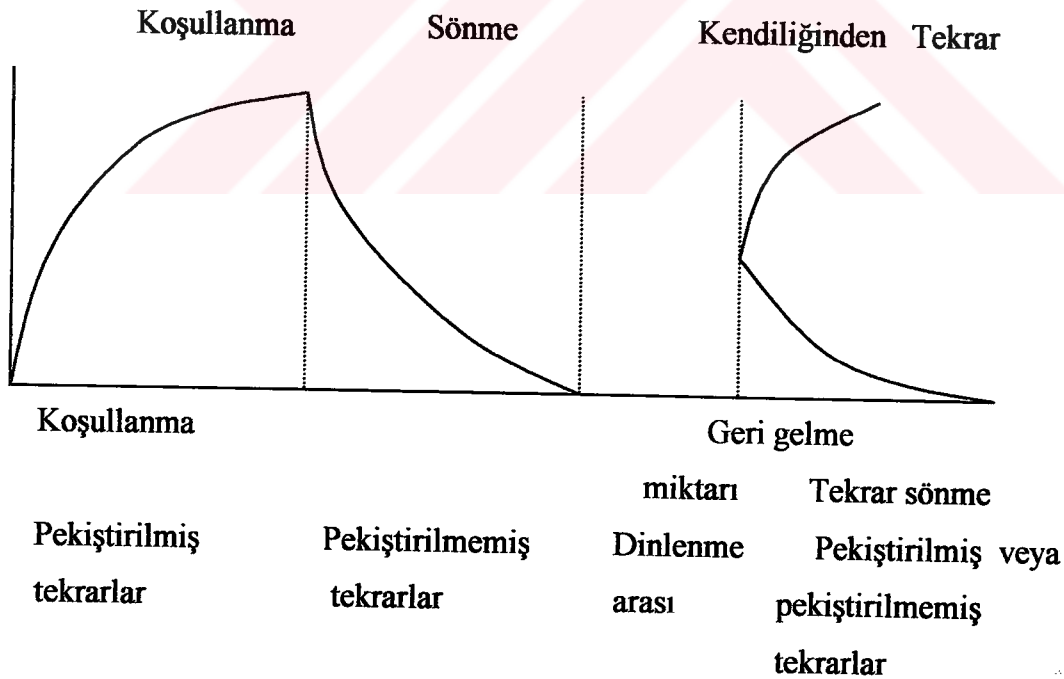
Alışkanlık: Uyarı ile tepki arasındaki deneyim ilişkisi yahut bağlantıdır. Örneğin; herhangi bir kişinin zaman içinde yemek yemesi açlığını gideriyorsa, gizli bir uyarı tepki ilişkisi (açlık, yeme) gelişebilir. Bu suretle alışkanlıklar bizim seçtiğimiz

uygulama tarzlarını belirler. Pekiştirme yahut ödül: Hareketlerin sonucu olarak bireylerin elde ettiği geri beslemeyi temsil eder. (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S. 48-50)

Klasik koşullama; şartsız uyarıyla şartlanacak uyarının belli ve sabit bir düzen içinde tekrarlı tekrarlı şartlandırılan uyarı ve tepki arasında oluşturulan bir alışkanlık, bir şartlandırma durumudur. (Ceylan, Endüstri örgütlerinde Davranış değiştirme, 1998, S. 44)

Öğrenme ilkeleri şunlardır: (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S. 43-44)

- Pekiştirme: (Ödüllendirme, cezalandırma, birleşik teknikler) Aynı duruma gösterilen çeşitli tepkilerden ödüllendirilenin tekrarı, cezalandırılanın ise tekrar edilmemesi söz konusudur.



Şekil 2.6: Sönme ve kendiliğinden geri gelme (Baysal ve Tekarslan, 1996, S. 83-84)

Pekiştiriciler şunlardır; (Baysal, 1986, S. 105)

Ödül görevi yapan sonuçlara, davranışın tekrarlama olasılığını arttırdıkları için, olumlu pekiştiriciler denir. Ceza görevi yapan sonuçlara ise, davranışın tekrarlanma

olasılığını azalttığı için olumsuz pekiştiriciler denir. Olumsuz pekiştiriciler istenmeyen davranıştan kaçınma davranışını pekiştirir, dolayısıyla olumlu sonuca götürecek başka bir davranış seçilmesine yol açar. En son başvurulacak yöntem cezadır. Bunun nedenlerinden birisi, cezanın istenmeyen davranışı bir süre için ortadan kaldırdığıdır. İkincisi cezalandırılan kişi endişelenir ve ceza veren cezalandırılan kişiye karşı suçluluk hissine kapılır. Bir de ceza ilgi çekmenin tek yolu olursa, o zaman birey ilgi çekmek için cezalandırılan davranışı yapmaya devam edebilir. Bir bireyi istenmeyen davranıştan vazgeçirmek için de pekiştirmeme kullanılarak o davranışın sönmesi sağlanabilir. Örneğin, bir işçi sürekli işlerin nasıl yapılacağını kendi bulacağı yerde soruyorsa, gözetimci onun bu davranışını görmezlikten gelir ve sorunlarını kendi hallettiğinde onu takdir ederse, işçi sorunlarını kendi başına halletme yolunu seçecektir.

Pekiştiricileri içsel ve dışsal olarak ayırabiliriz. Dışsal pekiştiriciler, bireyin dış çevresinde bulunan ve birey için iyi bir sonuç olarak kabul edilebilecek herşey dışsal pekiştirici olabilir. İçsel pekiştiriciler ise herhangi bir dış etkene bağlı olmadan bireyin içinde hissettiği, kendi başına ödüllendirici bir iç duygudur. Herhangi bir işi isteyerek severek yapmanın, yeni bir beceri öğrenmiş olmanın verdiği duygu gibi. Ancak edimsel koşullamada vurgulanan dışsal pekiştiricilerdir.

Pekiştiriciler birincil ve ikincil olarak ayrılabilir. Birincil pekiştiriciler öğrenilmemiş pekiştiricilerdir. Yiyecek gibi. İkincil pekiştiriciler öğrenilmiş pekiştiricilerdir. İlgi, para gibi. İkincil pekiştiriciler, herhangi bir davranış sonucu elde edildiğinde davranış güçlenir ve tekrar edilirse (birey için ödül olursa) olumlu pekiştirici olurlar. Aynı şekilde ilgisizlik tasdik etmeme, hoşlanmama ve parayı esirgeme gibi davranışın tekrarını engelleyici sonuçlar olumsuz pekiştirici olurlar.

- Diğerler öğrenme ilkeleri şunlardır; (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S. 43-44) Kendiliğinden geri gelme: Eğer bireylerin koşullu tepkileri bir süre pekiştirilmezse, bu tepkilerde sönme olacaktır. Koşullu tepki sönme sırasında kaybolmamakta bastırılmaktadır.
- Sönme: Koşullu uyarıcıya gösterilen tepki koşulsuz uyarıcıyla pekiştirilmezse, koşullu tepki bir süre sonra yok olur. Edimsel koşullamada da belli bir



davranışı pekiştirme izlemediği takdirde o davranış tekrarlanmaz. İş eğitiminde işçi sürekli prim veya övgü ile ödüllendirilirse, iş başında ödül devam etmezse, yeni kazanılan beceri de devam etmeyebilir.

- Genelleme: Daha önce karşılaşılan uyarıcıya benzer bir uyarıcıyla karşılaşan birey aynı tepkiyi gösterir. Veya aynı sonuçlara ulaşmak için değişik davranışlar kullanabilir.
- Ayırım: Ayırımında farklı uyarıcılara farklı tepki gösterme öğrenilir veya farklı sonuç için farklı davranma öğrenilir.
- Kaçış ve Sakınma: Kaçış, nahoş uyarımları sona erdirmek için tepki gösterir. Bir kişi hoşla gitmeyen bir uyarı denediğinde o durumla ilgili zararlı ayırımlardan kaçmaya çalışacaktır.

Sakınma ise, acı veren uyarıyı engellemek için tepki göstermedir. (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S.56-63)

- Ceza: Ardarda kullanıldığında yapabilme sıklığını azaltan veya o davranışa eğilimi azaltıcı etkide bulunan şeydir. Ceza uygulanacak kişi daima cezalandırılan davranışa alternatif doğru davranışı ortaya koyarak göstermelidir.

2.1.1.3. Klasik Koşullama İle Edimsel Koşullama Arasındaki Farklar

Klasik koşullama reflekslere, edimsel koşullanmaysa istemli davranışa uygulanmasıdır. Birinci davranış türüne tepkisel davranış, ikincisineyse edimsel davranış denir. Birincisi çevrede bir uyarıcıya tepkidir, ikincisinde uyarıcıya gerek yoktur. Edimsel davranış sonuçlardan etkilenir. Bunun sonucunda hoşlanılan bir şey elde edilirse, o davranış tekrarlanır, hoşlanılmayan bir şeyle sonuçlanırsa tekrarlanmaz. (Baysal ve Tekarslan, 1996, S.75)

2.1.1.4. Davranış Değiştirmeyle Tutum Değiştirme Tekniği

Wolking, davranış değişimiyle tutum değiştirileceğini ileri sürmüştür. Bilişsel uyumsuzluk kuramı tutum değişimini böyle açıklamaktadır. Kişiler arası bir eğitim

programında bireylere, kendilerine kalsa seçmeyecekleri bir yöntemi uygulatarak, bu konuda olumlu tutumlar oluşturmaları, ya da olumsuzları olumluya çevirmeleri sağlanabilir; ancak başarısı, yöntemle hoş giden deneyimlerin ilişkilendirilmesine bağlıdır. Grubun değiştirilmesi tutum değişimini sağlayacaktır. Bireyin davranışı organizasyon içindeki statüsünün gerektirdiği rolle de açıklanabilir. (Baysal ve Tekarslan, 1996, S.75)

2.1.1.4.1. Terapi ve Duyarlılık Eğitimiyle Tutum Değiştirme Tekniği

Duyarlılık eğitimi, örgüt üyelerinin kendileri, başkaları ve aralarındaki ilişkileri hakkında bilgilerini arttırmaya ve tutum ve davranışlarını değiştirmeye yönelik bir yöntemdir. (Sağlam, 1979, S.62) T-grubu rastlantısal olarak seçilen on katılımcıdan ve bir profesyonel yöneticiden meydana gelir. (Çelebioğlu, 1990, S. 169-171) Eğitim grubu kurularak tutum değiştirilmektedir. T-grupları denen gruplar, kişilerarası ilişkilerde bireyleri daha duyarlı yapmayı denemektedir. T- grup eğitiminde bireyin çeşitli tutumları değişmektedir. Birincisi, bireyin özüne karşı tutumu değişmektedir. İkincisi, başkalarının davranışına daha duyarlı olmaktadır. Üçüncüsü, grup davranışlarını daha iyi değerlendirmeyi öğrenmektedir. Dördüncüsü, sosyal, kişiler arası ve gruplar arası olayları daha iyi tanıma ve gereğinde geçme becerisi kazanmaktadır. (Sağlam, 1979, S.62) Ele alınan bir grup üyesine yardım olmaksızın kabul edemediği ve öğrenemediği kendisi hakkında gerçekler diğer üyelerce söylenir. Doğru yolu bulma ve izlemekte gruba, yönetici yardım eder. Grup üyeleri konuşurken çoklukla yönetici dinler. Bir T-grubu laboratuvarlarında gerçekleştirilen öğrenme sonucunda eski alışkanlıkların giderilmesinde, yenilerinin kazandırılmasında bazı ilkeler söz konusudur. Bu ilkeler şunlardır; burada ya şimdi ilkesi: O anı yaşamayı gerektirir. Bu davranışın geçmiş tecrübeler veya gelecek problemlerle ilgili olmasında ziyade, grup içinde yaratılması demektir. Burada ve şimdi grubun üyelerinin hissettiği duyguları ve heyecanları kapsamaktadır. Geri besleme ilkesi: kendisinin diğer grup üyeleri tarafından nasıl algılandığı konusunda, üyelerce bilgi sağlanmaktadır. Psikolojik güven ilkesi: bir kimsenin grup içinde ne yaptığına veya kendisi hakkında ne açıkladığına bakılmaksızın grubun duygularını açığa vurması, savunmayı terk etmesi ve birbirlerini etkileyen yeni yolları denemesinin, kendini açmasının güvenilir olduğunu hissetmesidir. T-grubu faaliyetleri sonucu, kişi kendisini ve çevresini daha iyi anlayarak, alışkanlıklarını ve

davranışlarını çözümleyerek, eski alışkanlıklarından vazgeçerek, yeni alışkanlıklar kazanmaktadır.(Ceylan, Endüstri, Örgütlerinde Davranış Değiştirme, S. 34)

Terapide, örgüt üyesi birey ya da grupların iş yerinden ayrı bir yerde uzmanlarca, yeni düşünceler ve çevresiyle etkin ilişkiler kurabilme yetenekleri kazandırılmaya çalışılır, sonra da, örgütteki rolleri ve diğer örgüt üyeleriyle ilişkilerinin yeniden biçimlendirilmesi üzerinde durulur. (Sağlam, 1979, S.62)

Yöneticinin astına karşı tutumunu değiştirmektedir. Yöneticinin astlarına kararlara katılma hakkı tanıyabilmesi için, önce alıştığı tutumlardan(kararları yalnız kendisinin verebileceği düşüncesi ya da gücünü kaybedeceği korkusu gibi) vazgeçmesi gerekebilir. (Baysal, 1984, S.234-235)

T-grup eğitiminin laboratuvarda yapılması sorundur, çünkü birey doğal iş çevresinden ayrılıp, değişik bireylerden oluşan bir grupta eğitim görmektedir. İş yerine döndüğünde kısa zamanda yok olmuştur. (Baysal, 1984, S.234-235)

Grup eğitimine değişik bir yaklaşım Mann'ın geliştirdiği örgütsel geri beslemedir. Yöntem işletmelerde tutum araştırmalarının sonuçlarının sorununa çözüm amacıyla geliştirmiştir. Toplantıların amacı, tutum araştırmalarının anlamı ve ilişkilerinin düzeltilmesine ne gibi katkıları olacağının tartışılmasıdır.(Baysal, 1984, S.234-235)

2.1.1.4.2.Tutum ve Davranış Değiştirme Sürecinin Aşamaları

Bireylerin tutumlarını, iş alışkanlıklarını veya davranışlarını geliştirmek için üç aşama sözkonusudur. (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme,1998, S.30-36)

a-Eski Alışkanlıkların Çözülmesi

Bireylerin eski alışkanlıklarından vazgeçebilmeleri için, ya şu andaki güç dengelerinin değiştirilmesi veya duyarlılık eğitimi yoluyla bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.

Güç dengesinin değiştirilmesi; eski alışkanlıkların çözülmesi için, yönetici ilk önce değişime karşı direncin nedenlerini araştırmalıdır. Değişimi destekleyici, değişime karşı olan güçlerin karşılaşması sonucunda, güçler dengesi halihazır durum oluşmaktadır. Bu durumda, yönetici halihazırdaki güç dengesini çözmelidir. Bunun için de yapabileceği üç hareket vardır;

- Değişimi destekleyici gücü arttırmak
- Değişime karşı olan gücün direncini azaltmak
- Değişime karşı güçlerden birini, destekleyici güce dönüştürmek.

Duyarlılık eğitimiyle, yani örgüt üyelerinin kendileri, başkalarına duyarlı olmaları sağlanarak eski alışkanlıklar çözülmemektedir.

b-Yeni Alışkanlıklar Edindirme

Yöneticiler, yukarıda bahsedilen değişim stratejisini uygularken, bazı cesaret kırıcı etkilerle mücadele etmelidirler. Özellikle geçiş sürecinde, değişime karşı direnç ile ilgili tutum ve inanç, değişimi destekleyici güç yönündekinden daha kuvvetli ise; böyle durumlarda yöneticinin yönetim tarzı; bireylerin eski alışkanlıklarının giderilmesinde veya azaltılmasında, yeni alışkanlıkların kazanılmasında, realize edilmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Çoğu durumlarda olduğu gibi değişim, kabul ettirmeyle başlamakta, yeni dengenin oluşturulmasıyla da gerçekleşmektedir. Fakat bundan önce, değişim büyük bir ihtimalle etkinliğin azalmasıyla sonuçlanabilir. Özetle, davranış değiştirme sürecinde eski alışkanlıkların çözülmesinde örgütte gerilim ve değişim ihtiyacı gözlenmiştir. Bu nedenle, birey eski alışkanlık, adet ve geleneklerinden vazgeçirilerek yeni seçenekleri benimsemeye alıştırılır. Yeni alışkanlıkların edindirilmesinde; bireyler amaçlanan yeni

alışkanlıkları denemişlerdir. Yeni edinimlerin pekiştirilmesinde, denenmiş olan yeni davranış kalıpları, sürekli alışkanlık haline getirilmektedir.

c-Yeni Edinimlerin Pekiştirilmesi

Edindirilen yeni davranışlara uygun pekiştirme tarifelerinin uygulanmasıyla, süreklilik ve devamlılık özellikleri kazandırılmaktadır.

2.1.1.5.Edimsel Tutum ve Davranış Değiştirme Tekniği

Örgütsel tutum ve davranış değiştirilmesi beş aşamalı bir program çerçevesinde gerçekleşmektedir.(Baysal,1986, S. 106-112)

a-Kritik Tutum ve Davranışların Saptanması

Bu tutumlar veya davranışlar ya işi yapan kişi ya da gözetimciye danışılarak ya da işletme dışından danışmanlar görevlendirilerek saptanabilir. İkinci durumda iş analizi tekniklerinde olduğu gibi işin sistematik analizi söz konusudur. Bireyin gözlemlenebilir davranışları esas alınmalıdır (iş devam, geç gelme, vaktinde gelme, şikayet, belli eylemleri yapmama v.b.). İkinci bir yol da performansın kötülediği noktadan geriye gidilerek buna yol açan nedenler bulunabilir. Her kötü performansın nedeni davranış olmayabilir (makine hatası v.b.). Bunları gözönüne alarak kötü performansa götüren kritik tutum ve davranışlar saptanabilir.

b-Kritik Tutum veya Davranışların Tekrarlanma Oranı

İkinci aşamada bu tutum ve davranışların tekrarlanma oranı saptanır. Bu çok önemlidir, çünkü bu ölçü örgütsel davranış ve tutum değiştirme tekniğinin iş tutum veya davranışını değiştirmede etkili olup olmadığını değerlemede kullanılır. Ayrıca bu oran kritik tutum veya davranışın sanıldığı kadar çok tekrarlanmadığını ortaya çıkarabilir. O zaman bir program uygulanmasına gerek olmadığı ortaya çıkar.

c-İşlevsel Analiz

Üçüncü aşamada, tutum veya davranışın işlevsel analizi yapılır. Bu analizde hangi koşulların işgörenin hangi eylemleri gerçekleştirmesine yol açtığı ve bunları hangi sonuçların izlediği belirlenir. Bu analizde önemli olan davranışa bağlı olarak ortaya çıkan sonucun belirlenmesidir. Yüzeyde davranışı etkilediği düşünülen sonuçlar değil, esasta davranışı etkileyen sonuçların bulunması önemlidir. İşten kaçmak yapıp iş arkadaşlarıyla sohbete dalan işçi gözetimcinin vereceği cezayı davranışının sonucu olarak değil de, arkadaşlarıyla beraber olmayı (ödül) davranışının sonucu olarak görüyor olabilir. Bu nedenle işletme açısından istenmeyen davranış tekrarlanır.

d-Müdahale Stratejisi

Dördüncü aşamada, bir müdahale stratejisi geliştirilir. Yani sözkonusu tutum veya davranışların değiştirilmesi için uygulanacak aşamalar belirlenir. Çoğunlukla bireyler için olumlu pekiştiricilerin neler olduğu saptanır; daha sonra koşullar o şekilde ayarlanır ki, bu pekiştiricilerin elde edilmesi, istenen davranışın gösterilmesi ile mümkün olabilir. Birçok sonuç olumlu pekiştirici olabilir: para, iş koşullarının iyileştirilmesi, sosyal kabul, terfi veya statü v.b. Burada önemli olan işgörene istedikleri ödüllerin sunulmasıdır; o nedenle hangi ödülün hangi işgören için olumlu pekiştirici rolü olduğu iyice belirlenmelidir. Ancak bu şekilde istenen davranışın tekrarlanma olasılığı artar. İşletmelerde genelde olumlu pekiştirici olarak düşünülüp uygulanan ödüllerin başarılı olmamasının nedenini kim için neyin ödül olduğunun belirlenmemesinde arayabiliriz.

İşletmedeki ödüllerin sınıflaması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Burada istenen tutum veya davranışın gösterilmesini sağlamak için olumlu pekiştiricinin yanı sıra cezanın kullanılması da sözkonusu olabilir. Ancak cezadan çoğunlukla kaçınılır. İstenen tutum veya davranış duruma göre (işletmede hangisi sorun oluşturuyorsa) değişebilir. İşletmelerde sorun oluşturabilecek performans ölçümleri şunlardır; verimlilik miktarı, kalite, işgücü devri, devamsızlık, müşteri şikayetleri, uyumsuz çalışmalar, hizmet verilen müşteri sayısı, yatırımın dönüşüm oranı.

e-Program Sonuçlarının Sistematiik Analizi

Örgütsel tutum veya davranış değıştirme programının son aşamasında, program sonuçlarının sistematiik analizi gelir. Program öncesi saptanan tutum veya davranışlar, program sonrası saptanan davranışlarla karşılaştırılır ve programın başarılı olup olmadığı değerlendirilir. İşletmede uygulanan programların değeri aşaması çoğunlukla ihmal edilmiş bir konudur. Ya işletmeler rasgele, sistematiik olmayan bir değerilemeye gitmekte veya hiçbir değeriendirme yapmamaktadır. Bir program uygulandığında, bunun geçerliliği (amaçlanan hedefi gerçekten başardığı) saptanmalı ve programın kapsadığı kişiler de yönetim kadar bunu bilmelidir. Luthans beşinci aşamayı örgütsel davranış değıştirme programının içine katıp, bu sorunu çözümlediğini düşünmekte ve programın değerielenmesinde dört düzey önermektedir. Bunlar sırasıyla; programa gösterilen tepki, öğrenme, davranış değışimi ve performansta düzelmedir.

Örgütsel tutum ve davranış değıştirme programına, programı uygulayanların ve üzerinde program uygulananların tepkisi programın başarısı açısından önemlidir. Eğer programa karşı tepki olumsuzsa programın başarılı olması beklenemez. İkinci düzey, öğrenmenin değeriendirilmesidir. Bu düzeyde, programı uygulayanlar, varsayımların ve her aşamanın ne anlama geldiğini anlayıp anlamadıkları ölçülür. Üçüncü düzeyde, davranışta gerçek bir değışim kaydedilip kaydedilmediğine bakılır.(davranış şemaları kullanılarak bu yapılır). Dördüncü düzey olan performansta değışme, programın değeriemesinde en önemli aşamadır.Çünkü performansta değışim programın son amacıdır. Bu da sorun oluşturan performans konusu hangisiyse o konuda sayısal ölçümler yapılarak belirlenir, bunlar ilgili bürolardaki kayıtlardan saptanabilir.

Davranışçı öğrenme deneyleri sonucunda pekiştirme uygulama programları da ortaya çıkmıştır. Bunlar sabit ve değışken programlar olarak ikiye ayrılırlar. Sabit programda ya sabit oran veya sabit aralıklar esas alınır. Sabit oran esas alındığında, pekiştirici belli sayıda tepkilerden sonra verilir. (parça başı teşvik sistemlerinde olduğu gibi) Sabit aralıklar esas alındığında pekiştirici belli bir zaman aralığından sonra verilir (saat başı, haftalık, aylık ücret sistemlerinde olduğu gibi)

Değişken program ya değişken oran ya da değişken aralıklar esas alınır. Değişken oran seçildiğinde, pekiştirici tesadüfi olarak değiştirilen sayıda tepkiden sonra verilir. Değişken aralıklar sözkonusu olduğunda, tesadüfi olarak dağıtımı yapılan zaman aralıklarında pekiştirici uygulanır. Örneğin, satış elemanlarının tutum ve davranışlarının pekiştirilmesi (bir satış için prim alması) ya oran ya da aralık sayısına göre çok değişkendir. Prim uğranılan müşteri sayısına göre (değişken oran) ya da son ne zaman müşteriye uğradığına göre (değişken aralık) değişebilir.

Tüm pekiştirme programları arasında değişken programlarda tepki düzenlidir. Hemen hemen tüm sosyal ödülleri değişken düzene dayalıdır. Değişken programla öğrenilen davranışlar sönmeye dirençlidir.

Birçok öğrenme durumlarında pekiştirme bu dört programa göre olur. Bunlar örgütsel davranışın düzeltilmesi veya sönmelerini etkiler. Her çalışanın gözetimcinin, satış elemanının, mühendisin, yöneticinin öğrenmesi ve güdülenmesi ne zaman ve nasıl pekiştirildiklerine bağlıdır.

Özet olarak, edimsel koşullamalı davranış-sonuç ilişkilendirilmesi, sonucun pekiştirici etkisi, bireyin çevresini esas almakta, bilişsel süreçleri ve bireyin iç dünyasını hiç hesaba katmamaktadır. Aslında bu yaklaşım, bireylerin iç dünyasını tamamen reddetmekte, ancak bunların belirlenmesi, kontrolü çok zor olduğundan doğrudan gözlemlenebilir, ulaşılabilir dolayısıyla kontrol edilebilir çevre değişkenleri ile davranış arası ilişkilere eğilerek daha başarılı sonuçlar alınacağını savunmaktadır.

2.1.1.6.Ödüllendirmeyle Tutum ve Davranışların Değiştirilmesi

Ödül: Uygulanması sonucunda davranışın olma sıklığını güçlendiren ve tekrarını arttıran işlemdir.Ödülün amacı, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır.Merkezcil, geleneksel yönetimde ekonomik araçlar, sıkı denetim uygulanır. Merkezcil olmayan yönetimlerde sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara da yer verilir. (Ceylan, 1998, S. 92-115)

a-Ekonomik ödüller (Ceylan, 1998, S. 92-115)

Tüketilebilir(çay vb ikramı), kullanılabilir(lojman tahsis v.b.), görsel ve işitsel(özel büro v.b.), parasal ödüller (kardan pay, maaşa zam, parça ve zaman başına ücret v.b.)

b-Sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüller

Sosyo-psikolojik ödüller(dostça ilgi, başarı belgesi v.b.)

Yönetsel ödüller (yetki arttırma,iş genişletme iş rotasyonu, görev değiştirme,terfi, performans hakkında geri besleme sağlama, yönetime katılma , kararlara katılma v.b.) Bu ödüller işgörenin yeteneklerini geliştirmesini, kendine güvenmesini, şirkete bağlılığını, sorunların çözümünü, şirket amaçlarını benimsemeyi sağlar.

Ödüllendirmede hangi işgören için hangi ödülün verileceği önemlidir.Ödüller adil, değişik, uygun, yeterli miktarda olmalı, olumlu davranıştan hemen sonra verilmeli, performansı arttırıcı ödüller verilmelidir, ödüllenecek davranış anlatılmalıdır.

