

## YÖNETİCİLERİN SOSYALLEŞMESİ : (\*) BEKLENERİN PERFORMASYONA ETKİLERİ

David E. BERLEW - Douglas T. HALL  
(Çeviren: Ass. Bilal Murat ÖZGÜVEN)

Bu yazı, genç yöneticilerin yeni katıldıkları firmaya intibakları (sosyalleşmeleri) ile ilgilidir. Yazının ağırlık noktası, işletmenin başlangıçta genç yöneticiden neler beklediklerinin, bu yöneticinin daha sonraki başarı ve performasyonuna ne gibi etkileri olduğu üzerinde toplanmıştır. Konuyu daha açık bir şekilde ortaya koyabilmek için «örgütsel sosyalleşmenin» basit bir kavramsal modeli ileri sürülmüş ve buna, modelin esas tezini test etmek üzere düzenlenmiş ampirik bir araştırmanın neticeleri hakkında bir rapor eklenmiştir.

### BEKLENER VE PERFORMANS :

Davranışı tayin eden mühim faktörlerden bir tanesi diğer kişilerin ne bekledikleridir. Rol teorisinin tanımına göre izlenen kişinin davranışı, bazı hallerde «rol göndericiler» diye isimlendirilen, çevredeki diğer mühim kimselerin beklediklerinden şiddetle etkilenir.

Firmanın genç yöneticiden bekledikleri şeyler onu etkileyen rol ilişkilerinden mühim bir kısmını teşkil eder. Bu nedenle davranışları, iş arkadaşlarının kendisinden beklediklerinden şiddetle etkileyecektir. (1'2)

Katkılar veya performasyon ile ilgili bekleyişler burada özel ilgi konusudur. Rol teorisine göre zor işlere verilen yeni yöneticilerin kolay bir işe verilenlerin göstereceği performasyona nazaran daha başarılı olacakları tahmin edilmektedir. Beklenenlerle performasyon hakkındaki bu ilişkinin varlığı; incelemeleri neticesinde kendile-

(°) **Administrative Science Quarterly**, 11, no. 20 (September 1966) 207-223.

(1) Edgar H. Schein, «Management Development as a process of influence», **Industrial Management Review**, 1 (May 1961), 55-97.

(2) Edgar H. Schein, «How to Break in the College Graduate», **Harvard Business Review**, 42 (November-December 1964), 68-76.

ri için mücadeleye değer gördükleri güç işlerle görevlendiriln yöneticilerin başarılarının arttığını tesbit eden Stedry ve Kay tarafından ortaya konmuştur (3). İyileşen performans kolay veya imkânsız görülen hedeflerle ilgili görülmemektedir (4).

Berlew ve Hall'in, yöneticilerin katkılarının firmanın kendilerinden beklediklerinin altında kaldığını hissettikleri an performanslarını geliştirmek eğilimini gösterdiklerini ortaya koyan araştırmaları, beklenenlerle performasyon ilişkisini destekleyen diğer delilleri teşkil etmektedir (5).

### PERFORMANS HAKKINDA BEKLENENLERİ VERME :

Kişi kendisi için konan performans hedeflerini başarıyla gerçekleştirdiği zaman genellikle tasvip, terfi iyi puan veya ücret artışı şeklinde mükafatlandırılır. Şayet performasyon hedefleri yeter derecede yüksek, yani kişinin kendisinden beklediklerine yakınsa, şahsi hedefine ulaşmakla ayrıca bir kişisel tatmine ulaşacaktır.

Bu olumlu neticeler daha yüksek bir iştiyak seviyesi yaratacaktır, veya kişisel performans için daha yüksek standartlar konacak (6) ve iş veya vazifeye karşı daha olumlu bir tavır kazanılacaktır (7). Bundan başka bu yüksek performans standartları ve işe karşı olum-

- (3) Andrew Stedry and Emanuel Kay, The Effects of Goal Difficulty on Performance, (Lynn, Mass... General Electric Company, 1962, Mimeo).
- (4) Ulaşılması imkânsız olan veya öyle gözükken hedefler hakkında bekleyişlerin, performansa etkileri bakımından kısa ve uzun dönemlerde en az hiç bir efor sarfetmeksizin ulaşılabilir şekilde alçak tutulmuş hedefler kadar zararlı olduğu hakkında bir çok deliller mevcuttur. İleri sürülen modelde yüksek firma hedefleri ayrı bir durum olarak ele alınmamıştır. Mamafih birey başlangıçtaki yüksek bekleyişleri veremediği zaman ne olacağının tarifi bu durumla doğrudan doğruya ilgilidir.
- (5) David E. Berlew and Douglas T. Hall. «The Management of Tension in Organizations: Some Preliminary Findings», **Industrial Management review**, 6 (Fall, 1964), 31 - 40.
- (6) Kurt Lewin, Psychology of Success and Failure, *Occupations*, 14 (June 1936), 926-930.
- (7) M. E. Gebhard, «Effects of Success and failure upon the Attractiveness of Activities as a Function of Experience, Expectations and Need», **Journal of Experimental Psychology**, 38 (1948), 371-388.

lu tavırlar, başlangıç faaliyetleri ile bazı psikolojik ilişkileri bulunan vazife faaliyetlerini kapsıyacaktır (8).

Performans hedeflerine ulaşmaktaki başarısızlık başarının tam tersi olan etkenleri ortaya çıkarır. Başarısızlık mükafatlandırılmaz ve umumiyetle cezalandırılır. Eğer performans ile ilgili beklentiler yüksekse yani kişinin kendi iştihak seviyesine yakınsa kişi genellikle şahsi performans hedef veya standartlarını düşürür (9). Performans seviyesi düşme eğilimi gösterir (10) birey iş ve vazifesine karşı olumsuz bir tavır kazanmaya başlar.

