

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ**

**ÖRGÜTSEL UYUMSUZLUKLA BAŞA ÇIKMADA YENİ
BİR YAKLAŞIM: ALGILANAN KONTROL
MEKANİZMALARI**

Selcen KILIÇASLAN GÖKOĞLU

**Danışman
Prof. Dr. Yasemin ARBAK**

İZMİR –2013

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

2007800072

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Selcen KILIÇASLAN GÖKOĞLU
Tez Başlığı : Örgütsel Uyumsuzlukla Başa Çıkmada Yeni Bir Yaklaşım: Algılanan Kontrol Mekanizmaları
Savunma Tarihi : 27.08.2013
Danışmanı : Prof.Dr.Yasemin ARBAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Yasemin ARBAK	-DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Ethem DUYGULU	-DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Mustafa Yaşar TINAR	-DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Ömür N.T.ÖZMEN	-DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Alev KATRINLI	-İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği

Oy Çokluğu ()

Selcen KILIÇASLAN GÖKOĞLU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Örgütsel Uyumsuzlukla Başa Çıkmada Yeni Bir Yaklaşım: Algılanan Kontrol Mekanizmaları" başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Uyumsuzlukla Başa Çıkmada Yeni Bir Yaklaşım: Algılanan Kontrol Mekanizmaları” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Selcen KILIÇASLAN GÖKOĞLU

İmza

ÖZET

Doktora Tezi

Örgütsel Uyumsuzlukla Başa Çıkmada Yeni Bir Yaklaşım:

Algılanan Kontrol Mekanizmaları

Selcen KILIÇASLAN GÖKOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Örgütsel uyum konusu, iş tatmini, stres, meslek seçimi, işe alma ve seçme gibi pek çok örgütsel davranış ve insan kaynakları konularına temelden bağlı bir konudur. Bu nedenle, bahsi geçen konular örgütler ve işletmeler için ne kadar önemliyse, örgütsel uyum da buna paralel bir öneme sahiptir. Yazında uyum konusunun işletmeler için önemine vurgu yapan ve işletmeler için daha iyi anlaşılmasına çalışan çokça çalışma mevcuttur.

Bu tez çalışması, konunun bireyler için ne kadar önemli olduğuna odaklanmakta, konuya bireye odaklı bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bireylerin örgütsel uyumsuzluk yaşadıkları durumlarda, uyumu elde etmek için kullanacakları algılanan kontrol mekanizmaları uyumsuzlukla başa çıkma stratejileri olarak irdelenmektedir. Çalışma, örgütsel uyum yazınının, uyumun önemine nazaran daha az yer tutan uyumsuzlarla ilgili bölümünü genişletmekte, uyumsuz çalışanlara dair yapılan varsayımları da sorgulamaktadır.

Bireylerin kullandıkları algılanan kontrol mekanizmaları ile örgütsel uyum konusunu bir araya getiren bu tez çalışması, işletme alanının çokça üzerinde durulan bir konusuyla, psikoloji alanının popüler konularından birini buluşturmaktadır. Bu çalışmanın alana katkısı, örgütsel uyumsuzluğun işten ayrılma ile sonuçlanacağı varsayımına karşı, bireylerin uyumsuzluk durumuyla başa çıkmada algılanan kontrol mekanizmalarını nasıl kullanabileceklerine dair önermeler getirmek yoluyla oluşmaktadır. Bireylerin uyumsuz oldukları durumlarda ayrılma dışındaki seçeneklerine kontrol mekanizmaları çerçevesinde değinilmekte ve kontrol mekanizmalarını bir başa çıkma biçimi olarak sunmaktadır. Böylece tezde, hem uyum yazınına yeni bir bakış açısı

getirilmekte hem de algılan kontrol mekanizmalarının örgütsel alanda kullanımına dair ilk örneklerden biri sunulmuş olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel uyum, Uyumsuzluk, Algılanan Kontrol, Birincil ve İkincil Kontrol

ABSTRACT
DoctoralThesis
Doctor of Philosophy (PhD)
A New Approach in Coping with Organizational Misfit:
Perceived Control Mechanisms
Selcen KILIÇASLAN GÖKOĞLU

Dokuz Eylül University
Graduate School of SocialSciences
Department of Business Administration
Business Administration Program

The subject of organizational fit is highly related to research areas like organizational behavior and human resource management, specifically job satisfaction, stress, vocational choice, recruitment and selection. For this reason, organizational fit has the utmost importance as for organizations and businesses in parallel with the said research areas. There is a huge amount of research about organizational fit which contributes to the understanding of significance of the subject in relation with the businesses.

In this thesis study, fit is conceptualized on an individual based focus that uncovers the importance of the subject for employees. The perceived control mechanisms are analyzed for those circumstances that appear when employees encounter misfit. This study widens the research on misfit and thereof questions the assumptions on the subject.

This study brings together an important topic of management namely organizational fit with perceived control mechanisms which is one of the popular research areas in psychology. The contribution of this study can be summarized as follows; question the general assumption that organizational misfit will always result in turnover, clarify perceived control mechanisms as a strategy of coping with organizational misfit and construct practical propositions that are fundamental for understanding how control mechanisms are utilized. In this way, a new approach to the literature of fit is declared as well as a new model for the utilization of perceived control mechanisms is proposed.

Keywords: Organizational Fit, Misfit, Perceived Control, Primary and Secondary Control

ÖRGÜTSEL UYUMSUZLUKLA BAŞA ÇIKMADA YENİ BİR YAKLAŞIM: ALGILANAN KONTROL MEKANİZMALARI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ YAŞAMINDA UYUM

1.1	FARKLI SEVİYELERDE UYUM	8
1.1.1	Kişi-Amir Uyumu	10
1.1.2	Kişi-Grup Uyumu	12
1.1.3	Kişi-İş Uyumu	12
1.1.4	Kişi-Örgüt Uyumu	13
1.1.5	Kişi-Meslek Uyumu	14
1.1.6	Kişi-Çevre Uyumu	14
1.2	UYUM TÜRLERİ	15
1.2.1	Bütünleyici ve Tamamlayıcı Uyum	15
1.2.2	Gerçek ve Algılanan Uyum (Öznel ve Nesnel Uyum)	17
1.3	UYUM TEORİLERİ	18
1.3.1	Lewin'in Alan Teorisi	18
1.3.2	Holland'ın Meslek Seçimi Teorisi	19
1.3.3	Dawis ve Lofquist'in İşe Uyum (Uyarlanma) Teorisi	20
1.3.4	Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli	21
1.3.5	Schneider'ın Çekim-Seçim-Ayrılma (ÇSA) Modeli	22

1.4	SOSYALLEŞME	25
1.4.1	Sosyalleşme Taktikleri Modeli	26
1.4.2	Belirsizliği Azaltma Teorisi	27
1.4.3	Sosyal Biliş Teorisi	28
1.4.4	Biliş ve Anlamlandırma Teorisi	29
1.4.5	Kültürleşme Teorisi	31
1.5	İŞE YERLEŞİKLİK	32
1.6	İŞ YAŞAMINDA UYUMSUZLUK	33

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN KONTROL

2.1	OBJEKTİF KONTROL VE SÜBJEKTİF KONTROL	46
2.2	BİRİNCİL KONTROL VE İKİNCİL KONTROL	47
2.3	TAHMİNLEYİCİ KONTROL	49
2.4	TEMSİLİ KONTROL	50
2.5	YORUMLAMACI KONTROL	50
2.6	HAYALİ KONTROL	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL UYUMSUZLUK-ALGILANAN KONTROL İLİŞKİSİ

3.1	TEORİK ÇERÇEVE	59
3.1.1	Uyumsuzluk ve Tahminleyici Kontrol	61
3.1.2	Uyumsuzluk ve Temsili Kontrol	63
3.1.3	Uyumsuzluk ve Yorumlamacı Kontrol	64
3.1.4	Uyumsuzluk ve Hayali Kontrol	65
3.2	TARTIŞMA	66
	SONUÇ	71
	KAYNAKÇA	74

KISALTMALAR

- akt.** Aktaran
bkz. Bakınız
ÇSA Çekim-Seçim-Ayrılma
s. Sayfa
Örn. Örnek
vb. Ve benzeri
vd. Ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Teorilerin Değerlendirilmesi	s.6
Tablo 2: Farklı Uyum Seviyelerinin Örgütsel Sonuçlarla İlişkisi	s.10
Tablo 3: Uyum Türlerinin Farklı Kavramsallaştırmalarına Örnekler	s.16
Tablo 4: Sosyalleşme Taktikleri	s.27
Tablo 5: Kültürleşme Çerçevesi	s.31
Tablo 6: Uyum Araştırmalarında Zaman	s.36
Tablo 7: Uyum için Duyulan Temel Güdüler	s.39
Tablo 8: Birincil/İkincil Kontrol ve Başa Çıkma Stratejileri	s.53

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Farklı Seviyelerde Uyum – Çevre Arasındaki İlişki	s.9
Şekil 2: Tamamlayıcı ve Bütünleyici Uyum	s.15
Şekil 3: Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli	s.23
Şekil 4: Sosyalleşme Süreci	s.26
Şekil 5: Örgüte Girişte Anlamlandırma Süreci	s.30
Şekil 6: Yaşa göre Birincil ve İkincil Kontrol Kullanımı	s.45
Şekil 7: Önerilen Model	s.59
Şekil 8: Kişisel ve Çevresel Etkenler-Bireysel Uyumlama arası İlişkiler Modeli	s.69

GİRİŞ

Bu tezin çıkış noktası olan “kişi-çevre uyumu” kavramı, örgütsel davranış alanında uyumun nedenleri, öncülleri ve örgütsel çıktılarla ilişkisi gibi içeriklerle çok fazlaca tartışılmış ve incelenmiştir (Edwards, 1994, 2001; Jansen, Kristof-Brown, 2012; Jordan, Herriot ve Chalmers, 1991; Kristof-Brown, 2008; Rentsch ve McEwen, 2002; Schneider, Salvaggio ve Subirats, 2002; Sekiguchi ve Huber, 2011; Sekiguchi, 2007; Van Vuuren, Veldkamp, De Jong ve Seydel, 2007; Van Vianen, ve Prins, 1997; Van Vianen, Pater ve Van Dijk, 2007). Uyumsuzluk kavramının içeriği ise yeni yeni tartışılmaya başlanmıştır (Barrett, 2009; Coldwell, 2008; Cooper-Thomas ve Wright, 2013; Schmitt, Ilgen ve Lansing, 1996; Talbot ve Billsberry, 2007b; Talbot ve Billsberry, 2011). Örgütlerde ortaya çıkan, kişinin o örgütsel çevreyle uyumsuzluğu durumları, bu durumlarla nasıl başa çıktığı veya bunun için nasıl bir baskı hissettiği gibi konular ise kısmen uyumdan başka konuların altında incelenmektedir. İşten ayrılma yazını altında işe yerleşiklik teorisi ve örgütsel bağlılık teorisi; kişinin o işe, o iş çevresinin içinde bulunduğu topluma olan yerleşiklik seviyesi gibi konular bunların tartışıldığı alanların örneklerinden bazılarıdır.

Diğer taraftan günümüzde belirli bir örgütte, işte, meslekte halen çalışan ama uyumsuzlukları nedeniyle oraya ait olmayan veya olamayan bireylerin varlığı dışarıdan bakan bir gözle görülebilecek kadar belirgin olabilir. Durum böyle iken, söz konusu kişilerin ya o uyumsuzluktan rahatsız olup o örgütsel çevreyi terk edecekleri ya da durumdan rahatsız olmayıp, bu duruma aldırış etmeyip o örgütsel çevrede kalmaya devam edecekleri olmak üzere iki seçenek varmış gibi gözükabilir. Bütün iş tatmini ve işten ayrılma yazını, bu iki seçenek üzerinde durmaktadır. Ama bahsedilmeyen konu hala o işte çalışıp da bu durumdan rahatsız olarak olumsuz etkilenen çalışanların yaşadıkları uyumsuzlukla nasıl başa çıktıklarıdır. Uyumsuzlukla başa çıkma stratejilerinin anlaşılması ve bu konuda bir tipoloji oluşturulması hem çalışanlar hem de onların çalıştıkları örgütler açısından önemlidir. Geliştirilen tipoloji sayesinde uyumsuzlukla başa çıkan çalışanların hangi türden davranışlar sergiledikleri ve bu davranışların neticesinde örgüt bazında ortaya çıkan farklı durumlar açığa çıkarılabilir.

Bu tezin amacı uyumsuz bireylerin örgütten ayrılmak yerine örgütte kalmaları durumunda ortaya çıkabilecek rahatsızlık verici durum ile nasıl başa çıktıklarının irdelenmesidir. Bu ana amaç kapsamında iki tane alt amaç belirtilebilir.

Bu çalışmanın ana amaçlarından biri uyumsuzluk konusunu da uyum yazınının bir parçası haline getirerek kavramı pek çok yönden değerlendirerek bütüncül bir şekilde anlamaya çalışmaktır. Bunu yaparken uyum kavramını açıklamak için kullanılan temel/geleneksel teorilerin yanında kültürleşme teorisi, işe yerleşiklik teorisi gibi konu ile paralellik gösteren başka alanların çizdikleri çerçevelerden yararlanmak uyumsuzluk kavramını sosyo-bilişsel ve yorumsamacı bakış açılarıyla anlamaya ve tanımlamaya yardımcı olacaktır.

Çalışanların kendi uyumsuzluk durumlarını nasıl ele aldıkları kontrol yazınının çizdiği çerçeve ile incelenecektir. Böylece tezin bir diğer amacı olan kontrol stratejilerinin yönetim alanına kazandırılması da uyumsuzluk alanındaki kullanımlarıyla mümkün kılınacaktır. Uyumsuz bireylerin örgütten ayrılacaklarını ve örgütteki işlerinin bittiğini varsayan uyum yazınına meydan okuyan bir bakış açısıyla bu tezde, kontrol sahibi hissetmek için uyumsuzluk karşısında kullanılan mekanizmalar, başa çıkma yöntemleri olarak açıklanmaktadır.

Bunun işletme alanına katkılarından ilki sosyalleşme modelinin veya tez konusu olan uyumun en temel modeli olan Çekim-Seçim-Ayrılma (ÇSA)'nın işten ayrılma ile ilgili bölümüne yenilikçi bir yaklaşım getirmesidir. Uyumsuzlar her zaman işten ayrılmazlar, sosyalleşme süreci başarısızlıkla sonuçlansa da belirli kontrol mekanizmalarını kullanarak rahatsızlık veren durumla başa çıkabilirler. Diğer bir deyiş ile uyumsuzlar da örgütlerde kalmayı tercih edebilir ve zaman içerisinde örgütle veya çevreyle uyumu elde etmenin bir yolunu bulabilirler.