Ödüller sürekli, kısmi pekiştirme tarifeleriyle (sabit, değişken oranlı, sabit aralıklı ödül)

İŞ ÖDÜLLERİ ÜZERİNE BİR SINIFLANDIRMA

EKONOMİK ÖDÜLLER			SOSYO-PSİKOLOJİK VE YÖNETSEL ÖDÜLLER		
Yönetsel Ödüller	Kullanılabilir Ödüller	Görsel ve İşitsel Ödüller	Parasal Ödüller	Sosyo-Psikolojik ödüller	
Kahve,çay ikramı	Masa aksesuarı	Pencereli büro	İşe devamlılık primi	Arkadaşça selamlama	Sorumlu-luğu fazla
Bedava öğle yemeği	Duvar tablosu	Müzikli yayın	İş yerine geliş gidiş yardımı	Dostça ilgi	olan iş, terfi
Özel günlerde yiyecek paketi	Şirket arabası	İş çevresinin yeniden dekorasyonu	Şirketin hisse senetlerinden verme,pay verme	Gayri-resmi tanışma	Yetki artıma
Bayram hediyesi	Lojman tahsisi	Şirket yayını	Ev taşıma yardımı	Başarı belgesi verme	Görev
Şirket pikniği	Kupalar	Özel büro	Ev kirasını ödeme	Önerilere davet	değiştirme, iş
İş sonrası parti	Konut yapımı	Popüler, seminer veya konferanslara katılma	Yakacak yadımı	İşte ilerlemeye iltifat	genişletme
Şirket piknikleri	Kişisel projeler için şirket araçlarını kullanma	Kitap kulübü	Mükafat, izin harçlığı	Ailece tanışma	Performans
İşten sonra ufak partiler	Toka yüzükler			Sırtını sıvazlamak	hakkında geri
	Ev için cihazlar			Sözlü ve sözsüz tasdik	besleme
					sağlama

Bira partileri	ve mobilyalar Ev için alışveriş çantası Bahçe gereçleri Elbiseler, kulüp ayrıcalığı, şirket kampına katılma, dilenme kolaylıkların- dan yararlanma Özel tahsisler Yerel mağazalarda geçerli olan indirim kuponları, Özel gecelerde davetiye izinler, dinlenme zamanları, Tiyatro biletleri Ucuz alışveriş fişleri	tartışmaları Film seyretme	Kaliteli imalat primi Sene sonu primi Ev edinme kredisi, sigorta poliçeleri ödeme Askere gidişte maddi yardım Eğitim ile ilgili yardım İş yerine bağlılık ikramiyesi, Buluş ikramiyesi Bedava sinema parası	veya övgü Dikkat Şefkat veya sevgi Değer verme	Yönetime katılma Kararlara katılma
----------------	---	-------------------------------	---	--	---

Tablo 2.1 İş ödülleri üzerine bir sınıflandırma (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S. 96)

2.1.1.7. Cezalandırmayla Tutum Değiştirme Tekniği

Ceza: Ardarda kullanıldığında yapabilme sıklığını azaltan veya o davranışa eğilimi azaltıcı etkide bulunan şeydir. Ebeveynler, işletmedeki şefler bir davranışı kontrol etmek veya değiştirmek için hemen cezaya başvurmaktadırlar. İşletmelerde veya diğer eğitim alanlarında ceza uygulanırken aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurulmalıdır. (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S.61)

Cezalandırmanın dezavantajları şunlardır; (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme 1998, S.106-108)

a-Cezalandırma istenilen davranışı arttırmaz.Diğer şartların değişmemesi kaydıyla, cezalandırma istenmeyen tutum ve davranışı azaltabilir veya yok edebilir. Fakat istenilen tutum ve davranışın kazanılması, alışkanlık haline getirilmesinde cezalandırmanın etkisi yoktur.

b-Yöneticilerin sürekli gözetimi gereklidir. Bu ise güvensizlik yaratır, baskıları artırır. Bu ortamda kısa vadede üretim artsa bile, uzun vadede düşer.

c-Haksız cezalandırılan işgören sabotaj yapabilir, ceza verene nefret duyabilir.Bir davranışa ceza veriliyorsa daha sonra bu davranışı yapmayabilir.

d-İşgören cezayı ödül olarak algılıyor veya dikkat çekmede kullanıyor olabilir.

Cezalandırmanın avantajları şunlardır; (Ceylan, Endüstri Örgütlerine Davranış Değiştirme,1998, S.109-111)

a-Ceza arzulanan tutum ve davranışın sönmesinde veya azalmasında en hızlı yöntemdir.

b-Cezalandırma fiziksel ve biyolojik gelişmemizin doğal parçasıdır, öğrenmemizin çoğu cezayladır.

c-İçsel ödüllendirilmiş tutum ve davranışı cezasız yok etmek zordur.

Cezalandırmanın etkin olması için şunlara dikkat edilmelidir;

a-Ceza, arzulanan tepki pekiştirilmeden önce uygulanmalıdır.

b-Ceza, yoğun ve çabuk uygulanmalıdır.

c-Ceza, kişinin spesifik davranışlarına yöneltilmelidir.

d-Ceza, uygun kişiye uygun zamanda uygulanmalıdır.

e-Cezanın nedeni açıklanmalıdır.

f-Ceza, yumuşak yahut terbiye edici olmalıdır.

g-Cezayı gereksiz ödül takip etmemelidir.(cezalandırmanın suçlulukla sık sık yapılan)

Özet olarak, endüstri örgütlerinde ceza uygulamasında çok dikkatli olunmalıdır. Ceza veren ceza uygulanacak kişiye daima cezalandırılan davranışa alternatif doğru davranışı ortaya koyarak göstermelidir. Eğer kabul edilebilir alternatif davranış gösterilmezse ceza bittiğinde tekrar bu davranış ortaya çıkabilir. Kişi de cezalandırma korku ve endişesiyle istenmeyen davranışlarda bulunabilir.

2.1.1.8.Birleşik Teknikler

Birleşik teknikler şunlardır; (Ceylan, Endüstri Örgütlerine Davranış Değiştirme,1998, S.113-115)

a-Söndürme-olumlu pekiştirme tekniği; sistemli olarak, istenmeyen davranış görmezden gelinirken, istenilen davranış ise pekiştirilmektedir.Söndürmeyle istenmeyen davranış zayıflatılırken, istenilen davranış ise olumlu pekiştirmeyle artırılmaktadır.

b-Cezalandırma-Olumlu pekiştirme tekniği; Cezayla birlikte, olumlu etkileme uygulanmalı istenmeyen davranış azaltılırken, istenen davranış olumlu olarak pekiştirilir.Bunun avantajı cezalanan üzerindeki baskıyı kaldırmasıdır.

2.2.İşlevsel Tutum Değiştirme Teknikleri

Bu teknik, tutumların bireyin birtakım amaçlarına hizmet ettiklerini, bireyin gereksinimlerini gidermede araçsal olduklarını belirtmektedir. Katz'a göre tutumların hangi işlevlere yaradığının bilinmesi, tutum değişimi için kullanılacak süreçlerin saptanmasında yardımcı olacaktır. Çünkü tutumların gerisindeki güdüsel süreçler değiştikçe tutum değişimi koşul ve teknikleri de değişecektir.(Baysal ve Tekarslan, 1996, S. 114-115) İşletmede çalışanları harekete geçirme ve onları belirli davranışlarda bulunmaya iten güçler, onların beklentileri, istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. (Aşıkoğlu, 1996, S. 29). Motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne(gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.(Eren, 1996, S. 412)Güdülerin temelinde iç güdüler yatar. İç güdüler doğuştan gelen öğrenmeyle kazanılamayan ve değişmeyen, türe özgü olan, kişiliğin gelişmesinde, tutum ve davranışların oluşmasında rol oynayan temel ruhsal güçlerdir.(Köknal, 1982, S.58-59) Artık insanların davranışları bütünüyle iç güdüsel bir olgu olarak kabul edilmiyor ve insanın içinde bulunduğu sosyal çevrenin



etkileriyle karmaşık bir davranış biçimi oluştuğu kabul ediliyor. (Erkan, 1995, S. 252)

İnsanların birinci(temel) ve ikinci(tamamlayıcı) derecedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamak gerekmektedir. A.H.Maslow' a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir; (Erkan, 1995, S. 252)

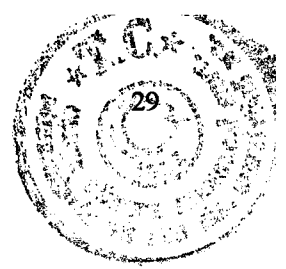
- Fizyolojik ihtiyaçlar(yeme içme,barınma, hayatı devam ettirme)
- Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık ve bunun gibi hallerde geleceği garantiye alma)
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları (kendi kendini anlama ve şevkat)
- Değer ihtiyaçları (Prestij, başarı, saygı görme)
- Vücuda getirme (Yaratma, başarma) ihtiyaçları (yapma ve tamamlama arzusu kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar)

İnsan evvela fiziksel ihtiyaçlarını tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tipteki ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. İnsanlar devamlı olarak bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirse davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar.(Eren, 1993, S. 321)

Herzberg çalışmaları sonucunda güdüleme faktörlerini, işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olarak iki bölümde incelemiştir. İşte doyum yaratan beş önemli faktör şunlardır; işi başarma, tanınma, çalışma Sorumluluk, ilerleme (Sabuncuoğlu, 1995, S.81)

İşte doyumsuzluk yaratan faktörler ise yine önem sırasına göre şunlardır; (Erkan, 1995, S. 252)

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk
- Teknik yönetimden hoşnutsuzluk



- Ücret yetersizliği
- Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk

Motivasyonda özendirici araçlar şunlardır; ekonomik araçlar (ücret artışı, primli ücret),kararlara katılma, ekonomik ödül, psiko-sosyal araçlar,(çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, psikolojik uğraşlar), örgütsel ve yönetsel araçlar(amaç birliği,yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma). (Sabuncuoğlu, 1987, S. 84-101)

Yukarıda bahsedilen motivasyonda özendirici araçlar olumlu olursa yani çalışan tutumunu örgütün istediği şekilde değiştirince maddi ve manevi ödüller alacağını bilirse tutum değişimi gerçekleşecektir. Cezalandırma da aynı etkiye sahiptir.

2.2.1. Katz ve Stotland'ın Tutum Değiştirme Tekniği

Katz ve Stotland özgül tutum değişimi koşullarını belirlemeye çalışmışlar ve tutumların dört işlevi olduğunu savunmuşlardır; (Baysal, 1981, S. 117)

- a-Araçsal işlev,
- b-Ben koruyucu işlev,
- c-Değerleri ifade edici işlev,
- d-Bilgi işlevi.

a-Araçsal (uyumsal fayda) İşlev

Araçsal işlev, bireyin en fazla ödül ve en az cezayı isteyeceği varsayımına dayanmaktadır. Buna göre birey ödüllendirici konulara olumlu ya da cezaya götürücü konulara karşı ise olumsuz tutum sahibi olur. Bu işlevi yerine getiren tutumlar, bireyi amaçlarına ulaşmada araç olacak konulara yöneltir (yaklaşma) ve engelleyici olanlardan kaçınmasını sağlar. Örneğin, A.B.D.'de işgörenin performansı arttırması amacı ile şirketi işgören için daha çekici hale getirme programları uygulanmıştır.

(yan ödemeler, spor alanları v.b.g.) Ancak bu uygulamaların işgören performansını artırıcı etkisi görülmemiştir, daha çok bireyin şirkete karşı tutumları daha olumlu hale gelmiştir. Buradan, şirketin işgörelere performansla ilişkilendirebilecekleri şekilde bir ödüllendirme yapması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Smith, Bruner ve White, tutumun yararlığını amaca ulaşmadaki araçsallığından çok toplumsal uyumu sağlayıcı bir işlev olmasında görmektedirler. Bireyler çevrelerine uyumu kolaylaştıracak şekilde tutumlar edinirler ya da varolanları değiştirirler.

Araçsal nitelikteki tutumlar kolay değişebilir. Eski tepkilerin geçerli olmadığı durumlarda, uyma mekanizması işlemeye başlar ve yeni durumlar sonucu oluşan gereklere uygun şekilde tutumlar değişebilirler. Ya da birey olduğu gibi kalmayı tercih edebilir.

b-“Ben” –Koruyucu İşlev

“Ben”-koruyucu işlevde birey kendisi hakkında istemediği gerçekleri kabul etmeyerek “ben”ine saygısını korur.(Baysal, 1981, S. 116) Bu bireyi benliğine gelebilecek tehditlerden ve bu tehditlerin doğuracağı kaygıdan korur.(Kolasa,1968, S. 438)Freud’un bilinç altı savunma mekanizmalarında olduğu gibi, birey belirli objelere karşı tutumlar geliştirerek, bu tür tutumlar sayesinde öz-saygısını zedeleyici duygulardan kurtulmuş olur. Örneğin, kendisini düşük değerleyen bir kişi, bu aşağılık duygusunu örtmek için kendini güçlü bulunduğu bir ideolojiye adan ve bu şekilde öz-saygısını koruyucu bir maske edinmiş olur. Bu mekanizmalar, bireyin iç çatışmaları ve bunların yarattığı güvensizlik duygularından kaynaklanır. Bir yandan bireyi tümsel bir çöküntüden kurtarıırken, diğer yandan bireyin çevresine uyumunu engeller. İşyerinde yöneticisi ya da iş arkadaşları ile devamlı kavga eden bir işçi belki de bu şekilde kendini rahatsız eden duygusal gerilimden kurtulabilir, ama iş çevresine uyma sorununu çözemez. Bunun sonucu terfi etme, hatta sürekli bir işte kalma şansını yitirir.

Katz, Sarnoff ve McClintock, beyazların zencilere karşı tutumlarının ben koruyucu işlev sonucu olup olmadığını araştırmıştır. Sonuçlar ben koruyucu

özellikleri yüksek bulunan kişilerin zencilere karşı tutumları olduğunu göstermiştir. Bireylerin, iç ihtiyaçlarından doğan, tutum objesi ile ilişkisi olan tutumların, geleneksel iletişim yaklaşımları yolu ile değiştirilemedikleri gene Katz ve diğerlerinin araştırmasında görülmüştür. Bu araştırmacılar bu tür tutumların, daha çok bireylere kendini anlama, iç duyguların yüzeye çıkarılması ve bilişlerin yeniden düzenlenmesi gibi yöntemler kullanılarak değiştirebileceğini göstermiştir. Aynı zamanda bu araştırma, yüksek derecede ben koruyucu tutumların değiştirilmesi en güç tutumlar olduğunu da ortaya koymuşlardır.

Bu tutumların değişmesi için temelindeki kişilik sorununun çözümlenmesi zorunludur. Bu da bazı hallerde psikoterapi gerektirebilir. (Kağıtçıbaşı, 1996, S. 158)

c-Değer İfade Edici İşlev

Bu işlev, bireyin merkezi değerleri ile tutarlı tutumları gösterme isteğine dayanır.(Baysal, 1981, S.118) Bireyin kendisiyle özdeşleştiği genel bir değer sistemi edinme gereksiniminin doyurulması ile ilgili olarak gelişen tutumlardır. Bir insanın ulusal töreleri ile övünmesi, bu tutumlara örnektir.(Bursalıoğlu, 1987, S. 231)

Katz'a göre, bireyin bu tutumlarla elde edeceği ödül sosyal kabul görme ya da parasal ödül değildir. Daha çok kimliğini ortaya koymak ve bireyin kendini değerleştiren şeklinin tasdik edilmesi bir ödül oluşturur.

Eski değerleri bireyin kimliğini yansıtmadığı durumda, birey tutum değiştirir. Yeni tutumların yeni çevresel koşullarla desteklenmesi ile tutum değişimi daha kolay yerleşir.

d-Bilgi İşlevi

Tutumların bilgi işlevi, insanın bilgi edinme ve bu bilgiyi esas olarak kargaşa halindeki çevreye anlam verecek şekilde örgütlenme gereksinimine dayanmaktadır. İnsanların çevrelerinde sayısız uyarıcılar vardır. İnsanlar her zaman bu uyarıcıların hepsi hakkında doğru bir hüküm verebilecek yeterli bilgiye sahip olamazlar. Bu

nedenle insanlar, bu sayısız olguları kullanışlı kategorilere koyarlar ve bu soyut kategoriler arasında ilişkiler hakkında genellemeler yaparlar. Basmakalıp yargılar ve inançlar bu şekilde oluşurlar.

Kendilerine yeni bilgiler iletildiğinde bireyler , bu bilgilere seçimli olarak açık olurlar. İnsanlarda doğal bir bilme, öğrenme, (merak, keşif dürtüleri gibi) gereksinimi olduğu ve bunun herhangi bir dürtüsel engellenmeden kaynaklanmadan da olabileceği görüşü önem kazanmaktadır.

Katz ve Stotland bazı tutumların duygusal, bazılarının bilişsel ve diğer bazılarının ise yalnız davranışsal olduğunu, bazılarının da her üç öğeyi içerdiğini öne sürmüşlerdir. Sonuncuları da iki gruba ayırmışlardır;

- Üç öğenin tutarlı olduğu dengeli tutumlar,
- Üç öğenin birbiri ile tutarsız olduğu ben –koruyucu tutumlar .

İŞLEV	GÖREV	Uyarılma Koşulları	Değişim Koşulları
Araçsal (Uyum)	Tutum objesinin gereksinim tatmininde kullanılması; dış ödüllerin en fazlasını ve cezaların en azını alma	1.Gereksinimlerin eyleme geçirilmesi 2.Gereksinim tatmini ile ilişkili işaretlerin belirginliği	1.Gereksinimin karşılanmaması 2.Yeni gereksinimle ve yeni hedefleri yaratılması 3.Ödül ve cezaları değiştirilmesi 4.Gereksinim tatmin için yeni ve daha iyi yolların vurgulanması
“Ben” koruyucu	İç çatışma ve dış tehlikelerden korunma	1.Tehditlerin ortaya sürülmesi 2.Nefret ve bastırılmış isteklere hitap edilmesi 3.Engellenmelerin arttırılması	1.Tehditlerin kaldırılması 2.Gerçek duyguların açığa çıkarılması 3.Bireyin özünü tanıması

		4.Otoriter kişilik önerilerinin kullanılması	
Değer İfadesi	Öz kimliğin korunması, olumlu öz-görüntü yaratma; kendini ifade, kendi kaderini tayin	1.Değerlere ilişkin işaretlerin belirginliği 2.Bireyi öz görüntüsünü yeniden kanıtlamaya çağrı 3.Öz kavramını tehdit eden belirsizlik	1.Özden tatminsizlik 2.Yeni tutumun öz daha uyar olması 3.Eski değerleri küçük görülmesinde çevrenin desteği
Bilgi	Anlama, anlamlı bilişsel örgütlenme, tutarlılık ve açıklık gereksinimi	1.Eski sorunla ilgili işaretler ya da eski sorunun yeniden gözden geçirilmesi	1.Yeni bilgi ile yaratılan belirsizlik ya da çevrede değişim 2.Sorunlar hakkında daha anlamlı bilgi.

Tablo: 2.2. Araçsal işlevler (Baysal, 1981, S. 120)

2.2.2.Kelman'ın Üç Süreç Tekniği

Bu tekniğine göre, toplumsal etki sonucu oluşan tutum değişimleri değişik süreçlere bağlıdır. Kelman bu süreçleri üç grupta toplamaktadır: uyma(kabullenme),özdeşleşme ve benimsemedir. (Baysal, 1981, S. 121)

a-Birinci süreçte (uyma,) alıcı durumunda olan birey, etkileyici durumunda olan kişi ya da grubun beğenisini kazanmak ya da olumsuz tepkisinden kaçınmak için tutumunu değiştirir. Yeni tutumu inandığı için değil , onun sonucu ödül beklediği ya da cezadan kaçtığı için edinir. Ancak uymada çoğu zaman birey çevreye bildirdiği tutumunu değiştirir, içten bunun tam tersini düşünebilir. Bu durumda değişim, etkileyici unsur (kişi ya da grup) varoldukça sürer. Bu unsurun etkisi önemini kaybedince tutum eski haline döner. Hatta buna tutum değişimi değil de, belirli bir durumda davranış değişimi denilebilir.(Baysal, 1981, S. 121)Kişiler içinde

bulundukları gruplara nasıl uyarlar? Burada grup kavramını açıklayalım. Grup, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen en az iki kişiden oluşan, aralarında ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, rol farklılaşmasını gerçekleştiren, bir lider etrafında birleşmiş, karşılıklı etkileşim içinde olan, birbirini etkileyen insan topluluğudur. (Sabuncuoğlu, 1982, S. 30-31) Biçimsel gruplar formal örgütün ihtiyaçlarına göre, biçimsel olmayan gruplar doğal olarak ortaya çıkar. Birincil grup, üyelerin yüzyüze ilişkiler kurduğu sınırlı sayıda üyeden oluşur, ikincil gruplar çok sayıda üyeden oluşur. Referans grubu ise, bireylerin normlarını ve ilkelerini benimsediği gruplardır. Norm: Bir grup içinde hangi tür davranışın uygun, hangi tür davranışın ise istenmez olduğunu belirten kurallar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler grupların işlevleri nedeniyle gruplara girmekte, grupların normlarını benimsemekte ve uyum davranışları şekillenmektedir. (Ceylan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, S. 65-66)

Sherif'in grup normunun oluşması deneyini özetlersek fiziksel gerçeğin belirsiz olduğu hallerde kişi, durumu belirlemek, bir yere tutunmak ister ve bu amaçla bir gerçek yaratır. Bu gerçek, kişi yalnız ise onun tarafından, eğer başkaları ile beraber ise, etkileşim sonucu grup tarafından yaratılır ve bu standarda uyulur. (Kağıtçıbaşı, 1996, S. 55)

- Eric Berne'nin uyum sürecinde etkileşim analiz yönteminin amacı kişiler arasındaki çatışmaları azaltmak, kişiye davranışları hakkında geri besleme vererek, kişinin kendisini tanımasını sağlamaktır. Tutum ve davranışların değiştirilerek uyumun sağlanmasında kullanılan analizler şunlardır; (Ceylan, Endüstri örgütlerinde Davranış Değiştirme, 1998, S. 73-79)
- Yapı analizi: Kişilerin etkileşiminde üç benlik durumu söz konusudur. Ebeveyn benliğindeki birey davranışları; öğüt verici, disipline edici, olgun benlikteki birey davranışları; rasyonel, objektif, çocuk benliğindeki birey davranışları yaratıcılık, heyecandır. Bunun sonucunda, kişi benlik durumlarını tanıyarak, bunlar arasında denge sağlayarak olgun benliğini geliştirebilmektedir. Birey başkalarını ve kendi davranışlarını fark ederek

örgüt içindeki diğer bireylerle daha iyi etkileşim kurabilmekte, etkililiği artmakta, örgüte uyumu kolay olabilmektedir

- Kişiler arası ilişkiler analizi: Tamamlayıcı ilişkiler iki kişinin etki tepki ilişkisidir. Etki ile tepki arasında bir paralellik vardır. Çapraz ilişkilerde paralellik yoktur. Bireylerin tamamlayıcı açık ve dürüst ilişkiler geliştirmesine yardımcı olur.
- Psikolojik durumlar: Ben iyiyim-sen iyisin, ben iyiyim-sen iyi değilsin, ben iyi değilim-sen iyisin, ben iyi değilim-sen iyi değilsin tavırları etkileşim analizi ile bireyin uyum davranışının şekillenmesinde ve davranışının değişiminde, ben iyiyim-sen iyisin tavrını gerçekleştirme ihtimalini artırma amaçlanmaktadır.
- Oyun analizi; görünenin veya söylenenin dışında saklı amacı bulunan psikolojik oyunlardır. İletişim ölçeğinde amaç, açık, dürüst ve güvene dayanan ilişkilerin geliştirilmesine, kişiye geri bildirimler sağlanarak kendisini daha iyi tanınmasına, gizli, örtülü ve keşfedilmemiş etkileşimlerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Böylece bireyler örgüte ve normlarına daha kolay uyabileceklerdir.

b-İkinci tutum değişimi süreci olan özdeşleşmede, birey özünü tatmin eden, iyi ilişkiler içinde bulunduğu kişilerin tutumlarını kabul eder. Birey çoğu zaman, hayran olup benzemek istediği kişilerin tutumlarını benimsemek ister. Bu tür değişim kalıcı olma eğilimindedir, çünkü uymada olduğu gibi değişim unsurunun varlığına bağlı değildir.

c-Kelman'ın üçüncü tutum değişim süreci benimsemedir. Değişim, bireyin varolan tutum ya da değerleri ile aynı yönde olduğu zaman etkinin kabulü söz konusudur.

Tutum değişiminin olması tutumun hangi işleve yaradığına bağlıdır. Olumlu tepki değiştirildiğinde ya da etkileyici unsur değiştiğinde tutum da değişecektir, ya da özdeşleşilen kişiye benzeme tatmin edici olmaktan çıktığı takdirde bireyin de tutumu değişecektir. Birey benimsediği tutumun, savunduğu değer yargılarına ters düştüğünü farkettiği an bu tutumu değiştirir. Bu yaklaşımlarda, durumsallık, bilgi

ile, kişisel güdü ve değerler arasındaki ilişkinin tutum değişiminde rol oynadığı görüşü egemendir.

2.2.3.Bilişsel Tutarlılık Teknikleri

Bilişsel tutarlılık teknikleri şunlardır; .(Baysal, 1981, S. 137-229)

Bu teknik, temel olarak insanların bilişleri arasında tutarlılık olmasını isteyecekleri ve tutarsızlıklardan kaçınacakları görüşünden hareketle, başka nedenlerle ortaya çıkacak tutarsızlıkları bireylerin nasıl giderdiklerini incelemektedir. Tutarsızlık nedenleri şunlardır:

- İçinde yaşadığımız toplumda farklı gerekleri olan çelişkili roller vardır.(iş ve aile gibi)
- Toplumsal dünya sürekli değişim içindedir. Bu da bireyin bilişlerini (yenilikleri izleyemezse) olayların gerisinde bırakmaktadır.
- Bireyin kendi ideallerine ters düşen dış baskılar olabilmektedir.

Kişiler arası etkileşim ya da tutum konusu ile doğrudan ilişki sonucu birey, daha önce edindiği bilişlere ters düşen bilgileri edinebilir.

Tutarlılık kavramını işleniş şekillerine göre üç gruba ayırabiliriz:

a-Kişiler arası tutumlarda tutarlılık(Cartwright ve Harary)

b-Kişinin kendi tutumları arasında tutarlılık(abelson ve Rosenberg;Festinger ve Aronson; Fishbein; McGuire ; Osgood ve Tannenbaum)

c-Yukarıdakilerin her ikisi(Heider; Newcomb)

a-Heider'in Denge Tekniği

Heider'e göre, eğer iki birey (A ve B) birbirlerinden hoşlanıyorsa, bu iki bireyin bir üçüncü tutum konusuna karşı tutumlarının da aynı olması beklenebilir. A da B de üçüncü tutum konusundan hoşlanıyor ya da hoşlanmıyor olabilir. Bu

şekilde, üç olumlu ya da iki olumsuz ilişki olduğunda denge vardır .Eğer yalnız bir olumsuz ya da üç olumsuz ilişki varsa,dengesiz durumdur ve Heiderin denge durumu sağlanmaya çalışılır.

Netcowb, bireylerin (A ve B) dengesiz durumlarda birbirleri ile konuyu konuşarak anlaşmazlıklarını giderme yolunu seçeceklerinin olası olduğunu belirtmiştir. Böylece A ve B 'nin birbirlerinden hoşlanmaları, birbirlerini etkileme olasılığını artırır. Çünkü bu durumda, anlaşmazlıkları üzerinde konuşma olasılığı artacaktır ve karşılıklı olarak birbirlerini etkileme girişimlerinin başarı olasılığı artacaktır.