Olağan (normal) bir performans; beklenen bu kadar olsa bile, genellikle mükafatlandırılmaz. Daha önemlisi, iş gerekleri başarı imkan seviyesinin üst limitine ulaşmadıkça, işletme hedeflerine ulaşmak, yüksek performans standartlarının kurulmasınua veya kabul edilen iş çekiciliğinde bir artmaya yol açmayacaktır. Çünkü başarı duygusu ancak başarısızlık ihtimali mevcut olduğu zaman gerçekleşebilir (11).

Düşük performans taleplerini karşılamanın mümkün olabilecek olumlu etkisi oldukça sınırlı olan dış mükafatlardır.

Mümkün olabilecek en kötü durum olarak kişi kendisinden beklenen düşük performansı bile gösteremediği zaman muhtemelen şahsi gururunu korumak için suçu dışarıya yüklemek yönünde şiddetli bir eğilim ortaya koyacaktır (12).

### ÖNCELİK VE İŞLETME BEKLEYİŞLERİ :

Kişilik psikologları genellikle hayatın başladığı ilk zamanlarda tesekkül eden tavır veya beklentilerin daha sonraki davranışlar üzerinde mühim etkileri olduğunu ve değişiklikler karşısında hayatın ileri safhalarında kazanılan tavırlara nazaran daha dayanıklı olduklarını kabul ederler. Bir çocuğun sosyalleşmesi ve genç bir kimsenin bir işletmeye veya endüstriyel bir örgüte katılması arasında öğretici

(8) Kurt Lewin, op. cit.

(9) İbid.

(10) K. V. Rao and R. W. Russell, «Effects of Stress on Goal - Setting Behavior, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61 (1960), 380 - 388.

(11) Kurt Lewin, op. cit.

(12) İbid.

bir benzerlik bulmak mümkün olabilir. Bu analogiye göre kişi, örgütsel kariyerinin ilk zamanlarında, devamlı olacak bir takım tavırlar arzu ve istiyaklar kazanacak ve bunlar ilerdeki davranışları üzerinde mühim etkiler yapacaklardır. Burada mühim olan performans standartlarının ve işe karşı tutumlarının ilk gelişmeleridir. Örgüte girdiği andan itibaren yeni yöneticiye kendisinden beklenen ve mukafatlandırılacak performans standartları hakkında ipuçları verilir. Bu standartların kabullenilmesi ihtimali, kişinin örgüte henüz katıldığı ve yeni çevresinin gerçeklerini tanıma çabaları içinde olduğu anlarda çok yüksektir.

Yeni bir yöneticinin örgüte ilk girdiği anda hayatının bu organizasyonla ilgili kısmı henüz boştur. Bu sahayı tanımlamak ve kendisini örgütle bağdaştırmak için yapılar kurmak yönünden şiddetli bir ihtiyaç içindedir. Yeni bir üye olarak çok baskılı bir bölgede (13), örgütün sınırında durmaktadır ve örgütün içine katılarak bu baskıyı azaltmak arzusundadır. Böylece bu yeni sistem tarafından kabul edilme ve kendisini çevreleyen müphemiyeti anlama hevesiyle dolu olarak, çevresinden gelen ipuçlarına karşı ileride hiç bir zaman olmayacak derecede açıktır ve bu başlangıçta öğrendiği her şey onun örgütsel özdeşliğinin (benliğinin) esasını teşkil edecektir.

Lewin'in «tutum değiştirme» modeline göre yeni yönetici henüz katılmamıştır ve örgütün kendisinden beklediğini hissettiği yönde değişebilmesi için bilgi ve tanımlama modelleri aramakta olduğu bir devrededir.

Ampirik teste sunulan hipotez doğrudan doğruya, ileri süren bu modelden çıkarılmıştır :

Başlangıç olarak kendisine, oldukça çok çaba gerektiren ve verimlilik bekleyen (böylece kamçılایıcı etkisi olan) işler verilen yeni yöneticiler müteakip seneler başlangıçta daha az çaba gerektiren işlerde görevlendirilen yeni yöneticilere nazaran daha iyi performans gösterecekler ve daha başarılı olacaklardır.

#### **METOD :**

Süjeler :

Üzerinde inceleme yapılan 62 kişinin hepsi Üniversite mezunu-

(13) Robert L. Kahn, Donald F. Wolfe, J. Dietrick Snoek and Robert A. Rosenthal, «Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity» (New York, Wiley), 1964.

dur ve American Telephone and Telgraph Company'ya (sık sık kısaca Bell Sistem olarak belirtilmiştir) bağlı iki faal işletme tarafından istihdam edilmişlerdir. İnceleme esnasında 1956 yılında istihdam edilen 44 kişi burada B. işletmesi olarak isimlendirilen faal bir müessesenin yönetim seviyesindeki personelidirler. İlâve 18 kişi D işletmesi tarafından 1957 senesinde işe alınan genç yöneticilerdir (14). Denenen kimselerin büyük bir çoğunluğu yüksek tahsilden sonra doğrudan doğruya müesseseye katılmışlardır. Mamafih birkaç tanesi silahlı kuvvetler emrinde gerekli hizmetlerini tamamladıktan sonra veya başka bir işletmedeki kısa süreli bir çalışmadan sonra istihdam edilmişlerdir.

### BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN

Bağımsız değişkeni, firmanın personelden beklediği katkının özelliği ve kalitesi olarak tanımlanan «işletme beklentileri» teşkil etmektedir. Bu değişken, istihdam edilen personelden kendisine verilen iş dolayısıyla beklenen fakat bu şahsın iş çevresinin gizli sosyal ve psikolojik özellikleri tarafından değiştirilebilecek talepleri yansıtmaktadır. Böylece mesele işletmenin tesisat montaj formeni olarak çalıştığı bir ustabaşından beklediği belirli şeyler vardır. Şayet işletme ustabaşını beraber çalışılması güç bir denetçinin emrine verdi ise veya küçük bir kasabada, telefon kumpanyasında Müdür muavini

- (14) Örnek kütle kendileri hakkında yıllık mülakat raporları ve vazifeleri ile ilgili tam bilgi ve kayıtların bulunduğu B ve D işletmelerince 1956 ve 1957 yıllarında yüksek okul mezunu olarak istihdam edilip 1962 de hala adı geçen müesseseler de çalışmakta olan kişilerin sayısı tarafından tayin edilmiştir. Bu araştırmanın temelini teşkil eden malzeme Bell sisteminin yönetimi geliştirme araştırmalarının bir parçası olarak «American Telephone and Telgraph Company» tarafından toplanmıştır. Yönetim geliştirme çalışmaları direktörü Dr. Douglas Bray'a ve W. D. Bachelis, H. W. Clarke, J. K. Connors, A. Darks, W. S. Felton, W. H. James, J. P. Mckinney, D. B. Muirhead, W. Katkousky, ve J. F. Rychlak'a teşekkürlerimizi sunarız. Araştırmanın plânlanması ve uygulanmasına ait mesuliyetler tamamıyla yazarlara aittir ve varılan neticeler «Management Progress Study» nin görüşlerini aksettirebilir. Bu araştırma kısmen Russel Sage Foundation, Foundation for Research on Numen Behavior ve National Aeronautics and Space Administration tarafından desteklenmiştir.

olarak görevlendirdi ise yahutta yönetilmesi güç problemlili bir işçi grubunun başına tayin etti ise kendisinden beklenenler otomatikman artmış olacaktır.

İşletmenin istekleri yönetici personelden bekledikleri çeşitli faaliyetleri aksettirmek üzere ampirik olarak 18 kategoride özetlenmiştir (15).

İşletmenin bekledikleri ile ilgili veriler işletme içi ve işleyiş mülakatları protokollarından derlenmiştir. Müessese içi mülakatlar yıllık olarak işletme yönetimi mensuplarından, (genellikle orta kademe personel yöneticileri) incelenen şahsın önceki sene yaptığı işi, amirinin kişiliği ve denetim tipini, çalıştığı örgütsel ve fiziki ortamı, tanımlamaya ve açıklamaya muhtedir bir şahısla yapılmıştır.

İşleyiş mülakatları, üzerinde deneme yapılan kişi (süie) ile sene bir defa yapılan bir iki saatlik bir mülakattır. Bu mülakat, danışman bir psikolog tarafından iş mesuliyetleri, memnuniyetler ve tatminsizlerin kaynakları, üstler astlar ve akranlarla ilişkiler, kariyer istiyakı ücret, bir önceki yıl vuku bulan mühim olaylar, kişisel hayatın önemli yönleri ve sıhhat konularında yapılmıştır. Üzerinde deney yapılan kişinin yaptığı işin kendisi tarafından tanımı personel yöneticisi tarafından yapılan tanımı, ve kodlamayı yapan şahsın Bell Sistemindeki pozisyonlar hakkındaki bilgisiyle tamamlanmıştır. Mamafih bu data, kodlamayı yapan araştırmacının, üzerinde deney yapılan şahsın ifadesinin iş çevresinin objektif bir tanımını verdiğiğine makul bir derecede em'in olduğu zaman işletmenin bekleyişlerini puanlandırmakta kullanılmıştır.

Her 18 kategori üzerinden, işletmenin üzerinde deney yapılan kisiden (süie) belli bir sene içinde bekledikleri 1'den (alçak) 3'e (yüksek) kadar değerlendirilmiş ve puanlar 1960 dan itibaren her sene D işletmesinde 4 puan, B işletmesinde 5 puan verecek şekilde bütün sükjeler için hesaplanmıştır. 15 kişinin kayıtlarına dayanarak

- 
- (15) Tam tanımları değerlendirme temayüllerini ve puanlama misallerini ihtiva eden kodlama broşürü yazarlardan temin edilebilir. Kategoriler şunlardır.: Teknik ehliyet, Öğrenme kapasitesi, hayal gücü, ikna kabiliyeti, grup üyeliği yapabilme, haberleşme ustalığı, denetim kabiliyeti, karar verme, örgütleme kabiliyeti, zaman ve enerji hasredebilmesi, otonomiden vazgeçebilme. sosyal olabilme (intibak), İşletme kurallarını kabullenme, kendini geliştirme toplumdaki imajı gerçekleştiribilme, sadakat, verimlilik ve insiyatif.

## Yöneticilerin Sosyalleşmesi

1 sene için iki ayrı değerlemeci ayrı ayrı çalışarak bağımsız olarak işletme bekleyişleri puanları için 0,97 lik bir güvenirlilik endeksi (Spearman sıra korelasyonu) tesbit etmişlerdir.

### **BAĞIMLI DEĞİŞKENLER :**

Bağımlı değişkenler başarı ve performans kriterleri olmak üzere ikiye ayrılabilir. Üç başarı kriteri şunlardır.

#### 1 — 1962 yılına indirgenmiş ücretler :

Her süjeye, başlangıçtaki ücret farklılıkları her işletme içinde ayrı ayrı tashih edilerek 1962 yılındaki aylık ücretlerine eşit bir puan verilmiştir. 1962 yılı B işletmesi yöneticileri için yedinci D işletmesi yöneticileri için altıncı istihdam yılıdır.