Tezin ikinci önemli katkısı insan davranışının örgütlerdeki yansımalarını ele alan örgütsel davranış yazınına, davranış bilimlerinin en fazla üzerinde durdukları konulardan biri olan "kontrol" konusunu kazandırmasıdır. Özellikle ülkemizde bu konuda örgütsel alanda çalışmaya rastlanmadığını vurgulayabiliriz. Diğer taraftan yabancı kaynaklı yazında da örgütsel kontrol veya örgütlerdeki kontrol konularına rastlanırken, kontrol sahibi olma veya böyle hissedebilmek için yapılanlar konusunun yönetim çalışmalarında örgütsel düzeydeki incelemelerinin yok denecek kadar az olduğunu söyleyebiliriz. Bu tezde ele alınan kontrol mekanizmaları, örgütsel davranış yazınına kazandırılan önemli konular olarak görülmektedir.

Uyum tanımları ve türlerinin ele alınacağı birinci bölümde uyum ile ilgili teorilerin yanında konuyla ilgili sosyalleşme yazınından da teorilere yer verilecektir. Farklı seviyelerde ve farklı teorilerle ele alınan uyumun değerlendirilmesinde farklı kriterler/boyutlar kullanılmaktadır. Bölüm, tezin ana konusu olan uyumsuzluğun tartışılması ile sonlandırılmıştır.

İkinci bölüm kontrol yazınına ayrılmıştır. Kontrolün psikoloji yazınındaki anlamı ve kavramın gelişiminin üzerinde durulduktan sonra, ikili kontrol yapısının özelliklerine değinilerek birincil ve ikincil kontrol kavramları tanıtılmaktadır. Bunların kontrol yazınında yarattıkları tartışmalar ve savundukları argümanlar ile yazınla ilgili bölüm derinleştirilmiş ve çalışmaya temel olan dört kontrol stratejisinin birincil ve ikincil kontrol ayırımına göre sınıflandırılmaları sunulmuştur.

Son bölümde çalışanların uyumsuzluk durumunda buldukları örgütlerde çalışmaya devam etmeleri ve bu durumda kullandıkları kontrol mekanizmalarına yer verilmiştir. Bu kontrol mekanizmalarının kullanımlarına, uyum ve sosyalleşme yazınından desteklerle, önermeler getirilmesi için uğraşılmış, bir tipoloji oluşturulmaya çalışılmıştır. Ardından, çalışmanın kısıtları ve gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA UYUM

Schneider'in (1987:450) örgütlerin içlerinde bulunan, içlerine aldıkları kişilerden ibaret olduklarını önerdiği çalışmasında, kişi-çevre etkileşimi üzerinden örgütsel davranışları açıklamak için kullandığı çerçeve bugüne kadar uyum yazınının temelini oluşturmuştur. Uyum yazınında bahsi geçen pek çok farklı seviyede uyum olsa da ve Schneider'in (1987:439) çalışması kişi-çevre etkileşimi üzerinden hareket etse de aslında örgütsel kültür ve iklimi yoğun olarak konu edindiği için bir kişi-örgüt uyumu tanımı yapmaktadır.

Academy of Management Review (cilt 14 no3, 1989) dergisinin uyum ile ilgili özel sayısında, kişi-durum uyumu ile ilgili görüş birliğine varamamış makalelere yer vererek uyumun tanımlanmasında bir sıkıntı olduğuna işaret etmektedir. Kişi-durum uyumu olarak (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991:488) da ele alınan kişi-çevre uyumu bir kişinin özellikleriyle işin özelliklerinin geniş çerçevede incelenmesi veya kişilerin özellikleriyle örgütlerin özelliklerinin uyumunun irdelenmesi şeklinde olabilir. O'Reilly vd. (1991:489)'e göre bunun en önemli nedenleri kişileri ve durumları tanımlarken kullanılan ortak sıfatların kısıtlı olması ve parçaların bütününe tamamına dair sınırlı bilgi vermesidir.

Kişi-Çevre uyumu teorileri, örgütsel psikolojide, mesleki danışmanlık (Dawis, Lofquist ve Weiss, 1984), meslek seçimi (Holland, 1997), stres (French, Caplan, Harrison, 1982), iş tatmini (Dawis, 2002) gibi pek çok alanın kavramsallaştırılmasında kendilerine yer bulmuşlardır (Schneider ve Smith, 1994:1). Özel olarak uyum konusuna odaklanmış olmayan bu araştırmacıların yukarıda belirtilen konulara dair geliştirdikleri modeller ve teoriler sayesinde günümüz kişi-çevre uyum yazınına temel oluşturan bir birikim elde edilmiştir.

Kişi-çevre uyumu, hakkında çok makale yazılan, birçok meta-analiz yapılan bir konu olsa da teorik olarak gelişmiş bir alt yapıya sahip olduğunu söylemek güçtür (Edwards, 2008:167). Edwards'a göre güçlü bir teori olarak ele alınabilecek bu çeşit bir alt yapının yoksunluğu, alanda görgül çalışmaların teoriye çok kısıtlı yer ayırmaları ve bunun da gerek hakemler gerek editörler gibi karar mercileri tarafından yazarlardan talep edilmemesi yüzünden sorunun devamına neden olmaktadır (Edwards, 2008:169). Edwards (2008:218) bu durumu kendi çalışmalarını da dâhil ederek eleştirmektedir. Alanın yıllar önce kat etmiş olması gereken yolu bu teorik eksiklikten dolayı alamadığının altını çizmektedir.

Eşleşme, benzerlik, ahenk, uygunluk gibi kavramları ifade eden uyum, kişinin ihtiyaçları ile örgütün buna karşılık sundukları, örgütün talepleri ile kişinin yetenekleri ve örgütle/işle/meslekle/örgütteki kişiler ve gruplarla kişinin ne kadar benzerlik gösterdiğini ele alır (Edwards, 2008:219). Sağlam bir teorik alt yapıdan yoksun görgül çalışmaların artması, çalışmaların iyi ve güçlü bir teoriye sahip olmak için taşımaları gereken kriterleri de tartışma konusu haline getirmiştir (Dimaggio, 1995; Sutton ve Staw, 1995; Weick, 2009). Edwards'ın makalesinde kişi-çevre uyumu teorilerinin güçlülükleri veya zayıflıkları değerlendirilirken kullanılan kriterler de Dimaggio (1995); Sutton ve Staw (1995); ve Weick'in (2009) çalışmalardan çıkarılmıştır. Buna göre güçlü bir kişi-çevre uyumu teorisi:

a : kavramları tanımlamalı, kavramlar arası ilişkileri açıklamalı, uygun bir çerçevede organize etmeli,

b : kişi-çevre uyumunu açıkça teoriye dahil etmeli (kişi-çevre etkileşimini değil),

c : kişi-çevre uyumu araştırmalarına genel bir alt yapı oluşturmalı veya bu alandaki araştırmaların ana akımlarından biri olmalı,

d : teorinin kurulduğu, öne sürüldüğü koşulları tam olarak tanımlamalı ve işlemeyeceği sınırları çizmelidir.

Bu dört kriter çerçevesinde kişi-çevre uyumu araştırmalarına temel oluşturan teori ve/veya modelleri değerlendiren Edwards'ın (2008) çalışması özetle aşağıdaki Tablo 1'de belirtilmiştir. Tabloda bahsi geçen çalışmadan/teoriden/çerçeveden yukarıda sayılan iyi teori olma özelliklerini sağlayanlar için "sağlıyor"; bu özelliği sağlamanın tam tersi yönde bir içeriğe sahip olanlar için "sağlamıyor" ifadeleri kullanılmıştır. Bir çalışma/teori/çerçeve bahsi geçen kriter için değerlendirilemiyorsa "değerlendirme yapılamıyor" ifadesi kullanılmıştır. Tabloda ele alınan teoriler için ayrıca genel ana-akım araştırma kollarına yönelik sınıflandırmalar yapılmış ve bu sınıflandırmalar sonucunda şu kategoriler meydana çıkmıştır: *iş tatmini, iş stresi, meslek seçimi, işe alma ve seçim, örgütsel kültür ve iklim*.

Tablo 1: Teorilerin Değerlendirilmesi

		Teorileri Değerlendirmek İçin Kullanılan Kriterler			
		a	b	c	d
Kişi-Çevre Uyumunun Temelleri	Parsons'ın Kariyere Karar Vermede Eşleştirme Modeli (1909)	sağlıyor	sağlamıyor	değerlendirme yapılamıyor	değerlendirme yapılamıyor
	Murray'in İhtiyaç-Baskı Modeli (1938-1951)	sağlamıyor	sağlamıyor	sağlıyor	sağlamıyor
	Lewin'in Alan Teorisi (1935-1951)	sağlıyor	sağlamıyor	sağlıyor	değerlendirme yapılamıyor
İş Tatmini	Schaffer'in İş Tatmini Teorisi (1953)	sağlamıyor	değerlendirme yapılamıyor	değerlendirme yapılamıyor	sağlamıyor
	Katzell'in Oransal Farklılık Modeli (1964)	sağlıyor	sağlıyor	sağlamıyor	sağlamıyor
	Locke'in Değer-Algı Modeli (1969-1976)	sağlamıyor	sağlıyor	değerlendirme yapılamıyor	sağlamıyor
İş Stresi	McGrath'ın Stres ve Performans Modeli (1976)	sağlamıyor	değerlendirme yapılamıyor	sağlamıyor	sınırları çiziyor ama gerekçeleri göstermiyor
	French, Caplan ve Harrison'ın Kişi-Çevre Uyumu Teorisi (1982)	Kavramları tanımlıyor, organize edişi problemlidir	sağlıyor	sağlıyor	sağlıyor
Mesleki Uyumluluk	Holland'ın Meslek Seçimi Teorisi (1959)	sağlamıyor	sağlıyor	sağlıyor	sağlamıyor
	Dawis ve Lofquist'in İşe Uyum Teorisi (1968)	sağlamıyor	sağlıyor	sağlıyor	sağlamıyor
İşe Alma ve Seçim	Wanous'ın Eşleşme Modeli (1980)	Kavramları tanımlıyor, ilişkileri organize edişi problemlidir	sağlıyor	sağlıyor	sağlamıyor
	Breaugh'ın Kişi-İş Uyumu Modeli (1992)	Kavramları tanımlıyor, ilişkileri organize edişi problemlidir	sağlıyor	sağlıyor	sağlamıyor
	Werbel ve Gilliland'ın Uyumun Görünüşü Teorisi (1999)	Kavramları tanımlıyor, ilişkileri organize edişi problemlidir	sağlıyor	sağlıyor	sağlamıyor
Örgütsel Kültür ve İklim	Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli (1989)	Kavramları tanımlıyor, ilişkileri organize edişi problemlidir	sağlıyor	sağlıyor	sağlıyor
	Schneider'in Çekim-Seçim-Ayrılma Çerçevesi (1987)	sağlamıyor	sağlıyor	sağlıyor	sağlamıyor

Kaynak: Edwards, 2008'den derlenmiştir.

Bu tablonun bize sağladığı en temel bilgilerden biri, günümüzde kişi-çevre uyumu çalışmalarına en yaygın kullanılan teorik altyapıyı oluşturan Schneider'ın (1987) ÇSA çerçevesinin, görüldüğü üzere en yeni veya kriterleri en fazla sağlayan teori olmadığıdır. Buna rağmen yazında kişi-çevre uyumu denince ÇSA'nın bu alanın teorisi şeklinde ele alındığı gözlemlenebilir (Billsberry, 2007a; Jordan vd.,1991; Schneider, Goldstein ve Smith, 1995). Bunun başlıca nedeni uyumun birden fazla örgütsel seviyede ele alınması ve dolayısıyla teorinin daha geniş kapsamlı gözükmemesi olabilir. Diğer bir taraftan aslında bu özelliği teorinin zayıf yanlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü yazar birden fazla seviyede yaptığı analizleri bunu belirterek yapmamış, aksine farklı seviyeleri aynı düzeydeymişler gibi ele almıştır. Çekim, seçim ve ayrılma olmak üzere üç aşamalı bir açıklamaya girişen teorinin, üç aşamasının da farklı seviyeler için olması problemlili bir hale gelmiştir. Çekim örgütsel düzeyde, seçim iş düzeyinde, işten ayrılma ise yine örgütsel düzeyde olmakla beraber aslında birçok uyum türüyle ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Aynı şekilde birinci aşama olan çekimde değerlere dayalı bir yazın desteğiyle açıklama yapılırken, ayrılma aşamasında sosyalleşme süreci ve tatminsizlik üzerinden bir açıklamaya gidilmektedir. Bu aşamaların birbiriyle bağlantıları olan bir modeli yukarıda bahsi geçen kriterleri sağlayarak oluşturmaları çok zor gözükmektedir.

ÇSA modelini daha iyi bir çerçevede ele almak adına teorinin sınırları daha iyi tayin edilebilir. Üç aşama da kendi içlerinde kendi teorilerini oluşturacak şekilde ele alınabilirler. Çünkü bu üç aşama ne bütünü tarif eden bir süreci tam, eksiksiz şekilde meydana getirmekte, ne de bir sürecin farklı aşamaları olarak ele alınabilmektedirler. İkincisi durumda, yani bunların bir sürecin farklı aşamaları olması durumunda, araya destekleyici süreçler tanımlanabilir ve tam anlamıyla bir uyum modeli oluşturulabilirdi. Ancak oluşturulacak bu yeni model de yine seviye farklılıklarını belirtmek zorunda kalacaktı. Ayrıca modelin işlemeyebileceği sınırlarının (ulusal kültürden kaynaklanan farklılıklar, farklı ekonomik yapılar veya örgütsel modeller nedeniyle karşılaşılabilecek limitler gibi) çizilmemiş olması (Edwards, 2008) da ÇSA'nın güçlü bir teori olmasının önünde engel olarak görülebilir.

Schneider (2008:272-273) ÇSA teorisinin kısıtları hakkında yapılan eleştirilerle ilgili şunları ifade etmektedir:

“Bir teorisinin ana etki alanının yanında o teorisinin ana odak noktası olmayan yan/yardımcı etkileri de vardır. ÇSA teorisinin ana etkisi uyumdur. Diğer taraftan ÇSA'nın odak noktası olmayan uyumsuzlar ve onların

durumlarıyla ilgili çalışmalar da yapılmalıdır. Ayrıca çekimle ilgili de teorinin kısıtlı kaldığı bir koşul olarak, insanların algılanan uyuma göre seçim yaparlarken ne kadar fazla seçeneğe sahip olup olmadıkları ile ilgili algıların da hesaba katılması önemlidir. Ne kadar çok seçeneğe sahip olurlarsa, kendilerine uyumu yüksek olan yeri bulma şansları o kadar yüksektir. Ve böylece örgütlerde homojenliğin elde edilmesi de o kadar mümkündür.”