Denge modeli, belirli bir durumda tutarsızlıkları çözümlemek için çok çeşitli yollar olduğunu göstermektedir. Deney sonuçları, bireylerin dengeli yapıları daha kolaylıkla öğrendiklerini, bunları daha hoş gider ve olası bulduklarını ve dengesiz durumlara kıyasla daha az değişme olasılığı olduğunu kabul ettiklerini göstermiştir.

b-Bilişsel Uyuşum Tekniği

Osgood ve Tannenbaum tarafından gerçekleştirilen bu model ve bir bireyin bir başka birey ya da obje hakkında söylediği sözlerin,diğer bir birey üzerindeki etkisini incelemektedir. Örneğin bir bireyin çok takdir ettiği yöneticisi,hakkında biraz olumsuz düşündüğü bir iş arkadaşını överse, birey her iki kişi hakkındaki tutumunu, bilişsel çelişkiyi gidermek üzere, değiştirme yoluna gidecektir. Denge kuramında objeler yalnız olumlu ya da olumsuz olarak ele alınmaktadır. Uyuşum kuramında tutumların gücü önemlidir. Yeni bilgi ile karşılaştığında birey için iki seçenek vardır, ya tutarsızlığı azaltmak için tutum değiştirir ya da inanmazsa bilgiyi reddeder.

c- McGuire'in İki Süreç Tekniği

McGuire tutarlılık için iki süreç önermiştir. Bireyler mantık kurallarını izleyen tutumlar ve düşleri gerçekmiş gibi gösteren tutumlar arasında tutarsızlığı giderme çabası gösterirler.

d-Festinger'in Bilişsel Çelişki Tekniği

Bu teknik, bireyin kendi iç dünyasında tutarsızlıklardan hoşlanmadığı bilişleri, duyguları ve davranışları arasında tutarlılık sağlamaya çabaladığı görüşüne dayanmaktadır. Eğer bir birey, belli bir şeye inanıyorsa ve buna zıt düşen davranışlarda bulunuyorsa, bu uyşumsuzluğu azaltmak isteyecek ya da artmasını önlemeye çalışacaktır. Bu uyşumsuzluk ya da tutarsızlık çelişki olarak nitelendirilmektedir. Bilişsel unsur, bireyin çevresi, kendisi ya da davranışı hakkındaki bilgi, inanç ve kanılarıdır. Bu bilişsel unsurlar arasında çelişkili, uyşumlu ya da ilgisiz ilişki olabilir. Örneğin; Bir birey sigaranın zararlı olduğunu ve gene de sigara içtiğini bilirse, bu iki biliş arasında çelişkili bir ilişki vardır; sigaranın zararlı olduğunu kabul edip içmekten vazgeçerse, o zaman uyşumlu bir ilişki vardır. Bu kuramın temel ilkeleri şunlardır:

- Psikolojik olarak rahatsız edici olan çelişki, bireyi çelişkiyi azaltmaya, uyşum sağlamaya, çelişkiyi arttırma olasılığı olan durum ve bilgilerden kaçınmaya güdüleyecektir.
- Çelişkinin (ya da uyşumun) büyüklüğü, unsurların önem ya da değeri arttıkça artacaktır.
- Çelişki azaltma baskısının gücü, çelişki büyüklüğünün işlevidir.

Ortaya çıkan çelişkinin büyüklüğü şu kavramsal değişkenlere bağlıdır: Birinci değişken, her bir çelişkili ve bilişsel unsurun birey için önemidir. Eğer bireyin sahip olduğu kanı kendisi için hiç önemli değilse, bu konuya ters düşen bir davranış çok az çelişki yaratacaktır.(bunun tam tersi de olabilir)İkinci değişken çelişki miktarıdır. Çelişkili unsurların çelişkisizlere oranı ne kadar yüksekse o kadar çelişki var demektir. Bunu şu formülle gösterebiliriz: $\text{çelişki} = \frac{\text{çelişkili unsurların önem sayısı}}{\text{uyşumlu unsurların önemi sayısı}}$

Sonuncu değişken, bilişsel benzerliktir. İki obje ya da olay arasında ne kadar az ortak yön varsa, çelişki o kadar çok olacaktır. Bu tür çelişkili durumlarla karşılaştığında birey bu unsurlar kendisi için önemli ise, çelişkiyi azaltmak için şu yollardan birine başvuracaktır:



-Davranışı ile ilgili bir bilişi değiştirebilir. Sigara içmeyi bırakmak ya da zaten çok az içiyorum şeklinde düşünmek gibi.

-Çevre ile ilgili bir bilişi değiştirebilir. Sigara içmenin zararlı olmadığına ya da çok içmenin zararlı olduğuna karar vermek gibi.

-Çelişkili unsurlardan birini desteklemek için yeni bilişler ekler.

Birey çelişkili durumları azaltmada şu kuramları uygulayabilir;

- Seçimli bilgi kabulü: Bu kuram, bireyin çelişki azaltıcı bilgi arayacağı ve çelişki arttırıcı bilgidен kaçacağını varsaymaktadır. Ancak genellikle bireyin istediği bilgiyi alma, istemediğini almama gibi bir durumu yoktur. Bireyin özellikle kitle iletişiminden ve yakınlarından gelen bilgidен kaçınması zordur. Yalnız bu durumda birey, yanlış algılama ya da yanlış anlam, bilgiye inanma, başka uyşumlu bilgi arama ya da tutum değıştirme gibi yollara başvurur. Mills, Aronson, Robinson, Rosen, Adams çelişki arttırıcı bilgidен kaçınılacağı hipotezini doğrulamamaktadır, yalnız çelişki azaltıcı bilgi arandığını kabul etmektedir.(Baysal, 1981, S. 134) Sevdiğimiz kimselerin iyi yanlarını görür,kötü yanlarını görmezlikten gelir, sevmediğimiz kimselerin kötü yanlarını görürüz.(Doğan, 1987, S. 100)
- Bilişsel çelişki ve yandaşlık:Başkaları ile uyşamama çelişki kaynağı oluşturur. Onlarla uyşma ise çelişkiyi azaltabilir. Bu hipoteze göre anlaşmazlık yaygın, önemli, gözlem yoluyla kanıtlanması güç bir konuda, sayıca çok, çekici, inandırıcı ise çelişki büyük olacaktır. Böyle durumlarda çelişki bireyin kendi tutumunu değıştirmesi, anlaşılamadığı diğerkişilerin küçümsemesi yoluyla azaltılabilir. Ya da birey fikirleri uyşan kişileri bulur,fikrini desteklemelerini sağlar.
- Zorunlu Uyuma Etkileri:Oskamp'a göre, tutuma karşıt davranış şu koşullar altında gerçekleştirildiğinde çelişki oluşmaktadır: 1-Düşük teşvik unsuru(ödül), 2-Seçimin yüksek değerdendirilmesi, 3-Davranışın tatsız sonuçları, 4-Rölü yapan kişinin sonuçlardan kendini sorumlu hissetmesi.

Bilişsel çelişki tekniğini değerlendirirsek, ödüllendirme kuralının her zaman geçerli olmadığını, yüksek ödüllendirmenin bazen zorunluluk hissi yarattığını ve tutum değişimine yol açmadığını ortaya çıkarır. Bireyin açık ve gizli tutumları arasındaki tutarsızlığın, tahmin edilenden çok gerginlik yarattığını da göstermiştir. Ayrıca tutum değişiminin her zaman davranış değişimine yol açmadığını, yapılan bir davranışın ise tutum değişimi yaratabileceğini ortaya çıkarmıştır. Aronson'a göre tekniğin beklentilerin kesin ve evrensel durumlarda tahminler yapmak için uygun olabileceğidir. Bu teknik önemini kaybetmektedir. (Baysal, 1981, S. 137-229)

2.3. Algısal Tutum Değiştirme Teknikleri

Algılama, anlamlı yorumlar yapabilmesi için bireyin uyarıcıları seçme ve gruplama biçimidir. (Ceylan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, 1998, S. 42) Tutum değişimin sürecini, inanç ya da kanılarda bir değişim değil de tutum konusunun algılanmasında bir değişim olarak ele almaktadır. Bu konudaki yaklaşımlar, Sherif ve Hovland'ın toplumsal yargı kuramı ve tahmin kuramlarıdır. (Baysal, 1981, S.139)

2.3.1. Toplumsal Yargı Tekniği

Sherif ve diğerleri tutum tanımına kabul alanı, red alanı ve tarafsızlık alanı kavramlarını getirmişlerdir. Bireyin herhangi bir tutum konusunda red alanının genişliği, o konunun bireyin beni için ne kadar önem taşıdığını belirtmektedir. Benzeşme kuralına göre, bir bireyin kabul alanına giren toplumsal uyarıcı, (örneğin, ikna edici bir mesaj) birey tarafından kendi düşüncesine benzer görülecektir. Buna göre uyarıcılar: (Baysal, 1981, S.140)

- Bireyin kendi tutumuna olduğundan çok yakın görülecek,
- Olumlu olarak değerlendirilecek,
- Bireyde mesajın istediği yönde tutum değişimi olacaktır.

Zıtlık kuralı ise, bu uyarıcılar bireyin red alanına girdiğinde zıtlık oluşacağını ifade etmektedir. Buna göre bu uyarıcılar;

- Bireyin gerçek tutumundan daha uzak görülecek,
- Olumsuz olarak değerlendirilecek,
- Ya hiçbir tutum değişimi yaratmayacak ya da mesajın ters yönünde tutum değişimine yol açacaktır.

Toplumsal yargı tekniği ile ilgili en çok araştırma yapılan iki konu vardır. Bunlar mesajın alıcının tutumuna zıt olması, mesajın alıcının beni için ne kadar önemli olduğudur.

Zıt mesaj: İkna edici bir mesaj, eğer bireyin kendi tutumuna zıt düşünüorsa, birey ya tutumunu değiştirir ya da tutarsızlığı şu yollardan çözmeye çalışır. Mesaj algısal olarak saptırılır, kaynak küçümsenir, karşıt tartışma artar, mesaj beğenilir ya da mesajın içeriği eksik hatırlanır.

Mesaj zıtlığı ile tutum değişimi arasında ilişki bulunmuştur. Bu etkileşimde kaynak inanılabilirliği yüksek olduğunda, kaynak küçümsenmesi daha az olasıdır. Dolayısı ile daha üst düzeyde mesaj zıtlığında tutum değişimi mümkün olmaktadır. Kaynak inanılabilirliği düşük olduğunda, kaynağın küçümsenmesi daha kolay olmaktadır.

2.3.2.Tahmin Tekniği

Bu konuda Heider, içsel tahmin ve dışsal tahmin olmak üzere ikili bir ayrım yapmıştır. İçsel tahmin, bir bireyin davranış nedeninin kişisel bir eğilime bağlı olmasıdır. Dışsal tahmin ise, bir davranış nedeninin birey dışındaki bir etkene bağlı olmasıdır. (Baysal, 1981, S.142)

Jones ve Davis'e göre, insanlar önce bir kişinin davranışını ve davranış etkenlerini incelerler, daha sonra bu bilgiyi bireyin niyetini anlamada kullanırlar. Bu niyetlerden bireyin özellikleri, eğilimleri hakkında tahminde bulunurlar. Sonuçta yapılan tahminlerin gücü ve güvenliği dört etkene bağlıdır:

- Toplumsal kabul görme: Bireyin davranışının kabul görme isteği ile yapılmış olması tahminlerin gücünü azaltır. İnsanların çoğu toplumun istediği şekilde davrandıklarına göre, bu tür davranışlar bireylerin gerçek nitelikleri hakkında çok az bilgi verir.
- Benzer davranışlar: İki davranışın benzer olması da eylemcinin özellikleri hakkında tahmin yapılmasına yol açar.
- Ödüllendirme: Bir bireyin davranışları alıcı için ne kadar ödüllendirici ya da zarar verici ise bu yapılan tahmin gücünü tayin edecektir
- Kişisellik: Bir birey için diğerinin davranışları ne kadar kişisel görünürse, yapılacak tahmin o kadar güçlü olacaktır.

Kelley'e göre, bir bireyin çevresi hakkındaki tahminleri düzenli ve güvenli ise, bu bireyin çevresindekilerden bilgi isteme gereği duyması daha az olasıdır. Dolayısıyla bu bireyin toplumsal etkiye daha az açık olması beklenebilir. Buna karşın, eğer bireyin önceki tahminleri dengeli ve güvenli değilse, o zaman iknaya daha açık olması olasıdır. Tahmin dengesizliğinin nedenleri, toplumsal desteğin az olması, zayıf ya da belirgin olmayan bilgi, sorunların bireyin baş edebilme yeteneklerini aşması, doğrulanmayan inançlar ve bireyin özgüvenini azaltan diğer deneyimlerdir.

2.4. İletişimle Tutum Değiştirme Tekniği

İletişim, bilginin ve anlamın semboller ile kaynaktan alıcıya aktarılmasıdır. İletişimde göndericinin ne söylediği değil, alıcının ne anladığı önemlidir.(Ceylan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, 1998, S. 111)Diğer bir ifadeyle iletişim; düşünce, fikir ve duyguların konuşma, dinleme, yazma, eylemler, davranışlar, işaretler, simgeler yoluyla aktarılması olarak tanımlanır.(Sampson, 1995, S. 26) İletişim olgusunun en büyük amacı, çoğu kez kopuk ya da dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır.(Sabuncuoğlu, 1987, S. 112)İletişim birey ile birey, birey-grup, grup-grup, grup-toplum arasındaki doğal ya da düzenlenmiş

yaşayış amaçları yönünde karşılıklı ilişki, etkileme diğer deyişle, etkileşimi içerir.(Turgay, 1982, S. 415) Alıcının dikkatini çekerek, haber ve bilgi vermek, beceri, zevk, tutumlar üzerinde belli etkiler yaparak, bir hareket ve hareket değişikliği meydana getirmek haberleşmenin hedefidir.(Kongar, 1995,S. 252)İletişim öğrenme, anlama, duygu ve düşüncelerin iletilme isteğinden kaynaklanır. İletişim sürecinde dört öge vardır:

Mesajın dili ve mesajın içeriği önemlidir. Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılabilir, açık, net ve kesin nitelik taşımasını ifade eder. Mesajın içeriği ise, iletilmek istenen bilgi ve düşüncenin ele alınış biçimidir. Bu bilgi ve düşüncelerin hiçbir yanlış anlaşılmaya yol açmayacak sistematik bir şekilde aktarılması gerekir.

Gönderici, mesajı ileten insan ya da gruplardır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir. (Sabuncuoğlu, 1987, s. 114)Gönderici, beceri, düşünce, duygu, bilgi, kültürel özelliklere sahip olmalıdır.(Ceylan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, 1998, S. 112)

Kanal, mesajın alıcıya iletildiği yoldur. (yazılı ve sözlü rapor, görüşme, basın,film vs.)

Alıcı, gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine ve çıkarlarına uygun biçimde değerlendirir.(Sabuncuoğlu, 1987, S.114) İletişim, alış(dinleme), kod açma(kelimelerin fikre dönüştürülmesi), kabul etme ve eyleme geçme adımlarıyla oluşur. İletişimin son aşaması ise geri bildirimdir.

Örgütlerde iletişim, bilgilerin aktığı kanallar vasıtasıyla olmaktadır. Bu kanallar, biçimsel gruplarda formal olarak tasarlanırken, informal gruplarda kendiliğinden oluşmaktadır.

Zincir ve Y biçimindeki iletişim ağ örgütlerdeki direkt hat otorite ilişkisinde vardır. İşgörenler arasında etkileşimin olmadığı çark yapıda, merkezde bir yönetici

aracılığı ile iletişim sağlanmaktadır. Bu basit problem veya görevlerde, daha hızlı ve etkilidir.

Daire ve tüm kanal yapıda, iletişim akışı serbesttir. Merkezi veya kontrol edici rolde bir kişi yoktur. Bu yapı karmaşık problemlerin çözülmesinde daha hızlı ve etkindir.(Ceylan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, 1998, S. 114-115)

Biçimsel iletişim kanalları yatay, dikey, çapraz, dışa dönük kanallar olmak üzere dört grupta incelenebilir.(Sabuncuoğlu, 1987, S. 119)

2.4.1.İletişim Kurma Biçimleri

İletişim araçları; sözlü, yazılı, sözsüz ve elektronik medya araçlarıdır. (Ceylan, 1998, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, S.115)

Sözlü iletişiminin en çok kullanılan türleri konuşmalar, resmi teke tek görüşmeler, grup tartışmaları, gayri resmi tartışmalar ve dedikodudur. En büyük yararı, iletilmek istenen mesajın çok kısa sürede yerine ulaşmasıdır. Anlaşılamayan yerler alıcı tarafından hemen sorulduğu için düzeltilmesine imkan verir. Dolayısıyla yanlış yapma olasılığı azalır.Bunun zararı ise, bir grup insana aynı anda verilmek istenmesi halinde ortaya çıkar. Yorumlarla sonuçta algılanan mesajın orijinali ile hiçbir alakası kalmayacaktır.(Ceylan, 1998, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, S.115)Ayrıca haberleşmenin başarısını attırmak için yüzyüze görüşülmesi, zamanlamanın iyi yapılması ve sürecin iyi ayarlanması önemlidir.(Barutçugil, 1982, S.16)

Yazılı iletişim araçları kısa notlar, mektuplardır. Gönderici; kalıcı, kolayca ulaşılabilir ve doğruluğun kontrolü mümkün olduğu için yazılı iletişim araçlarını seçer. Bunlar daha iyi düşünülüp hazırlanmış, mantıklı ve açıktır. Dezavantajı zaman kaybıdır. Gönderilen mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığı, alınsa bile gerektiği gibi anlaşılıp anlaşılmadığı bilinmemektedir.

Sözsüz iletişimde vücut dili(Yüz ifadesi,el hareketleri), ses tonu,oturma düzeni(0-25cm arasında kalan alan çok yakın olan insanlarla,25-100cm arasında kalan alan kişisel alan,arkadaşlarıyla iletişim kurduğu bölgedir,100-250cm arasında kalan alan,genellikle iş ilişkilerinin yürütüldüğü iletişim sahasıdır. İnsanlar genelde tanımadığı kişilerin kendilerinden 250 cm uzakta olmalarını isterler. Eğer birisiyle işbirliği yapmak istiyorsak, aynı yöne bakarak yan yana, direk ve açık iletişim kurmak istiyorsak,90 derecelik açıyla oturmamız en uygun oturma şeklidir. Rekabetin yaşandığı oturma şekli kişilerin yüz yüze bakarak karşılıklı oturmasıdır. Çapraz ve uzak oturma, iletişim kurmak istemediğinizde tercih edeceğiniz oturma şeklidir.

Elektronik medya araçları telefon,bilgisayarda e-mail hattıdır. Bunlar çok hızlı,ucuz olup aynı anda düzinelerle insana ulaşmayı mümkün kılmaktadır.

2.4.2.Etkili İletişimde Engeller

a-Filtreleme; bilinçli olarak, alıcının almayı umduğu bilgilerin sunulması diğerlerinin gizlenmesidir.

b-Seçici algılama; alıcının mesajı alırken seçici olarak ihtiyaçlarına, motivasyonuna, tecrübelerine, geçmişine ve diğer karakteristik özelliklerine göre gördüklerini, duyduklarını yorumlamasıdır.

c-Duygular; insan çok uç noktada duygular içindeyken rasyonel ve objektif düşünemez.

d-Kullanılan dil; yaş, eğitim, kültür düzeyleri kelimelerin farklı kişiler üzerinde farklı etkiler yaratmasında en önemli üç etkidir.(Ceylan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, 1998, S. 117-118)İlk izlenimler çoğu kez son izlenim olur,değiştirmek zordur. (Wells, 1993, S.66)

2.4.3.Engellerin Üstesinden Gelmek

Bunun için; (Ceylan, 1998, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, S.115)

a-Geri bildirim yöntemi uygulanmalıdır. Birçok iletişim probleminin temelinde kişilerin birbirini tam ve doğru anlayamaması yatmaktadır. Ancak geri bildirim kullanılırsa aksaklıklar giderilebilir. Örneğin, yöneticilerin ‘‘Dediğimi anladın mı? ‘‘ diye sorması, alıcının mesajı kendi cümleleriyle tekrarlamasını sağlamakta, bu sayede yöneticinin vermek istediği mesajı yerine ulaştırıp ulaştırmadığını anlamasına yardımcı olmaktadır.

b-Kolay ve açık bir dil kullanılmalıdır.

c-Duygular kontrol edilmelidir.

d-Jest ve mimiklerin kullanımına dikkat edilmelidir.

e-Aktif dinleme uygulanmalıdır. Dinleme esnasında hem alıcı hem gönderici düşünmektedir. Aktif dinleme; dikkatli dinleme ve göndericinin verdiği ana mesajları tekrarlayarak yanlış anlamaları ortadan kaldırma yeteneğidir.

Aktif dinlemede dinleyicinin de konuşmaya katılması ve olayı konuşmacının açısından görerek anlamaya çalışması gerekmektedir. Aktif dinleme için dört önemli noktaya dikkat edilmesi gerekmektedir.

a-Yoğunlaşma; aktif dinleyici büyük bir dikkatle konuşanın söylediklerine konsantre olur ve binlerce karmaşık düşünceyi düzenlemeye çalışır, kısacası söylenenlerin üzerinde yoğunlaşır.(Ceylan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, 1998, S. 119-120)

b-Empatik dinleme; yani iyi dinlemenin başlıca özelliği, söylenen olgu ve duyguları diğer kişinin bakış açısından anlamaktır.(Bedogere, 1995, S.49)

c-Doğrulama, kabullenme; göndericinin sözleri objektif bir şekilde dinlenmeli, mesajın alındığı teyide edilmelidir. Mesaj tam anlamıyla anlaşıldıktan sonra yargılamaya başlanmalıdır.

d-Sorumluluktan kaçmadan, göndericinin mesajı anlaşılmalı, sorularla doğruluğu kontrol edilmelidir.

Aktif dinleme becerisini geliştirmek için; göndericinin gözlerinin içine bakılmalıdır, onaylayarak baş sallanmalı ve yüz ifadesiyle bu desteklenmeli, dikkat dağıtıcı davranışlardan kaçınılmalı, soru sorulmalı, söylenenler tekrarlanmalı, konuşmacının sözü kesilmemeli, aynı anda konuşulmamalı, konuşmacı ve dinleyici pozisyonları arasında yumuşak geçişler yapılmalıdır.(Ceylan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, 1998, S.121)

2.5. İkna Edici İletişimle Tutum Değiştirme Tekniği

İkna edici iletişim; dinleyicilere istenilen tutumun ve davranışın benimsetilme çalışmasıdır. İkna edici iletişimde bağımlı ve bağımsız değişkenler etkilidir. Bunlar şöyledir; (Baysal,1981 S,147-161)

İkna edici iletişimde dinleyici dikkat, kavrama, kabul, saklama, yorumlama, davranış aşamalarından geçer.

Bunlar her iletişimde aynı derecede etkilenmez. Bir mesaj ilk iki aşamada etkili, ancak diğer aşamalarda etkisiz olabilir. Örneğin, bir TV reklamında verilen ikna edici bir mesajı ele alalım. Onu izleyenlerin çoğu bu programa dikkat etmeyecektir. Dikkat edenlerden bazıları mesajı anlamayacaktır. Mesajı anlayanların çoğu onu kabul etmeyecek ya da önerilerine uymayacaktır. İkna edilmiş olanların çoğu da kısa bir süre sonra mesajın içeriğini hatırlamayacaktır. Mesajı hatırlayanlar olsa bile uygun eyleme geçmeyebilirler. Bazı başka değişkenler, dinleyicinin bu aşamaların birinden öbürüne geçmesini etkilemektedir. Örneğin, ilginin dağılması, mesaja dikkati önlerken, zeka düzeyinin düşük olması kavrama gücünü azaltmaktadır. Çok zeki olma, ya da konu hakkında çok bilgiye sahip olma mesajın kabulünü zorlaştırmaktadır. Başka mesaj ve faaliyetlerin karışması sonucu mesajın hatırlanma olasılığı azalmaktadır.

2.5.1.Bağımsız Değişkenler

Dinleyici değişkenlerinden oluşmaktadır. Kişilik ile tutum değişimi arasında mesajı alış(dikkat ve kavrama), mesajı kabul önem kazanmaktadır.

McGuire'a göre çok basit ya da çok karmaşık mesajlar ile tutum değişimi arasında doğrusal ilişki vardır. Nisbett ve Gordon'un araştırması ise, basit ve iyi savunulamayan mesajların, özsaygısı az deneklerde daha çok tutum değişimine neden olurken, karmaşık ancak iyi savunulan mesajların öz saygısı yüksek olan kişilerde daha çok tutum değişimine neden olduğunu göstermiştir. Zeka ile ikna edilebilirlik arasında bir ilişki yoktur.

Otoriter kişiler, otoriter mesajlardan etkilenmekte, otoriter olmayan kişiler ise gerçek bilgilere dayanarak tutum değiştirmektedir. Kadınların erkeklere oranla daha kolay ikna edilebilir oldukları da araştırma bulguları arasındadır. Bir bireyin iknaya en açık olduğu yaşı 9 olduğu saptanmıştır. Bu yaştan sonra ikna edilebilirlik azalmakta ve gençlikte belli bir düzeye ulaşarak orada kalmaktadır. Kişilikle ikna edilebilirlik arasında kesin bir ilişki olduğu söylenebilir, ancak bunun hangi kişilik boyutlarına bağlı olduğu ya da ikna edilebilirliğin kendi başına bir kişiliğinin kendi başına bir kişilik özelliği olup olmadığı saptanmamıştır. (Baysal, 1981, S.156-158)

Tutum değiştirmede hedefin özellikleri şunlardır; (Kocacık, 1996, S. 303-304)

Tutumun kuvvet derecesi; her tutum bireyin belirli bir psikolojik ihtiyacını karşılamaktadır. Bir ihtiyacın kuvveti arttıkça, bu ihtiyacı karşılayan tutumun kuvveti de artacaktır. Kuvvetli bir tutumun değişmeye karşı daha dirençli olmasının temel nedeni de budur. Kuvvetli bir tutum değiştiği takdirde, bu tutumun hizmet ettiği ihtiyaç cevapsız kalacaktır.

Bağlanma; hedefin değiştirilmek istenen tutuma bağlılığı arttıkça, tutumun değiştirilmesi güçleşmektedir.

Kendine saygı ; bireyin kendi hakkındaki görüşleri genellikle olumludur. Yapılan araştırmalar kendine saygısı fazla olan bireylerin, daha az olanlara kıyasla etkileyeceği iletişime karşı daha az duyarlı olduklarını göstermektedir.

Zeka; zeka düzeyi yüksek olan kişiler çift yönlü mesajdan daha çok etkilenirken, zeka düzeyi düşük olan kişiler tek yönlü mesajdan daha çok etkilenmektedirler.