#### 2 — Global Değerlendirme :

Bu değişken, müessesenin 1930 yılı (16) sonunda B işletmesinde beşinci D işletmesinde dördüncü senesini tamamlayan süjeler (üzerinde deney yapılan kişiler) hakkında yaptığı performans değerlemesini yansıtmaktadır. İşletme içi mülakatlarda kullanılan detaya dayanarak dördüncü ve beşinci senelerden sonra her süje, tesadüfi seçilmiş 23 konuda 1'den (tamamiyle başarısız performans) 10'a (fevkalade performans) kadar değişen bir ölçeğe göre değerlendirilmiştir. İki araştırmacı birbirilerinden bağımsız olarak çalışmak suretiyle (Spearman sıra korelasyonunu'na göre). 91 lik bir güvenirlilik endeksi tesbit etmişlerdir.

#### 3 — Başarı endeksi :

Bu değişken 1962 ye indirgenmiş standart ücretlerin ve 1960 taki global değerlendirme puanlarının eşit ağırlıklarla toplanmasından ibarettir.

---

(16) Ücret ile global değerlendirme arasındaki zaman farkı genel değerlendirme ile ilgili detanın ancak 1960 yılına kadar ücretle ilgili detanında 1962 kadar temin edilebilmiş olmasındandır. Yazarlar başlangıçta ilk istihdam esnasında elde edilen tecrübenin devam eden tesirini gösterebilmek için araştırma kuramını daha karmaşık hale getirme riskine rağmen en sonraki başarı verilerini kullanmışlardır. 1960 ve 1962 yılları arasındaki ücret korelasyonları B işletmesi için 86 D işletmesi için 74 dür.

Dört Performans Kriteri Şunlardır :

- 1 — **Avaraj etkenlik** : Bu puanlar B işletmesindeki sujeler için beş yıl D işletmesindeki sujeler için dört yıl olmak üzere müessesenin senelik genel performans değerlemelerinin ortalamaların akstetirmektedir. Yıllık işletme içi mülakatlarda elde edilen malumat her süjeyi 1'den (tamamiyle başarısız performans) 10'a (fevkalade performans) kadar puanlandırmakta kullanılmıştır. Daha sonra avantaj etkenliği tesbit etmek için 4 ve 5 sene için bu değerlerin ortalaması alınmıştır
- 2 — **İlave Katkı** : Her süjenin belli bir sene içindeki katkıları, daha önce işletme taleplerini (beklenenler) 1'den 3'e kadar puanlandırmakta kullandığımız 18 kategoriye göre değerlendirilmiştir. Bu 18 kategorinin puanları daha sonra bir kişinin katkısının puan olarak değerini tesbit temek üzere toplanmıştır (17). Daha sonra denemeye tabi tutulan her bireyin kişisel katkı puanı işletmenin o sene için kendisinden bekledikleri ile ilgili puandan çıkarılarak o bireyin o sene için başarılı mı olduğunu, yalnızca ihticaya cevap vermekle mi kaldığını yahut işletmenin kendisinden beklediklerinin altına mı düştüğünü belirtecek bir endeks bulunmuş olur. Neticede B işletmesi süjeleri için beş yıllık D işletmesi süjeler için dört yıllık olan bu senelik indeksler cebirsel olarak toplanmak suretiyle her süje için bir «ilave katkı» puant hesaplanmıştır. Bu değerlendirmeler için senelik işletme içi mülakat raporları esas bilgi kaynağı olarak kullanılmıştır.
- 3 — **Kümülatif Katkı** : Kişisel katkı puanları (yukarıda açıklanmıştır) B işletmesi süjeleri için beş senelik D işletmesi süjeleri için dört senelik olmak üzere toplanarak kümülatif bir katkı puanı elde edilmiştir. Her süjenin puanı o süjenin ilk dört veya beş senelik istihdam süreleri esnasında işletmeye yaptıkları toplam katkıyı göstermektedir.

---

(17) 15 süjenin bir senelik kayıtlarından çıkarılan data üzerinde birbirinden bağımsız olarak ayrı ayrı çalışan iki araştırmacının süjelerin kişisel katkı puanları için elde ettikleri güvenilirlik endeksi 0.97 dir (Detaylı bir kodlama büroşürü yazarlardan temin edilebilir.)



- 4 — **Performans İndeksi** : Bu puanlar her süjenin avantaj etkenlik için tesbit edilen standart puanları ilave katkı puanı ve kümülatif katkı puanları toplanarak elde edilmiştir.

### **Bağımlı Değişkenler Arasındaki Korelasyon**

Çeşitli performans ve başarı kriterlerinin tanımlarından da anlaşılabilceği gibi gerek ölçtükleri şey ve gerekse kullandıkları ölçü bakımından birbirilerinden oldukça farklıdırlar. Bütün bu değişkenler arasında nisbeten yüksek sayılan korelasyonlar bulunmuştur. Böylece her biri belirgin bir özellik aksettirmekle beraber belirli bir müşterek değişkene sahiptirler. Her kriter değişkenini ayrı ayrı kullanarak elde edilen neticeler aşağıdadır.

### **NETİCELER :**

Çeşitli seneler için işletmenin bekledikleri ile performans arasındaki ilgiyi gösteren veriler Tablo 1 de gösterilmiştir. Tablo 2 İşletmenin bekledikleri ile daha sonraki başarılar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Neticeler hipotizi destekler mahiyettedir. Mevcut korelasyonlar ilk işlerinin kendilerinden daha çok şeyler beklediği B işletmesindeki yöneticilerin bu dört veya beş senelik süre içerisinde başlangıç işlerin kendilerinden daha az şeyler beklediği yöneticilere nazaran daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Buna benzer şekilde B işletmesinde ilk senelerinde kendilerinden çok şeyler bekleyen görevlere tayin edilen yöneticiler daha az iş bekleyen vazifelere verilenlere nazaran bu seneler zarfında daha başarılı olmuşlardır. Her ne kadar ilk sene işletme bekleyişleri ile performans ve başarı kriteri arasındaki mühim korelasyonların hepsi istatistiki etkenlik göstermiyorsa da D işletmesinde de aynı özellik ortaya çıkmaktadır. Mamafih D işletmesinin korelasyonları B işletmesinin korelasyonları ile aynı doğrultudadır. Bu da daha büyük örnek kütle kullanıldığında korelasyon koefisyonlarının (katsayılarının) istatistiki önem kazanacağını ortaya koymaktadır.