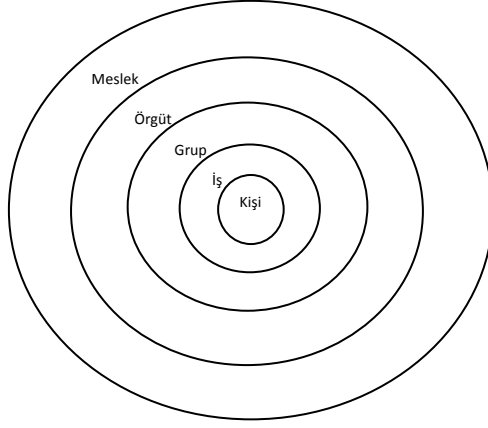
Bu tez çalışması uyum modelinin aşamalarının kendi içlerinde ayrı ayrı birer teori oluşturacak şekilde ele alma mantığına daha yakın durarak, ÇSA'da son aşama olan ayrılma (attrition) bölümüne odaklanmaktadır. Bu odaklanma özellikle uyumsuz olanların durumlarıyla ilgili bireysel psikolojik seviyede önermelerle desteklenmekte ve yazında eksikliği hissedilen bütüncül bir teori geliştirilmesi adına bilimsel katkı yapılması amaçlanmaktadır. Ayrılma aşamasının, çekim ve seçim aşamalarına göre uyum yazınında daha az rağbet gördüğü söylenebilir. Günümüzde örgütlerdeki insan sermayesinin ne kadar önemli olduğu gerçeği göz önüne alındığında, insana hak ettiği değeri vermek ve örgütlerdeki bu konudaki kayıpların önüne geçmek önemli hale gelmiştir. Rekabetçi pozisyonu korumak için günümüz işletmelerinde yapılan reorganizasyonlar yada kültürel yapıyı ihmal eden örgütsel değişiklikler, kişilerin örgütlerdeki ve çevreleriyle olan ilişkilerini yeniden değerlendirmelerine neden olabilir. Bu aşamada kişinin neden şirketten ayrılmadığı yada ayrılmak isteyeceği cevaplanması gereken önemli bir sorudur. Bu nedenlerden dolayı çalışmada, ayrılma aşamasına odaklanılmaktadır.

1.1 FARKLI SEVİYELERDE UYUM

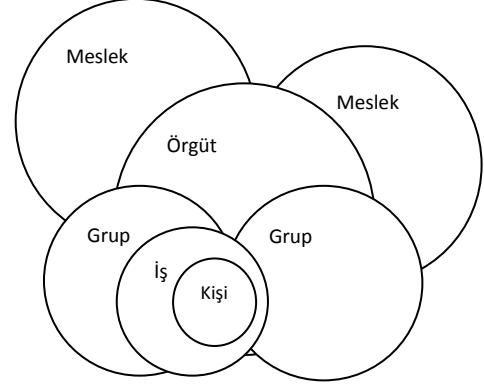
Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005:281) örgütsel anlamda uyumu şu dört temel seviyede tanımlarlar: kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-amir. Bu tezde bunların tamamı ele alınarak kişi-çevre uyumu başlığı kullanılmaktadır. Bununla beraber, kişi-çevre uyumunun diğer uyum türlerinden hiyerarşik bir sıralama yapıldığında daha üst bir sırada olduğu da anlaşılmamalıdır. Bir uyum türü ile diğerinin kesişen bölümleri olabileceği gibi o uyum türünü diğerlerinden tamamen farklılaştıran özellikleri de bulunmaktadır. Bu nedenle kavramları hiyerarşik bir sıralamaya sahip, her bir üst seviyenin diğerini kapsayacak şekilde büyüdüğü bir yapıda (bkz. Şekil 1a) düşünmek yerine, kesişen bölümleri olan kümeler gibi (bkz. Şekil 1b) düşünmek daha uygundur. Bu görüşe bir destek olarak (Jansen ve Kristof-Brown, 2006:196) çalışmasında gösterilen çok boyutlu uyum modelinin yapısı Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1: Farklı Seviyelerde Uyum – Çevre Arasındaki İlişki

Şekil 1a: Basit İç içe Geçmiş Model



Şekil 1b: Seviyeler Arasındaki Kısmi Bağımlılıklar



Kaynak: Jansen ve Kristof-Brown, 2006:196.

Kişi-çevre uyumu yazınında farklı seviyelerde tanımlanan uyum türleri birbirleriyle ilişkili görülse de, örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri ayrı ayrı düzeylerde (Seong ve Kristof-Brown, 2012:536). Alanda yapılan çalışmalarda uyuma ilişkin yapılan çeşitlendirmelerden en önemlisi, farklı uyum türlerini farklı seviyeler üzerinden tanımlamak olarak karşımıza çıkmaktadır (Edwards ve Billsberry, 2010; Jansen ve Kristof-Brown, 2006; Kristof-Brown vd., 2005). Bu farklı seviyeler daha genel bir iş çevresi seviyesinden örgütsel seviyeye, oradan da kişiler arası seviyeye kadar inebilmektedir. Her uyum seviyesi için farklı farklı ölçütlerle değerlendirme yapılabileceği gibi farklı uyum seviyelerinin diğerlerinden üstünlüğünü bağlamsal karşılaştırmalarla ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Örn. Sekiguchi, 2007). Kristof-Brown ve arkadaşlarının meta analiz çalışması (Kristof-Brown vd., 2005) bu seviye-örgütsel çıktı ilişkilerini Tablo 2'de özetlemektedir.

Tabloya baktığımızda örgütsel tatmin, örgüte bağlılık gibi çıktılar daha çok kişi-örgüt uyumu ile ilişkili bulunurken; işten ayrılma oranı, iş tatmini gibi çıktılar daha çok kişi-iş uyumuna bağlı gözükmektedir. Tablodan da görüleceği üzere örgütsel seviye olarak kabul edilebilecek örgütsel çekicilik ve firmanın genel performansı kişi-iş uyumuyla daha çok ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmanın bulguları daha sonra yapılan diğer meta analizlerle de desteklenmiştir (Hoffman ve Woehr, 2006; Arthur Jr, Bell, Villado, Doverspike, 2006; Schmitt, Oswald, Friede, Imus, ve Merritt, 2008).

Tablo 2: Farklı Uyum Seviyelerinin Örgütsel Sonuçlarla İlişkisi

	Kişi-Örgüt	Kişi-İş	Kişi-Grup	Kişi-Amir
Amirden memnuniyet	0,33	0,33	0,28	0,46
Amire bağlılık	0,43			0,68
Amire güven	0,43			
Firmanın genel performansı	0,07	0,20	0,19	0,18
Görev performansı	0,13			
Bağlamsal performans	0,27		0,23	
İş arkadaşlarından memnuniyet	0,39	0,32	0,42	
İş tatmini	0,50	0,56	0,31	0,44
İşten ayrılma niyeti	(-0,47)	(-0,46)	(-0,22)	
İşten ayrılma oranı	(-0,08)	(-0,14)		
Kıdem	0,03	0,18	0,06	0,09
Lider-Üye etkileşimi		0,31		0,43
Örgüte bağlılık	0,65	0,47	0,19	0,46
Örgütsel çekicilik	0,46	0,48		
Örgütsel tatmin	0,65			
Sapkın davranış (işe gelmeme)	(-0,05)			

Kaynak: Kristof-Brown vd., 2005'ten derlenmiştir.

Tablo 2'den çıkarılabilecek bir başka önemli sonuç, uyum konusunun örgütsel yaşamda pek çok farklı seviyede büyük etkilere sahip olan, kişilerin işleri, meslekleri, örgütleri, iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin kalitesini etkileyen çok önemli bir konu olduğudur. Yine her bir uyum türünün yalnızca kendi tanımlandığı seviyede değil, birden fazla örgütsel seviyede etkili olabileceğini söylemek de yanlış olmayacaktır. Bu noktada farklı seviyelerdeki uyumları biraz daha iyi algılayabilmek için daha yakından incelemeye ihtiyaç duyulabilir.

1.1.1 Kişi-Amir Uyumu

Jansen ve Kristof-Brown'nın (2006:196) en alt seviye veya en iç katman olarak gösterdikleri kişi-kişi uyumunun en önemli konularından biri de kişi-amir uyumudur. Kristof-Brown vd. (2005:287), her ne kadar kişi-kişi uyumunun pek çok farklı aktörle [(işe başvuran-görüşmeyi yapan), (akıl hocası-öğrencisi), (iş arkadaşları)] olabileceğine örnekler gösterebilir de kişi-amir uyumu bunlar arasında

en fazla ilgi çekmiş ve çalışmalara konu olmuş olmandır. Colbert (2004) doktora tezinde lider ve takipçileri arasındaki değer uyumunu ele aldığı çalışmasında yöneticiyi lider olarak kabul ederek aslında liderlik yazınından ziyade kişi-amir uyumu yazınına katkıda bulunmuştur.

Kişi-amir uyumu, çalışan ile bağlı olduğu amir, bölüm/birim yöneticisi arasındaki uyumluluğu ifade etmek için kullanılmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005:287). Turban ve Jones (1988:228) tarafından üç farklı şekilde tanımlanmıştır. İlki, kişiler arasındaki algılanan benzerlik durumu, ikincisi kişilerin kritik olaylar üzerindeki algılamalarının benzer oluşu, üçüncüsü ise kişilik özellikleri arasındaki gerçek benzerliktir. Ancak yazarlar ilkinin örgütsel sonuçlar üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalar kişi-amir uyumunu yalnızca birinci türde anlatıldığı şekilde yani kişiler arasındaki benzerlik olarak kavramsallaştırarak kullanmışlardır (Örn. Van Vianen, Shen ve Chuang, 2010 gibi).

Krishnan (2002:19) lider takipçi ilişkisini değerler üzerinden ele aldıkları çalışmalarında liderin örgütsel değerlerle olan uyumu, çalışanın liderle olan uyumu ve çalışanın örgütsel değerlerle olan uyumu üzerinden oluşturdukları değer uyumu çalışmasında farklı bir noktaya dikkat çekmişlerdir. Schaubroeck ve Lam (2002:1120) bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde iş arkadaşlarıyla kişilik özelliklerinin benzerliğinin terfilerde etkili olduğunu, ayrıca toplulukçuluğun yüksek olduğu kültürlerde amirle kişilik özelliklerinin benzerliğinin ilerlemelerde etkili olduğunu bulmuşlardır. Çalışmalarında ayrıca, demografik (yaş, cinsiyet, eğitim) özelliklerdeki benzerliklerin büyük bir etkiye sahip olmadığına ulaşmışlardır. Amirden gelen desteğin algılanan örgütsel desteği etkilediği, bunun fazla olduğu durumlarda ise işten ayrılma niyetini düşürdüğüne dair kanıtlar bulunmuştur (Newman, Thanacoody ve Hui, 2012:56).

Çalışan ile amirin uyumunun örgütsel sonuçlara etkileri yüzünden incelendiği araştırmalar, bunların birbirleriyle uyumlu olup, örgütte veya örgütteki geri kalanlarla uyumsuz olabileceğine de dikkat çekerler. Bu tartışma daha sonra bir örgütte üst seviyelere çıkabilmiş birinin (yani amir/yönetici olabilmiş birinin) doğal olarak o örgütün değerleriyle uyumlu olduğu (yoksa aksi olsaydı örgütte kalmaz ve terfi edemezdi) varsayımının sorgulanmasını da sağlamıştır (Van Vianen, Shen ve Chuang, 2010:923). Bu temel örgütsel sosyalleşme varsayımının bu şekilde sorgulanması da bu tezde ilerleyen bölümlerde sunulan sosyalleşme ile ilgili argümanlara bir destek niteliğinde düşünülebilir. Van Vianan vd. (2010:922) amirin

örgüte uyumu ile ilgili, çalışanların algılarının da önemli olacağına dikkat çekerler. Çalışanların amirlerini örgütle ne kadar özdeşleştirdiklerinin, onların örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olacağı yönünde bulgularıyla, Eisenberger vd.'nin (2010:1085) araştırması da bu görüşü desteklemektedir.

1.1.2 Kişi-Grup Uyumu

Kişi-grup uyumu veya kişi-takım uyumu olarak geçen bu uyum türü kişilerarası uyumluluğu çalışma grupları için inceler (Kristof-Brown vd., 2005:286). Kişi-grup uyumu, uyum seviyeleri arasında diğerlerine kıyasla aslında en az çalışılan konudur (Kristof-Brown vd., 2005:286). Çalışan ile çalıştığı birim, bölüm veya takımlar arasındaki uyuma kişi-grup uyumu ismi verilmektedir. Kişinin o gruptaki kişilerle ne kadar uyumlu olduğu kültür, değer sistemi gibi faktörler üzerinden tanımlanabilmektedir (Judge ve Ferris, 1992:47). Kişi-grup uyumu ile kastedilen kişinin yeni başladığı bir işte içine girdiği çalışma grubu ile olan uyumu olabileceği gibi bir örgütte var olan çalışanlardan yeni bir grup oluşturulduğundaki uyum da olabilir (Werbel ve Johnson, 2001:227). Seong ve Kristof-Brown (2012:536) kişi-grup uyumunu ele aldıkları çalışmalarında kişi-grup uyumunu değerler üzerinden ele aldıklarında bağlılığa, kişilik özellikleri üzerinden ele aldıklarında sesliliğe, bilgi-beceri-yetenekler üzerinden ele aldıklarında örgüt içi bilgi paylaşımına olumlu etki eden bir olgu olduğunu bulmuşlardır.

1.1.3 Kişi-İş Uyumu

Kişi-meslek uyumu ile alakalı ama daha dar tanımlanmış bir kavram olan kişi-iş uyumu kişinin özellikleriyle işin veya iş yerinde yerine getirilecek görevlerin uyumu ile tanımlanır (Kristof-Brown vd., 2005:284). İşin gerektirdikleri ile kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin birbirleriyle örtüşmesi kişi-iş uyumunun bir ayağıdır ve buna yazında *talep-yetenek uyumu* ismi verilmiştir (Caplan, 1987:249). Kişi-iş uyumunun ikinci bir ayağı ise *ihtiyaç-arz uyumu* olarak kavramlaştırılan kişinin ihtiyaç, arzu veya tercihlerinin ne kadarının o işin sundukları ile karşılanabildiği üzerine kuruludur (Caplan, 1987:249). Burada kastedilen kişinin yapısına uygun iş modelleri üretmek, kişiye özgü iş yaratmak değil; var olan kişilik özellikleri ve iş özellikleri üzerinden kesitsel bir uyum analizi gerçekleştirmektir.

1.1.3.1 İhtiyaç-Arz Uyumu ve Talep-Yetenek Uyumu

Kişilerin işlerinden beklentileri, duydukları bir takım ihtiyaçlar sonucunda şekillenir. Beklentileri şekillendiren, özerklik, destek ve ilgi, açıkça belli iş tanımları gibi pek çok farklı ihtiyaç vardır (Caplan, 1987:249). Bu noktada kişinin o işte ihtiyaçlarının karşılanması için örgütün o kişiye sunduğu beklentileri karşılarsa, arz-ihtiyaç uyumu (diğer bir isimle arz-değer uyumu) elde edilmiş olur. Bir örgütün belirli pozisyonlar ve işler için çalışanından beklediği yetkinliklere çalışanın sahip olması durumunda talep-yetenek uyumu elde edilmiş olur.