2.5.2.Bağımlı Değişkenler

İletişim süreci kimin, neyi, kime, nasıl ve ne etki ile söylediği şeklinde özetlenebilir. İkna edici iletişimde beş değişken söz konusudur: Kaynak, mesaj, iletişim aracı, alıcı ve amaçlanan iletişim etkisi. İletişim kaynağı bilgiyi verendir. Bu birey, gazete, radyo, kitap, televizyon olabilir. Mesaj, iletişimin içeriğidir. İletilmek istenen bilgi ve savlar mesajı oluşturur. İletişim aracı ya da kanalı mesajın ne yolla sunulduğudur. Mesaj sözlü ya da yazılı sunulabilir. Alıcı mesajı dinleyendir. Amaçlanan iletişim etkisi de dinleyicilerin iletişime tepkisidir. Bu tepki, iletilen yeni fikrin kabulü, tutum değişiminin kalıcılığı ya da tutum değişimine direnç olabilir.

a-Kaynak Değişkenleri

Simons, BerkoWitz ve Moyer'in araştırmaları mesajın inanılabilirliği yüksek kaynaklardan geldiğinde, daha çok tutum değişimi olduğunu göstermektedir. Uzmanlık mesaj konusu ile ilgili olmalıdır, ilgisizliği de ikna edici olabilmektedir. Mills, Harvey mesajın kaynağının etkin olması için, kaynağın mesajdan önce bildirilmesidir. Araştırma bulguları, insanların inanılabilirliğine dayanarak, destekleyici savlara önem vermeyerek, mesaj sonuçlarını kabullenme eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Johnson ve Scileppi'nin bulgularına göre, konu dinleyici için kişisel önem taşıdığına, kaynağın inanılabilirliği iknayı arttırmayabilmektedir. Mesajı ileten kişiler kendi çıkarlarına ters düşen bir öneride bulunduklarında, (örneğin bir satıcının iki üründen ucuz olanı tavsiye etmesi gibi) daha inandırıcı ve daha ikna edici etki yapmaktadır.



Kaynağın çekiciliği de tutum değişimini etkiler. Birey ne kadar mesajın kendisine benzer bir kaynaktan geldiğine inanırsa, tutum değişimi o kadar çok olacaktır.

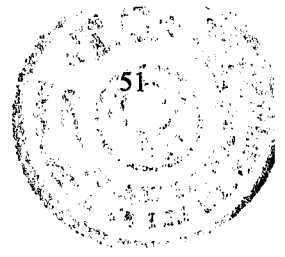
Birey, mesaj kaynağını kendi üzerinde kontrol edici ya da gözetici bir güç olarak algılıyorsa, tutumunu mesajın istediği yönde değiştirecektir. Birey, kaynağın uygulayabileceği ceza ya da kontrol dolayısıyla tutumunu değiştirmiş gibi davranıp, aslında tutumunu değiştirmemiş olabilir.(Baysal, 1981, S.146-150)

Tutum değişmesinde etkili olabilecek bilgi kaynağına ait özellikler inanılrlık, sevilme ve benzerliktir.(Kocacık,1996, S. 300-301)

İnanılrlık; araştırmalar bilgi kaynağının inanılrlık derecesi arttıkça, tutum değiştirme başarılı olduğunu göstermektedir. Uzman tarafından verilen bilgi, sıradan kişi tarafından verilen bilgiye göre daha fazla tutum değiştirmektedir. Kimin uzman olarak algılanacağı konuya ve tutumu değiştirilmek insana göre değişmektedir. Bilgi kaynağının bilgiyi hangi niyetle verdiği önemlidir. Verilen bilgi kaynağına çıkar sağlıyorsa, uzman olarak algılansa da, bilgi kaynağı güvenilir olarak algılanmayacaktır. Tutumu değiştirilmek istenen kişinin söylediklerine karşı daha direnç olacaktır.

Sevilme; bir görüşe göre, insanlar sevdikleri kişilerin benzer görüşlere sahip olmalarını rahatlatıcı, farklı görüşe sahip olmalarını rahatsız edici bulmaktadır. Dolayısıyla bireyler, sevdikleri birisi kendilerinden farklı bir görüş öne sürdüğü zaman, kendi görüşlerini aynı yönde değiştirerek bu rahatsızlığı ortadan kaldırmaktadırlar. Bir görüşe göre de, insanlar sevdikleri kişilerle kendilerini özdeşleştirme, yani onların düşüncelerini, tutumlarını, davranışlarını kendilerine mal etme eğilimindedirler

Benzerlik; bilgi kaynağı ile hedef arasındaki benzerlik tutum değişmesinde rol oynayan bir diğer faktördür. Bazı sosyal psikologlara göre, bize benzer kişilerin tutumlarımız üzerinde daha etkili olmasının temelinde, bize benzer kişileri daha çok sevmemiz yatmaktadır. Benzerlik değiştirilmesi amaçlanan tutumla ilgili olduğunda etkili olmaktadır.



b- Mesajla İlgili Değişkenler

Bazı durumlarda az bir korku unsuru tutum değişimine yol açmakta, bazı durumlarda ise daha kuvvetli bir korku daha etkili olmaktadır. Sonucun bildirilmesi daha az zeki olanlar için önemli olmaktadır. Mesaj sunulurken dinleyicinin hoş birşeyle (ödüllendirici) meşgul edilmesinin çoğunlukla mesajın ikna edici etkisini arttırdığı görülmüştür. Araştırmalarda, dinleyicilere ikna edici bir mesaj okurken, yemek verilmesi tutum değişimini arttırmıştır. Mesaja aktif olarak katılmanın, pasif kalmaya oranla daha çok tutum değişimine yol açtığı saptanmıştır. Elms araştırmasında, rol oynama yoluyla mesaja katılanların daha çok tutum değiştirdiklerini bulmuştur. Örneğin, Roethlisberger ve Dickson işçi verimliliğinin, iş tatmininin, işgörenlerin yönetim ve iş arkadaşları ile işbirliği halinde olduklarında arttığını göstermiştir. Aynı şekilde T-gruplarına ve duyarlılık eğitime katılma bireylerin tutum ve davranışlarının büyük ölçüde değişmesine yol açabilmektedir. Mesajdaki savın iki yanlı sunulduğunda daha etkili olduğu bulunmuştur. Özellikle dinleyicilerin çoğunun sunucu için tanıdık kişiler olduğu bir gruba hitap ederken ya da geçici tutum değişimi istendiğinde, savın tek yanlı sunulması yeterlidir. Savın iki yanlı sunulduğunda, birinci ya da sonuncu mesajın etkili olması veya böyle bir etkinin olmaması birbirleri ile etkileşim halinde olan değişkene bağlıdır. Örneğin, Wilson ve Miller, ilk mesajla son mesaj arasında geçen süre uzadıkça, son verilen mesajın daha etkili olduğunu göstermiştir. Bunlar ilk mesajın unutulması sonucuna dayanmaktadır. İnsanların bir konuda gerçeklere dayanan bilgi edinmeleri, her zaman tutumlarını değiştirmelerine yol açmamaktadır. Duygulara hitabeden mesajların, bilgi verici mesajlardan daha etkili olup olmadığı kesin saptanmamıştır. Mesajda nükte olması mesajın ikna gücünü arttırmamıştır.(Baysal, 1981, S. 149-151)

Tutum değiştirmede mesajın özellikleri şunlardır;(Kocacık, 1996, S.302)

Yüzyüze olmanın etkisi; yüzyüze bir ilişki tutum değişmesini arttırmaktadır.Çünkü böylece tutumu değiştirilmek istenen kişi iletilmek istenenleri dinlemek zorunda kalır. Bilgi kaynağının dinleyiciden aldığı ipuçlarına göre konuşmasında, mesajın içeriğinde değişiklik yapabilme olanağına sahip olması tutum değişimini arttırmaktadır.

Tek yönlü-çift yönlü iletişim; tek yönlü mesaj karşıt görüşleri içermeyen, sadece bilgi kaynağının görüşlerini içeren mesajdır. Çift yönlü mesajda ise bilgi kaynağının görüşlerine karşıt olabilecek görüşlere de yer verilir ve çoğu kez görüşler çürütülür. Hangi tür mesajın etkili olacağı hedefin özellikleri, ne tür tutum değişimi amaçlandığı, hangi konuda tutum değişikliği istendiği gibi faktörlere göre değişmektedir. Örneğin, bireyin mevcut tutumunun daha kuvvetli hale getirilmesinin amaçlandığı durumlarda tek yönlü mesaj, hedefin karşıt varlığından haberdar olduğu, zeka ve eğitim düzeyi yüksek olduğu durumlarda çift yönlü mesaj daha etkilidir.

Görüş farkı; bu konuda yapılan araştırmalar genellikle hedefin mevcut tutumlarından orta derecede farklı bir görüşle yola çıkmanın daha etkili olduğunu göstermektedir. Tutum ile verilen bilgi arasındaki farkın çok az olduğu durumlarda, hedef bu farkı algılamakta ve bilgi kaynağının kendisiyle aynı görüşü paylaştığını düşünmektedir. Bu farkın çok fazla olduğu durumlardaysa, hedef bilgiyi baştan reddetmektedir. (Baysal, 1981, S.156-158)

c- İletişim Aracı Değişkenleri

İletişim, kitle iletişim araçlarıyla, yüzyüze, sözlü, yazılı olabilir. McGuire sözlü iletişimin daha etkili olduğu bulmuştur. Kendi başına kitle iletişim araçlarının ikna edici etkisinin çok az olduğu saptanmıştır. Basılı iletişim araçlarının karmaşık bilginin daha iyi kavrama ve hatırlanmasını sağladığı görülmüştür. Televizyon ve filmlerin ikna etme olasılığının daha çok olacağı düşünülmüştür. Özellikle çocukların ilginin çekmektedir. Örneğin, televizyondaki reklamların çoğu izleyicilerin ilgisini çekmekten uzaktır. Mendeelson, kamunun genel ilgisizliğine rağmen, iyi hazırlanmış bilgi verici kampanyaların, belli bir yaşam tarzı, değer sistemi ve kitle iletişim tercihleri olan bir gruba yöneltilmekle başarılı sonuçlar alınabileceğini göstermiştir. Yüzyüze ilişkiler yoluyla iletişimin, kitle iletişiminden daha güçlü etkileri olduğu araştırmalarla saptanmıştır. Çünkü dinleyici karşılık verebilir. İki yönlü iletişimde, geri beslemeyle mesajın dinleyici üzerindeki etkisini saptayarak, savlarını dinleyicisine yönelik hale getirme olanağı vardır

d- Amaçlanan İletişimin Etkisi Değişkenleri

Zaman faktörleri; araştırmalarda ikna edici iletişimle sağlanan tutum değişiminin altı ay korunduğu saptanmıştır. Aynı zamanda tutum değişiminin azalması, öğrenme süreçlerindeki unutma eğrisine koşut bir özellik göstermektedir. Bazı araştırmalarda, bu azalmanın altı haftada gerçekleştiğini gösteren kanıtlar bulmuşlardır.

Olumlu bir kaynağa atfedilen bir mesajla sağlanan tutum değişimi, olumsuz bir kaynağa atfedilenden daha kısa sürede azalmaktadır. Karmaşık mesajlarla sağlanan tutum değişimi, basit ve açık mesajlarla sağlanan tutum değişimine kıyasla daha uzun sürede olmaktadır. Dinleyicilerin ikna edici iletişime katkıda bulundukları takdirde tutum değişimi, pasif duruma kıyasla daha kalıcıdır. İletişimin ikna etkisi deneyden hemen sonra değil de aradan bir süre geçtikten sonra görülmüştür. Buna gecikmeli etki denilmektedir. Mesaj ikna etmese de, konuya duyarlı kılmakta, konuyla ilgili bilgilere açık olmaktadır.

2..6. İkna Edici İletişime Direnç

Birey ikna edici mesajla karşılaşınca, eğer önceden hazırlıklı ise, bu mesajın ikna etkisine direnç gösterebilmektedir. Direnci güçlendirme yollarından biri, bireyin sahip olduğu tutumu savlarla destekleyerek güçlendirmektir.

McGuire destekleyici mesajdakine benzer içerik kullanıldığında destekleme yönteminin başarılı olduğunu görmüştür. Bireyler, mesajla karşılaşacaklarına dair uyarılırsa, mesaja direnç olur. Dinleyicinin eleştiri yeteneği geliştirilerek biraz mesaja direnç gösterirler. (Baysal, 1981, S. 159-161)

Başarılı yöneticiler insanlarla iletişim kurmayı bilirler. (Bingaman, 1993, S.49) Destekleyici, yönlendirici, coşkulu iletişim kurulmalıdır. (Palmer, 1993, S. 53) Konuşmanın kısılalığı, içtenlik, dürüstlük, mesaja inanmak, mesajın tekrarı, konuşma sırasında dinleyicilere ikramda bulunma, sakin, açık anlatım, konuşmacının güvenilir

ve uzman olarak bilinmesi, empati dinleyenleri ikna etmeyi kolaylaştırır.(Hageman,1995,S. 17-20) Satışta özellikle sözsüz iletişim önemlidir. İletişimde ilk adım dostça ilişki kurmak, sohbeti ilerletmektir. (Werner,1993, S. 62-66) İlk izlenimler belirleyicidir. (Sampson, 1995, S. 26)

İnsanlar birbirleriyle ilişki kurarken üç yaklaşım vardır. Saldırgan tavırdaki insanlar kendilerini yüceltir, avantajı çevredekiler karşı çıkmaz ama uzun vadede çevreden uzaklaştırılırlar. Pasif tavırdaki insanlar kendilerini ortaya koymazlar. Güvenli tavırdaki insanlar kendini ve gerçek duygularını açıkça ortaya koyar ve başkalarının kendisini istismar etmelerine izin vermez. Güvenlik eğitimi kişiye başkalarını zorlamadan ve çatışmadan ve başkaları tarafından zorlanmaya izin vermeden meşru haklarını nasıl koruyacağını öğretir.(Baltaş ve Baltaş, 1986, S. 232)Kişinin kendi duyguları ve o güne kadar benimsemiş olduğu davranış biçimi ne olursa olsun konuştuğu kişiyle göz ilişkisi kuran, dik bir beden duruşunu koruyan, konuştuğu kişiyle uygun bir mesafe içinde olan, jest ve mimiklerden ifadesini kuvvetlendirmek için yararlanan, sesi açık, işitilir ve düzgün bir sesle konuşan kişiler, çevrelerindeki insanlar tarafından daha olumlu olarak algılamakta ve istediklerini elde etmektedirler. (Baltaş ve Sabuncuoğlu, 1988, S. 35) Etkili bir iletişim için üyelerin birbirlerine saygı ve güven duyması gerekir.(Weiss, 1993, S. 98) Etkili iletişimde, herkes diğerinin ne söylediğini ve konuya ilişkin duygularını bilir. (Martin, 1995, S. 44) İkna edici iletişimde, kişi bir tavır takınır, onu savunur ve bu tavrını destekleyen delil içeren bir tartışma ortamı yaratır.(Arkonaç, 1998, S. 205)

İkna karşınızdakini aldatmak değildir. İkna yalnızca bir malı satmak ya da bir anlaşmayı bağlamak değildir. Etkili bir ikna, ikna eden kişinin bir problemin ortak çözümünü bulmak konusunda meslektaşlarına liderlik ettiği bir anlaşma ve öğrenme sürecidir. İşin nedenini nasılinı göstermeniz gerekir. Mantığınızı, ısrarcılığınızı ve kişisel duygularınızı kullanarak karşınızdakilerin iyi bir fikir satın almasını sağlarsınız. Önce konu hakkında araştırma yapılmalıdır. Müşterinin istekleri diyalogla öğrenilmelidir. Açık görüşlülük, bilgili olma,güvenilir olmak, ortak çalışmalar iknayı arttırır.(Conger, 1998, 14-18)Yorumu destekleyen, güçlendiren bir açıklama istatistik, otoritenin bir sözü ya da saygı duyulan düşünce söz ve düşünlere kanıtlar, rakamlarla desteklemek ikna için en etkili yoldur.(Hoffman, 1998,S. 33-35)

Pazarlamada ikna edici iletişim çok önemlidir. Pazarlamacı, etkili reklam ve diğer tutundurma çabaları ile tüketicinin kendi malına doğru olumlu bir tutumu benimsemesini sağlamaya çalışır. (Mucuk, 1997, S. 87) Tekrarlama farkında olmayı ve tutum değişikliğini arttırır. (Kollat, Engel, Blackwell, 1978, S. 437) Bazı mesajlar kaynaklarından ve içeriklerinden dolayı daha ikna edici olabilir. (Wothmann, Rottus, Marshal, 1982, S. 89) Reklamlarda tekrar mal hakkında zihinlerde iz bırakır. Tekrarın başarılı olması için ilgi ve dikkatle bulunması gerekir. (Tokol, 1991, S. 73) Reklam aracı ile taşınan bilginin reklamın hitap ettiği kitlece hatırlanma derecesi araştırılır. (Tokol, 1990, S. 122) Hem alım kararının, hem de alımın tüketicinin tutumlarından etkilendiği saptanmıştır. (Cemalcılar, 1996, S. 60) Radyo ve televizyonla kırsal kesimdeki bireylerin istenen tutum, inanç, değer, davranışlarının yönde değiştirilmesi sağlanabilir. (Aziz, 1980, S. 29)



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TUTUM DEĞİŞTİRME

TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI

3.1.İşletmelerde Tutumlar

3.1.1.İşle İlgili Tutumlar ve Kullanım Alanları

Bir işgörenin işine karşı tutumu işle ilgili faktörlere değişik şekillerde tepki gösterme öneğilimidir. İşle ilgili tutumlar, işgörenlerin iş tatmini derecesini tayin edecektir.

Harper ve Reeves, işle ilgili tutum araştırmalarının işletme yönetiminde, iş tatmininin örgütün ekonomik amaçlarını başarmada araç olarak kullanmaktadır.(Baysal, 1981, S.166-167)

3.1.2. İşletmelerde Tutum Ölçmede Kullanılan Yöntemler

İşletmelerde tutum ölçmede kullanılan yöntemler şunlardır;(Baysal, 1981, S. 169-177)

a-Soru Formları

En ekonomik yöntemdir ve objektiftir.İşle ilgili tutum araştırmalarında çeşitli ölçek tipleri kullanılmıştır. Robinson ve diğerlerinin derledikleri işle ilgili tutum ölçekleri arasında Thurstone, Likert ve Q-tipi ölçekler vardır. İşle ilgili tutumların ölçümünde İş Betimleyici Endeks ve Minnesota İş Tatmin Anketi kullanılmaktadır.

b- Görüşmeler

Yapılandırılmış görüşmelerde bireye önceden hazırlanmış sorular sorulur. Yapılandırılmamış görüşmelerde, açık sonlu sorular sorulur ve bireyler istedikleri konuda konuşmaya teşvik edilir.

c- Biçimsel Haberleşme Kanalları

Yöneticiler genellikle ustabaşı, diğer nezaretçilerin görüşleri yoluyla işgören tutum ve düşünceleri hakkında bilgi edinilir ya da yönetici kendi izlenimlerine dayanarak astlarının tutumlarını değerlendirir.

d- Dedikodu Şeklinde Biçimsel Olmayan Haberleşme Kanalları

Her örgütte taşıyıcı bireyler vardır. Bu şekilde uç tutuların iletme tehlikesi vardır ve tarafsız değildir.

e- Davranış Görüntüleri

İş yavaşlatma, kısa sürede işten ayrılma ve sürekli devamsızlıklar işgören tutumlarının gerçek görüntüleridir.

f- Dolaylı Yöntemler

Yarışmalar, yansıtılmalı testler kullanılır, başarılı değildir. Kritik olaylar yöntemi de kullanılır.

Herhangi bir işletmede tutum araştırmasının başarılı olması için, üst yönetimin ve işgörenin desteği olmalıdır.

g. Araştırma Sonuçlarına Göre İşletmelerin İzleyebileceği Yollar

İşgörenlerin ne düşündüklerinin öğrenilmesine ve sonuçlara göre, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak politika izlenerek, işletmede uyumlu bir ortam yaratılmaya

çalışılır. Araştırmanın başarısı için sonuçlara göre tedbirler alınmalı ve sürekli yapılmalıdır.

3.2. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini kuramları şunlardır; (Baysal, 1981, S. 178-215)

3.2.1. Nedene Dayalı İş Tatmini Kuramları

Bu kuram, hangi değişkenlerin ve nasıl bir bileşimde iş tatminini nedenlere dayalı olarak etkilediğini araştırır. Bu değişkenler ihtiyaçlar, değerler, beklentiler ya da algılardır. Bireyin duygusal tepkileri, beklemeyle elde ettikleri arasındaki farka göre değişir. Örneğin, bireyin eline geçen ve hak kazandığını düşündüğü ücret farklıysa bireyin ücretine olumsuz tutumu olacaktır. İş tatmini, bireyin işle ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması olarak tanımlanmaktadır.

3.2.2. İçerik Kuramları

Bir bireyin işinden tatmin olması için karşılanması gereken temel ihtiyaçları belirlemektedir Herzberg tatmin edici faktörler (güdüleyiciler) ve tatminsizlik yaratan faktörler (hijyen faktörler) belirlemiştir.

3.3. İşle İlgili Tutum Araştırma Bulguları

3.3.1. İşin Birey İçin İfade Ettiği Anlam

Bireyin sahip olduğu iş kavramı, bireyin iş ortamına getirdiği beklemeyle tayin edecektir. Araştırmalar işin insanlar için yalnızca geçim aracı olmadığını, tinsel doyum aracı da olduğunu gösterir. Orta sınıftakilerin (mesleki, yönetsel görevde çalışanlar) başarı hissi veren ve bir amaca katkıda bulunan iş düşündükleri,

işçilerinse işi faaliyet aracı olarak gördükleri bulunmuştur. Vasıflı işçiler, vasıfsızlara göre daha çok iş tatmini göstermiştir. (Baysal,1981, S.181)

3.3.2. İşin Çeşitli Boyutları

İşin boyutları şunlardır; (Baysal,1981, S.184-187)

İşin içeriği; çeşitlilik, bağımsızlık, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesi iş tatminini artırır. Tekdüze, çok tekrarlı işlerin iş tatmininin düşük olmasına yol açtığına dair bulgular vardır.

Ücret; işgörenlerin ücretlerinden tatmin olmaları konusunda, aldıkları ücret kıstas olarak değil de, ücretlerinin başkalarinki ile kıyaslanması ölçüt alındığında anlamlı sonuçlar çıkmaktadır. Lawler, Porter, Myers araştırmalarında, ücretin hem fizyolojik ve güvence ihtiyaçlarını, hem de daha üst düzeyli öz-saygı ve tanınma ihtiyaçlarını karşılamaya yaradığını göstermiştir.

Çalışma grubu; grup birliği olan çalışma gruplarında iş tatmini yüksek olmakta ve işten ayrılmalar az olmaktadır. Küçük gruplar, etkileşimin çokluğu iş tatminini artırır.

Üstle olan ilişkiler; üstün astla ilgisi, güveni, olayları açıklamaya hazır olması, astların sözlerine kulak vermesi iş tatminini artırır.

Örgütsel ortam; 5000 den az işgöreni olan işletmelerde, yöneticilerin iş tatminin, düşük hiyerarşik örgüt şeklinde daha yüksek olduğu görülmüştür. İşgören sayısı 5000 in üzerinde olan örgütlerde, yüksek hiyerarşik yapı yöneticiler için tatmin edici olmaktadır. İşgören önderlik tarzından, iletişimden memnunsan örgüt ortamına karşı olumlu duygulara sahip olur. Yönetime katılma ya da kararlara katılma iş tatminini artırır.

3.3.3. Kişisel Farklılıklar ve İşgören Tutumları

Bunlar; (Baysal,1981, S.190-195)

Cinsiyet; kadınların işlerinden daha çok memnun olduğu görülmüştür. Kadınlar daha çok sosyal ilişkilere önem vermektedirler. Uzun dönemde meslek hedefleri kadınlar

için daha az önem taşımaktadır. Çoğunlukla kadınların ilerlemek için değil, aile bütçesine katkı amacıyla çalıştığı görülmüştür.

Yaş; araştırmalar, iş tatmininin yaş ilerledikçe arttığını göstermektedir.

Aynı işte kalma süresi; ilk işe girilince iş tatmini yüksek, sonra düştüğü görülmüştür.

Zeka; bir çok iş ve meslekler için belirli zeka düzeyi olduğu ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip olanların bu işlerden tatmin olmadığı saptanmıştır.

Eğitim; eğitim düzeyleri yüksek kişilerin iş tatmini, daha az eğitim görmüş olanlara göre daha iyi olduğu bulunmuştur. Bu eğitim düzeyine uygun iş bulma olanaklarıyla sınırlıdır.

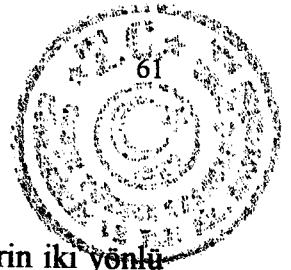
Sosyo-Kültürel çevre; sosyo- kültürel çevre bireye aşılacağı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkiler.

Kişilik; örneğin, genellikle sinirli ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermektedirler. İşgören düzeyi yükseldikçe iş tatmini artmakla beraber genel yaşam tutumları olumsuzlaşmaktadır. Yaşamında mutsuz olanlar işe karşı olumsuz olmaktadır.

İş türü ve iş tutumları; en çok iş tatmini gösteren meslekler insanla ilgili prestijli, serbest olanlardır..

3.3.4.İşgören Tutumları ve Örgütsel Etkinlik

Genel olarak işine olumlu tutuma(iş tatmini) sahip kişilerin, örgütle bütünleşerek örgüt amaçları doğrultusunda hareket edeceği düşünülmüş ve bu nedenle, işgörenlerin iş tutumlarıyla örgüt içi çeşitli davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. (Baysal,1981, S.200-208)



a-İşgören Tutumları ve Verimlilik

Araştırma sonuçları, iş tatminiyle performans arasındaki ilişkilerin iki yönlü olduğuna işaret eder. İşlerini daha çok para kazanmak için görenlerin(genellikle işçi düzeyi) işteki verim düzeyleri iş tatminini etkilemeyecektir. İşini amaç alanların(daha üst düzeyli işler) performansı iş tatminlerine etki edecektir. İşte başarı iş tatminine yol açacaktır.

b-İşgören Tutumları ve İşten Kaçınma

İş tatminsizliğinin(olumsuz iş tutumu) işgöreni işten kaçma davranışlarına ittiği görülmüştür. İşten kaçınma davranışları, işgücü devri ve işe devamsızlıktır. Bunlarda örgütün verimliliğini olumsuz etkilemektedir.

İşgören tutumları ve devamsızlık: Devamsızlık, çalışması gereken ve yapacağı iş programlanmış işçinin işine gelmemesidir. Evli kadınlar, yaşlılar daha çok rapor almaktadır. Hiç hasta olmayan kişiler içe dönük ve daha az nörotik, sık sık hasta olanlarsa dışa dönük bulunmuştur. Büyük işyerlerinde, tekrarlı işlerde devamsızlık fazladır. İşe devamı iş koşulları, işgören değerleri ve bekleyişleri, kişisel özellikler, iş koşullarından hoşnutluk, işe devamı zorunlu kılan baskılar, işe devam güdüsü ve işgörenin devam davranışı etkiler. İşin içeriği ile ilgili özelliklerse; işin özelliği, çeşitlilik, bağımsızlık, sorumluluk düzeyi, kararlara katılma, başarı duygusudur.