TABLO 1

İlk dört ve beş sene için toplam performans ölçüleri ile işletmenin beklediklerinin korelasyonu

Sene	Ortalama etkenlik	İlave Katkı	Kümülatif Katkı	Performans İndeksi
B İşletmesi (N = 44)				
Birinci	.29*	.16	.69+	.54+
İkinci	.16	.29*	.69+	.42+
Üçüncü	.26*	.29*	.78+	.58+
Dördüncü	.14	.26*	.78+	.56+
Beşinci	.16	.11	.55+	.36+
D İşletmesi (N = 18)				
Birinci	.24	.12	.46*	.29
İkinci	.18	.00	.39	.21
Üçüncü	.42*	.09	.46*	.35
Dördüncü	.58+	.45*	.53*	.56+

\* p. 05 ten azdır. (tek kuyruk testi)

+ p. 01 den azdır. (tek kuyruk testi)

TABLO 2

İlk dört ve beş sene için işletmenin bekledikleri ile başarı ölçümlerinin korelasyonu

Sene	1962 İndirgenmiş Ücret	1962 Global değerlendirme	Başarı İndeksi
B İşletmesi (N = 44)			
Birinci	.33*	.26*	.32*
İkinci	.20	.32*	.28*
Üçüncü	.23	.44+	.37+
Dördüncü	.14	.31*	.25*
Beşinci	.32*	.28*	.33*
D İşletmesi (N = 18)			
Birinci	.51*	.14	.37
İkinci	.02	-.14	-.07
Üçüncü	.36	.22	.33
Dördüncü	.59+	.59+	.68+

\* p 0.5 ten azdır (tek kuyruk testi)

+ p 0.1 den azdır (tek kuyruk testi)

## Yöneticilerin Sosyalleşmesi

Performans ve başarı kriteri ile işletmenin bekledikleri arasındaki korelasyon birinci ve ikinci tablolarda ilk seneden başka seneler için de verilmiştir. Dikkati çekmekte olan yalnız, işletmenin bekledikleri ile kriterler arasında ikinci seneden beşinci seneye kadar bir ilişki olduğu değil, aynı zamanda ortalama olarak birinci senenin korelasyonlarının en azından diğer seneler kadar yüksek olduğudur. İlk sene esnasında denenmekte olan kimselerin kariyerlerini şiddetle etkileyen bazı şeyler oluşmaktadır.

İşletmenin ilk sene bekledikleri ile müteakip senelerdeki performans ve başarı arasında mühim korelasyona etki eden en azından iki faktör düşünülebilir: 1 — İşletme her nasılsa ilk sene en iyi elemanları en zor işlere tayin etmeyi başarmıştır; veya 2 — İlk başlangıçtaki zor bir iş müteakip seneler daha iyi bir performans ve başarıya yol açmıştır.

İlk seneden sonra işletmenin bekledikleri ile performans ve başarı arasındaki korelasyonu devam ettirip arttırdığını düşündüğümüz bir faktör ortaya çıkmaktadır; performasyon hakkındaki geri bilgi (feed back) işletmenin eski performasyona güvenerek yeni işleri bu kişiye rahatlıkla vermesine imkan verir. Böylece, iyi performans gösterenler neticede daha zor vazifelere tayin edilmemektedirler. Aynı zamanda performansı zayıf olanlar ya oldukları yerde kalmakta ya hatta daha az kabiliyet isteyen işlere verilmektedirler. Netice olarak işletmenin bekledikleri ile performans giderek birbirlerine daha fazla yaklaşmaktadır. Eğer en iyi performans gösterenlerin en yüksek mükafatları alacağını düşünürsek (ücret artışları, terfiler) işletmenin bekledikleri ile performans ve başarı arasındaki korelasyon daha da artmak durumundadır. Bu artışlar D işletmesinde B işletmesinden olduğundan daha fazla gözle çarpmaktadır.

Özet olarak ikinci işletmenin bekledikleri ile (ilk seneden sonra) performans ve başarı kriterleri arasındaki önemli korelasyon bir sürpriz değildir. Çünkü en iyi personelin en mesuliyetli işlere doğru kanallara edildiği seçme süresi etkili olabilmek için yeterli zamanı elde etmiştir. Mamafih işletmenin yeni istihdam ettiği bir kimseden başlangıçta bekledikleri ile bu kişinin performans ve başarıları arasındaki ilişki seçme süresi işlemeye başlamadan ortaya çıkmış olması nedeniyle daha manidardır.

### **Konunun Müzakeresi :**

Elde edilen neticeler hipotezi destekler mahiyette gözükme-  
dir ve en azından, ileri sürülen sosyalizasyon modeli için oldukça ge-  
nel bir destek teşkil etmektedir. Mamafih netice için nazarı itibara  
alınması gereken bir çok alternatif açıklamalar mevcuttur.

1 — En yüksek potansiyele sahip yüksek okul mezunları işletme  
tarafından derhal keşfedilip en güç işlere mi vermişlerdir? Şayet öyle  
işe bunların müteakip üstün performasyon ve başarıları herhangi bir  
sosyalizasyon modeline atfedilmemeksizin açıklanabilir.