Arz-değer uyumu bireyin ihtiyaçlarının tatminine odaklanırken, talep-yetenek uyumu diğerlerinin ihtiyaçlarını odak noktasına koyar (Caplan, 1987:249). Bu iki farklı uyumsuzluğun kişilerin psikolojik durumlarına ve stres seviyelerine farklı etkilerde bulunacağı sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, çevrenin sağladıkları ile kişinin beklentilerinin uyuşmadığı durum (arz-ihtiyaç) kişide tatminsizliğe yol açarken, çevrenin taleplerini kişinin yeteneklerinin karşılamaya yetmediği durum (talep-yetenek) strese yol açmaktadır (Edwards, 1996:292).

1.1.4 Kişi-Örgüt Uyumu

Bir örgütün kültürel özellikleriyle kişilerin sahip oldukları değerlerin uyumu olarak tanımlanabilecek kişi-örgüt uyumu, alanda farklı boyutlarda yapılan çalışmalar arasında en temel katman olarak kabul edilen ve bu nedenle uyum çalışmalarına temel konu teşkil edebilecek bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (O'Reilly vd., 1991:509). Örgütsel Kültür Profili (Chatman, 1989) adlı çalışma alanda tanımlanan anlamda bir kişi-örgüt uyumunu değerlendirmek için geliştirilen ilk araçtır. Örgütün kültürel özellikleriyle bireylerin sahip oldukları değerler arasındaki korelasyona bakarak kişileri, örgütleri ve bunların birbirleriyle uyumlarını değerlendirir (Chatman, 1989; O'Reilly vd., 1991:502).

Bu uyum türü gerek örgütlerin kendi değerlerine uygun kişileri bulup onlarla çalışmaları, gerekse de kişilerin kendi değerlerine uyumlu gördükleri örgütleri çalışmak için tercih etmelerine neden olmaktadır (Schneider, 1987:440). Temel uyum kriterleri işe girişte bu şekilde sağlanırken, daha sonra örgütsel bağlamdaki sosyalleşme süreciyle de devam etmektedir (Allen, 2006:237). Bu nedenle ilerleyen

bölümlerde sosyalleşme sürecine de yer verilecek ve temel varsayımları tartışılacaktır.

1.1.5 Kişi-Meslek Uyumu

Kişi-meslek uyumu kişi-çevre uyumundan sonra sayılan uyum seviyelerinin en geniş kapsamlı olanı veya en dış çerçevesi olarak düşünülebilir (Kristof-Brown vd., 2005:284). Kişi-meslek uyumu bir kişinin mesleğiyle olan uyumunu tarif etmek için kullanılmaktadır. Holland'ın (1997) meslek seçimi teorisinden destek alan bu uyum türü özellikle kişilik özellikleri üzerinden değerlendirilir. Kişilik özellikleriyle mesleklerin özelliklerinin kısıtlı boyutlar çerçevesinde karşılaştırılarak uygun olup olmama durumunun analiz edilmesinde dayanan Holland'ın (1997:4) meslek seçimi teorisi, kişilerin kendilerine uygun olan işlerde daha fazla tatmin olup daha başarılı olacakları üzerine kuruludur.

Bunun diğer uyum türlerine kıyasla daha eski bir geçmişe sahip olması ve Holland'ın (1997) teorisinin çokça araştırmacıya ilham vermesi gibi nedenlerle bu alanda daha fazla çalışıldığı söylenebilir (Furnham, 2001:5). Holland'ın (1997) meslek seçimi teorisinin yanında işe uyum/uyarlanma teorisi (theory of work adjustment) (Dawis vd., 1984a:442) gibi farklı bir çok alanda da kişi-meslek uyumunun izlerine rastlamak mümkündür.

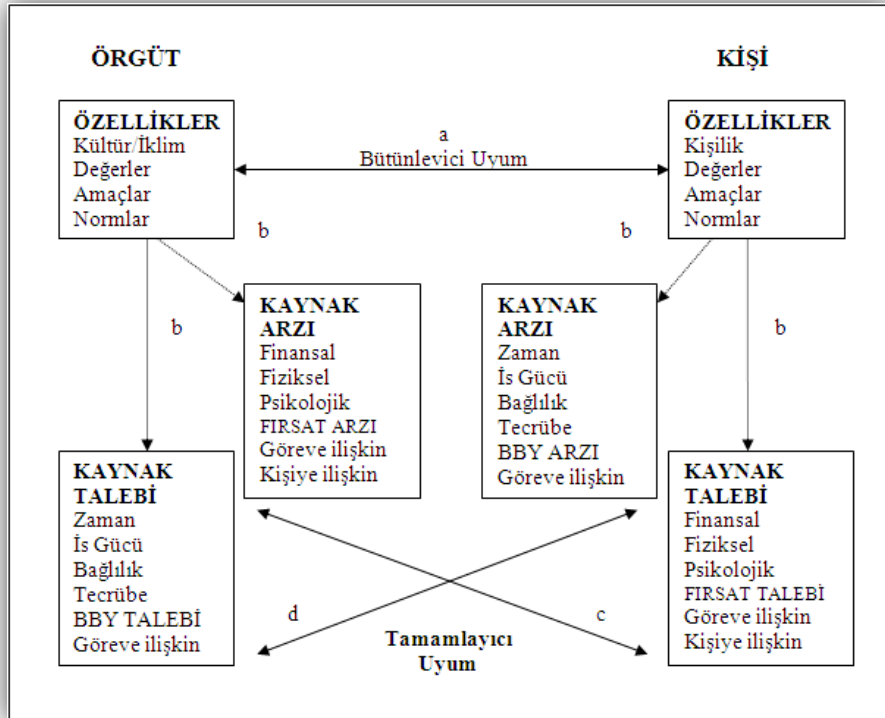
1.1.6 Kişi-Çevre Uyumu

Kişi-çevre uyumunun, uyum kavramları için genel bir çatı olduğu söylenebilir (Seong ve Kristof-Brown, 2012:536). Kişi-çevre uyumu araştırmacıları örgütlerdeki davranışların nasıl oluştuğunu anlamaya yönelik stres, kariyer, örgütsel iklim, seçim süreci, örgütsel tasarım gibi pek çok farklı örgütsel alanın etkileşiminden oluşan bir zeminde oluşturmuşlardır (Livingstone, Nelson ve Barr, 1997:119). Kişilerin özellikleriyle çevrenin özelliklerinin etkileşiminin nasıl sonuçlar doğurduğu üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmeleri yaparken dikkate alınan özellikler, değerler, yetenekler, beklentiler, hedefler gibi pek çok farklı şekilde kavramsallaştırılmıştır.

1.2 UYUM TÜRLERİ

Uyumun farklı seviyelere göre sınıflandırılması ile ilgili genel çerçeveden sonra, fonksiyonel bir şekilde sınıflandırılmasına neden olan tamamlayıcı ve bütünleyici uyumdan da bahsetmemiz gerekir. Aşağıda yer verilen Şekil 2, örgütün sundukları ve ihtiyaç duydukları ile kişinin sundukları ve ihtiyaç duydukları gösterilmiş buna tamamlayıcı uyum denilmiştir. Diğer taraftan örgütün özellikleri ile kişinin özelliklerinin birbirleriyle uyması durumu da bütünleyici uyum olarak gösterilmiştir.

Şekil 2: Tamamlayıcı ve Bütünleyici Uyum



Kaynak: (Kristof, 1996:4) akt. Arbak, 1998.

1.2.1 Bütünleyici ve Tamamlayıcı Uyum

Bütünleyici uyumu kişinin kendisiyle benzer özelliklere sahip bir örgütsel çevrede bulunduğu oluşan uyum olarak tanımlayabiliriz (Muchinsky ve Monahan, 1987:268). Tamamlayıcı uyumu ise kişi içine girdiği örgütün ihtiyacı olan bir özelliğe sahip olduğunda, orada varlığıyla eksik bir parçayı doldurduğunda

oluşan ya da tam tersi bir şekilde örgütsel çevre kişi için aynı işlevi yerine getirdiğinde oluşan uyum olarak tanımlanabilir (Muchinsky ve Monahan, 1987:268). Tamamlayıcı uyumu bu durumda iki şekilde ele almak mümkündür. Bunlardan ilkinde çevre kişinin ihtiyaçlarını gerek içsel gerekse de dışsal ödüllere tatmin etmektedir. Bu tarz bir uyuma ihtiyaç-arz uyumu denilmektedir (Kristof, 1996:4). İkincisi ise talep-yetenek uyumu adı altında ele alınmıştır. Örgütün veya kişinin o örgütte yaptığı spesifik işin neler gerektirdiği ve kişinin bunları sahip olduğu yeteneklerle karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan uyumdur (Kristof, 1996:4).

Tablo 3: Uyum Türlerinin Farklı Kavramsallaştırmalarına Örnekler

<u>Yazarlar</u>	<u>Kavramsallaştırma</u>	<u>Değerlendirme kriterleri</u>
Adkins vd. (1994)	Genel uyum	Değerler
Cable ve DeRue (2002)	Bütünleyici uyum, genel uyum	Değerler
Cable ve Judge (1996)	Bütünleyici uyum	Değerler ve kişilik
Cable ve Edwards (2004)	Bütünleyici uyum, tamamlayıcı uyum	Değerler, bireysel ihtiyaçlar-örgütsel arzlar
Carless (2005)	Bütünleyici uyum	Değerler, kişilik, hedefler
Judge ve Cable (1997)	Bütünleyici uyum	Değerler, kişilik, hedefler
Kim vd. (2005)	Bütünleyici uyum, genel uyum	Değerler, kültür
Kristof-Brown (2000)	Bütünleyici uyum, genel uyum	Genel
Lovelace, Rosen (1996)	Genel uyum	Değerler, hedefler, yetenekler, tutumlar, politik görüş, din, iş arkadaşlarıyla ilişkiler vb.
Lyons vd. (2005)	Bütünleyici uyum	Değerler, kişilik, genel, ihtiyaç-arz uyumu
Piasentin, Chapman (2007)	Bütünleyici ve tamamlayıcı, genel uyum	Değerler, kişilik, KSA, bakış açıları, yetkinlikler, özellikler, genel
Posner vd. (1985)	Bütünleyici uyum, genel uyum	Değerler
Saks ve Ashforth (2002)	Bütünleyici uyum, genel uyum	Değerler, kişilik, ihtiyaç-arz uyumu
Soh (2000)	Bütünleyici uyum, genel uyum	Değerler, hedefler, tutumlar, inançlar, davranışlar
Valentine vd. (2002)	Bütünleyici uyum, genel uyum	Değerler
Vigoda-Gadot ve Ben-Zion (2004)	Bütünleyici uyum, genel uyum	Kültür, bakış açıları

Kaynak: Piasentin ve Chapman, 2006:205-207'den uyarlanmıştır.

Tablo 3'te de görüldüğü üzere yazında genel uyumun yanı sıra bütüncü (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) uyum farkı üzerinden bir ayrıma gidilmiştir. Piasentin ve Chapman (2006:202) çalışmalarında yalnızca kişi-örgüt uyumunu konu alan makaleleri değerlendirmişlerdir. Çalışmaların kişi-örgüt uyumunu nasıl kavramsallaştırdığı ve analizlerini hangi kriterler üzerinden yaptıklarını özetlemişlerdir.

Daha sonra bu konuda yapılan çalışmalarda da buna benzer tablolaştırmalara yer verildiği görülmüştür. Fakat ortaya çıkan sonuç değişmemekte, bütüncü uyuma çokça yer verilmesine karşın tamamlayıcı uyumla ilgili çalışmaların nispeten daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca son dönemde tamamlayıcı uyumla bütüncü uyum arasındaki farkın daha önce yapılan tanımlamalardan farklılaşarak, tamamlayıcı uyumun kişi-iş uyumunun, bütüncü uyumun ise kişi-çevre veya kişi-örgüt uyumunun altında incelenmesi gerektiği de savunulmaktadır (Lee, Reiche ve Song, 2010:155).

1.2.2 Gerçek ve Algılanan Uyum (Öznel ve Nesnel Uyum)

Uyumla ilgili yapılan sınıflandırmalardan biri de objektif ve sübjektif değerlendirmelerin farklılıklarından doğmaktadır. Gerçek uyum ve algılanan uyum kavramları bu farklılıklardan ortaya çıkmıştır. Gerçek uyum Chatman'ın (2008:63) bahsettiği şekilde bir profil karşılaştırılması yapıldığında, yani kişilerin özellikleri ile örgütün özellikleri karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlarla, o kişinin o örgüte ne kadar uyumlu çıktığını anlatan değerlendirmelerden elde edilen uyum türüdür. Nesnel bir uyum değerlendirmesi sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Diğer taraftan bir kişinin kendisini bir örgüte ne kadar uyumlu gördüğü ile ilgili algısı gerçekleşen uyumdan farklı olabilir. Buna da algılanan uyum (veya öznel uyum) denilmektedir (Kristof-Brown vd., 2005:291). Kişilerin tutumları yalnızca kendi algılarına göre değil başkalarınıninkine göre de değişir. (Van Vianen vd. 2007:192). Bu durumda kendilerinin uyumlu ve uyumsuz olarak algılamaları yalnızca kendi deneyimledikleri sonuca göre oluşan algılara değil, başkalarının onları uyumlu veya uyumsuz algılamalarına göre de değişiklik göstermekte olduğu söylenebilir (Werbel ve Henriques, 2009:780). Gerçek uyum pozitivist bir bakış açısına, algılanan uyum interpretivist bir bakış açısına daha uygundur. Bu ayrım tezin üçüncü bölümünde tartışılmaktadır.

1.3 UYUM TEORİLERİ

Kişi-çevre uyumu yazınının temel kavramları ve odak noktalarına değindikten sonra bu alana yapılan temel eleştiri, alanın teorik çerçevesinin zayıflığıdır. Bu teorik çerçevenin zayıf noktaları, alandaki yaygın olarak kullanılan teoriler için Tablo 1’de özetlenmişti. Aşağıda bu teorilerden kişi-çevre uyumu araştırmalarına en fazla zemin oluşturmuş olanları kısaca ele alınacaktır.

1.3.1 Lewin’in Alan Teorisi

Lewin’in (Lewin, 1935, 1936) alan teorisi her ne kadar bir uyum teorisi olarak ortaya çıkmamışsa da etki alanı geniş olan ve sosyal psikolojide büyük ve etkili yer tutan bir teori olması sebebiyle uyum konusu için de dikkate değer bir öneme sahiptir. Özellikle bu tezin ve uyum yazınının etrafında çokça yoğunlaştığı Schneider’in (1987:438) Çekim-Seçim-Ayrılma modelinin Lewin’in (1935, 1936) teorisinden türediği akla getirildiğinde bu teoriye de yer vermek yerinde olacaktır.