İşgören tutumları ve işgücü devri: İşgücü devri bir işletmeye giren ve çıkan iş gücü hareketleridir. İşgörenlerin işlerine karşı olumsuz tutumların piyasa şartları elverdiği sürece işlerinden ayrılacaklarına işarettir. Yöneticilerde iş gücü devri işçilere göre az olmaktadır. İlk işlerinde özellikle kişisel yeteneklerin ve fikirlerin kullanımı, başarı ilerleme olanağı, işin ilginçliği açısından gençler memnun olmamıştır.

c-İşgören Tutumlarının Bireysel Sonuçları

İş Tatminsizliği ve Beden Sağlığı: Burke, iş ve iş dışı tatminlerle yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı, terleme ve sağlıksızlık arasında ilişkiler bulmuştur. Tekrarlı işlerde

Çalışanlarda yorgunluk görülmüştür. Aşını rekabet, sabırsızlık, herşeyin iyi olması isteği kalp hastalığına yatkınlık yapmaktadır.

İş Tatminsizliği ve Ruh sağlığı:özellikle yeteneklerini kullanma olanağı ve kendini geliştirme gereksinimi iş tatminini etkiler.

3.4. İşletmelerde Tutum Değiştirme ve İşgören Tutumlarına Etkisi

Günümüzün hızla değişen koşullar karşısında, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmek ve gelişebilmek için teknolojik değişim ve gelişmeleri izlemeleri, yenilikçi hareketleri getirmeleri gerekmektedir.(Pekdemir, 1989, S. 118) alışma yaşamında insanlar ile iş koşulları arasında sürekli bir etkileşim vardır ve zaman içinde hem insanların hem de iş şartlarının değişmesi söz konusudur. (Baysal, 1993, S. 19)

Değişimin rgtteki etkisi dört düzeyde incelenir;

Birey: Bireyin bağlı olduğu bağlı olduğu danışma grubu, sosyal sınıf, yaş, eğitim düzeyi, kültür ve kişilik tutumları etkileyecektir.Grup: Bireyin alışma grubu tutumlarını etkiler.rgt: Bireyleri biraraya getiren insan topluluğudur. Değişim için dıştan gelen ekonomik, sosyal, teknolojik baskılar olabilir.evre: İşletme çevresinde toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik değişiklikler olmakta bu da işletmeyi değiştirmektedir.

3.4.1.Genel Olarak ISO 9000 Sistemi

ISO 9000 gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılabilen bir kalite yönetim sistemi modelidir. Bu ise birçok endüstrileşmiş ülkede kabul gören bir standarda uygunluk demektir. Söz konusu model temel bir yönetim sistemi için bir dizi şart sıralamada ve uygulama için gerekli araçları vermektedir.(Efil,1996)

ISO 9000 standartlarında temel varsayım; bir firmanın kalite kontrol sistemini personel, eğitim ve işlemler açısından belirli standartlara göre kurup işletmesi halinde üreteceği mal ve hizmetin de kaliteli olacağıdır. Bu standartlar tedarikçi firmaların uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtir. Standardın yalnızca asgari şartları ortaya koyduğu ve dolayısıyla Kalite Yönetim Sisteminin gelişmesini engellemediği ve Toplam Kalite yönetiminin bir basamağı olduğu unutulmamalıdır. (TSE, 1994) Ürünün kalitesinin, “üreten kuruluşun bütünüyle kaliteli olması” durumunda süreklilik kazanabileceği görüldü. “Toplam Kalite” kavramının gelişmesine yol açan bu süreç içerisinde hazırlanan ISO 900 20 madde altında toplanan bu unsurları benimseyerek, yönetim organizasyonlarını bunlara göre ayarlayan kuruluşlar, asgari müştereklerde birleşerek dünyanın her köşesinde “aynı dili” konuşmaya başladılar. “Toplam Kalite”; organizasyondaki her birimin, her kademenin ve çalışan herkesin kaliteye ilişkin görevleri olduğu ilkesinden yola çıkıyor ve “sıfır hataya” yönelerek, tamamen kaliteye odaklanıyor. Bu noktaya ulaşma sürecinde ISO 9000 serisi standartlar, organizasyonun kaliteye yönlendirilmesi için “sistemik düzenlemeler” yapılmasını sağlıyor. Bu arada, “Dokümantasyon” temeline oturan “Kalite Yönetimi Sistemi”nin 20 ögesi ile, “kalite yönetiminin çeşitli unsurlarının altyapısı” meydana geliyor. (Sönmez, 1996, S.27-30)

Kuruluşların ISO 9000 serisine uygunluk belgesi almalarını gerektiren koşullar özet olarak aşağıdaki gibi sıralanabilirler: (Peker, 1993, S.47)

1-Özellikle AT üyesi ülkelerde müşteriler 01.01.1996 tarihinden itibaren imalatçılardan ISO 9000’ e uygun çalışıldığının belgelenmesini istemektedirler.

2-ISO 9000 serisine uygun bir kuruluş olmak.

3-Sertifika ile ISO 9000 statüsünü müşterilere göstermek.

4-Pazarlama koşullarında avantaj sağlayacak olması (elektronik, bilgisayar, taşımacılık, mühendislik, nükleer endüstri).

5-Yasal olarak zorlayıcı nedenler (EN 29000).

6-Yönetim ve verimlilik.

7-Müşteri-tedarikçi ilişkilerinde değişiklikler.

“Kalite Yönetimi ”nin belgelendirilmesinde Batı Avrupa ülkeleri başı çekiyor. Bu konuda İngiltere birinci sırayı koruyor. İngiltere ve Avrupa’yı Kuzey Amerika, onu da Uzak Doğu ülkeleri takip ediyor.(Peker, 1993, S.47)

“ISO Serisi Kalite Standartları” artık tüm dünyada çok önemli ! İthalatçı firmalar, üreticinin bu belgeye sahip olup olmadığını araştırıyor. ISO’ ya sahip olmak ürün satmak için büyük bir avantaj sağlıyor. Ancak bu belgeye sahip olmayan firmalar için, dış pazara açılmak bir hayalden öteye gitmiyor.

3.4.1.1. ISO 9000 Sisteminin Ulaşmak İsteddiği Amaçlar

ISO 9000 sisteminin ulaşmak istediği amaçlar şunlardır; (Peker, 1993, S.47)

ISO 9000 sistemi genel olarak toplam kaliteyi şirketlerin yönetim kademesinden, işçi seviyesine kadar yayma amacını gütmektedir. ISO 9000 Kalite Standartları Serisinin kullanımı işletmede yönetimin iyileşmesi, faaliyetlerin daha iyi planlanması, problemlerin daha hızlı çözülmesi, verimliliğin, kazancın ve saygınlığın artması amacına yöneliktir.

ISO 9000 sisteminde yer alan şartlar tasarımdan servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanması amacına yöneliktir.

ISO 9000 Kalite Standartlarını kullanım amaçlarından biride maliyetin azalmasına yardımcı olması, kaynakların verimli kullanımıyla kazancın artırımının sağlanmasıdır. Kalite sistemi uygulamakla kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak öncelikle müşteriyi tatmin edecektir.

3.4.1.2. ISO 9000 Sisteminin Faydaları

ISO 900 Sisteminin faydaları şunlardır; (Peker, 1993, S.47)

a-Üretici Açısından Faydaları:

- 1- Üretimin belli bir plan program çerçevesinde yapılmasına yardımcı olur, Kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlar,
- 2- Uygun kalite ve seri imalata imkan sağlar,
- 3- Tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrol imkanı sağlar,
- 4- Karın ve pazar payının artmasını sağlar,
- 5- Daha iyi ürün tasarımı sağlar,
- 6- İyileştirilmiş ürün kalitesi,
- 7- Verimliliğin artmasını sağlar,
- 8-İşgücü, makineler, malzeme vs. gibi kaynakların etkin kullanımını sağlar,
- 9- Hurda, yeniden işleme gibi kayıp ve artıklarda azalma sağlar,
- 10- Üretimdeki darboğazların giderilmesi ve stresten uzak iş ortamı sağlar,
- 11- Çalışanlarda iş tatmini, moral ve iletişimde iyileşmeler sağlar,
- 12-Üretici – tedarikçi ilişkilerinde iyileşmeler sağlar,
- 13- Müşteri şikayetlerinde azalması
- 14- Müşteriler arasında firmanın saygınlığı artar,
- 15- İadelerin azalmasını sağlar,
- 16- Daha az servis – bakım yapılır,
- 17- Tüm bunlara bağlı olarak maliyetlerde ve zamanda tasarruf sağlanır,
- 18- Uluslararası piyasalarda ihracatta başarı için gerekli olan firma imajı ve güvenilirliğin artmasını sağlar. Dolayısıyla rekabette öncelikli güvence sağlar.

b- Ülke Ekonomisi Açısından Faydaları:

- 1-Kaliteyi teşvik eder,
- 2-Ekonomik arz ve talebin dengelenmesine yardımcı olur,
- 3-Firmalar arası rekabeti geliştirir,
- 4-Piyasayı kötü maldan korur.

c- Tüketicie Faydaları:

- 1-Kullanımda uygunluk sağlar
- 2-Güvenlik ve sağlık açısından fayda sağlar,
- 3-Karşılaştırma ve seçim kolaylığı sağlar,
- 4-Fiyat ve kalite yönünden aldanmaları önler,
- 5-Müşterinin tatminini sağlar,
- 6-Ucuzluğu yol açar, tüketiciyi bilinçlendirir.

3.5.İşletmelerde İşgören Tutumlarının Değiştirilmesi

Yenilikçi yönetimlerin en büyük sorunu değişime tepkidir. Yenilikçi yönetimler bu sorunu işletmelerde değişimi kabul ettirmeye uğraşmak yerine bir kural olarak benimsetmeye, tehtidden çok bir olanak olarak göstermeye çalışarak çözmeyi yeğlerler. Örgütte bir öğrenme havası yaratmaya çalışırlar. Değişikliğe direncin genellikle cahillikten ve bilinmeyene karşı olan korkudan kaynaklandığını bilirler. İş güvenliği, başarının takdiri, katılımcı yönetim yoluyla değişimlere tepkiyi azaltmaya ve yok etmeye sürekli çaba gösterirler.(Baysal, 1981, S. 219-223)

İşletmelerde örgütsel değişim incelenirken dört değişkenden söz edilebilir. Görev değişkenleri, yapı değişkenleri, teknik değişkenler ve insan değişkenidir. Görev üretimdir. İnsanlar, görevleri yapan işgörenlerdir. Teknoloji, tekniklerdir. Yapı, iletişim otorite, iş akış sistemlerini içerir. Bunlar birbirine bağlıdır.

Her türlü değişimde işgören tutumlarının değişimi söz konusudur .İşgören düzeyinden kaynaklanan değişim baskıları görevin yeniden düzenlenmesini gerektirebilir, üst kademe yönetimin işgörene karşı tutum değiştirmesi söz konusu olabilir.

İşgören tutumlara değişime direnç göstermektedir.Bu tür bir direnç, çıktının azalması, örgütten ayrılma ve nakil taleplerinin artması, kavgalar,, bitmeyen düşmanlık, biçimsel usullere uyulmadan ya da işi yavaşlatma yoluyla yapılan

- 1-Kullanımda uygunluk sağlar
- 2-Güvenlik ve sağlık açısından fayda sağlar,
- 3-Karşılaştırma ve seçim kolaylığı sağlar,
- 4-Fiyat ve kalite yönünden aldanmaları önler,
- 5-Müşterinin tatminini sağlar,
- 6-Ucuzluğu yol açar,
- 7-Tüketicinin bilinçlenmesinde etkin rol oynar.

3.5.İşletmelerde İşgören Tutumlarının Değiştirilmesi

Yenilikçi yönetimlerin en büyük sorunu değişime tepkidir. Yenilikçi yönetimler bu sorunu işletmelerde değişimi kabul ettirmeye uğraşmak yerine bir kural olarak benimsetmeye, tehtidden çok bir olanak olarak göstermeye çalışarak çözmeyi yeğlerler. Örgütte bir öğrenme havası yaratmaya çalışırlar. Değişikliğe direncin genellikle cahillikten ve bilinmeyene karşı olan korkudan kaynaklandığını bilirler. İş güvenliği, başarının takdiri, katılımcı yönetim yoluyla değişimlere tepkiyi azaltmaya ve yok etmeye sürekli çaba gösterirler.(Baysal, 1981, S. 219-223)

İşletmelerde örgütsel değişim incelenirken dört değişkenden söz edilebilir. Görev değişkenleri, yapı değişkenleri, teknik değişkenler ve insan değişkenidir. Görev üretimdir. İnsanlar, görevleri yapan işgörenlerdir. Teknoloji, tekniklerdir. Yapı, iletişim otorite, iş akış sistemlerini içerir. Bunlar birbirine bağlıdır.

Her türlü değişimde işgören tutumlarının değişimi söz konusudur .İşgören düzeyinden kaynaklanan değişim baskıları görevin yeniden düzenlenmesini gerektirebilir, üst kademe yönetimin işgörene karşı tutum değiştirmesi söz konusu olabilir.

İşgören tutumlara değişime direnç göstermektedir.Bu tür bir direnç, çıktının azalması, örgütten ayrılma ve nakil taleplerinin artması, kavgalar,, bitmeyen düşmanlık, biçimsel usullere uyulmadan ya da işi yavaşlatma yoluyla yapılan

grevler, değişikliğin neden başarılı olamayacağı hakkında güya mantıklı nedeler ileri sürölmesi şeklinde olabilir.(Turgay, 1982,45)

Değişikliğin başlıca engelleri şunlardır: (Bursalıoğlu, 1987, S. 231)

- a-Çeşitli plan, program ve davranışlar hakkında bilgisizlik,
- b-İşbirliği sağlanmasında beceriksizlik,
- c-Ortak amaç yokluğu,
- d-Yetersiz norm ve yöntemler,
- e-Kişisel güvenlik endişeleri,
- f-Yanlış yol ve statü kavramları,
- g-Liderlik özelliklerinin yokluğu.

Tutumları değiştirme yalnızca bir tutumun iyi olmadığını göstermek için akla uygun bilgi sağlama değildir. Çoğu zaman belli bir tutumu korumak için bu tür akla uygun bilginin reddedildiği bilinmektedir.(Smith and Drake,1988, S. 65)

Bireylerin etkileyici iletişime karşı dirençli olmalarını sağlayan mekanizmalardan birisi algısal seçiciliktir. İnsanlar genellikle tutumlarıyla çelişen bilgileri algılamama eğilimindedir.

Bilgi kaynağının uzman olduğunu kabul etmeyerek, bazen güvenmeyerek etkileyici iletişimi kendi açılarından etkisiz hale getirebilirler.

Bilgiyi amacından saptırma etkileyici iletişime karşı direnç sağlar. Bazen insanlar tutumlarına ters düşen bilgileri kendilerine göre yorumlayarak, bu bilgiler ile tutumları arasındaki tutarsızlığı ortadan kaldırabilir veya azaltabilirler.(Özalp, 1996, S. 304-305)

Değişime direnç şu yollarla giderilebilir: (Lawrence, 1973, S. 112-113)

- a-İlgili insanların değişikliğin yapılmasına katılmasını sağlamak.
- b-Direncin nedeni anlaşılmalıdır.Genellikle işğörenler teknik değişikliğe değil insan ilişkilerindeki değişikliğe direnç gösterirler.
- c-Danışman uzmanların yeni fikirlerin teknik yönlerine zihinlerine takmalarının sonucu olarak beliren tutumlarından ve düşünemedikleri noktalardan doğmaktadır.

d-Tedbir alınarak, uzmanlar için yeni performans standartları üzerinde durularak, teknolojik değişikliklerin yönetilmesinde kullanılır.

e-Üst düzey yöneticiler, danışma ve icra grupları değişikliği toplantılarda tartışmalıdır

f-İnsan değişim sonunda işsiz kalmaktan korkar. Yeni yöntemleri öğrenmedeki eksikliği, yetki kaybı ve uzmanlık isteyen işleri yapamama onda tedirginlik yaratır. Terfi alamamaktan korkar. Önderler yetki ve gücünü yitirmekten korkar.

g-Çalışanlar değişikliğin işlerinde ve özellikle ücretlerinde daha kötü koşullar getirmesinden kokar ve tepki gösterirler. Oysa işinin eskisinden kötü koşullarda olmayacağı, ücretinin daha düşük düzeye inmeyeceği konusunda güvence verilirse direnme pek olmaz.

h-Değişime uyum sağlamanın ve hızlandırmanın en geçerli yolu değişimi etkileyecek ve değişimden etkilenecek kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirici eğitsel çabalara girişmektir. Davranış değiştirmede kullanılan eğitsel yöntem duyarlılık eğitimidir. Bu eğitim bireyin kendisini ve başkalarını tanıma, ilişkilerini yeniden düzenleme konusunda çok yararlı olduğu görülmektedir.

I-Değişim öncesi ilgili kişilere değişim amaç ve yararları konusunda bilgi verilmeli, tepeden inme değişim yerine değişim atmosferi hazırlanmalıdır. Üstelik değişim sonrası ortaya çıkan sorunların giderilmesi için aşağıdan yukarıya iletişim kanallarının iyi işlemesi gerekmektedir. Planlı değişimin gerçekleşmesi için değişimin sosyal ve teknik yönünü iyi bilen uzman kişilerden danışman olarak yararlanmak gerekir.

i-Değişikliğe karşı direnmeyi kırmanın bir yolu da işgörenlere değişime uyum göstermeleri halinde ekonomik ya da psikolojik ödül vermektir.

k-Örgütsel değişimin sağlanmasında uygulanan terapi yönteminde bir kişinin ya da bir grubun iş yerinden alınarak bir terapist tarafından etkilenme ve değiştirilmesi sözkonusudur. Burada önce, örgüt üyesine yeni düşünce ve davranışlar kazandırılmaya çalışılır, güven aşılanır ve çevresiyle ilişkiler kurma yeteneği geliştirilir. Daha sonra, bireyin örgütteki rolü ve diğer üyelerle ilişkileri düzenlenmeye çalışılır. (Sabuncuoğlu, 1988, S. 21-22)

Tutum değiştirmede yöneticinin uyguladığı güç önemlidir. İnsanlar zora bir müddet uyarlar, ancak aşırı kullanım zamanla gücün etkisini kaybettirir, bıktırır. Bu nedenle ödüllendirici, uzmanlık, yasal ve özdeşlik gücü uygulanmalıdır. (Kırel, 1998,



7-19) Kişiler alışkanlıklarından kolay vazgeçmezler. Önceden kapılan hususlar devam eder. İnsanda bir tutum yerleşti mi, başka telkinlere, bu yerleşmiş görüş açısından karşılık verilir. İnsanlar çocukluktan edindikleri davranışlara bağımlıdır. Geleneklere ve ebeveyne bağlılık dirence yol açar. Organizma değişim sonucu yeni dengeye alışınca kadar işgören direnir.(Kolasa, 1968, S. 170) İşgörenler kendilerine ek görev verilmesinden, bunu başaramamaktan korkar.(Weiss, 1993, S. 133)Etki yapan güç, değişime iten çevresel ve bireysel baskılardır. Buna tepki, değişimi hemen kabullenmeme, örgütsel ve bireysel düzeyde direnme anlamına gelmektedir. Bireysel düzeyde direnişin nedeni işgörenin değişimi algılayışıdır .İşgören değişimi benine tehdit olarak görür. Araştırmalar çoğunlukla işgörenlerin değişimde teknik unsurlara değil de sosyal unsurların değişmesine direndiklerini göstermektedir. İşgören işinde bazı sosyal ilişkiler kurmuş ve bunlar alışkanlıklara dönüşmüştür. işgörende uyum sağlamanın verdiği rahatlık vardır. İşgörenler, ekonomik iş güvencelerinin de ellerinden gideceği endişesine kapılırlar. Örgütte değişime direnir. Direniş açık ya da gizli olabilir. İlk değişim uygulamasında performans aksar, sonra düzelir.

3.5.1. İşgören Tutum Değiştirilme Teknikleri ve ISO 9000 Sistemindeki Uygulamaları

İşgören tutum değişim uygulamalarının birincisi, işgörenlerin mevcut tutumlarının değiştirilmesi(iş tatminsizliğinin tatmine dönüştürülmesi) ve ikincisi, değişimin işgörene kabul ettirilmesidir. İşgören tutumlarının değiştirme iş tasarımı (İş genişletme, iş zenginleştirme), kararlara katılma, eğitim, iletişim, ikna edici iletişim ödüllendirme, cezalandırma , ödül ve cezanın beraber uygulanmasıyla olmaktadır.

3.5.1.1. İş Tasarımıyla işgören Tutumlarının Değiştirilmesi

İş tasarımında işlerin yönetim açısından etkin ve verimli, işgören açısından da motive edici bir biçimde yapılacak şekilde düzenlenmesi ve tasarlanması gerekmektedir. İş analizi bilgileri toplandıktan ve değerlendirildikten sonra işlerin nasıl daha verimli hale getirileceği araştırılır. İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin

görüldüğü çevre ve şartları gözlem ve inceleme yoluyla belirleme bunlarla ilgili bilgileri yazmadır. İş analizinde yönetim pozisyon tanıtım soru formu, plan, metod analizi, iş örnekleme, pozisyon analiz anketi, fiziki yetenek analizleri ve kritik olaylar gibi teknikler kullanılır. İş basitleştirme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları ve zenginleştirilmiş sosyo-teknik sistemler iş tasarım yöntemleridir. (Dinçer ve Fidan, 1996, S.267)

İş çeşitlendirme; işlerde ufak değişiklikler, sosyal ve teknolojik iş ortamının değiştirilmesi yöntemlerini içerir. İş çeşitliliği işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarını sağlayarak ödül olmaktadır. Böylece işgörenin işine ilgisi, performansı artmaktadır. İş çeşitlendirme küçük bağımsız gruplarda amaç işin bir grup çerçevesinde yeniden düzenlenmesidir. İş sürecinin birçok yönleri grup üyelerine devredilmiştir. Kişisel farklılıklar iş çeşitlendirmenin iş tatminine yol açıp açmayacağını etkilemektedir.

İş rotasyonunda işgören belirli aralıklarla değişik işlerde çalıştırılmaktadır bu yolla işgörenin değişik becerilerini kullanarak işinden memnun olacağı tasarlanmıştır, işgörenin performansı artmaktadır.

İş genişletme iki türdür. Yatay iş genişletmede amaç, işin içeriğinin daha çok alt işler olacak şekilde değiştirilmesidir. İşgörenin aynı işte çeşitli görevleri olacak bu da işgören tutumlarını olumlu etkileyecektir. Dikey iş genişletme de, işgörenin işiyle ilgili geniş yetkiler (iş planlama, denetleme, ve yönlendirme yetkileri gibi) elde etmesi söz konusudur. İş çeşitlendirme küçük bağımsız gruplarda amaç işin bir grup çerçevesinde yeniden düzenlenmesidir. İş sürecinin birçok yönleri grup üyelerine devredilmiştir. Kişisel farklılıklar iş çeşitlendirmenin iş tatminine yol açıp açmayacağını etkilemektedir. Terfi işgörene ilerleme, gelişme fırsatı vermekte, statü, güven, para sağlayarak tutum ve davranışlarının(performansın artışı, iş ve işyerine bağlılık) iş ve işyeri için olumlu yönde değiştirmektedir.

ISO 9000 kalite güvence sisteminin yerleştirilmesinde iş genişletme, iş çeşitlendirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma gruplarıyla işgörenlerin tutum ve davranışları değiştirilmektedir. İşgörenler görevleriyle ilgili iş talimatlarını, makine ve cihazların çalışma talimatlarını, prosedürleri, hazırlamaktadırlar. İşgörenler ISO

9000 sisteminin yerleştirilmesiyle ilgili bağımsız çalışma gruplarında çalıştırılmakta, yeni projelerde görevlendirilmekte, farklı görevler verilmektedir.

ISO 9000 uygulama süreci proje türü bir çalışma olduğundan, çeşitli kademelerde grup oluşumlarını ve bu grupların eğitim, oryantasyon ve yönlendirilmelerini gerektirmektedir. Sürece ilişkin stratejik kararların alınması, uygulanması, sonuçlarının izlenmesi amacıyla yürütme komitesi kurulur ve birim yöneticileri temsil ederler. İşgörenlere komitenin sekreteri, yönetim temsilcisi, faaliyetleri yürüten ISO 9000 koordinatörlüğü, iç tetkikçi görevleri verilmektedir. Organizasyon şemaları, görev ve sorumlulukları tarif eden talimatlar, metotlar, proses işgörenler tarafından hazırlamakta, uygulamakta, eğitim işgörenler tarafından verilmektedir. Böylece iş rotasyonu, iş çeşitlendirme ve iş genişletmeyle işgören ISO 9000'i öğrenmekte sistemin benimsemesi kolaylaşmaktadır.

3.5.1.2. Kararlara Katılmayla İşgören Tutumlarının Değiştirilmesi

İşletmelerde kararlara katılma, değişim konusunda başarılı olmuş bir yöntemdir. Kararlara katılma işgörenlerin işleriyle doğrudan ilgili kararlara katılma ve genel işletme yönetimine katılma şeklindedir. Kararlara katılma üç şekilde olmaktadır. (Baysal, 1981, S. 229-235)

a-Mülkiyette demokrasi(kara katılma),

b-İş koşullarında(ücretler, tatiller, iş saatleri gibi) demokrasi(toplu pazarlık konuları)

c-Yönetimde demokrasi(İşçinin yönetime katılması).

Araştırmalar, işgörenlerin kararlara katılma(hiç olmazsa fikirlerinin sorulması) isteği olduğunu, ancak en çok günlük iş faaliyetleriyle ilgili konularda (ücret, yöntemleri, ve işe geliş gidiş saatleri) söz hakkı istediklerini göstermektedir. İşgörenlerin üst yönetimle ilgili kararlara katılmalarının verimsiz, ancak işleriyle ilgili kararlarda başarılı olduğu saptanmıştır. Bu yöntem iş tatminini arttırdığı gibi, işgörenin değişimi direnmeden kabul etmesini de kolaylaştırmaktadır. Katılmada, insanların, bir toplantıya çağırılma ya da hesaplanmış sorularla karşılaşma aldatmacasından çok, fikirlerine saygı duyulan insanlar olarak muamele edilirlerse uygun karşılık vermelerinin de muhtemel olduğunu göstermektedir. İşyerindeki

sorunların çözümünde, işgörenin moralinin yükselmesiyle performansını, iş ve işyerine bağlılığını arttırmaktadır.

Değişimde, operatörlerin pratik bilgileri önemsenmemektedir. Oysa icracı personel ekseriya, uzmanların fikirlerindeki pratik güçlükleri görebilmekte, vakit geçmeden düzeltebilmektedir. Operatörler yeni yöntem ve teçhizatı kullanmak için gerekli ustalığı kazanmalıdır, bunların giderilmesi gereken kusurları vardır. Bu tedbirlerin alacağı zaman yüzünden danışman uzman sabırsızlanırsa, beraber çalıştığı insanlar onun kendilerini sıkıştırdığını düşünmeğe başlayacaklardır; bu onların alışık oldukları iş ilişkilerinde bir değişiklik anlamına gelecek ve evvelce görülmediği halde bir direnç oluşmaya başlayacaktır. Uzmanlar icracı personelin düzeltme teklifini kabul mümkündür. (Lawrence, 1973, S. 121-122)

Bir seçeneğin benimsenmesi, benimsenmeyen seçenekleri destekleyen kuvvetlerin azalmasına neden olabilir ve bu azalma tutum değişimini hızlandırır. Ödüllerin tutum değiştirmede etkili olduğu görülmüştür. Özgürlüğün kısıtlanması karşı tepkiye neden olmakta ve eski tutumlar değişmeye dirençli hale gelmektedir. Çocuklarda ılımlı tehdidin tutum değişmesinde etkili olmaktadır. Görevlerini yapamayan tutumlar değiştirilebilmektedir. Eski tutumların değişmesi veya yeni tutumların kazanılması için, tutumların görevlerini azaltmada veya yeni gereksinimler yaratmada katılımın rolü nedir? (Toker, 1978, S. 89-94)

a-Katılım, katılan bireyin kendini ortaya koyması için uygun bir ortamdır.

b-Meşru bir amacı gerçekleştirmek için sözel davranışlarla da olsa katkıda bulunma, grubun lideri ve diğer üyelerince övgüyle karşılanır. Böyle durumlarda ödül sağlamayan eski tutumlar görevlerini yitirir.

c-Beyin yıkamayla eski tutumların işe yaramadığını görmelerine ve tutum değişmesine neden olur.

d-Benlik savunmasıyla ilgili tutumların değişmesinde ve bir katılım durumunda, benlik savunması tutumlarının eleştirildiğini gören tutumlarını değişmeye zorlayabilir.