2 — Mühim mevkilerde görevlendirilmek adayın daha iyi per-  
formasyon göstermesine yol açacağı yerde aslında sadece işletmenin  
üst kademe yöneticilerinin gözüne batacak yerlerde olmaları nede-  
niyle mi başarılı olmalarına sebep olmaktadır?

3 — Bir kimsenin ilk işindeki performasyonu müteakip perfor-  
mans ve başarıları için, başlangıçta karşılaştığı güç ve fazla efor ge-  
rektiren işlere nazaran daha etkili bir faktör müdür?

Bu mevzular ileri sürülen sosyalizasyon modeli hakkında ortaya  
atılabilecek sorunların tamamı değil ancak bir kaç tanesidir. Fakat  
özellikler bu makalede ortaya konan yorumlarla doğrudan doğruya  
ilgili dirler ve bu nedenle üzerlerinde durulmuştur.

### **Kişisel Potansiyel ve İşletmenin Başlangıçta Bekledikleri**

Yüksek potansiyele sahip yüksek okul mezunlarının genellikle  
yüksek performasyon gösterecekleri ve daha az potansiyele sahip  
olan yüksek okul mezunlarına nazaran daha başarılı olacakları hak-  
kında hiç bir şüphe olamaz. Başlangıçta bunu kabul ettikten sonra  
eğer yüksek potansiyel gerektiren işlere tayin edilen sùjeler zaten  
bu yüksek potansiyele sahip olanlar ise elde edilen netice açısından  
başlangıçtaki zorluğun (challange) önemi hakkında söylenebilecek  
bir şey yoktur (Ancak, eğer en iyi adamlar en iyi işe tayin edildiler-  
se daha olağan işlere tayin edilen zayıf adamlardan daha başarılı ola-  
cakları hariç tutulduğu taktirde.) Mamafih Bell sisteminin tesbit edi-  
len politikasına göre performasyonları tarafından kasi isbat edilme-  
dikçe bütün yeni personelin eşit olduğu kabil edilmektedir. Eğer bu  
politika sùjeler için de geçerli olmuş ise yani en güç işler başlangıç-

ta kabiliyetli ve daha az kabiliyetli elemanlar arasında tesadüfi olarak dağıtılmış ise, o zaman araştırmanın neticesi, gözden uzak tutulmaz.

En iyi elemanların başlangıçta en zorlayıcı işlere tayin edilme ihtimalini araştırmak için sùjelerin ilk seneki işletme bekleyiş puanları ile 45 aded kişilik değişken arasında korelasyonlar kurulmuştur. Bu 45 değişken arasında; biyografik indeksler standart kişilik envanteri ve zeka testleri puanları ile psikologlar tarafından yönetim performasyonu ile ilgili kabiliyet ve ustalıkları gösterdiği kabul edilen 25 özellik bulunmaktadır (18). 45 «product moment correlation» undan hiçbiri 0.1 seviyesinde ehemmiyete haiz değildir. Sadece dört değişken (içsel iş standartları, belirsizlik toleransı ilgi sahası ve dahil edilen 5 zeka testinden ancak bir tanesi işletmenin ilk sene bekledikleri ile pozitif olarak, 05 lik bir önem drecesıyla korelasyona sahiptirler (19). Ulaşılan netice «Bell System» in politikasına uygun olarak zorlayıcı işlerin sùjelere tesadüfi olarak dağıtılmış olduğudur. Ayrıca bu işletmeler yeni elemanları vazifelerine tayin ederken yazarlara verebilecekleri kişilik bilgilerine sahip değildiler. Bu nedenle en iyi adayları en iyi işlere vermek için şuurulu bir teşebbüs mevcut olsa bile gerçekleşmesi imkansız bir teşebbüs olarak kalacaktı.

### Göze Çarpma ve Başarı

İkinci itiraz ilk seneki yüksek işletme talepleri ve daha sonraki başarıların arasındaki ilişkinin tavırların gelişmesiyle sağlandığı

- 
- (18) Bu bilgiler «Management Program Study» ile ilgili olarak sùjeler «Bell Syctem'e katıldıkları zaman toplanmıştır.
- (19) «Management Progress Study» mensupları aynı bilgi ve daha gelişmiş yönetim kabiliyet ve potansivel indekslerini kullanarak müteakip performans ve başarıyı oldukça yüksek bir doğrulukla tahmin edebilmektedir. Bu neticeler bizim iddiamız ve bulgularımızla çelişkiye düşmemektedirler. Bi performans ve başarının çeşitli kalite ustalıklara ilaveten işte öğrenilen performans standartları ve tavırların neticesi olduğunu iddia etmekteyiz. Ayrı ayrı ele aldıklarında şüphesiz her ikiside performans ve başarıda değişkenlerin parçalarını meydana getirmektedirler. Ancak kişisel potansiyel ile potansiyeli kullanmak ve geliştirmek için gerekli optimal örgütsel çevre arasındaki ilişkiye tam manasıyla anladığımız zaman yönetsel performans ve başarıyı tahmin ve geliştirme olanaklarımız önemli derecede artacaktır.

yani daha iyi performasyona yol açan pozitif iş tavırlarının ve yüksek performans standartlarının kabullenilmesi ile ortaya çıktığı hakkındaki faraziye ile ilgilidir. İğeri bir alternatif ihtimal ise yüksek göze batmak olasılığının neticeye tesir eden bir değişken olmasıdır. Yani daha fazla mesuliyet gerektiren işlere başlayan yeni yöneticiler işletmenin üst kademe yöneticilerinin gözlerine daha çabuk batarlar ve böylece performanslarına bakılmasının başarılı addedilmeleri ihtimali daha yüksektir.