Lewin’in (1935, 1936) teorisi bir alan tanımlayarak işe başlar ve bu alanda birbirlerini etkileyen ikili bir güç yapısından söz eder. Bu güçler karşılıklı olarak birbirlerinin etkilerine cevap vermeye ve bir denge halinde bulunmaya dönük şekilde çalışırlar. Teori değişim, motivasyon, gelişim gibi pek çok alanda bu ikili güç yapısını tanımlayarak alan teorileri arasında en fazla dikkat çeken teori haline gelmiştir. Bu tez açısından kişilik konusundaki yansımaları büyük öneme sahiptir. Lewin’in alan teorisi psikolojik çevreyi dinamik bir alan olarak ele alarak bu alandaki güçlerin bir denge durumu yarattıkları üzerine kuruludur. Böylece davranışlar, bu dinamik çevredeki güçlerle bireylerin kişiliklerinin karşı karşıya gelmesi sonucunda oluşan bir fonksiyon haline gelir. Alan teorilerinin birçoğunda olduğu gibi Lewin’in (1935) teorisi bunu matematiksel bir fonksiyona dönüştürme çabasıdadır. Sosyal psikoloji alanının önemli bir denklemi de böylece ortaya çıkmış olur: $B=(P,E)$ [B: davranış, P:kişilik, E: Çevre]. “*bir kişinin davranışları onun kişilik özellikleri ile içinde bulunduğu sosyal çevrenin etkileşiminden oluşur*” anlamına gelen bu denklem psikolojideki davranışsal veya psiko-analitik bakış açıları karşısında, kişinin yaşam alanının psikolojik bir tanımını yapmaktadır (Raven, 2011:385). Günümüz örgütsel davranış yazını da davranışsal bakış açısı üzerine kurulu olduğundan Lewin’in teoremi

bugünün araştırmacılarına çok yenilikçi gözükme de o dönem için çığır açan bir teoridir.

Kişi-evre uyumunun kişinin özellikleri ve çevrenin özelliklerinin karşı karşıya gelmesinin bir sonucu olarak düşünöldüğünde aslında alan teorisinin bize sunduğu perspektifle olaya bakıyor olduğumuz da düşünölebilir. Diğer taraftan daha sonra Schneider'ın (1987:438) konuya katkıları ile bu bakış açısı tartışmaya açılmaktadır.

1.3.2 Holland'ın Meslek Seçimi Teorisi

Holland'ın (1959) mesleki seçim teorisi kişilerin ve iş çevrelerinin özelliklerini, *gerçekçi, araştırıcı, artistik, sosyal, girişimci, geleneksel* olmak üzere altı temele dayandırmıştır. Teori günümüzde meslekleri bu özelliklere göre sınıflandırarak, kişilerin bu özelliklerden hangilerini taşıdıklarını değerlendirir. Ayrıca bireylerin kariyer seçimlerinde ve nasıl/ne tür örgütlerde çalışmaları gerektiğini analiz etmede kullanılan bir kariyer seçim testi haline gelmiştir (Furnham, 2001:5).

Diğer taraftan araştırmacılar için de cazibesini korumaya devam eden teori, kişilerin kendi özelliklerine uygun örgütlerde daha fazla tatminle çalışarak daha başarılı olacaklarını vurgulamasıyla kişi-evre uyumu yazınında kullanılmaktadır. Holland'a (1959:35) göre bireyler bu altı özellikten bazılarına daha fazla bazılarına daha az sahip olacaklardır. Bir kişi çalışacağı mesleği veya örgütü ararken en fazla sahip olduğu özelliği ilk olarak dikkate alarak bir seçim yapar. Diğer taraftan bu birincil tercihi olan mesleğe girişi yada erişimi kısıtlıysa hiyerarşik sıradaki ikinci özelliğe göre bir kariyerin peşine düşer.

Teori, geniş bir çerçevede tanımladığı birey-evre faktörleri nedeniyle kişi-evre uyumu yazınının farklı seviyelerini karmaşık bir şekilde içinde barındırmaktadır. Bu nedenle Edwards'a (2008:192) göre uyum kavramının anlamında bir karmaşa yaratmaktadır. Diğer taraftan bu tez çalışması için, Holland'ın tanımladığı özelliklerin bir hiyerarşisi olması ve kişilerin bu hiyerarşi üzerinden bir tercih yapmaları, son bölümde değerinilecek olan önermeler için uygun bir dayanak sunmaktadır.

1.3.3 Dawis ve Lofquist'in İşe Uyum (Uyarlanma) Teorisi

Bu teori iş çevresi ve kişi arasındaki etkileşimi "iş" olarak tanımlar. Bireyin, sahip olduğu iş çevresi ile arasında, bir cevap verebilirlik kurmaya ve bunu sürdürmeye uğraştığı devamlı ve dinamik sürece işe uyum/uyarlanma/alışma (work adjustment) denir (Dawis ve Lofquist, 1984). Kişi-çevre uyumu yazınında hem işten ayrılmayı hem de örgüte duyulan çekimi açıklamada için temel oluşturur. Teori, örgütte geçirilen adaptasyonu incelemek için bir çerçeve olarak da düşünülebilir (Kuenzi ve Schminke, 2009:707; Niessen, 2010: 358).

İşe Uyarlanma Teorisi, işin ve kişinin birbirlerinden talepleri olan ve aralarındaki karşılıklılığın kişinin işte uzun süreler çalışmasıyla sonuçlanacak yani "kıdem" arttıracak bir "tatmin" durumunu ortaya çıkaracağını savunur (Dawis ve Lofquist, 1984). Teori bu nedenle "kişi-çevre cevap verme/karşılıklılık teorisi" ismiyle de anılır (Dawis, 2002:427). Birey ile çevresi arasındaki cevap verebilirlik şu dört koşulla tanımlanır (Dawis, 2002:428):

- Kişi ve çevresi arasında harmonik/uyumlu bir ilişki
- Çevrenin kişiye kişinin çevreye uygunluğu
- Çevre ve birey arasında ahenk ve anlaşma
- Kişi ve çevresi arasında karşılıklı ve tamamlayıcı/bütünleyici bir ilişki

Teorinin basit şekilde bir kişinin yetenekleri o kişinin örgütteki rolüne cevap verebilirliğinin yüksek olmasına neden olur ve tatmin edici bir çalışan olarak algılanır (Davis, Lofquist, Weiss, 1984) diyerek aslında kişi-örgüt uyumu ile beraber yan bir kavram olan kişi-rol uyumuna da değinmektedir. Ama teorinin ilk ortaya atılışında tanımlanan amacı kişi-meslek/uğraş uyumunu anlamak olarak ifade edilir. Bu noktada "iş" ve "meslek/uğraş" kavramları arasındaki fark göz önüne alınmalıdır. Bunun kişi iş uyumundan farkı ise, "*bir iş bir mesleğin/uğraşın zaman ve yer olarak sabitlemişidir*" (Thompson, Avery ve Carlson, 1968:6) şeklinde yapılabilir

Bu teorinin araştırmacıları işteki kişilikleri ve işin yapısını aynı boyutlar üzerinden ölçerek, bu boyutlardaki uyumun tatmine, bunun da kişilerin o örgütlerde uzun süreler kalmaları sonucu kıdem kazanmalarına neden olacağı üzerinde dururlar (Davis, vd. 1984a). Bu boyutlar aşağıda gösterilen şekilde incelenmektedir.

- Başarıya karşı rahatlık
- Statüye karşı diğerkâmlık (altruizm)
- Güvenliğe karşılık özerklik

Ayrıca bu altı farklı boyuttan başarı ve özerklik kişisel seviyede ödüller, diğerkâmlık ve statü sosyal seviyede ödüller, rahatlık ve güvenlik ise çevresel seviyede ödüller olarak sınıflanmıştır (Dawis vd., 1984b).

Alandaki çalışmanın başlangıç noktası kişi-meslek (occupation) uyumunu araştırmak için olsa da, aslında kişinin isteklerine cevap vermesi gereken iş olarak örgütü ele almaktadırlar. Bu nedenle günümüzde kişi-örgüt uyumu olarak değerlendirilen kişinin o örgütün kültürüne uygunluğu üzerinden değerlendirme yaptıkları söylenebilir (Bretz ve Judge, 1994:6).

1.3.4 Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Chatman'a (1989) göre bir kişinin bir örgüte çekilmesi o örgütün imajıyla ilgilidir. Bu imaj ise kişiye o örgütün neye değer verdiğini ve bu değerlerin kişi için de ne anlama geldiğini sorgulama şansı verir. Kişi-örgüt uyumunu "örgütün norm ve değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyum" (Chatman, 1989:339) olarak tanımlar. Bu şekilde uyumu değerlendirme boyutu olarak yalnızca "değerleri" esas almış olmaktadır. Bu nedenle yazarların daha sonraki çalışmaları kişi-örgüt uyumundan bir örgütsel kültür profili tanımlamaya doğru yön almıştır (Chatman, 1989:340; O'Reilly vd., 1991:487). Bu model, kişi-örgüt uyumu denince, aslında kişinin örgütün kültürüne ne kadar uyumlu olduğunun anlaşılmasına neden olmaktadır.

Chatman'ın (1989:487) modeli aynı zamanda etkileşimci bir perspektifle ele alınmış bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Temelde değerler üzerinden bir kişi-örgüt uyumu tanımlayan model, çevrenin kişi üzerindeki etkilerinden başka, kişinin çevre üzerindeki etkileri üzerinde de durarak karşılıklı değişen değerler sistemini vurgular. Bu, ilerleyen sayfalarda ele alınacak olan kültürleşme teorisinin (Berry, 1997) boyutlarını da akla getiren bir yaklaşımdır. Yeni gelen çalışanlar, örgütün değerlerine uyacak şekilde kendilerini değiştirebilecekleri gibi, örgütteki diğerlerini etkileyerek, onların değerlerini ve dolayısıyla örgütün kültürünü de değiştirebilirler. Chatman (1989:346) önerdiği modelin yalnızca kişi ile örgüt arasındaki benzerlikler ve farklılıkları ortaya koymaktan ziyade, yukarıda bahsedilen değerlerdeki karşılıklı değişimi de zaman içerisinde takip etmeyi sağlayacağını savunur.

1.3.5 Schneider'in Çekim-Seçim-Ayrılma (ÇSA) Modeli

Schneider'in (1987) ÇSA modeli kişi-çevre uyumu yazınında en fazla atıf alan çalışmaların başında gelir. Schneider (1987:451) insanların ve davranışlarının örgütsel çevreyi oluşturan ana öğeler olduğunu savunur. Başka bir deyişle, davranışların(D) kişilerden(K) ve onların çevrelerinden(Ç) etkilenecek oluşan bir fonksiyon olduğunu söyleyen Kurt Lewin'in (1935) $D=(K,Ç)$ teoremini, çevrenin insanlardan ve onların davranışlarından oluştuğunu söyleyerek değiştirir: $Ç=(K,D)$. Yani *"yapı, süreç ve kültür örgütlerdeki insanların davranışlarının bir nedeni değil, onların bir sonucudur"* (Schneider vd., 1995:747).

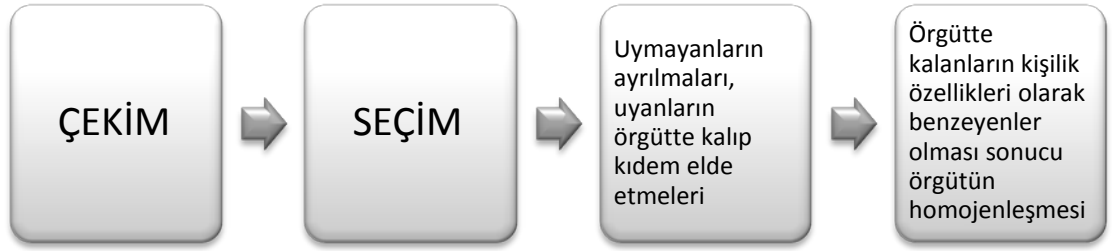
Schneider ÇSA modelinde (Schneider, 1987:448) bir örgüte ait kültürü, söz konusu kültüre uyumları nedeniyle oraya seçilen insanların kişiliklerinin oluşturacağını önermektedir. Hatta modele göre kültüre uyumları nedeniyle yeni gelenler oraya çekilir, orası tarafından seçilir ve bu özellikleri nedeniyle orada kalırlar (Schneider, 2001); aksi olduğu durumda –bu uyumun gerçekleşmediği durumda- da oradan ayrılırlar. Daha sonra örgütte kalan bu kişilerin kişilikleri göz önünde bulundurulduğunda, kişilik özellikleri açısından örgüt homojen bir ortam haline gelmiş olmaktadır (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995:141).

Bowers (1973) kişilerin örgütlere tesadüfi bir şekilde girmediklerini, orada olmayı veya olmamayı seçtiklerini, orada bir takım davranışlar sergilediklerini ve hatta oranın nasıl bir yer olacağını belirlediklerini belirtmiş ve böylelikle Schneider'a ÇSA çerçevesini oluşturmada ilham kaynağı olmuştur (Schneider, 2008: 268). Ve sonuç olarak şu üç temel fikir meydana çıkmıştır:

- 1) İnsanlar uyum sağlayacaklarını düşündükleri örgütlere çekilirler. İş ararken kendilerine açık olarak veya içlerinden "ben oraya uyarım" veya ben "oraya uymam" derler.
- 2) Resmi veya gayri-resmi seçim uygulamalarında, ortamlardaki kişiler de seçimler yaparlar; o ortama uyacağını düşündükleri kişilerin girmesine izin verirler veya öyle kişileri seçerler. Bir ortama giriş ne kadar kısıtlıysa, oradaki kişilerin oraya uyumu da o kadar fazladır. Aslında, resmi seçim uygulamalarının amacı o ortamdaki kişiliklerdeki çeşitliliğin yalnızca oraya uyanlarla kısıtlı olmasını sağlamaktır.
- 3) İnsanlar, iyi uyum sağlamazlarsa, gönüllü veya gönülsüz, ortamları terk ederler.

Schneider'a (2008) göre bu varsayımların tamamının örgütleri getirdiği nokta o örgütlerdeki kişiliklerin homojenleşmesi olarak adlandırılabilir (Schneider, 2008:269). Bir örgütteki kişiler birebir aynı olmasa da benzer kişiliklere, ilgilere, değerlere sahip olurlar (aynı kitap sf:269). Bu modelin özetle nasıl bir süreç olarak işlediği Şekil 3'te sunulmaktadır.

Şekil 3: Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli



Kaynak: Schneider, 1987'den derlenmiştir.

ÇSA modelinin her ne kadar yaygın kabul bulunduğunu söylesek de diğer taraftan modeli uygulanabilirlik ve genellenebilirlik çerçevesinde eleştiren yeni çalışmalar da söz konusudur (Edwards, 2008; Lee ve Ramaswami, 2013:222; Nelson ve Billsberry, 2008:19; Schneider, 2007:1). Küresel olarak kötüleşen genel ekonomik şartlar ve yüksek işsizlik oranları gibi bağlamsal koşullar ile belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması gibi kültürel faktörler ÇSA modeli için sınırlayıcı etkilere sahip faktörler olarak ele alınabilir. Örgütsel uyum ile ilgili 2009'da üçüncüsü düzenlenen e-konferansta ÇSA modeline yapılan bu tarz eleştiriler üzerine kurulu makaleler göze çarpmıştır (Van Vianen, Stoelhorst, ve de Goede, 2009; Lee ve Ramaswami, 2009). Model ve ona yönelik eleştiriler daha detaylı olarak aşağıda sunulmaktadır.