Uzmanlar tutum değişiminde etkilidirler. Grup üyeleriyle özdeşim, grup üyeliğinin çekiciliği, diğer üyelerle aynı amaçlara sahip olma ve sosyal karşılaştırma

gereksinimi, bir örneklik için baskıyı meydana getirebilir ve bu baskı tutum değişmesine yol açabilir.

Rol yapma durumunda birey rolünü oynadığı kişi gibi düşünmeye ve hissetmeye çalışır.

Gruba katılanların verdikleri karar yönünde davranmak için bağlanma oluşturarak tutum değişmesini sağlayabilir. (Toker, 1978, S. 89-94)

ISO 9000 kalite güvence sisteminin yerleştirilmesinde de çalışanların kararlara katılması yenilikleri benimsemeyi kolaylaştırmaktadır. İş talimatlarının, prosedürlerin, makine ve cihazların kullanım talimatlarının hazırlanması, bunların uygulanmasında işgörenlerin genel ve kendi bölümleriyle ilgili fikirleri alınmakta, çalışmaya katılmalarıyla işgörenlerin tutum ve davranışlarının değişimi kendi kararlari da olduğundan kolaylaşmaktadır. Kararlara katılan işgörenin işe, işyerine bağlılığı, iş tatmini, performansı artmaktadır. ISO 9000 eğitimlerinde işgörenlerin sorunların çözümünde önerilerde bulunması, toplantılarda sistemi anlatmaları sistemi benimsemelerini kolaylaştırmaktadır.

3.51.3. Eğitimle Tutumların Değiştirilmesi

Eğitim, işgörenin tutum ve davranışlarını değiştirerek veya onların bilgi ve kabiliyetlerini geliştirerek başarılarını artırma çabalarının tümüdür. İşletmelerde eğitim fonksiyonu işgörenin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamanın yanısıra, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına da katkıda bulunur. Eğitim iş başında veya iş dışında olmaktadır.

İş başında yetiştirme ve geliştirme yöntemleri şunlardır; (Dinçer ve Fidan, 1996, S. 277-279)

a-Bir üste bağlı çalışma

b-İş değiştirme ,(rotasyon) işgörenin yetiştirme amacıyla planlı olarak kendi işi dışındaki çeşitli işlerde ve bu işler hakkında yeterli bilgi, tecrübe ve yetenek kazandırmak için çalıştırılmasıdır. İş tatminini arttırmaktadır.

c-Özel seçilmiş proje veya okuma parçalarıyla

d-Komiteler yoluyla eğitim

e-Rapor hazırlatmayla

f-Gösteriyle (Slayt, video, film)

g-Yetki devriyle

h-Tanıtım, işgörene kullanacağı makine yada teknolojinin tanıtılmasıyla

i-Staj ve çıraklıkla eğitim, işgörene ileride ki göreve ilişkin çalışma ortamı, koşulları tanıtmaya, yapısal değişikliklere uymaya, yetenek geliştirmede yararlıdır. İşgören eğitilirken üretim yapar. Çıraklıkta, sınıf ve işbaşında eğitimin yararlarını biraraya getirir.

j-Oryantasyon (İşe alıştırma eğitimi) İşletmeye yeni gelen ya da tekrar gelen işgörene uygulanan eğitimidir. Amacı, işe yeni gelen işgörenin eğitimi, işletmeyi, politikasını, iş ve uğraş alanını, ürünü, arkadaşlarını, görev, yetki ve sorumluluklarını ve işle ilgili eksiklerini gidermektir. (Graham, 1979, S.116)

İş dışında yetiştirme ve geliştirme yöntemleri şunlardır; (Dinçer ve Fidan, 1996, S.279)

a-Tekrar yöntemi

b -Benzetme yöntemleri; vak'a (Örnek olay), rol oynama, yönetim oyunu, bekleyen sorunlar, kritik olay

c-Grup tartışmaları; panel, sempozyum, forum, açık oturum

d-Laboratuvar eğitimi; duyarlılık eğitimi, takım kurma

e-Diğer yöntemler(rol analiz tekniği, karşılıklı ilişkiler analizi, örgüt problemlerini yansıtmaya tekniği)

Karma yöntemler de uygulanmaktadır. (Dinçer ve Fidan, 1996, S.279)

Eğitimle tutumların değiştirilmesinde bilgi aktarma yoluyla eğitim; konferanslar, T grupları eğitimi, laboratuvar eğitimi, sistematik gözlem metodu, televizyonla eğitim, programlı eğitim, yazışmayla eğitim, film ile eğitim yoluyla olmaktadır. Laboratuvar eğitiminde, karşılıklı etkileşimle olayları yaşama olanağı sağlanır. Örgütlenmemiş grupta, baskı altındaki küçük grupların karşılıklı etkileşimleri olan duyarlılık eğitiminden önceden bahsedilmiştir. (Baransel, 1988, S.16)

Eğitimden önce şunlar yapılmalıdır; önce eğitim konuları belirlenmeli, eğitim verecek organ belirlenmeli, eğitilecek kişileri belirlenmeli, eğitimde kullanılacak planlanmalı

Eğitim planında ve programında şunlar yer almalıdır; eğitim ihtiyacı saptanması, eğitim araç ve gereçlerin belirlenmesi, eğitim bütçesinin hazırlanması, eğitimin değerlendirilmesi. (Aşkun, 1978, 431-432)

ISO 9000 sisteminin yerleştirilmesinde eğitimle tutum ve davranışlar değiştirilmeye çalışılmaktadır. Eğitim ihtiyaçları belirlenmekte, planlanmakta ve uygulanması için dokümanlar edilmiş prosedürler oluşturulmakta ve sürdürülmektedir.

Mamul kalitesinin doğrudan veya detaylı etkileme durumunda ve müşteriyle temasta olan tüm çalışanlar eğitim almaktadır.

Eğitim programı şöyle olmalıdır: (Çakmak, 1995, S. 51)

- 1-Yukarıdaki kapsama giren personel için gerekli eğitimleri belirlemeli,
- 2-Bunları gerçekleştirmeli,
- 3-Çalışanları; işlerinin gerektirdiği minimum eğitim düzeyinin üstüne çıkarmalı,
- 4-Bunlara ilgili kayıtları içermelidir,
- 5-Kayıtlarda,
- 6-Eğitimin içeriği,
- 7-Eğiticilerin niteliği,
- 8-Sertifikalar, katılım belgeleri vb. bulunmalıdır.
- 10-Eğitim kursu içerik olarak mevcut prosedürler ve kalite sistem dokümantasyonuna yansıtılmalıdır.
- 11-Prosedürler ve iş talimatlarında özel bilgi gerektiren işlerde çalışan personel için gerekli minimum eğitim seviyesi ve kişisel özellikler belirtilmelidir. (kişisel eğitim profili)
- 12-Yeni işe başlayan tüm personel kuruluşun kalite politikası doğrultusunda eğitilmeli ve bu ilkeleri benimsemesi sağlanmalıdır.
- 13-İş değiştiren personel için ya da yeni mamul ve yöntemlerin devreye alınmasında yeni görevlere hazırlanabilmesi amacıyla eğitimler uygulanmalıdır.

14-Üst düzey yöneticilere özellikle çağdaş yönetim ve kalite anlayışını, çağdaş bilgi sistemlerini tanıtıcı, benimsetici ve uygulamayı teşvik edici eğitimler uygulanmalıdır.

Eğitim ihtiyacı tespitinde şu soru sorulmalıdır :Tüm çalışanlar kuruluşun bütünselliği içerisinde kendilerine düşen görevleri yeterince anlamışlar mıdır ?

Bu bağlamda sürekli olarak çalışanlara :

1-İyi ve doğru yapılan işin kazançları,

2-Kötü ya da yetersiz işin firma, müşteri, diğer çalışanlar ve topluma getirdiği maliyet anlatılmalıdır.

3-işin mantığı da basitçe onların anlayabileceği dilde ifade edilmeli ve limitler dışında olmanın, hatta limitler içinde olmakla beraber optimum değerden yapılan sapmaların mamul kalitesi üzerindeki etkileri açıklanmalıdır.

4-Yasal nedenlerden veya sözleşme gereği iş yeterliliğinin ispatlanması gereken durumlarda bu yeterlilik belgesine sahip elemanlar kullanılmalı ve mevcut elemanlara bu imkan sağlanmalıdır. Örn. Kaynakçılar, elektrikçiler, ya da dahili sistem denetimi yapan auditörler, kalite bölümü yöneticileri vb.(Çakmak, 1995, S. 51)

Kalite sisteminin uygulanmasında önemli rolü olan orta düzey yönetici ve mühendislerin kendi uzmanlık konularıyla, genel olarak bilgilendirilmesi gerekir. Operatörler tezgahların çalışması ve cihazlar hakkında eğitilmelidir.(Bozkurt, 1995, S. 20)

İşgörenlere ISO 9000 sisteminin tanıtılmasıyla eğitim başlatılır. ISO 9000 sisteminin esasları, prosedürlerin işleyişi, ürün kalitesinin sürekli takibi ve kontrolü için istatistiksel teknikler anlatılır. Seminerlerde eğitmenler uzman kişiler olmalıdır.Eğitim işyerinden bir uzman tarafından verilmesi,dostça yaklaşım, bu sırada dinleyenlere yiyecek, içecek ikramında bulunulması, işgörenlerinin fikirlerinin alınması sistemle ilgili tutum ve davranış değiştirmeyi kolaylaştırır. İşgörenlere ISO 900 sistemi, sisteme uygun olarak yapmaları gereken işler, kendi işleriyle ilgili bilgi ve beceriler, iş talimatları, makine ve cihazların kullanım talimatları , prosedürler, metotlar belirli aralıklarla sürekli uygulanan eğitimlerle öğretilir. Standartların uygulanmasında, verimli olmada, maliyetleri düşürmede, müşteri isteklerini zamanında karşılamada, kaliteyi anlama, kaliteli iş yapma, kaliteyi

arttırmada yapılması gereken tutum ve davranış eğitimle işgörene benimsetilmektedir.

3.5.1.4.İletişimle Tutumların Değiştirilmesi

İşgörenlere işyerindeki genel ve ISO 9000 ile ilgili yapılması gereken değişiklikler bildirilerek tutum ve davranışlarının değişmesi sağlanır.Konferanslar, raporlar, talimatlar, toplantılar v.b yollarla sistem anlatılmaktadır. İletişim işgörene bilgi verme amaçlıdır.

3.5.1.5.İkna Edici İletişimle Tutumların Değiştirilmesi

İşgörene işyerindeki genel ve ISO 9000 ile ilgili değişiklikler anlatılarak, benimsetilerek tutum ve davranışları değiştirilmeye çalışılır. İşgörenler konferanslar, raporlar, talimatlar v.b yollarla iknaya çalışılır.Eğitimlerin uzmanlarca yapılması, bu sırada çay v.b ikramlar, dostça yaklaşım, işgörenlerin fikrini almak sisteme uygun tutum ve davranışların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. İkna edici iletişim değiştirilmek istenen tutum ve davranış hakkında yani belli bir konuda bilgi verme amaçlıdır.

3.5.1.6. Ödüllendirmeyle Tutumların Değiştirilmesi

İşgörenler işyerine ve ISO 9000'e uygun davrandıklarında işgörenlere uygun ekonomik,(maaş arttırma) sosyo-psikolojik, yönetsel ödüller(terfi,dostça davranma,övgü) verilerek maddi, manevi tatminleri sağlanmakta tutum ve davranışları değiştirilmeye çalışılmaktadır. Ödüllendirme işgörenin işe ve işyerine bağlılığını, iş tatminini, performansını arttırmaktadır.

3.5.1.7.Cezalandırmayla Tutumların Değiştirilmesi

İşgörenler işyerine ve ISO 900'e uygun davranmadıklarında cezalandırmayla tutum ve davranışları değiştirilmeye çalışılmaktadır.Cezalandırma iş, işyerine düşmanlık v.b. sakıncalarından dolayı tercih edilmemelidir.



3.5.1.8 Birleşik Tekniklerle Tutumların Değiştirilmesi

İşgörenlerine işyerine ve ISO 9000'e uygun davranmalarını sağlamak için söndürme- ceza, ceza-ödülle tutum ve davranışlar değiştirilmeye çalışılmaktadır. Sisteme uymayan davranış görmezlikten gelinir, uygun davranış ödüllendirilir veya uygun davranışlara ödül, uygun olmayan davranışlara ceza verilir.





DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GEBZE OTOMOTİV SANAYİNDE ISO 9000 SİSTEMİ YERLEŞTİRİLİRKEN UYGULANAN TUTUM VE DAVRANIŞ DEĞİŞTİRME TEKNİKLERİNİ BELİRLEME ARAŞTIRMASI

Bu bölümde Gebze otomotiv sanayinde yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme tekniklerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın yöntemi, bulgularının değerlendirilmesi ve sonuçları ele alınmaktadır.

4.1.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem başlığı altında, araştırmanın amacı, araştırma anket formu, ön araştırma ve düzeltmeler, örnek kütle ve araştırma yerinin seçimi, araştırma uygulamasının ve araştırmada yararlanılan istatistiksel ölçümlerin tanıtımı incelenmektedir.

4.1.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Gebze otomotiv sanayinde ISO 9000 sistemi yerleştirilirken değişik düzeydeki yöneticilerin uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme tekniklerini belirlemektir.

4.1.2. Araştırma Anket Formunun Tanıtımı

Araştırma anket formunun birinci kısmında ankete cevap veren yöneticilerle ilgili kişisel bilgiler bulunmakta, ikinci kısımda 16 öneri yer almaktadır. Bu önerilere ait beş seçenek vardır. Bu seçeneklerden uygun olanın işaretlenmesi istenmektedir. Bu durumla ilgili seçenekler ve sayısal değeri tablo 4.1’de gösterilmektedir. Bu önerilerden 1,5, 9,13 ödüllendirme tekniğini, 2, 6, 10, 14 cezalandırma tekniğini, 4 iletişim tekniğini, 8 kararlara katma tekniğini, 12 eğitim tekniğini, 16 ikna edici iletişim tekniğini ölçmek amacıyla düzenlenmiştir. Araştırma anket formu ektedir.

Beklenen Cevaplar	Sayısal Değeri
Kesinlikle katılıyorum : K	+2
Kısmen katılıyorum :k	+1
Fikrim yok :?	0
Kısmen reddediyorum :r	-1
Kesinlikle reddediyorum:R	-2

Tablo 4.1 : Beklenen Cevaplar ve Sayısal Değerleri

4.1.3. Ön Araştırma ve Düzeltmeler

Araştırma formundaki önerilerin düzenleniş biçimi ve anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 10 yöneticiyi kapsayan bir ön araştırma yapılmıştır, değişikliğe gerek olmadığı görülmüştür.

4.1.4. Örnek Kütle ve Araştırma Yerinin Seçimi

Araştırma özel sektöre ait, Gebze'deki otomotiv işletmeleri sayısı 42' dir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle bunlar arasından 6 işletme seçilmiştir.

Ana kütle işyeri sayısı : 42

Örnek kütle işyeri sayısı : 6

Bu kuruluşların yöneticilerini, genel müdür , genel müdür yardımcısı, pazarlama, üretim, finansman, muhasebe ve departman müdürleri ve yardımcıları, şefleri düşünürsek sayısı 97' dir.

Ana kütle sayısı : $42 \times 16 = 672$ kişi

Örnek kütle sayısı: $6 \times 16 = 96 + 1 = 97$ kişi

97 yöneticiyle yapılan görüşme sonunda Gebze otomotiv sanayinde, yöneticilerin hangi tutum ve davranış değiştirme tekniklerini kullandıklarını test etmenin mümkün olduğunu söyleyebiliriz.

4.1.5. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

Araştırma, anket formu aracılığı ile belirlenen işyerlerinde bizzat araştırmacı tarafından altı ay içinde yapılmıştır. 100 adet anket formu bastırılmış, bunların tümü yöneticilere verilmiş, fakat 97 kişiden cevap alınabilmiş, 3 kişiden ise cevap alınamamıştır. Ankete katılım % 97 'dir.

4.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Ölçümlerin Tanıtımı

Araştırmada, frekans dağılımı, aritmetik ortalama, tablo, grafik ve ilişki oranlarından yararlanılmıştır.

4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde, anketi cevaplandıran yöneticilere ait kişisel bilgiler ve bulguların yorumlanması ele alınmaktadır.

4.2.1. Anketi Cevaplandıran Yöneticilere Ait Kişisel Bilgiler

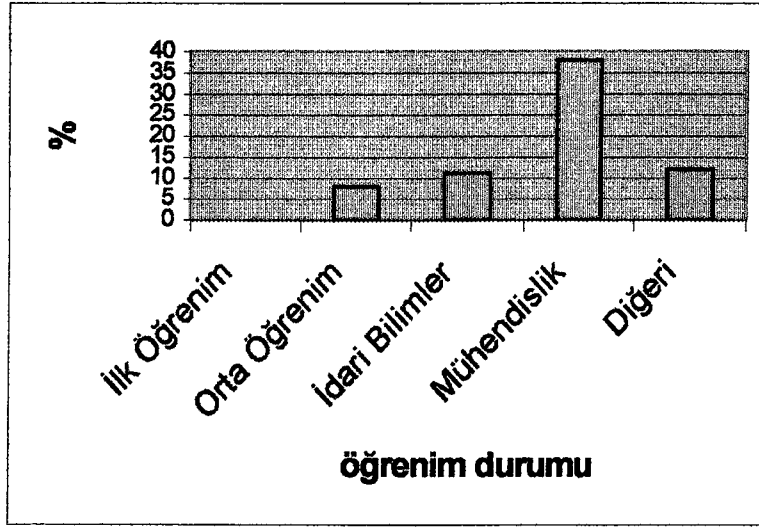
Anketi cevaplandıran alt, orta ve üst yöneticilerle ilgili eğitim, cinsiyet, yaş grubu ve tecrübe gibi kişisel bilgiler yer almaktadır.

4.2.1.1. Alt düzey yöneticiler

Alt düzey yöneticiler, şefler ve departman müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Ankete cevap veren alt düzey yönetici sayısı 69' dur. Tablo 4.2' den görüldüğü gibi, ankete cevap veren alt düzey yöneticilerden ilk öğrenim mezunu yok, orta öğrenim % 12, % 88' i yüksek öğrenim, sahibidir. Bunların % 16' sı idari bilimlerden, % 55 ' i mühendislik, % 17 ' si diğer fakültelerden mezun olmuştur.

Öğrenim Durumu	Sayısı
İlk Öğrenim	0
Orta Öğrenim	8
Yüksek Öğrenim	61
İdari Bilimler	11
Mühendislik	38
Diğeri	12
Toplamı	69

Tablo 4.2 : Alt düzey yöneticilerin öğrenim durumları

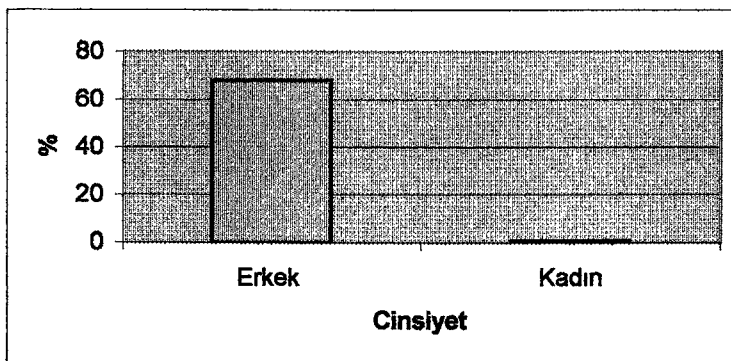


Grafik 4.1: Alt düzey yöneticilerin öğrenim grafiği

Cinsiyet	Sayısı
Erkek	68
Kadın	1
Toplamı	69

Tablo 4. 3 : Alt düzey yöneticilerin cinsiyet dağılımı

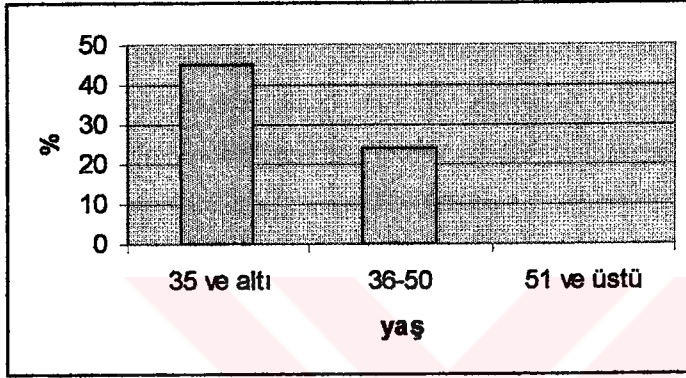
Alt düzey yöneticilerin % 99' u erkek, % 1 'i kadındır.



Grafik 4.2: Alt düzey yöneticilerin cinsiyet itibariyle dağılım grafiği

Yaş	Sayısı
35 ve altı	45
36-50	24
51 ve üstü	0
Toplam	69

Tablo 4.4: Alt düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılımı.

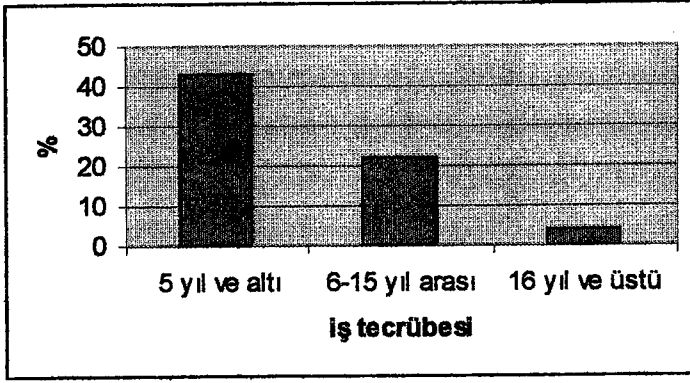


Grafik 4.3: Alt düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılım grafiği

Alt düzey yöneticilerin % 65 ‘ genç, % 35 ‘ ı orta, büyük yaş grubunda olan yönetici yoktur.

<i>İş Tecrübesi</i>	<i>Sayısı</i>
5 yıl ve altı	43
6-15 yıl arası	22
16 yıl ve üstü	4
Toplam	69

Tablo 4.5 :Alt düzey yöneticileri iş tecrübesi itibariyle dağılımı



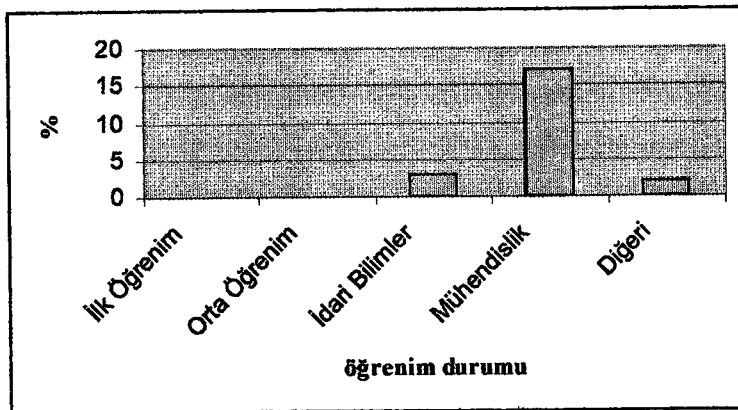
Grafik 4. 4: Alt düzey yöneticilerinin iş tecrübesi dağılım grafiği

Alt düzey yöneticilerin % 62' si az, % 32' si orta, % 6 ' sı çok iş tecrübesine sahiptir.

4.2. 1.2. Orta düzey yöneticiler

Öğrenim Durumu	Sayısı
İlk Öğrenim	0
Orta Öğrenim	0
Yüksek Öğrenim	22
İdari Bilimler	3
Mühendislik	17
Diğeri	2
Toplam	22

Tablo 4.6 : Orta düzey yöneticilerin öğrenim durumları



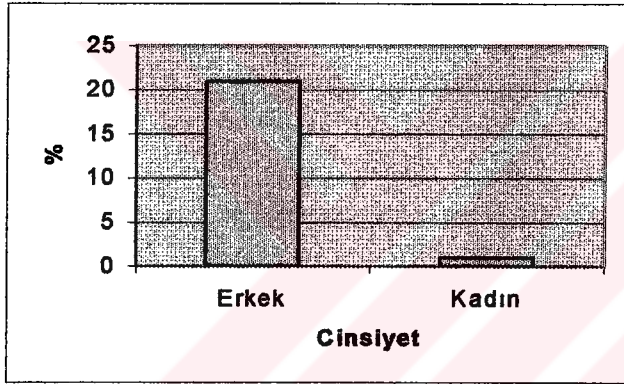
Grafik 4. 5 : Orta düzey yöneticilerin öğrenim grafiği

Tablo 4.5 ' de görüldüğü gibi ilk ve orta öğrenim sahibi yok. Yüksek öğrenimli yöneticilerden % 14 ' ü idari bilimlerden, % 77 ' i mühendislik fakültesinden, % 9 ' u diğer fakültelerden mezun olmuştur.

Cinsiyet	Sayısı
Erkek	21
Kadın	1
Toplam	22

Tablo 4. 7: Orta düzey yöneticilerin cinsiyet dağılımı

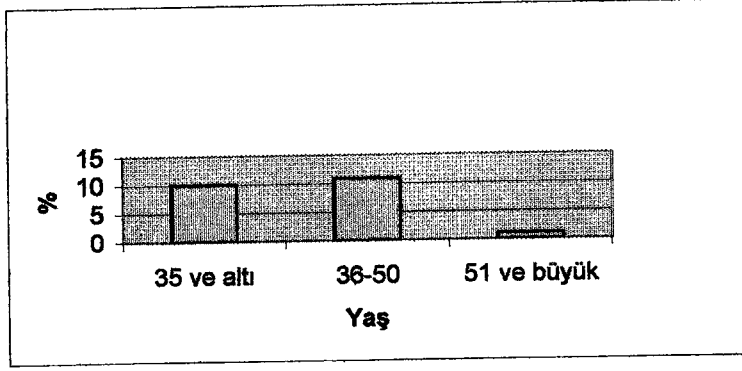
Orta düzey yöneticilerin % 95 ' i erkek, % 5 ' i kadındır.