Göze çarpmanın bir çok işletmelerde başarıyla ilgisiz olduğunu düşünmek zayıf bir iddiadır. Ancak fevkalade zorlayıcı ilk vazifede göze çarpmanın, neticenin elde edilmesi için kâfi delil olmadığına dair bir çok örnek mevcuttur. En açık isbat işletmenin ilk sene beklediklerinin, kişinin kariyesinde ilk bir kaç senelik performans ile olduğu kadar bu devre sonunda ki başarısıyla da yüksek derecede bir korelasyona sahip olduğudur. Daha kuvvetli bir delil işletmenin ilk sene bekledikleri ve başarı indeksi ile kısmi korelasyon analizi vasıtasıyla sabit tutulan performans indeksi arasında bir korelasyon kurulduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bu ehemmiyetsiz kısmi korelasyon katsayıları vermektedir. Bunlar B işletmesi için .05 ve D işletmesi için .24 tür. Bu da işletmenin ilk sene bekledikleri ile altı veya yedi sene sonraki başarı arasındaki ilişkinin ilk yıllardaki performanstna bağımsız olmadığını göstermektedir.

### **İlk Sene Beklenenler ve Performans**

Bu doğrudan doğruya üçüncü yoruma; yani kişinin ilk seneki performansının, daha sonraki performansları ve başarıları hakkında işletmenin kendisinden beklediklerinden daha sağlam bir işaret olma ihtimaline yol açmaktadır. İşletmenin ilk sene beklediklerinin ile ilk seneye ait performans ölçüleri ve performans başarı indeksleri arasındaki korelasyon Tablo 3 te gösterilmiştir. İlk seneki hem beklenenler hem de performanslar daha sonraki performasyon ve başarı ile tutarlı bir şekilde korelasyona sahiptirler. Bir tanesinin diğerinden daha mühim olup olmadığına cevap vermek çok zordur ve kaçınılmaz bir şekilde akla gelmez illiyet sorunlarına yol açacaktır. Ancak aşağıdaki noktalar ilgilidir :

- a) Belli bir sene için işletmenin bekledikleri ile kişisel perfor-

## Yöneticilerin Sosyalleşmesi

mans yüksek bir korelasyona sahiptir. Meselâ, müessesenin ilk sene için bekledikleri ile bu seneye ait performans endeksi B işletmesi için .56 D işletmesi için .46 lık bir korelasyona sahiptir (<sup>20</sup>).

b) Eğer belli bir sene için yöneticinin katkıları işletmenin beklediklerini aşarsa müteakip sene bu yöneticinin daha fazla katkıda bulunma eğiliminde olduğu gözlenilmiştir (<sup>21</sup>). Bu gözlem beklenenler ve katkı arasındaki güçlü bir illiyet ilişkisinin varlığı göstermektedir.

c) Kısmi korelasyon analizi karmaşık bir netice vermektedir. Buna göre B işletmesinde ilk sene için işletmenin bekledikleri sabit tutulduğunda performansın etkileri nazarı itibare alınmadığı zaman, işletmenin bekledikleri ile başarı arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğu görülmektedir ( $r = .22$ ). Bundan da bu müessese için işletmenin elemanlarından ilk sene beklediklerinin performanstan çok başarılarıyla ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

**TABLO 3**

İşletmenin ilk sene bekledikleri ve performans ölçüleri ile toplam performans ve başarı indeksleri arasındaki korelasyon

	Performans İndeksi		Başarı indeksi	
	B	D	B	D
İlk Sene				
İşletmenin bekledikleri	.54 <sup>+</sup>	.29	.32*	.37
Etkenlik	.39 <sup>+</sup>	.74 <sup>+</sup>	.27*	.62 <sup>+</sup>
Katkı	.60 <sup>+</sup>	.63 <sup>+</sup>	.29*	.46*
İlave Katkı	.37 <sup>+</sup>	.67 <sup>+</sup>	.07	.34
Performans indeksi	.55 <sup>+</sup>	.76 <sup>+</sup>	.25*	.53*

\* p 0.05 den daha azdır. ← (tek kuyruk testi)

<sup>+</sup> p 0.01 den daha azdır. ← (tek kuyruk testi)

(20) Performans indeksindeki ilâve katkı eklendiğinde bu korelasyonlar yükselmektedir. Tahmin edilebileceği gibi bir yöneticiden işletmenin bekledikleri ile yöneticilerin bunu aşma derecesi yüksek değildir. (B işletmesi için. 20; D işletmesi için. 12).

(20) David E. Berlew and Douglas T. Hall. op. cit.

İlk seneye ait her iki değişkende B işletmesindeki performansı tayin edebilmek için aynı derecede önemli gözükmektedir. İlk sene için beklenenlerin etkisi ortadan kaldırılarak yedinci seneye ait performans indeksi ile birinci seneye ait beklenenler indeksi arasında bulunan korelasyon .36 ilk seneye ait performans tutulduğu zaman ilk sene beklenenler ile performans indeksi arasındaki korelasyon .34 olduğu görülmüştür.

D işletmesinde performans ilk seneye ait iki değişkenin en önemelisidir. İlk sene performansı sabit tutularak işletmenin ilk sene bekledikleri ile hem performans indeksi ( $r = -.10$ ) ve hem de başarı indeksi ( $r = .17$ ) arasındaki ilişki büyük miktarda düşmektedir. Ancak işletmenin başlangıçta bekledikleri sabit tutulduğunda ilk sene performansı başarı ile .44 luk, performans indeksi ile de .74 lük bir korelasyona sahiptir.