Üç basamaklı modelin ilk bölümünde, kişilerin organizasyonlar tarafından seçilmelerinde ve o örgütleri çalışmak için seçmelerinde temel olan süreç ele alınır. Uyum sağlayacaklarını düşündükleri örgütlere karşı bir çekim duymaları ve bu doğrultuda çalışmak için bu örgütlere başvurmaları olarak tanımlanan *çekim süreci* modeldeki birinci basamaktır (Schneider, 1987:441). Kişilerin ekonomik şartların olumsuz olması nedeniyle çalışacakları örgütü seçerken o örgütün kültürü ile uyup uymayacakları gibi bir algıyla hareket etmelerinin onlar için lüks sayılabileceği bağlamlarda, çekim sürecinin bu şekilde işlemeyebileceği rahatça söylenebilir.

Kişiler iş sahibi olabilmek için örgüte uyuyorlarmış gibi davranabilecekleri gibi (Mast ve Bangerter, 2011:198); aynı nedenle o örgüte karşı bir çekim de duyabilirler. Var olan ekonomik sistem içinde yerlerini koruyabilmek, ayakta kalabilmek için örgüt tarafından istenen, kabul gören, örgüte uyum gösteren davranışlar sergilemek gibi bir durumla karşı karşıya kalabilirler. Bu şekilde bakıldığında kişinin örgüte duyduğu çekimin temelinde o örgütün kişi için ulaşılabilir, erişilebilir olması yatmaktadır. İnsanlar iş bulabilme şansları olan örgütlere karşı çekim duyarlar. Böylece çekim süreci, yalnızca kişinin ve örgütün özelliklerinde örtüşme nedeniyle oluşan uyuma bağlı olmayabilir.

İş arama yöntemleri hakkında yeni gelişen yazının bir bölümünde, toplulukçu kültürlerde, firmaların çok gelişmiş insan kaynakları sistemleri olsa dahi, kişilerin çoğunlukla akrabalık, tanıdıklık ilişkileri veya sosyal ağları sayesinde bir iş bulup, o işlere yerleştiklerini anlatılmaktadır (Örn. Aycan, 2001 gibi). Akrabalık ve sosyal ağ ilişkileri özellikle Türkiye gibi yüksek toplulukçuluğa (Hofstede, 1980) ve paternalizme (Aycan, 2001:252) sahip kültürlerde önem kazanmaktadır. Aycan'ın (2001:252) çalışmasına göre Türkiye'de en fazla tercih edilen işe alım yöntemi mevcut çalışanların ve diğer bağlantıda bulunulan kişilerin referans vermeleri yoluyla gerçekleşmektedir. Bu noktada seçimin, orijinal ÇSA modelindeki gibi örgütün talepleri ile bu taleplere karşı kişilerin örgüte sunduklarının birbirine uyması sonucunda olduğunu söylemek çok güçtür. Özetle ÇSA modelin ikinci aşaması olan seçimin de Schneider'in anlattığı gibi işlemediği ve modelin kültürlerarası karşılaştırmalı bir bakış açısıyla ele alınarak geliştirilmesi gereği gündeme gelmektedir (Lee ve Ramaswami, 2009:1).

ÇSA modelinin son aşaması olan ayrılma bölümüne geldiğimizde, temel çıkış noktası kişilerin örgütlerine uyumla ilgili sorun yaşadıklarında işi hemen bırakmak yerine uyum sorununu çözmek için bazı mekanizmalar kullanabilecekleri şeklindedir. İş bırakmak yerine, kişilerin kendilerini o örgütsel çevreye uydurmak için değiştirmeleri, örgütü kendilerine uyacak şekilde değişmek üzere etkilemeleri veya örgüt içinde tamamıyla uyum içinde olmasalar da uyum gösterebildikleri kendi niş çevrelerini yarattıkları söylenmektedir (Van Vianen, Stoelhorst, ve de Goede, 2009:1). Ek olarak, uyumsuzluk durumlarında işi bırakmanın, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda tercih edileceği de söylenebilir. Güvende olmaya atfedilen önemin nispeten daha yüksek olduğu belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda (Hofstede, 1980) ise, örgütte kalıp mevcut durumla başa çıkmak için başka alternatif yollara başvurulması daha fazla tercih

edilen bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca işe yerleşiklik teorisine göre uyumsuzluk durumunda ayrılmanın kişiye neye mal olacağı veya kişinin o iş yerindeki bağlarının ne kadar güçlü olduğu da bu karar üzerinde etkilidir. Bu durum, Schneider'ın uyumsuzların ayrılması varsayımını üzerinde çokça tartışma yapılabilecek bir konu haline getirmektedir.

Modelin üç aşamasını ve bu aşamalara yapılan eleştirileri sunduktan sonra bu tezin özellikle örgütlerde uyumsuz oldukları halde kalmaya devam eden kişileri kendine odak noktası olarak seçtiğini belirtmemiz gerekir. Görüldüğü üzere ÇSA modelinin üç aşaması için de eleştiriler ve modeli geliştirmek için öneriler sunulabilir. Bu tez çalışması, daha önce belirtilen, modelin aşamalarını farklı seviyelerde ele alma ve her bir aşamayı ayrı bir (teori) gözüyle bakma yaklaşımı benimsemektedir. Dolayısıyla Şekil 3'te ÇSA modelinin uyumsuzların ayrılma aşaması olarak gösterilen bölümü bu tezin odaklanacağı temel bölümdür. Gerek uyum yazınında, gerek sosyalleşme yazınında ayrılma olarak ifade edilen bölümde, ayrılmanın gerçekten olup olmadığı bizce sorgulanmaya en çok değer olan ve tezinin geliştirilmeye en fazla ihtiyaç duyulan bölümüdür. Yani asıl tartışmaya açılan konu, ÇSA'nın ayrılma aşamasıdır. Bu aşamanın detaylı olarak incelenmesinin teoriye bilimsel katkı sağlayabileceği düşüncesindeyiz.

1.4 SOSYALLEŞME

Sosyalleşme sürecinin tanımı ve yazında nasıl ele alındığı, bu tez çalışması için son derece önemlidir. Çünkü sosyalleşme sürecinin sonucunda beklenen öğrenme davranışının gerçekleşip gerçekleşmediği; gerçekleşmediyse, yani kişi o ortama (örgüte veya iş çevresine) uyumlu hale gelemediyse sosyalleşme sürecinin varsayımları ayrı sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyalleşmenin temel teorileri böyle bir durumda (yani sosyalleşme süreci başarıyla tamamlanamadıysa) kişinin örgütte daha fazla kalamayacağı, gönüllü ve gönülsüz örgütten ayrılacağını (Saks ve Ashforth, 1997:234; Schneider, 1987:442; Schneider, 2008:267) varsayarlar. Tezin temel iddiası uyumsuzluğun her zaman ayrılma ile sonuçlanmayabileceğidir. Bu nedenle öncelikle temel sosyalleşme teorilerinin neleri savduklarına yer verilecektir.

Allen (2006) sosyalleşme sürecini örgüte girmeden önceki beklentiler, girişte örgütsel kültürle tanışma ve sonucunda uyum sağlama olmak üzere üç basamaklı olarak tanımlamıştır (bkz. Şekil 4).

Şekil 4: Sosyalleşme Süreci



Kaynak: Allen, 2006'dan derlenmiştir.

Saks ve Ashforth (1997:234) örgütsel sosyalleşme yazınına değerlendirdikleri çalışmalarında bu alanda gelişmiş bir sosyalleşme teorisinin varlığından söz edilemeyeceğini ancak yazında kendilerine oldukça yer bulan dört temel bakış açısını sunmuşlardır. Bu modeller:

- sosyalleşme taktikleri modeli,
- belirsizliği azaltma teorisi,
- sosyal biliş teorisi,
- biliş ve anlamlandırma teorisidir.

1.4.1 Sosyalleşme Taktikleri Modeli

Sosyalleşme konusunda yapılan çalışmaların örgütsel alandaki en önemli bölümünü örgütlerin yeni gelenlere uygulayacakları sosyalleşme taktikleri oluşturmaktadır (Ashforth, Sluss ve Saks, 2007; Cable ve Parsons, 2001; Cooper-Thomas, Van Vianen ve Anderson, 2004; Gruman, Saks ve Zweig, 2006). Yazında bu taktiklerin hangi kombinasyonla uygulandığında nasıl bir sosyalleşme süreci ile sonuçlanacaklarına özel olarak önem verilmiştir. Van Maanen ve Schein'in (1979:209) ilk olarak ortaya attıkları sosyalleşme taktikleri modeli, Jones'un (1986:263) onların bireyselleşmiş rol oryantasyonu ve kurumsallaşmış rol oryantasyonu oluşturanlar şeklinde sınıflamasıyla 6 adet boyutun iki farklı uç noktası haline gelmişlerdir (bkz. Tablo 4). Jones (1986:263) bu taktiklerin kolektif, formel, sıralı, sabit, seri, atama şeklinde uygulandığında yeni gelenin sosyalleşmesinde var olan rollere tamı tamına uygun, kurumsallaşmış bir rol oryantasyonuna uğrayacağını; bireysel, enformel, tesadüfi, değişken, ayırıcı, yoksun bırakma

şeklinde bir kombinasyonla uygulandığında ise bireyselleşmiş, daha yenilikçi bir rol oryantasyonuna maruz kalacağı ve bu sosyalleşmenin bireye özgü olacağını önererek modeli bir adım öne götürmüştür.

Tablo 4: Sosyalleşme Taktikleri

	Bireyselleşmiş bir oryantasyona yol açan taktikler	Kurumsallaşmış bir oryantasyona yol açan taktikler
Bağlam	Bireysel	Kolektif
	Enformel	Formel
İçerik	Tesadüfi	Sıralı
	Değişken	Sabit
Sosyal	Ayırıcı	Seri
	Atama	Yoksun Bırakma

Kaynak: Jones, 1986:263.

Statükoyu korumaya yönelik veya yeni gelenin pasif bir şekilde örgütte var olan rolünü kabul etmesini sağlayacak olan birinci kombinasyonun, daha bilgi vermeye dayalı ve belirsizlikten kaynaklanan endişeyi daha az indirgeyici bir yapıda olduğu belirtilmektedir (Van Maanen, Schein, 1979). Bunlardan kurumsallaşmış bir oryantasyona maruz bırakacak şekilde bir kombinasyon uygulananlar, buna maruz kalanların sadakatlerinin daha fazla dolayısıyla işten ayrılma oranlarının daha düşük olduğu öngörülmüştür (Van Maanen, Schein, 1979). Saks ve Ashforth (1997) kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerinin, çalışan için belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olmak amacıyla var olduklarından bahsetmektedirler. Çalışanın uyarlanması/uyum sağlaması için sosyalleşme taktikleri ve bilgi arama (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo ve Tucker, 2007) gerektiğinden bahsetmektedirler. Sosyalleşme taktikleri modelinin, sosyalleşme sürecinde yeni gelenlerin rollerinden veya içsel değerlendirmelerinden çok, örgütsel uygulamaların süreci nasıl etkiledikleri ile ilgilendiği söylenebilir.

1.4.2 Belirsizliği Azaltma Teorisi

Saks ve Ashforth'un (1997:236) ele aldığı ikinci teori belirsizliği azaltma teorisidir. Her ne kadar bu teori bir sosyalleşme teorisi değilse de sosyalleşme taktiklerinin yeni gelenlerin örgütle ilgili bilgi edinme ve bilgiye ulaşma kolaylığını arttırmalarına atıf yaparak belirsizliği azaltmadaki rolünden bahsedilir. Burada iş

çevresinin daha tahmin edilebilir, anlaşılır ve sonuç olarak daha kontrol edilebilir olması için yeni gelenlerin örgütteki çeşitli kanallardan bilgi edinme arayışı içinde olduklarından söz edilir (Saks ve Ashforth, 1997:237). Yeni gelen rolünün gereklilikleri ve iş çevresi hakkında bilgi sahibi oldukça bu konuda hissedeceği stres azalacaktır. Bu noktada yine kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerinin daha etkili olacağından bahsedilebilir.

1.4.3 Sosyal Biliş Teorisi

Aynı makalede (Saks ve Ashforth, 1997:237) geçen üçüncü teori Bandura'nın (1977) sosyo-bilişsel teorisidir. Bandura'nın öz-yeterlilik ve sosyo-bilişsel teorisi öğrenme teorilerine ışık tutmakta ve temel oluşturmaktadır. Bu nedenle sosyalleşme literatüründe Bandura'ya (1977, 1989, 1991) çokça referansa rastlanmaktadır.

Bu teorinin temelde önerisi, kişilik ve bilişsel faktörler, çevresel faktörler ve davranışlar arasında karşılıklı bir üçlü ilişki olduğu ve bunların her birinin birbirini karşılıklı etkilediğidir. Bu geniş çaplı teorinin üç özelliği örgütsel alanla özellikle ilgilidir (Wood ve Bandura, 1989:361). Bunlar şu şekilde sıralanabilir; (1) Kişinin sosyal, davranışsal, bilişsel yetkinliklerinin uzmanlaşma modeliyle geliştirilmesi, (2) kişilerin yetkinliklerini etkin bir şekilde kullanmaları için kendi yeteneklerine olan inançlarının yerleştirilmesi, geliştirilmesi, (3) bireylerin motivasyonlarının ödül sistemleri ile artırılması (Wood ve Bandura, 1989:361). Teorinin örgütsel alandaki kullanımına özellikle bu sayılan üç şekilde rastlanırsa, bu tez için Bandura'nın (1989) sosyal biliş teorisinin esas önemi, kişilerin uyumsuzluk durumuyla karşılaştıklarında bununla başa çıkmada bir araç olarak kullanılabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Bandura'ya (1977:191) göre, bireylerin öğrenme süreçlerinde, yalnızca kendileri yaparak öğrenmelerinin öneminden bahseden önceki teorilere ek olarak, başkalarının deneyimlerinden de, onların davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözlemleyerek de öğrenme gerçekleşebilmektedir. Sosyal öğrenme Bandura'ya (1977:191) göre bilişsel, davranışsal ve çevresel olmak üzere üç boyuttan oluşur. Bu boyutların karşılıklı etkileşime girmesiyle öğrenme gerçekleşir. Bireyler başkalarının davranışlarını gözlemleyerek o davranışlar ve sonuçları hakkında bilgi toplayarak kendi davranışlarını şekillendirirler. Yani sosyal öğrenme aktörler üzerinden gerçekleşir.

Teorinin örgütsel yazındaki en fazla kullanımı, yukarıda sayılan üç özelliğten ikincisi ile ifade edilmeye çalışılan, öz-yeterlilik konusundadır. Öz-yeterlilik “*bir kişinin içinde bulunduğu durumun gerekliliklerini yerine getirmede motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını harekete geçirebilmesine olan inancıdır*” (Stajkovic ve Luthans, 1998:240). Görüldüğü üzere bu tanımda kişinin kendine olan inancının büyük bir yeri bulunmaktadır. Bandura’ya (1989) göre öz-yeterliliğin dört kaynağı vardır. Bunlar; (1) kişinin o konuda deneyimlerle uzmanlık sahibi olması, (2) kişinin başkalarının deneyimlerine ortak olması, (3) kişinin sözel olarak kendi yeterliliğine ikna edilmesi, (4) kişinin fizyolojisinin ve duygulanım durumlarının buna müsait olmasıdır. Örgütlerdeki sosyalleşme süreçlerinde bu yukarıda sayılan dört kaynakla desteklenmenin öneminden bahsedilir.