Grafik 4. 6 : Orta düzey yöneticilerin cinsiyet itibariyle dağılım grafiği

Yaş Grupları	Sayısı
35 ve altı	10
36-50	11
51 ve büyük	1
Toplam	22

Tablo 4.8 : Orta düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılımı

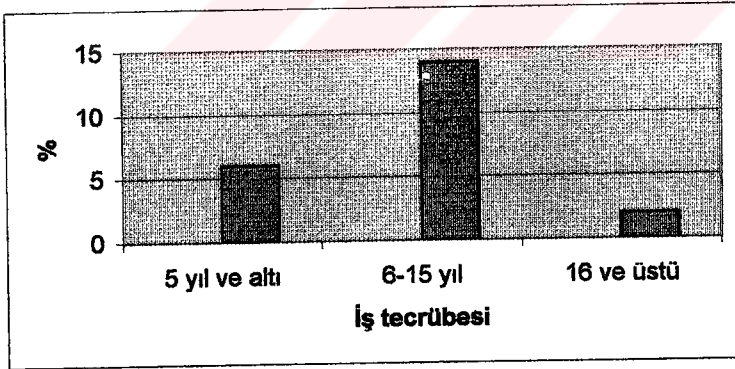


Grafik 4.7 : Orta düzey yöneticilerin yaş itibariyle dağılım grafiği

Orta düzey yöneticilerin % 45 'i genç, % 50 ' si orta, % 5 'i büyük yaş grubundadır.

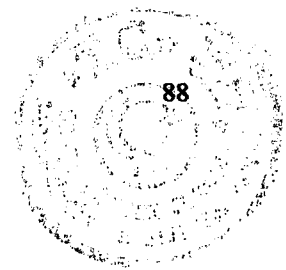
Orta düzey yöneticilerin iş Tecrübesi	Toplam
5 yıl ve altı	6
6-15 yıl	14
16 ve üstü	2
Toplam	22

Tablo 4.9 : Orta düzey yöneticilerin iş tecrübesi



Grafik 4. 8 : Orta düzey yöneticilerin iş tecrübesi dağılım grafiği

Orta düzey yöneticilerin % 27 ' si az, % 64' ü orta, % 9 ' u çok iş tecrübesine sahiptir.

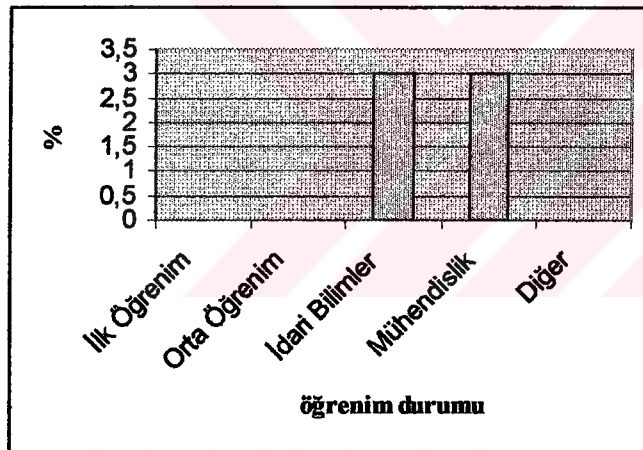


4.2.1.3. Üst Düzey Yöneticiler

Öğrenim Durumu	Sayısı
İlk Öğrenim	0
Orta Öğrenim	0
İdari Bilimler	3
Mühendislik	3
Diğer	0
Toplam	6

Tablo 4.10 : Üst düzey yöneticilerin öğrenim durumları

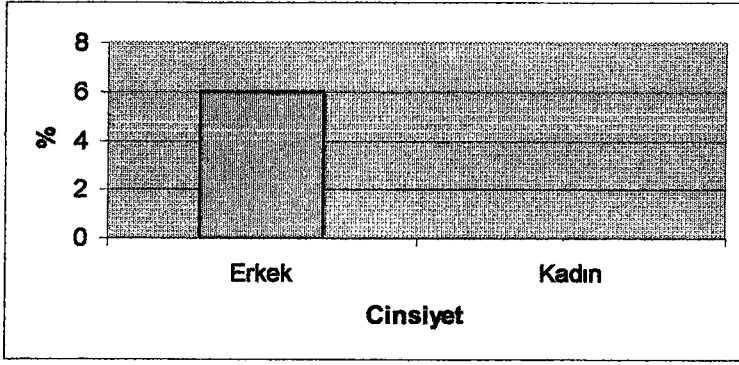
Üst düzey yöneticilerden ilk ve orta öğrenimli olan bulunmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin % 50 ' si idari bilimlerden, % 50 'si mühendislik fakültelerinden mezun olmuştur. Diğer fakültelerden mezun yoktur.



Grafik 4.9 : Üst düzey yöneticilerin öğrenim grafiği

Cinsiyet	Sayısı
Erkek	6
Kadın	0
Toplam	6

Tablo 4.11 : Üst düzey yöneticilerin cinsiyet itibariyle dağılımı



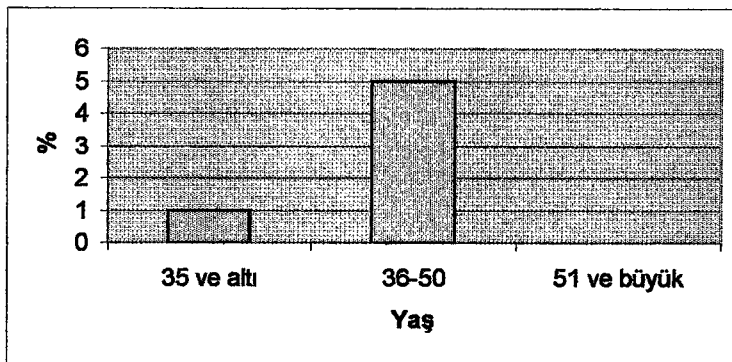
Grafik 4.10 : Üst düzey yöneticilerin cinsiyet dağılım grafiği

Üst düzey yöneticilerin % 100 ' ü erkektir. Kadın üst düzey yönetici yoktur.

Yaş Grupları	Sayısı
35 ve altı	1
36-50	5
51 ve büyük	0
Toplam	6

Tablo 4. 12 : Üst düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılımı

Üst düzey yöneticilerin % 17 ' si genç, % 83 ' ü orta yaş grubundadır. Büyük yaş grubunda olan yoktur.

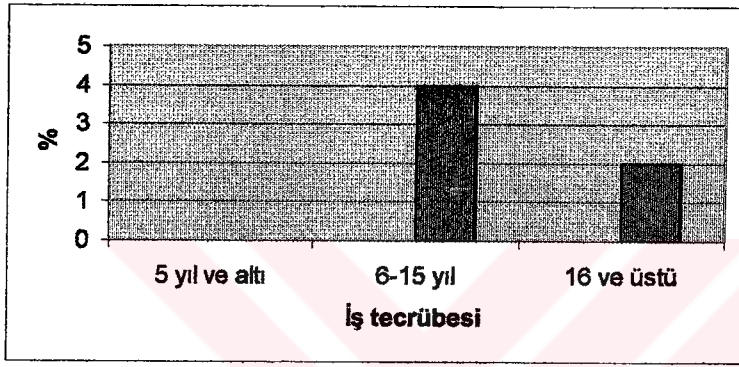


Grafik 4. 11 : Üst düzey yöneticilerin yaş grupları itibariyle dağılım grafiği

Üst düzey yöneticilerin iş tecrübesi	Toplam
5 yıl ve altı	0
6-15 yıl	4
16 ve üstü	2
Toplam	6

Tablo 4.13 : Üst düzey yöneticilerin iş tecrübesi

Üst düzey yöneticilerden az iş tecrübesine sahip olan bulunmamaktadır.% 67 ‘ si orta, % 33 ‘ ü çok iş tecrübesine sahiptir.



Grafik 4. 12 : Üst düzey yöneticilerin iş tecrübesi dağılım grafiği

4.2.2. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Bu başlıkla, yönetim düzeylerine göre araştırma bulguları ve bulguların yorumlanması yapılmaktadır.

4.2.2.1. Araştırma Bulgularının Dağılımı

Alt, orta, üst düzey yöneticilerin önerilerle ilgili fikirlerinin dağılımı, tablo, 4.14 ‘de gösterilmektedir.

4.2.2.2. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Alt düzey yöneticilerin tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili düşünleri alttaki tablolarda, ilgili tekniklere ait puanlar ve birim puanlar görülmektedir.

	Alt Düzey Yöneticiler					Orta Düzey Yöneticiler					Üst Düzey Yöneticiler				
	K	k	?	r	R	K	k	?	r	R	K	k	?	r	R
1	8	49	1	4	6	3	12		3	3	4	2			
2	4	13	14	28	9		8	2	6	6	1	3		2	
3	9	19	18	16	10	2	8	5	4	3	2	4			
4	6	40	4	15	7	3	10	3	5	3	2	4			
5	4	9	3	7	45		2	2	3	15		4		2	
6	2	9	21	15	19		1	9	5	6	1	2		2	1
7	2	15	17	12	27		3	3	9	7	1	3		2	
8	14	38	6	10	4	6	11	2	2	2	3	3			
9	10	23	13	12	14		10	1	4	6	4	2			
10	1	13	19	20	17		2	3	7	7		1		3	2
11	1	15	15	13	22		3	4	5	9	5	1			
12	17	42	2	2	3	4	12		2	2	5	1			
13	9	28	5	10	16	1	12	2	2	5	3	3			
14	6	16	17	18	15	1	10	2	5	5	2	4			
15	1	25	14	13	11		10	5	3	4	6				
16	21	26	5	10	7	6	8	3	3	2	4	2			

Tablo 4.14: Yönetim düzeylerine göre cevapların dağılımı

a- Alt Düze Yöneticilerin ISO 9000 Sistemi Yerleştirilirken Uyguladıkları Tutum ve Davranış Değiştirme Teknikleriyle İlgili Düşünceleri

Tablo 4.15: Ödüllendirme tekniği ile ilgili puanların toplamı

�neriler	Puanlar
1	49
5	-80
9	3
13	4
Toplam	-24

$$-24/69=-0,34$$

Tablo 4.16: Cezalandırma tekniği ile puanların toplamı

�neriler	Puanlar
2	-25
6	-36
10	-39
14	-20
Toplam	-120

$$-120/69=-1,73$$

Tablo 4.17: Birleşik tekniklerle ilgili puanların toplamı

�neriler	Puanlar
3	1
7	-47
11	-40
15	5
Toplam	-81

$$-81/69=-1,17$$

Tablo 4.18 : İletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı

�neriler	Puanlar
4	23
Toplam	23

$$23/69=0,33$$

Tablo 4.19 : Kararlara katma tekniği ile ilgili puanların toplamı

�neriler	Puanlar	Birim puan
8	48	0,69

Tablo 4. 20 : Eğitim tekniği ile puanların toplamı

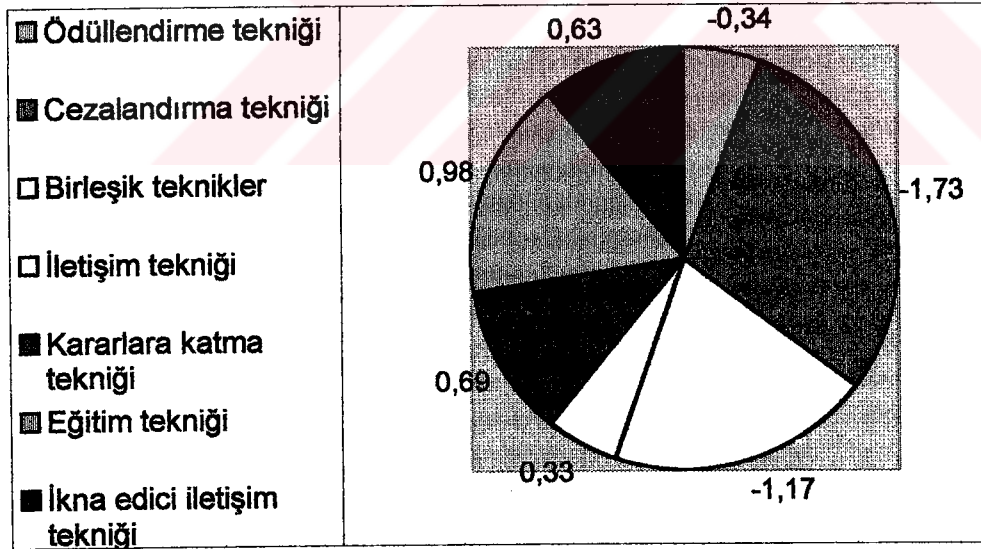
�neriler	Puanlar	Birim puan
12	68	0,98

Tablo 4. 21: İkna edici iletişim ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar	Birim puan
16	44	0,63

Tablo 4.22 : Alt düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili puanlar

Teknikler	%
Ödüllendirme tekniği	-0,34
Cezalandırma tekniği	-1,73
Birleşik teknikler	-1,17
İletişim tekniği	0,33
Kararlara katma tekniği	0,69
Eğitim tekniği	0,98
İkna edici iletişim tekniği	0,63



Grafik 4.13 : Alt düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercih grafiği

Alt düzey yöneticiler ISO 9000 sistemi yerleştirilirken tutum ve davranış değiştirmede en fazla eğitim tekniğini, daha sonra kararlara katma tekniğini, sonra ikna edici iletişim tekniğini, sonra iletişim tekniğini tercih etmektedirler. Ödüllendirme tekniğini, birleşik teknikleri, cezalandırma tekniğini tercih etmemektedir.

b-Orta Düzey Yöneticilerin ISO 9000 Sistemi Yerleştirilirken Uyguladıkları Tutum ve Davranış Değiştirme Teknikleri İle İlgili Düşünceleri

Tablo 4.23 :Ödüllendirme tekniği ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar
1	9
5	-31
9	-4
13	2
Toplam	-24

$$-24/22=-1,09$$

Tablo 4. 24 : Cezalandırma tekniği ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar
2	-10
6	-16
10	-19
14	-3
Toplam	-48

$$-48/22=-2,18$$

Tablo 4.25 :Birleşik tekniklerle ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar
3	-1
7	-20
11	-20
15	-7
Toplam	-48

$$-48/22=-2,18$$

Tablo 4. 26 : İletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar
4	5
Toplam	5

$$5/22=0,22$$

Tablo 4.27: Kararlara katma tekniği ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar	Birim puan
8	17	0,77

Tablo 4.28 : Eğitim tekniği ile ilgili puanların toplamı

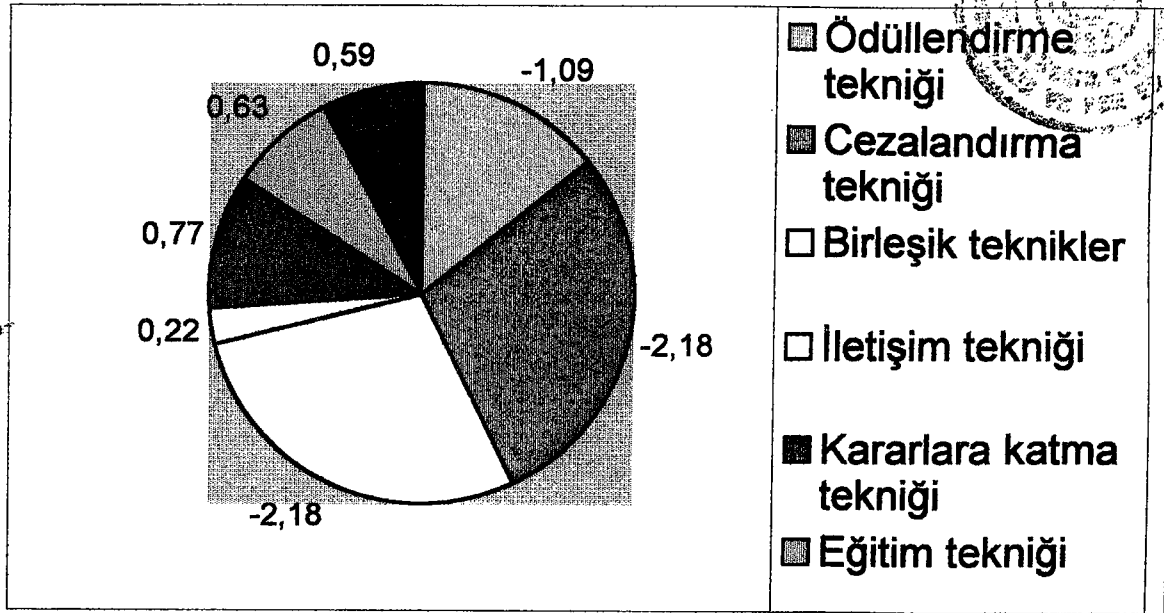
Öneriler	Puanlar	Birim puan
12	14	0,63

Tablo 4.29 : İkna edici iletişim ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar	Birim puan
16	13	0,59

Tablo 4.30 : Orta düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercihleri

Teknikler	%
Ödüllendirme tekniği	-1,09
Cezalandırma tekniği	-2,18
Birleşik teknikler	-2,18
İletişim tekniği	0,22
Kararlara katma tekniği	0,77
Eğitim tekniği	0,63
İkna edici iletişim tekniği	0,59



Grafik 4. 14 : Orta düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercih grafiği

Orta düzey yöneticiler ISO 9000 sistemi yerleştirilirken tutum ve davranış değiştirmede en fazla kararlara katma tekniğini, sonra sırayla eğitim tekniğini, ikna edici iletişim tekniğini, iletişim tekniğini tercih etmektedirler. Ödüllendirme tekniğini, cezalandırma tekniğini, birleşik teknikleri tercih etmemektedirler.

c-Üst Düzey Yöneticilerin ISO 9000 Sistemi Yerleştirilirken Uyguladıkları Tutum ve Davranış Değiştirme Teknikleriyle İle İlgili Düşünceleri

Tablo 4. 31 :Ödüllendirme tekniği ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar
1	10
5	2
9	10
13	9
Toplam	31

$$31/6=5,16$$

Tablo 4. 32 : Cezalandırma tekniği ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar
2	3
6	0
10	-6
14	8
Toplam	5

$$5/6=0,83$$

Tablo 4. 33 :Birleşik tekniklerle ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar
3	8
7	3
11	11
15	12
Toplam	34

$$34/6=5,66$$

Tablo 4. 34 : İletişim tekniği ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar
4	8
Toplam	8

$$8/6=1,33$$

Tablo 4. 35 :Kararlara katma tekniği ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar	Birim puan
8	9	1,5

Tablo 4. 36 : Eğitim tekniği ile ilgili puanların toplamı

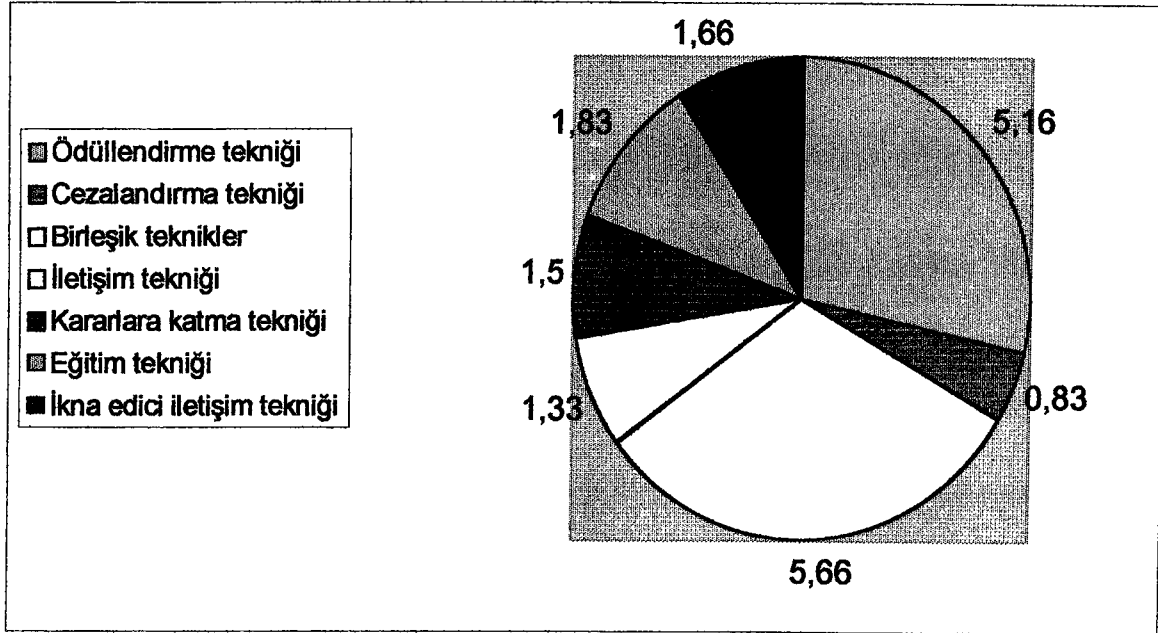
Öneriler	Puanlar	Birim puan
12	11	1,83

Tablo 4. 37 :İkna edici iletişim ile ilgili puanların toplamı

Öneriler	Puanlar	Birim puan
16	10	1,66

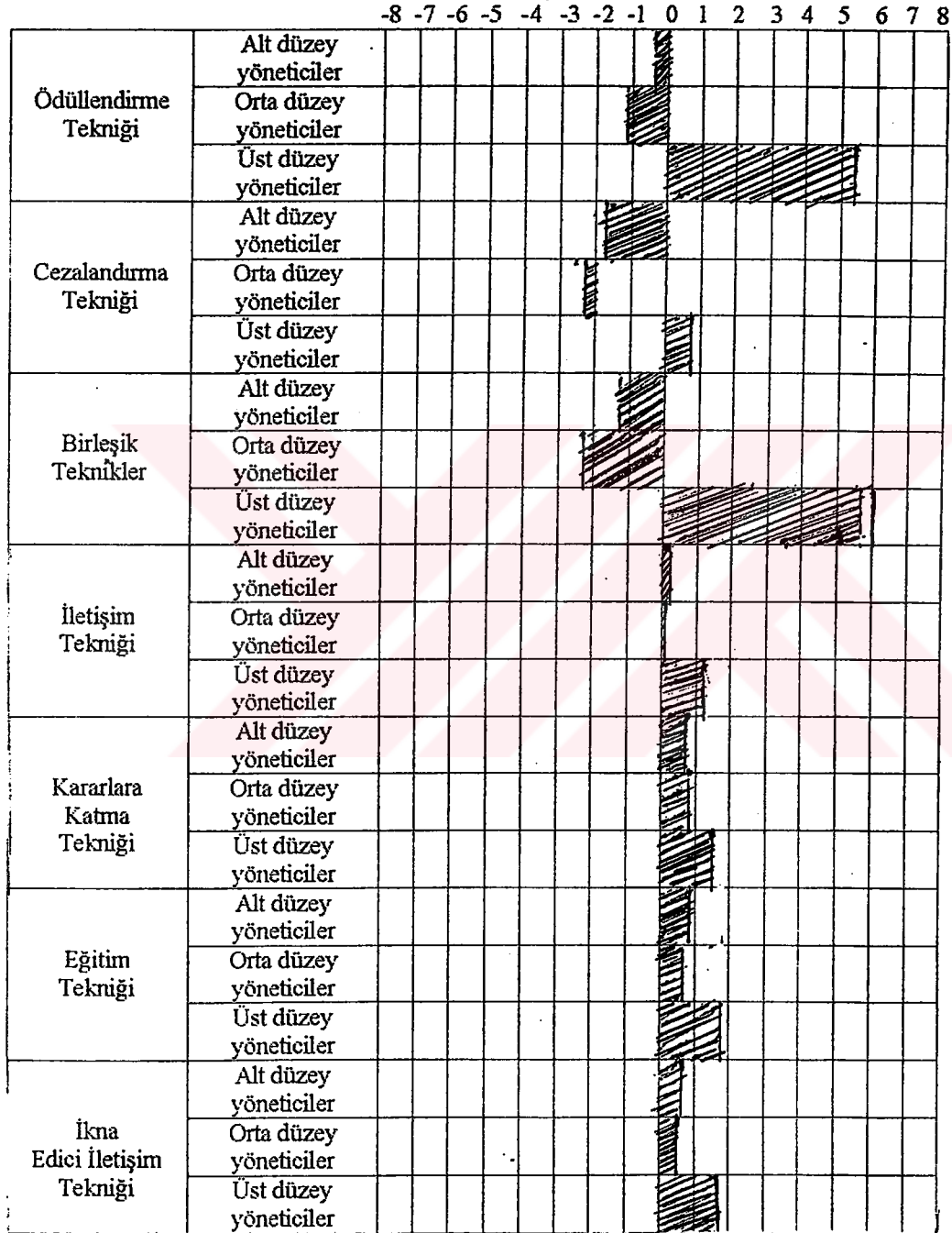
Tablo 4.38 : Üst düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercihleri

Teknikler	%
Ödüllendirme tekniği	5,16
Cezalandırma tekniği	0,83
Birleşik teknikler	5,66
İletişim tekniği	1,33
Kararlara katma tekniği	1,5
Eğitim tekniği	1,83
İkna edici iletişim tekniği	1,66

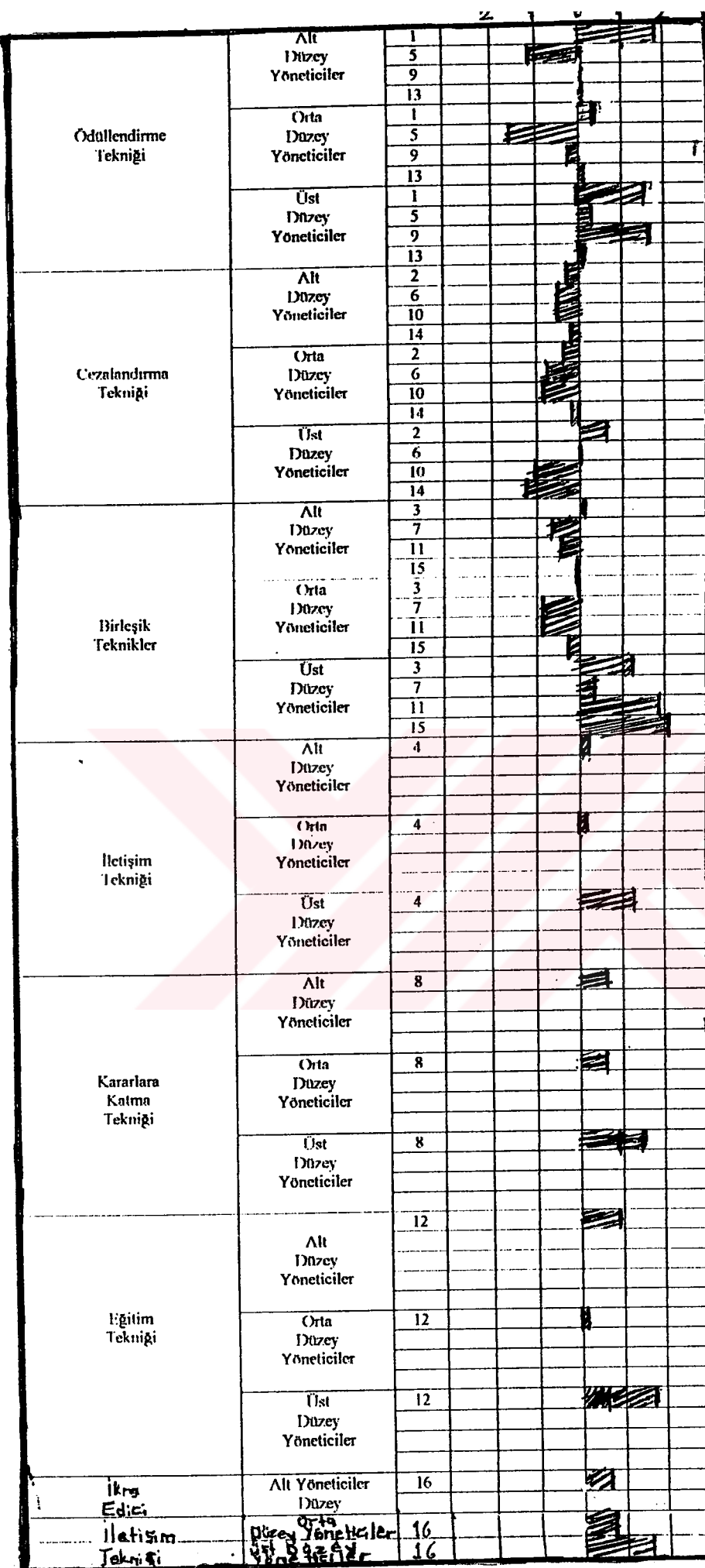


Grafik 4. 15 : Üst düzey yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercih grafiği

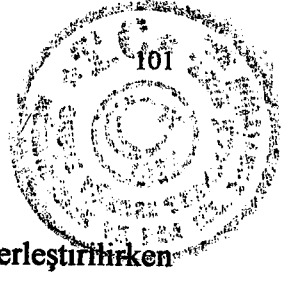
Üst düzey yöneticiler ISO 9000 sistemini yerleştirirken tutum ve davranış değiştirmede en fazla birleşik teknikleri, daha sonra sırasıyla ödüllendirme tekniği, eğitim tekniği, ikna edici iletişim tekniği, kararlara katma tekniği, iletişim tekniği ve cezalandırma tekniğini tercih etmektedirler.