Bunlardan, çıkarılabilecek en emin netice, ilk sene esnasında bazı mühim şeylerin olduğudur. Her iki işletmede de ilk sene karşılaşılan zor bir iş ve kişisel performans daha sonraki başarı ve performanslar ile sıkı bir şekilde ilgilidir.

İşletme stratejisi açısından hangi değişkenin yüksek verim ve başarıya sebep olduğunun bilinmesi her ikisine de tesir edilebileceği için mühimdir. Örgütünün iş zorluğu üzerindeki kontrolü yönetimin işe eleman tayin etmesi esnasında gerçekleşir.

Elemanların işe alındıkları sene gösterecekleri performansın kontrolü ise işletmenin onlardan başlangıçta bekledikleri ile ilk sene performasyonu arasındaki ilişkiyle gerçekleştirilmiştir. Böylece, başlangıçtaki zorluk ve performansın başarı süresine nisbi etkisinin henüz anlaşılma olmamasına rağmen dedüksiyon yoluyla müessesenin beklediklerinin başarı stratejisi ile yakından ilgili olduğunu çıkarabiliriz.

## NETİCELER

### Örgütsel Bir Sosyalleşme Modeline Doğru

Yüksek performasyon gösteren başarılı bir yönetici olma süreci ile ilgili ne gibi neticeler çıkarabiliriz? İlk kritik sene içinde işletmenin beklediği yüksek performansı göstermek kişinin ise karşı olumlu bir tavır takınmasını ve yüksek iş standardını kabul etmesini



sağlar. Neticede bu tutum daha sonraki yıllarda sağlanan başarı ve performansla kuvvetlenir. Aynı zamanda zor ve çok şeyler bekleyen bir işi gerçekleştiren yeni yöneticiye daha güç işler verilecek ve böylece bu yöneticinin işletmeye olan katkıları işletmenin ondan beklediklerine paralel olarak artacaktır.

Diğer taraftan başlangıçta, fazla güç gerektirmiyen işlere verilen yahutta güç bir işin gereklerini yerine getiremeyen bir yöneticinin müteakip performans ve başarısı tehlikeye düşmüştür. Beklenen yüksek performansı gösteremediyse yüksek iş standartlarının ve olumlu iş tutumlarını benimsenmesine yol açan iç ve dış mükafatlardan mahrum kalacaktır. Eğer başlangıçta pek az güç gerektiren bir işe verildiyse işi başarsa bile yüksek verim standartlarının kabullenmesine yol açacak kişisel tatmin ve olumlu iş tavırlarını kazanabilmek için gerekli göze çarpma imkânından yoksun kalacaktır. Her iki halde de olumlu iş tavırları kazanmaktaki başarısızlık kişisel olarak yüksek perform standartlarına sahip olamamasına sebep olacağı nedeniyle en fazla kendisinden beklenenleri yapmaya çalışacak ve dışardan gelecek iş imkânlarını gözlemeye başlayacaktır.

Bu makalede belirtilen neticelerin sadece işletmenin yeni elemandan başlangıçta bekledikleri ile bu elemanın daha sonraki performasyonu arasındaki ilişkinin varlığını desteklediğini belirlemeliyiz. Bu neticeler tahmin edilen başarı ve başarısızlık, mükafatlar, tavır ve iş standartları gibi diğer değişkenlerin etkisi hakkında bir şey söylememektedir. Ancak bundan sonra etkisi kabul edilen bu değişkenlerin incelenebilmesi için gerekli data ortaya çıkmıştır. Bu ilk araştırmamız ileri sürdüğümüz modelin fazla basitleştirilmiş olduğunu göstermiştir. Meselâ işletmenin iş için bekledikleri objektif olarak ölçülebilir fakat aynı iş bir aday için oldukça zorlayıcı olduğu halde diğeri için olağan olabilir. Böylece birinciyi neticede başarmanın verdiği bir tatmin duygusuna ulaştırılan aynı iş ikincisi için bir özellik göstermiyeyecektir. Modelde ileri sürülen ilişkiyi kuvvetle belirtilen bu gibi bireysel farklılaşmalar nazarı itibara alınmalıdır.

### İlk Senenin Önemi

Örgütsel sosyalleşme modelinin en önemli yönü ilk sene kavramının «Öğrenmesinin kritik devresi olarak» ele almış olmasıdır. Bu dönemde aday işletmenin kendisinden beklediği yönde değişmek ve

gelişmek için güçlü bir şekilde hazırdır. Bu ilk sene bebeklerin 6 ile 18 ci aylar arasındaki kritik dönemine benzetilebilir. Bu esnada bebekler başka biri kişi ile yakın duygusal ilişki kurmaktadırlar. Aksi takdirde çeşitli psikozlar gelişir veyahutta ilerde başkaları ile ilişki kuramaz hale gelirler (22). Diğer bir misâl köpeklerin evcilleştirilmesi ile ilgilidir. Eğer köpek yavrusu ilk haftalarda insanlarla temas etmedi ise evcilleştirilmesi hemen hemen imkânsızdır (23).

Bir örgütte işe başlayan yeni yöneticinin durumu tabiatıyla bu misallerdeki kadar etken değildir. İşe oriyantasyonu bebek misalinde olduğu kadar ilk seneye şiddetle bağlı değildir. Düzenleyici değişiklikler her zaman mümkün olabilirler. Ancak hiç bir zaman ilk sene olduğu kadar gelişme ve değişmeye açık olamayacaktır. Personele yapılan yatırım nedeniyle hiç bir örgüt bu devreyi hafife alamaz.

---

(22) John Bowlby, «Maternal care and Mental Health» (Geneva: World Health organization, 1951)

(23) Scotts, «The effects of election and Domestication on the behavior of the Dog», **Journal of the National Cancer Institute**, 15 (May 1954) 739 - 758.