Sosyal biliş teorisi özellikle başkalarının deneyimlerinden öğrenme (temsili öğrenme) ve sonucunda kendini ayarlama süreçlerine ayrı bir önem vererek uyumsuzluk durumunda kullanılacak stratejilere ışık tutmada sonraki bölümlerde tekrar ele alınacaktır.

1.4.4 Biliş ve Anlamlandırma Teorisi

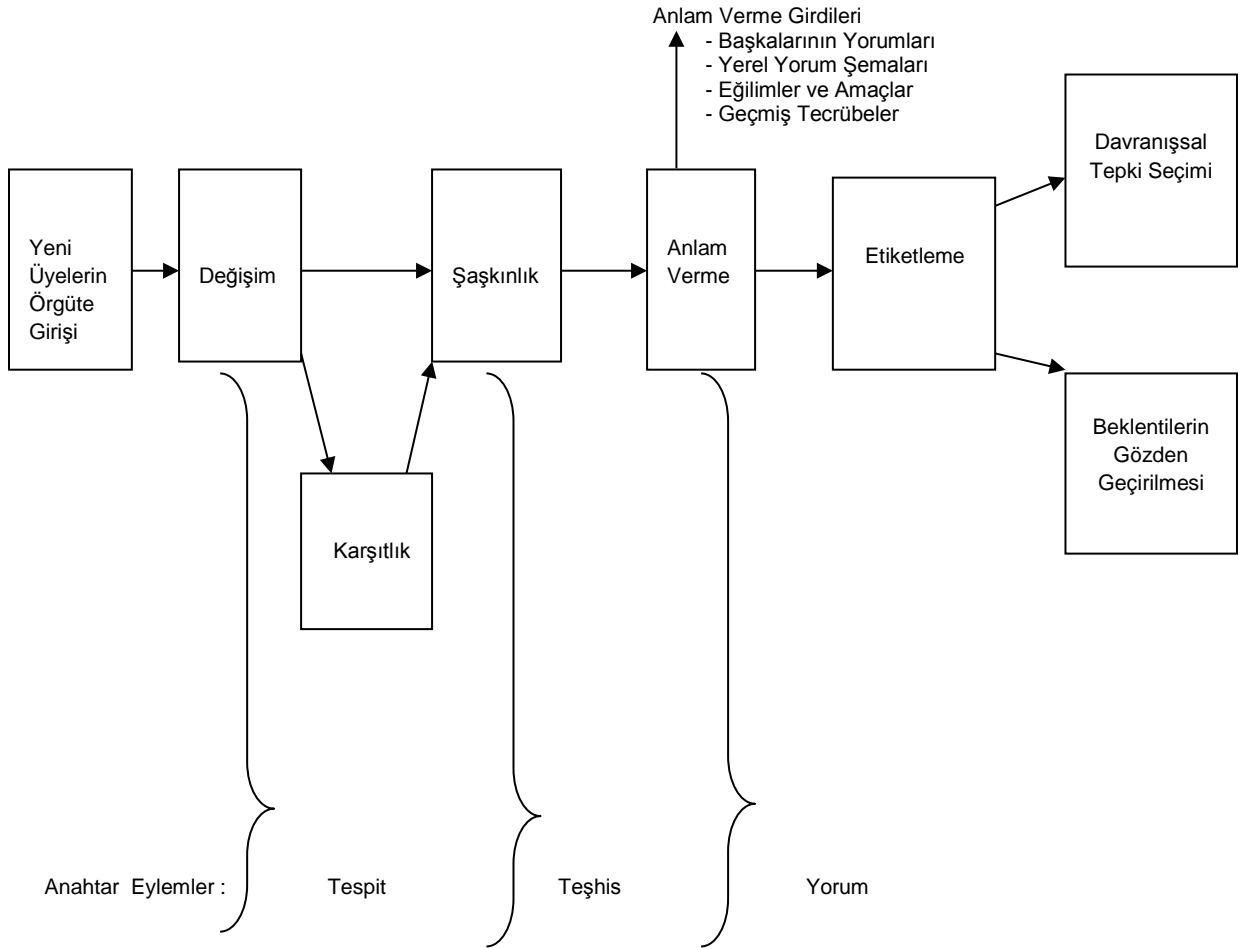
Örgüte yeni gelenlerin sosyalleşme sürecinde karşılaştıkları sürprizleri nasıl anlamlandırdıkları üzerine kurulu olan bu teori, örgütsel gerçeklikleri durumsal olarak tanımlamaya ve sosyal etkileşimler yoluyla rolleri tanımlamaya çalışmanın üzerinde durur (Saks ve Ashforth, 1997:237). Bu teori özellikle zihin haritaları üzerinden yeni gelenlerin bilgi arayışı üzerinde dururken, teorinin sosyalleşme yazınında ilgi gören temel teorilerden biri olduğunu söylemek güçtür. Diğer taraftan örgütsel uyumsuzlukla başa çıkmada yorumlamacı kontrol kullanımı ve hayali kontrol kullanımı ile bu konu arasındaki bağlantılar bu tezin üçüncü bölümünde sunulmaktadır.

Bireyler anlamlandırma süreçlerinde başa çıkabilecekleri olayları görürler, başa çıkamayacaklarını görmezler (Weick, 2001:178). Algısal haritalar da bu şekilde kişilerin geçmiş deneyimleri ve kendilerine özgü tecrübelerinden oluşur. Bu algısal haritalar birbirleriyle etkileşim içindedir ve bireyin kendi davranışlarının sonuçlarını başkaları üzerinden görmeden aslında ne yaptığını anlamlandırması pek mümkün değildir (aynı kitap sf:182)

Sosyalleşme sürecinde birey, örgütte karşılaştığı olayları, bunlara kendisinin verdiği tepkileri ve bu tepkilerin örgütteki diğerleri tarafından nasıl anlaşıldığını

gözlemleyerek bir öğrenme gerçekleştirir (Louis, 1980:226). Anlamlandırma teorisi bakış açısıyla sosyalleşme süreci sonucunda, bireyin örgüte uyumsuz hale gelmesi veya öyle kalması bu öğrenmedeki ya karşılıklı etkileşimin yetersiz olduğu ya da bireyin kendi davranış ve tepkilerine verilen karşılıkların olumsuz olduğunu fark etmesidir.

Şekil 5: Örgüte Girişte Anlamlandırma Süreci



Kaynak: Louis, 1980:242.

Louis (1980:226) çalışmasında sosyalleşme perspektifini temel alarak örgüte yeni giriş yapan üyelerin nasıl bir anlamlandırma sürecinden geçtiklerini incelemektedir. Bu açıdan bakıldığında yeni örgüt üyelerinin kabulü ile öncelikle örgütsel ortamlarda ortaya çıkan değişim süreci, meydana gelen olayların *tespit* edilmesi ile başlamaktadır (bkz. Şekil 5). Tespit edilen olaylarda görülen zıtlıklar

sürprizler olarak anlamlandırılmakta ve söz konusu sürprizlerin çözümlenmesi için *teşhis* aşamasına geçilmektedir. Teşhis aşaması ile başlayan bireysel yorumlama sürecinde ise, çevresel olayların anlamlandırılmasında öncelikli girdiler olarak diğer örgüt üyelerinin yorumları, örgütsel kültüre ait yerel yorum şemaları, eğilimler ve amaçlar ile geçmiş tecrübeler etkili olmaktadır. Anlamlandırma sürecinin sonucunda oluşan *yorumlar* bireylerin çevrelerini nasıl tanımladıklarını ortaya çıkarmakta, böylece belirli olaylara belirli anlamlar atfedilmektedir. Sosyalleşme sürecinin sonunda olaylara atfedilen anlamlar doğrultusunda bireyler açısından iki farklı davranış seçeneği ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, uygun davranış biçiminin seçilerek karşılaşılan olaya tepki verilmesi, ikincisi ise olayın nasıl algılandığının ve beklentilerin gözden geçirilerek yeni bir yorumun oluşturulmasıdır.

1.4.5 Kültürleşme Teorisi

Sosyalleşmenin grup düzeyinde meydana gelmesi olarak adlandırılabilir olan kültürleşmede, sosyalleşmeye maruz kalan aktör veya daha doğru bir ifadeyle analiz birimi birey değil, grup hatta grubun kültürüdür (Liebkind, 2001:386). Sosyalleşmede, bireyin içine girdiği grubun kültürünü benimsemesi sürecinden söz edilirken; kültürleşmede, karşı karşıya gelen iki grubun ikisinin de birbirlerinin kültürlerinden etkilenebileceklerinden bahsedilir (Berry, 1997:6).

Tablo 5: Kültürleşme Çerçevesi

Kendi kimlik ve değerlerimi korumalı mıyım?	Topluma dahil olmak için pozitif bir yaklaşımda bulunmalı mıyım?	Kültürleşme Türü
Evet	Evet	Bütünleşme (Integration)
Evet	Hayır	Ayrılma (Separation)
Hayır	Evet	Asimilasyon (Assimilation)
Hayır	Hayır	Marjinalleşme (Marginalization)

Kaynak: Berry, 1997:10.

Bu konuda kişilerin kendi değerlerini korumak veya topluma uymak için değişmek gibi iki konuda karar vermeye zorlanmaları söz konusudur (Berry, 1997:9). Bu tanıma bakıldığında her ne kadar grup düzeyinde bir analiz için geliştirilen bir teori olsa da, kültürleşme teorisinin örgüte uyum konusunda pek çok açıdan destek

sağlayabileceği sonucu çıkarılabilir. Tablo 5 bize bu iki soruya verilen cevaba göre ortaya çıkacak durumu özetlemektedir.

Kültürleşme konusuna burada yer verilmesinin sebebi, kültürleşmede kişinin kendine sorduğu soruların aynen örgüte uyumda da sorulabilir olmasıdır. Kişi kendi kimlik ve değerlerini korumak ve örgütün değerlerini benimsemek yoluna giderse ayrılma gerçekleşir. Ama diğer taraftan kendi kimlik ve değerlerini korumak adına örgütünkilerde değişiklikler yaratmaya çalışabileceği durumda o örgütte kalmaya devam edeceği bir yol çizilmiş olur. Bu tezin uyumsuzların ayrılmaları ile ilgili varsayımları sorgulayan çıkış noktası için bu teori de bir destek sunmaktadır.

1.5 İŞE YERLEŞİKLİK

İşe yerleşiklik, işten ayrılmayı açıklayan ve bunu açıklarken de kullandığı üç boyuttan biri uyum olan bir teori olması nedeniyle bu tezde yer verilmesi gereken önemli bir konudur. İşe yerleşiklik uyumu bir boyut olarak alırken, bağlar ve fedakârlıkları da modele ekleyerek, bundan sonraki bölümde değinilecek olan ve bu tezin ana merak konusu olan örgütlerdeki uyumsuz olan kişilerin durumlarını aydınlatmada önemli bir teori haline gelmektedir. Daha önce uyumsuzların ayrılacağı varsayımları ile ilgili tartışmalara yer verilmiştir. İşe yerleşiklik teorisi işten ayrılmayı açıklamada uyum dışında iki faktörü daha sürece dâhil ederek bu varsayımlara karşı yaptığımız sorgulamalara, her ne kadar teorinin ana amacı bu olmasa da, önemli bir destek sunmaktadır.

Bir kişinin bir örgütte kalmasına neden olan faktörler denilince akla ilk olarak orada bulunmaktan dolayı duyduğu tatmin ve kişinin sahip olduğu iş alternatiflerinin özellikleri gelmekteydi (March ve Simon, 1958:47). March ve Simon'a (1958:53) göre, bireylerin örgütten ayrılmanın kolaylığı ve ne kadar istenen bir durum olduğuna dair algılarına etki eden faktörler, kişilik yapısı gibi bireysel özelliklerin yanında, bireyin o toplulukta sahip olduğu bağlarla oldukça ilişkilidir. Örneğin bir bireyin kendi örgütü içindeki bağları ne kadar zayıfsa başka örgüte geçmeyi o kadar kolay olarak algılaması söz konusudur.

İşe yerleşiklik kavramı ise bu bağların yanında uyum ve fedakarlıkları da modele katarak bu üç faktörü işle ilgili ve iş dışı olmak üzere çeşitlendirir. Böylece işe yerleşiklik altı alt boyutta incelenmektedir: 1. Örgüte uyum, 2. Topluma uyum, 3. Örgütle bağlar, 4. Toplumla bağlar, 5. Örgütü bırakmaya bağlı feda edilenler, 6. Topluluğu bırakmaya bağlı feda edilenler (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006:319).

İşe yerleşiklik teorisi, bu üç faktörün, yani uyum, bağlar ve fedakârlıkların, kişinin işten ayrılma niyeti üzerinde tatmin gibi faktörlerden daha önemli olduğunu vurgular (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ve Erez, 2001:1102). Burada uyum, kişinin kendini o örgüte ve içinde yaşadığı topluluğa ne kadar uygun ve uyumlu hissettiği olarak tanımlanmıştır. Bağlar, kişinin o örgütteki ve o sosyal çevredeki resmi ve gayri-resmi bağlantılarını ifade etmektedir. Fedakârlıklar ile kastedilen ise o örgütten veya sosyal çevreden ayrılmanın kişi için ne kadar maddi ve psikolojik maliyeti olacağı ile ilgili algılardır.

Yerleşiklik teorisi bir kişiyi ve ailesini içinde yaşadıkları topluluğa ve fiziksel çevreye bağlayan birçok sosyal, psikolojik ve ekonomik bağdan (Mitchell vd., 2001:1104) söz etmektedir. İşe yerleşiklik bu durumda yalnızca işle ilgili olmayabilir. Uyum, bağlar ve fedakârlıklar işle ilgili veya içinde yaşanılan toplulukla ilgili olabilir. Böylece işe yerleşiklik işle ilgili faktörler ve iş dışı faktörler olmak üzere iki farklı açıdan incelenebilir.

Tatminsiz olanların işten ayrılma kararı verip vermeyeceklerini kişinin o örgüt ve o sosyal çevreyle olan ilişkileri üzerinden bu üç faktöre dayandırarak açıklanmaktadır (Ramesh ve Gelfand, 2010:807). Bir kişi ne kadar yerleşikse içinde bulunduğu sosyal ağlardaki (örgütteki veya topluluktaki) bağlarının sayısı ve kuvveti o kadar fazla olacaktır ve bu bağlar onun kalmasında tatmin vs. gibi konulara nazaran daha önemli bir rol oynayacaklardır (Ramesh ve Gelfand, 2010:807).