Grafik 4.16 : Yöneticilerin ISO 9000 Sistemi yerleştirilirken uyguladıkları tutum ve davranış değiştirme teknikleriyle ilgili tercih grafiği



Gratik 4. 17 : Yöneticilerin ISO 9000 Sistemi yerleştirilirken uyguladıkları önerilerle ilgili tercih grafiği



4.3. Araştırma Bulguları

Gebze otomotiv sanayinde yöneticilerin ISO 9000 sistemi yerleştirirken tutum ve davranış değiştirmede, birinci olarak alt düzey yöneticiler eğitim tekniğini, orta düzey yöneticiler kararlara katma tekniğini, üst düzey yöneticiler birleşik teknikleri, ikinci olarak alt düzey yöneticiler kararlara katma tekniğini, orta düzey yöneticiler eğitim tekniğini, üst düzey yöneticiler ödüllendirme tekniğini, üçüncü olarak alt ve orta düzey yöneticiler ikna edici iletişim tekniğini, üst düzey yöneticiler eğitim tekniğini, dördüncü olarak alt ve orta düzey yöneticiler iletişim tekniğini, üst düzey yöneticiler ikna edici iletişim tekniğini, beşinci olarak üst düzey yöneticiler kararlara katma tekniğini altıncı olarak üst düzey yöneticiler iletişim tekniğini, yedinci olarak üst düzey cezalandırma tekniğini benimsemektedirler. Alt ve orta düzey yöneticiler ödüllendirme tekniğini, cezalandırma tekniğini ve birleşik teknikleri tercih etmemektedirler.

Yöneticiler düzeyinde tutum ve davranış değiştirmede alt düzey yöneticiler birinci olarak eğitim tekniğini, ikinci olarak kararlara katma tekniğini, üçüncü olarak ikna edici iletişim tekniğini, dördüncü olarak iletişim tekniğini benimsemektedirler. Orta düzey yöneticiler birinci olarak kararlara katma tekniğini, ikinci olarak eğitim tekniğini üçüncü olarak ikna edici iletişim tekniğini, dördüncü olarak iletişim tekniğini benimsemektedirler. Alt ve orta düzey yöneticiler ödüllendirme tekniğini, cezalandırma tekniğini birleşik teknikleri tercih etmemektedirler. Üst düzey yöneticiler birinci olarak birleşik teknikleri, ikinci olarak ödüllendirme tekniğin, üçüncü olarak eğitim tekniğini, dördüncü olarak ikna edici iletişim tekniğini, beşinci olarak kararlara katma tekniğini, altıncı olarak iletişim tekniğini, son olarak cezalandırma tekniğini benimsemektedirler.

Grafik 4.17 ' de de görüldüğü gibi ödüllendirme teknikleri içerisinde en fazla tercih edilen öneri birinci öneridir. Yani, ISO 9000 sistemine uygun olarak görevini başarılı bir şekilde yapan personel amirleri tarafından araya hatırı sorularak, övücü sözler söylenerek takdir edilmiştir. Cezalandırma teknikleri içerisinde en fazla tercih edilen ondördüncü öneridir. Yani, ISO 9000 sistemine uygun olmayarak sık sık işe gelmeyen personel yazılı bir ihtarla uyarılmış, bu netice vermediğinde iş gücünün belli bir katı kadar ücretinden kesilmiştir. Birleşik teknikler içerisinde en fazla tercih

edilen öneri onbeşinci öneridir.Yani, ISO 9000 sistemine uygun olan olumlu davranışlar ödüllendirilmiş, olumsuz davranışlar cezalandırılmıştır.

Sonuç olarak, alt ve orta düzey yöneticiler ISO 9000 sistemini yerleştirirken tutum ve davranış değiştirmede farklı önceliklerle eğitim tekniğini, kararlara katma tekniğini, ikna edici iletişim tekniğini benimsemektedirler, sonuncu olarak iletişim tekniğini benimsemektedirler, ödüllendirme tekniğini, cezalandırma tekniğini, birleşik teknikleri tercih etmemektedirler. Üst düzey yöneticiler farklı olarak birinci olarak birleşik teknikleri, ikinci olarak ödüllendirme tekniğin, üçüncü olarak eğitim tekniğini, dördüncü olarak ikna edici iletişim tekniğini, beşinci olarak kararlara katma tekniğini, altıncı olarak iletişim tekniğini, son olarak cezalandırma tekniğini benimsemektedirler.



SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bireyler sosyo-psikolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletmelere girmektedirler. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri değişimlere uymalarıyla mümkündür. İşletmelerin değişebilmesi için işgörenlerin tutum ve davranışlarının da değişime uyması gerekmektedir. İşletmelerin ve bireylerin ortak amaçlarına ulaşması, norm ve amaçlara uyum sağlaması için tutum ve davranış değiştirme uygulamaları yapılmaktadır.

Tutumlar bireylerin çevrelerine uymalarını kolaylaştırmakta ve bireylerin davranışlarını yönlendirici güce sahip olmaktadır.

Tutum dinamiğinin incelenmesiyle, işgörenlerin tutum ve davranışları anlaşılacak, işgörenlerin gelecekteki davranışları tahmin edilebilecektir.

ISO 9000 kalite yönetim sistemi modelidir. ISO 9000 standartlarında temel var sayım, bir işletmenin kalite kontrol sistemini personel, eğitim, ve işlemler açısından belli standartlara göre kurup işletmesi halinde üreteceği mal ve hizmetin de kaliteli olacağıdır. Kaliteli ürün, karın ve pazar payının artması, verimlilik, işgücü, makineler, malzeme vs. kaynakların etkin kullanımını sağlamsı vb. nedenlerden ISO 9000 sistemi işletmelere yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu da işletmede değişim ihtiyacı yaratmaktadır. İşgörenlerin tutum ve davranışlarının da ISO 9000 sistemine uygun olarak değiştirilmesi gerekmektedir.

İşgörenlerin ISO 9000 sistemine uymayan tutum ve davranışlarının, ISO 9000 sistemine uyan tutum ve davranışlarla değiştirilmeye çalışılmasında çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır.

Eğitim tekniğiyle işgörenlerin tutum ve davranışlarının değiştirilmeye çalışılmasında olumlu sonuçlar elde edilmiştir. ISO 9000 sisteminin, sistemin kurallarının, işgörenlerin kendi işleriyle ilgili bilgilerin, becerilerinin geliştirilmesi için yapılan eğitimler sisteme uygun tutum ve davranışlarda bulunmalarını,

değişiklikleri benimsemelerini kolaylaştırmaktadır. Çünkü sistemi anlayan, kaliteyi benimseyen, becerileri artan işgörenin iş kalitesi, kendine güveni, motivasyonu ve iş tatmini artar. İşgörenin iş tatmininin artması performansını olumlu yönde etkiler. Böylece ISO 9000 sisteminin işletmelere yerleştirilmesinde işgörenlerin eğitilmesi tercih edilmektedir. Eğitim toplantılar, raporlar, talimatlar, iş başında v.b yollarla olmaktadır. Konferanslarda eğitimin uzmanlarca verilmesi, eğitim sırasında çay v.b ikramda bulunulması, işgörenlerin fikirlerinin alınması sisteme uygun tutum ve davranışların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

İşgörenlerin yönetsel ve özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara katılması işgörenin işine, işyerine bağlılığını, motivasyonu arttırmaktadır. İşgörenin ISO 9000 sistemiyle ilgili toplantılara katılması, toplantılarda fikirleri açıklaması alınan ortak kararlarda kendi fikirleri de olduğundan sisteme uygun tutum ve davranışları benimsemesini kolaylaştırmaktadır. ISO 9000 sisteminin işletmelere yerleştirilmesinde işgörenleri kararlara katma tercih edilmektedir.

ISO 9000 sistemi işgörene toplantılar, raporlar, talimatlar v.b iletişim araçlarıyla benimsetilmeye, ikna edilmeye çalışılmaktadır. İstenilen bilgilerin uzmanlarca, dostça bir yaklaşımla, işgörenlerin fikirlerinin alınarak anlatılması iknayı kolaylaştırmaktadır.

ISO 9000 sistemine uygun tutum ve davranışların yerleştirilmesinde birleşik teknikler yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Sisteme uygun olmayan davranış görmezlikten gelinir, sisteme uygun davranış ödüllendirilir, ya da uygun davranış ödüllendirilir, uygun olmayan davranış cezalandırılır.

İşgörelere ISO 9000 sistemine uygun davrandıklarında ekonomik (maaş artışı v.b), sosyo-psikolojik ve yönetsel (terfi, övgü, dostça davranış) ödülleri verilmesi veya verileceğinin bilinmesi sisteme uygun tutum ve davranışların benimsenmesini, bunun tekrarını kolaylaştırır. Ayrıca iş tatminini, işe, iş yerine bağlılığı, performansı, motivasyonu arttırmaktadır. İşgören için önemli olan ödüller verilmelidir.



ISO9000 sistemine uygun davranmayan işgörenler cezalandırılmaktadır. Ama işgörenin moralini bozduğu, işe, iş yerine düşmanlık yarattığı gibi nedenlerle yöneticiler tarafından tercih edilmemektedir.

İşletmelerde ISO 9000 sistemine uygun tutum ve davranışların yerleştirilmesinde eğitim, işgöreni kararlara katma, ika edici iletişim, iletişim, ödüllendirme, birleşik teknikler tercih edilmektedir. Cezalandırma tekniği olumsuz sonuçları nedeniyle tercih edilmemektedir.

İşgörenlerin tutum ve davranışlarının değiştirilmeye çalışılmasında eğitimi, işgörenleri kararlara katmayı, ikna edici iletişimi, iletişimi, ödüllendirmeyi, birleşik teknikleri olumlu sonuçlar verdiklerinden öneririm. İşgörenlerin tutum ve davranışlarının değiştirilmeye çalışılmasında cezalandırmayı işgören üzerindeki olumsuz sonuçları nedeniyle önermem. Bu nedenle bu teknik olumsuz tutum ve davranışları değiştirmek amacıyla son çare olarak uygulanmalıdır.

KAYNAKLAR

Arkonaç, Sibel A.: “Sosyal Psikoloji”, İstanbul, Alfa Kitabevi, 1998

Aşkun, İ.C.: ‘İşgören’, Eskişehir, İ.T.İ.A Yayınları, 1978

Aşıkoğlu, Meral: “Motivasyon”, İstanbul, Eko Ofset, 1996

Aziz, Aysel: “Radyo ve Televizyonun Bireyin Tutum ve Davranışlarına Etkisi”, TODAİE Dergisi, Cilt.3, Sayı 2, Haziran 1980

Baltaş, Acar ve Baltaş, Zuhâl: ‘ Stres ve Başa Çıkma Yolları’, İstanbul, Matbaacı Ofset, 1986

Baltaş, Acar ve Sabuncuoğlu Zeyyat “Yöneticilerde Davranış Geliştirme Semineri”, TÜSSİDE, Gebze, 5-7 Eylül 1988

Baransel, Atilla: “Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 17, Sayı:2, Kasım 1988

Barutçugil, İsmet. S: “Turizm İşletmeciliği”, İstanbul, 1982

Baysal, Ayşe. C: “Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1981

Baymur, Feriha: “Genel Psikoloji”, 4. Baskı, İstanbul, İnkılap ve Aka Kitabevi, 1985

Baysal, Ayşe. C: “Örgütsel Davranış Değiştirme Tekniği: Edimsel Koşullama ve İşletmelerde Uygulaması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.15, Sayı:1, Kasım 1986

Baysal, Ayşe. C: “Çalışma Yaşamında İnsan”, İstanbul Üniversitesi Fakülte Yayın No:225, İstanbul, Avcıol Basım, 1993

Baysal, Ayşe. C. ve Tekarslan Erdal: “İşletmeler İçin Davranış Bilimleri”, 2. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996

Bem Darly. J: “Beliefs, Attitudes and Human Affairs”, California, Books/Lole Publishing Company, 1970

Bedogere, Quentindela, Çeviren: Doğan Şahiner:”Sorun Çözme Teknikleri”, İstanbul, Rota Yayın, 1995

Bingaman, Christine, E: “Etkili Sunuş”, Çeviren. Erhan Tuskan, İstanbul, Reprosel Matbaa, 1993

Bingaman, Christine. E and Sayers, Fran and Braham, Ralph and Weeler, Mardy, Çeviren: Doğan Şahiner: “Yöneticilerde İletişim”, İstanbul, Reprosel Matbaası, 1993

Bozkurt, Rıdvan: 'ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri', Ankara, MPM Yayınları:549 1995, S. 26

Bursalıoğlu, Ziya: "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", 7. Baskı, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:154, Ankara, 1987

Cemalcılar, İlhan: "Pazarlama", İstanbul, Beta Basım Yayın, 1996

Ceylan, Adnan: "Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama", Gebze GYTE Baskı ve Foto Film Merkezi, 1998

Ceylan, Adnan: "Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme", Gebze GYTE Yayın No:3, GYTE Baskı ve Foto Film Merkezi, 1998

Conger, Jay. A: 'İkna Etme Sanatı', Horward Business Rewiew Power Dergisi Özel Ek, İstanbul, Mayıs-Haziran 1988

Çelebioğlu, Fuat: "Davranış Açısından Örgütsel Değişim", İstanbul Üniversitesi Yayın No:131, İstanbul, 1990

Çakmak, F. Haşmet : 'Kalite Güvence Sistemi Eğitim Semineri' Kalder Yayınları, İstanbul, 1995

Davis, Keith, Çeviren: Kemal Saka: "İşletmelerde İnsan Davranışı", 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028, İstanbul, Arizona State Üniversitesi, 1982

Dinçer, Ömer ve Fidan Yahya: "İşletme Yönetimine Giriş", 2. Baskı, Yayın No:660, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1996

Doğan, Hasan Zafer: "İnsan Davranışları, İnsan İlişkileri", İzmir, Uyum Ofset, 1987

Efil, İsmail: 'Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1996

Eren, Erol: "Yönetim Psikolojisi", 4. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1993

Eren, Erol: "Yönetim ve Organizasyon", 3. Baskı, Yayın No: 401, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1996

Erkan, Necmettin: "Ergonomi", MPM Yayın No: 373, Ankara, 1995

Ensel, James and Roger. F and Blockwell, D. and Kallat, David. T: "Consumer Behaviour", 3. Edition, The Dryden Press, 1978

Fishbein, Martin: "Attitude Theory and Measurement", Printed in The United State, 1967



Graham,H.T:’Human Resources Management, Suffolk: Mac Donald and Evans Ltd, 1979

Hageman, Giselg: “Motivasyon El Kitabı”, İstanbul, Rota Yayın, 1997

Hoffman,Constantine Von, ‘Müşteri Feed Backi Nasıl Kazanılır, Nasıl Sürdürülür.’, Harward Business Rewiew, Power Dergisi Özel Ek, Mayıs 1988

Kağıtçıbaşı, Çiğdem: “İnsan ve İnsanlar”, İstanbul, Evrim, 1996

Tokol, Tuncer: “Pazarlama Araştırması”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No:19, Bursa, 1990

Kocacık, Faruk: ‘Davranış Bilimlerine Giriş’ Ankara Üniversitesi Yayın No: 173, Açık öğretim Fakültesi Yayın No:75, 1996

Kolasa, Blair J, Çeviren: Kemal Tosun: “İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Yayın No:42, İstanbul, DBE Yayınları, 1968

Kongar, Emre: “Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği”, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1995

Köknel, Özcan: “Kaygıdan Mutluluğa Kişilik”, İstanbul, Altın Kitap Yayınevi, 1982

Lawrence, Poul B: “Değişikliğe Karşı Direnç Nasıl Giderilir”, TODAİE Dergisi, Cilt.6, Sayı:1, Ankara Matbaası, 1973

Martin, Peter. E and Lindley, Patrica. A, Çeviren: Doğan Şahiner: “Pozitif Stres Yönetimi”, İstanbul, Reprosel Matbaa, 1995

Özden, Yüksel: “Öğrenme ve Öğretme”, 2. Basım, Ankara, Önder matbaa, 1998

Ünal, Cavit: “Genel Tutumların ve Değerlerin Psikolojisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayın No: 301, Ankara, 1981

Palmer, Margeret and Hyman, Beverly, Çeviren: Vedat Öner: “Yönetimde Kadınlar”, İstanbul İmpa Matbaası, 1993

Pakdemir, Işıl Mendeş: “İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve Teknolojik Gelişim”, İstanbul ÜniversitesiFakülte Dergisi, Cilt.18, Sayı.12, Kasım, 1989

Peker, Ömer:’Toplam Kalite Yönetimi ve TS_ISO 9000 Standartları’, Verimlilik Dergisi Özel Sayı,1993

Sabuncuoğlu, Zeyyat: “Endüstriyel Davranış”, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:10, Bursa, 1982



Sabuncuoğlu, Zeyyat: “Çalışma Psikolojisi”, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:3-042-0116, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1987

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuz, Melek: “Örgütsel Psikoloji”, 1. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1995

Sağlam, Mehmet: “Örgütsel Psikoloji”, TODAIE Yayın No:185,1979

Sampson, Ellen, Çeviren: Hakan İlgün: “İmaj Faktörü”, 1. Baskı, İstanbul, Rota Yayın, 1995

Scoot, Martin, Çeviren: Aslı Çıngıl Çelik: “Zaman Yönetimi”, 2. Baskı, İstanbul, Rota Yayın, 1997

Smith, Peter and Drake, Richard. I, Çeviren: Kemal Tosun ve Erdoğan. İ: “Sanayide Davranış Bilimleri”, İstanbul, Fatih Yayınevi Matbaası

Toker, Fethi: “Gruplarda Katılım Yoluyla Tutum Değişimi”, TODAIE Dergisi, Cilt.11, Sayı:2, Ankara, 1978

Tokol, Tuncer: “Pazarlama Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1991

Turgay, Ergun: “Yönetim Psikolojisi”, Yayın No:201, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982

Türk Standardı: “Kalite Sistemleri Tasarım, Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvence Modeli”, Ankara, 1994

Quinn, Patrick, Çeviren: Doğan Şahiner: “Hızlı Düşünme ve Cevap Verme Yöntemleri”, İstanbul, Rota Yayın, 1995

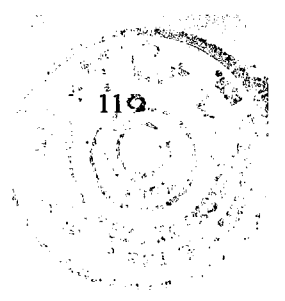
Weiss, Donald, H, Çeviren: Reha Tuska: “Başarılı Ekip Oluşturma”, İstanbul, Rota Yayın, 1993

Wells, Ronald. G, Çeviren: Vedat Öner: “Yetki Devri”, 1. Baskı, İstanbul, Rota Yayın, 1993

Warner, Isabel, Çeviren: Vedat Öner, İstanbul, Reprosel Matbaa, 1993

William, Price: “Introductory Psychology”, Printed Greet Britain by Page Bros, 1958

Wothmann, Camille. B and Rottus, Elizabeth, F and Mashal, Mary, E: “Psychology”, Edition, Printed in the USA of America 1992
Yüksek lisans yaptım.



ÖZGEÇMİŞ

Adı : İPEK
Soyadı : VAROLAN
Doğum Yeri : Üsküdar
Doğum Yılı : 30-12-1970

İlk, orta ve lise tahsilimi Gebze’de tamamladım.1993 yılında Uludağ Üniversitesi Gıda Bilimi ve Teknolojisi Bölümünü bitirdim. 1993 yılında Tatsan A.Ş. de üretim şefi olarak çalıştım. 1993 yılından beri Aromsa A.Ş.’ de kalite kontrol bölümünde mikrobiyoloji uzmanı olarak çalışıyorum.1996-2000 yılları arasında GYTE İşletme Fakültesinde İşletme Yüksek Lisansı yaptım.



EK-1



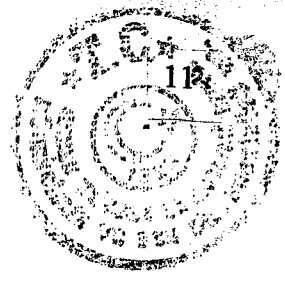
Sayın Yönetici,

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde' ISO 9000 Sistemi Yerleştirilirken Uygulanan Tutum ve Davranış Değişirme Teknikleri ' konusunda mastır tezi hazırlamaktayım. Konuyla ilgili olarak, otomotiv sanayinde ISO 9000 Sistemi Yerleştirilirken Uygulanan Tutum ve Davranış Değişirme Teknikleri belirlemek amacıyla bir araştırma yapmaktayım. Yardımlarınız için teşekkürler.

Saygılarımla,

İpek Varolan.





D 9000 SİSTEMİ YERLEŞTİRİLİRKEN UYGULANAN TUTUM VE VRANIŞ DEĞİŞTİRME TEKNİKLERİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA ket Formu)

KİŞİSEL BİLGİLER

Öğrenim Durumunuz:

- ☐ İlkokul
☐ Orta Öğrenim (Orta Okul ve Lise)
☐ Yüksek Öğrenim

Yüksek Öğrenimli İseniz Fakülteniz:

- ☐ İdari Bilimler (İşletme, İktisat, Siyasal Bilimler v.b.)
☐ Mühendislik Fakültesi
☐ Diğer Fakülteler

İşletmedeki Göreviniz:

- ☐ Profesör/Departman Müdür Yardımcısı
☐ Departman Müdürü
☐ Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı

Yaş Grubunuz:

- ☐ 18 ve Altı
☐ 19-30
☐ 31-50
☐ 51 ve Üstü

Unvanınız:

- ☐ Doçent
☐ Profesör
☐ Öğretim Görevlisi
☐ Öğretim Üyesi
☐ Diğer

Yöneticilik Tecrübeniz:

- ☐ 0 Yıl ve Altı
☐ 1-5 Yıl
☐ 6-10 Yıl
☐ 11 Yıl ve Üstü

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**



TUTUM ÖLÇEĞİ

ISO 9000 sistemi yerleştirilirken uygulanan tutum ve davranış değiştirme tekniklerini benimsemeniz ile ilgili olarak aşağıdaki görüşlere ne kadar katıldığınızı öğrenmek istiyoruz.

Her soru için uygun işaretleme şekli aşağıda verilmiştir.

Kesinlikle Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Fikrim Yok Kısmen Reddediyorum Kesinlikle Reddediyorum

K

k

?

r

R

Her soru için her ifadenin karşısındaki bir şıkkı işaretleyiniz. Kesinlikle katılıyorsanız (K) harfini, kısmen katılıyorsanız (k) harfini, kısmen reddediyorsanız (r) harfini, kesinlikle reddediyorsanız (R) harfini, fikriniz yok ise (?) işaretine pı koyunuz.

ISO 9000 sistemine uygun olarak görevini başarılı bir şekilde yapan personel amirleri arasında arasına hatırı sorularak, övücü sözler söylenerek takdir edilmiştir. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

Yöneticiler, ISO 9000 sistemine uymayan hatalı iş yaptığımızda bizi cezalandırmıştır. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sisteminde iş arkadaşlarıyla geçimsiz personele uyarı cezası verilmiş, emniyetli ve ekip çalışmasında başarılı personele hediyeler verilmiştir. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sistemi yerleştirilirken çalıştığımız bölümde iletişimsizlik ve geçimsizlik problemi vardır. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sistemiyle ilgili olarak başarılı personele, şirketin hisse senedi, kardan v.b. ödüllendirilmiştir. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sistemine uygun olmayarak işinde yetersiz personel işten çıkarılmıştır. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sisteminin uygun olarak işin gereği olan normlara uyan örnek personele na, tiyatro, yemek v.b. davetiyeler ücretsiz verilmiş, bu normlara uymayan personele kınama cezası verilmiştir. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

İşçiler ISO 9000 sistemi yerleştirilirken her zaman iş ve kendileriyle ilgili konulara katılmıştır. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

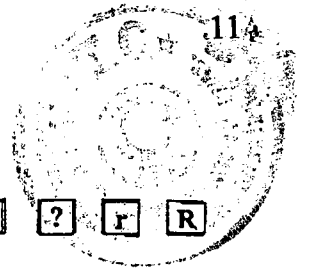
ISO 9000 sistemiyle ilgili verilen görevleri başarıyla yapan, insiyatif kullanmaktan yararlanarak personel terfi ettirilmiştir, insiyatif kullanabileceği ortam sağlanmıştır. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sistemiyle ilgili olarak çalışırken kullandığı malzemeyi israf eden veya yanlış kullanan personel verdiği zararı tazmin etmiştir. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sistemine uygun olarak verimli çalışan personel, standartlar üzerindeki performansları için artan oranlı para elde etmiş, verimsiz çalışanların ise standartları karşılamadıkları için ücretleri düşürülmüştür. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

Şirketimizte ISO 9000 sistemine uygun olarak aldığımız iş eğitimi kaliteli iş yapmanızı sağlamıştır. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

Şirketimizte çalıştığımız yönetici ISO 9000 sistemiyle ilgili iyi yapılan işleri takdir etmiş ve bu nedenle bizleri ödüllendirmiştir. ☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R



ISO 9000 sistemine uygun olmayarak 31k 31k işe zamanında gelmeyen personel
nı bir ihtarla uyarılmış, bu netice vermediğince kaybedilen iş gücünün belli bir katı
lar ücretinden kesilmiştir.

☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sistemine uygun olan olumlu davranışlar ödüllendirilmiş, olumsuz
ranışlar cezalandırılmıştır.

☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

ISO 9000 sistemine uygun olarak bir fikir veya emir astlara ikna ve takip ettirme
üyle kabul ettirilmiştir.

☐ K ☐ k ☐ ? ☐ r ☐ R