Gönüllü işten ayrılmada veya işi bırakma niyeti üzerinde sosyal mübadelenin kısa dönemde, işe yerleşikliğinin ise uzun dönemde özellikle duygusal bağlılık üzerinden etkili olduğu bulunmuştur (Hom vd., 2009:277). Kültürel olarak işe yerleşikliğinin farklı boyutları farklı kültürlerde daha önemli olabilir. Hatta Ramesh ve Gelfand (2010:807) bu boyutlara ek olarak aile yerleşikliği kavramını öne sürmüş ve işe yerleşikliğinin açıklamakta yetersiz kaldığı işten ayrılma(ma) davranışlarını aile yerleşikliği kavramı ile açıklamışlardır.

1.6 İŞ YAŞAMINDA UYUMSUZLUK

Davranış odaklı tahminler ÇSA'nın sınır koşullarını, açıklamakta yetersiz kaldığı veya göz ardı ettiği noktaları, belirlemede yardımcı olacaktır. Kişi-çevre (durum) etkileşimlerini anlamak için yalnızca uyuma bakmak yeterli değildir, uyumsuzluk da ele alınmalıdır (Chatman, 2008:65). Fakat bu anlamda

uyumsuzluğun kavramlaştırılmasındaki netlikten yoksunluk açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu eksiklik artık araştırmacıların da ilgi gösterdiği bir konu haline gelmiş ve özellikle uyumdan ziyade uyumsuzluk üzerine yazılan makaleler son dönemde artmıştır (Örn: Billsberry, 2007b, 2008; Cooper-Thomas ve Wright, 2013; Pichler, Varma ve Bruce, 2010; Talbot ve Billsberry, 2011). Bunlardan bir tanesinde uyumsuzluk şöyle tanımlanmaktadır:

“Kişi-çevre uyumsuzluğu, taraflardan biri veya her ikisi için de belirgin olan, örgütsel seviyedeki kıyaslanabilir faktörlere göre bireysel faktörlerin daha az, daha çok veya niteliksel olarak farklı olduğu, birey ve çevresi arasındaki algılanan bir uyumsuzluk anlamına gelmektedir.” (Cooper-Thomas, Wright, 2013, s. 21)

Bu tanımda uyumsuzluğun, ya birey ya da çevre tarafından belirgin bir şekilde fark edilebilir olması, örgüt seviyesindeki faktörlerle kıyaslandığında daha az veya daha fazla olan bireysel faktörlerle ilişkili olduğu gibi iki önemli nokta üzerinde durulmaktadır. Uyumsuzluğun her iki parti tarafından aynı zamanda anlaşılır olması gerekmediği sonucuna ulaşan tanım, çevrenin kişiyi uyumsuz bulduğu ama kişinin kendini öyle hissetmediği veya kişinin kendini uyumsuz bulduğu ama çevrede böyle algılanmadığı durumların da olup olamayacağını göz önünde bulundurarak öznel uyumsuzlukla nesnel uyumsuzluk arasında fark olduğu durumları da akla getirmektedir.

French vd.'nin (1982) kişi ile çevresi arasında objektif veya subjektif olarak uyumun bulunmayışı olarak tanımladıkları kişi-çevre etkileşiminde uyumsuzluk, iki tür durumda ortaya çıkabilir. Bunlardan ilki kişinin çevrenin sunduklarından fazlasını istediği ve diğeri de çevrenin kişinin sunduklarından daha fazlasını talep ettiği durumlardır (Jansen ve Kristof-Brown, 2005). Hom vd. (2009) her ne kadar bir uyumsuzluk tanımı yapmak amacıyla olmasalar da işten ayrılmayı ele aldıkları çalışmalarında, işveren ile çalışan arasındaki ilişkileri incelerken iki farklı türde sosyal mübadele tanımlamışlardır. Bunlardan ilki o ilişkiye karşılıklı eşit yatırımların yapıldığı, diğeri ise taraflardan birinin diğere göre o ilişkiye daha çok yatırım yaptığı ilişkilere. Karşılıklı yatırım yapanlarla, birinin diğere göre daha fazla yatırım yaptığı türlerin işten ayrılma niyeti ve davranışı üzerindeki etkileri farklı olacaktır. Bunların ikicisinin açıkça bir uyumsuzluk tanımı olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan karşılıklı yapılan yatırımlar eşit olsa dahi bunların birbirlerine kıyasları taraflar tarafından farklı yapılacağından karşılıklı sosyal-mübadelelerde de uyumsuzluk durumları ortaya çıkabilir. Benzer şekilde (Edwards, 1996:292) da ikili bir ayrıma gitmiştir. O da örgütün yatırımlarının fazla olduğu kişininkinin daha az

olduğu veya kişinin yatırımlarının daha fazla olduğu ve bu nedenle tatminsiz olduğu durumlar üzerinden uyumsuzluk türleri tanımlamıştır.

Bu sosyal-mübadele çerçeveli bakış açısından başka, değer veya kültür temelli bir bakış açısı da örgütsel uyumsuzluğu şu üç boyutta analiz etmektedir (Wright ve Cooper-Thomas, 2009:11) :

- Kendisine benzeyenleri bulamamak,
- Ait hissetmemek,
- İş arkadaşlarıyla iyi etkileşimlere sahip olmamak.

Uyumsuzlukla ilgili tanımlamalara baktığımızda ise yabancı literatürde bunu ifade etmek için dilimizden çok daha fazla kelime olduğunu görüyoruz. Zayıf uyum/fakir uyum (poor fit), düşük uyum (low fit), uyumun olmayışı (lack of fit) ve uyumsuzluk (misfit) gibi farklı farklı şekillerde söylendiğinde Türkçede çok da hissedilmeyen anlam farklılıkları İngilizce hissedilebilir olduğundan, bu tezde literatürde “misfit” olarak geçen uyumsuzluk kavramının kastedildiğini belirtmek gerekmektedir.

Ayrıca uyumsuzluk için yine uyumun tanımından ve ölçümlemesinden kaynaklanan kavramsallaştırmalar da söz konusu olabilir. (Piasentin ve Chapman, 2006). Piasentin ve Chapman’a (2006:202) göre özellikle öznel kişi-örgüt uyumunun ölçüldüğü durumlarda aslında soruların iki farklı yapıda olduğu görülebilir (Örnek: O’Reilly, 1991). Örgüte uyum ve örgütteki insanlarla uyum gibi iki farklı gruba ayrılabilir kişi-örgüt uyumu araştırmacılarının kullandığı sorular. Bunlardan ilk grupta çalışanlara örgütün değerleri, misyonu vb. ile uyumları sorulurken, ikinci grup sorularda da örgütteki insanlarla olan uyum sorulmaktadır. Araştırmacılar bu ayrıma değinmişler ancak uyumu buna göre ele almamışlardır. Her ne kadar Schneider (1987:450) örgütler içlerindeki bireyler tarafından yaratılan yerlerdir diyerek böyle bir ayrımın olmadığını savunsa da, bir örgütün vizyonu ve misyonuyla uyumlu olup o örgütteki insanlarla uyumlu olmamak gibi durumlar söz konusu olabilir. Bu durumda uyumsuzluğu da örgütler üzerinden ve kişiler üzerinden olmak üzere iki farklı yapıda ele almak gerekebilir.

Uyumu bir kaç aşamada ele alabiliriz. Örgüte kabulle başlayan giriş aşaması diyebileceğimiz aşamayı sosyalleşme aşaması izler. Bu aşamadan sonra değerlendirme ve ayrılma aşamaları gelir. Bu çalışmadaki önermeler ile sosyalleşme aşamasından sonra ortaya çıkan uyumsuzluk durumları ele alınacağından çalışmanın yalnızca sürecin son bölümüyle ilgili olduğu söylenebilir. Jansen ve

Shipp (2013:202) uyum konusunu ele alan araştırmaların hangi aşamalardaki hangi uyum türünü ele aldıklarını özetlemişlerdir (bkz. Tablo 6). Bu tez çalışmasının aynı tabloda işe girdikten sonraki sosyalleşme aşamasındaki uyumsuzluğu incelediğini söyleyebiliriz.

Tablo 6: Uyum Araştırmalarında Zaman

	Uyum Türü	Araştırma Odağı	
İşe başlamadan önce	Kişi-Meslek	Kariyer Danışmanlığı Mesleki Seçim	İşe-alım öncesi
	Kişi-İş	Minimum Özellikler Gerçekçi İş Öngörüleri	İşe alım/İş arama
	Kişi-Kişi	İşe alan kişinin etkisi	
	Kişi-İş	Seçim araçları Değerlendirme Merkezi	İşe seçim/İş seçimi
	Kişi-Örgüt	Kültürel Uyum İnsan Kaynakları Sistemi	
	İşe başladıktan sonra	Kişi-Örgüt	Değerler Hedefler
Kişi-İş		İş tatmini Yetenek-bazlı Eğitim	
Kişi-İş		İşten ayrılma Tatmin	Uzun-sürel alışma/Kidem
Kişi-Meslek		Kariyer Tatmini Yeniden eğitim	
Kişi-Örgüt		Kıdem İşten ayrılma	
Kişi-Grup		Grup kompozisyonu Grup demografisi	
Kişi-Kişi	Dikey İkili Bağlar Lider-Üye Etkileşimi		

Kaynak: Jansen ve Shipp, 2013:202.

Bireyin bu aşamadaki sosyalleşmesi,

- O işle ilgili beceri ve yetenek geliştirmek,
- Uygun rol davranışlarını edinmek,
- Beraber çalışılan grubun norm ve değerlerine uymak,

şeklinde üç farklı koldan gerçekleşecektir (Feldman, 1981:309). Bu teze konu olan uyumsuzluk, bu aşamaların her birinde ayrı ayrı ortaya çıkabilmektedir.

Chatman, Wong ve Joyce (2008:63) ÇSA modelinin uyum perspektifi ile etkileşimci perspektiflerin bakış açılarıyla ele alındığında farklı yorumlar ortaya çıkacağını savunurlar. Araştırmacılar bu nedenle davranışsal sonuçlara daha fazla odaklanmak amacıyla üç faktör üzerinden ÇSA modelini ele alırlar. Bu faktörler kişilik, ruhsal duygulanım ve demografik özelliklerden oluşmaktadır. Bunlardan birbiriyle yakından ilgili olan kişilik ve ruhsal duygulanım daha çok çekim ve seçim süreçlerindeki etkilerinden bahsedilse de ruhsal duygulanımın da aslında bir örgütte mutsuz olduğu halde oradan ayrılmayan insanların davranışlarını açıklamakta önemli olduğunu savunurlar (Chatman, Wong ve Joyce, 2008:72). Örneğin genel yapı itibariyle mutsuz olan insanlar bir örgütü mutlu insanlara göre daha fazla terk etme eğiliminde olurlar (Lyubomirsky ve Ross, 1997:1141). Chatman vd.'nin (2008:72) ÇSA ele alırken kullandığı üçüncü faktör ise yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik özelliklerdir. Burada özellikler ile kişinin sahip olduğu spesifik özelliklerin değil, bu özelliklere sahip olan kişinin içinde bulunduğu grubun kompozisyonunun öneminden bahsedilmektedir. Kişinin içinde bulunduğu grubun kompozisyonunun kişinin işten ayrılma kararındaki etkilerinden bahseden araştırmacılar; grup içinde kendini azınlık olarak gören kişilerin örgütsel sosyalleşmeye karşı daha hassas, duyarlı (elverişli) olacağını savunurlar. Ayrıca cinsiyetler arasında da bu konuda farklılıklar gözlemlenmiş olup, kadınların homojen yapıda olan gruplardan daha fazla ayrılmak istedikleri, erkeklerin heterojen yapıdaki (örneğin kadınların fazla olduğu) gruplardan daha fazla ayrılma istedikleri ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak Chatman vd. (2008:74) ÇSA modeline kişi-çevre etkileşimi çerçevesiyle bakmanın uyum çerçevesiyle bakmaktan daha iyi olduğunu, bu sayede

- (1) Bir örgüte uymayanların o örgütü nasıl etkiledikleri ve ondan nasıl etkilendiklerinin de böylece hesaba katılmış olduğu
- (2) Kişi ve örgütlerin özelliklerinin nasıl davranışsal sonuçlar doğuracakları daha iyi anlaşıldığı ve

(3) Kişilerin çevrelerini nasıl yaratıp etkilediklerine dair altta yatan süreçlerin anlaşılmasının sağlandığına değinirler.

Uyum çerçevesi ile etkileşim çerçevesi arasındaki temel fark ilkinin kesitsel analizlere, diğerinin süreci analiz etmeye yönelik olmasıdır. Chatman vd.'in (2008) bu çalışması alanda uyumsuzlara dikkat çeken öncül çalışmalardan biri olması nedeniyle önemlidir. Ayrıca kişilerin gelişimleri için her zaman uyumlu oldukları ortamlarda olmak yerine uyumlu olmadıkları ortamlarda da bulunmaları gerekmektedir. Bu zorluklar kişilerin hem yeteneklerine hem de temel varsayımlarına meydan okuyabilir. Az homojen gruplar daha yaratıcı olmaktadır. Yazında örgüte uyumun hep olumlu sonuçlarından söz edilmektedir (Kristof-Brown vd., 2005). Ancak işlevsel olmayan bir örgüte uyum sağlayan kişi, örgütü olumlu yönde etkilemek yerine, söz konusu işlevsizliğin devamına da neden olabilir (Schneider ve Smith, 1994:2).

Yeni bir işe giren kişiler için uyum stratejileri eskiden gözlem yap, sorular sor şeklindeyken artık sosyal ağlar kur, katıl, iş değişikliği pazarlıkları yap haline gelmiştir (Cooper-Thomas, Anderson ve Cash, 2012:41). Eski uyum stratejilerini eleştiren makalelerinde Cooper-Thomas vd. (2012:41) yeni uyum stratejilerini şu üç başlığa ayırarak incelemektedir:

- Rolü veya çevreyi değiştirme,
- Öğrenme veya kendini değiştirme veya bilgi arama,
- Karşılıklı gelişme.

Uyumsuzluk durumunda geribildirim almak için diğer çalışanlara göre daha fazla çaba sarf eden kişilerin; çevrenin taleplerini daha iyi anladıkları, daha kolay adapte olup uyum sağladıkları bulunmuştur. (Devloo, Anseel ve Beuckelaer, 2010:453). "Proaktif geribildirim arama" uyumsuzlukla başa çıkmada bir strateji olarak görülebilir (Ostroff ve Kozlowski, 1992:851).

Uyum yeteneği yeni ortamlarda girişte etkili olan bir kişilik özelliği olarak da görülebilir. Bu özellik yeni bir işte veya örgütte çalışmaya başlayanlar için de iş performansı ve o işte kalma gibi sonuçlar üzerinde etkili olacaktır. Kültürel adaptasyon, iş stresine adaptasyon, kişilerarası ilişkilerde adaptasyon, öğrenme adaptasyonu, belirsizliğe karşı adaptasyon olarak incelenebilir ve hangi alanlardaki adaptasyonların etkili olacağı önemli bir tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır (Wang, Zhan, Mccune ve Truxillo, 2011:163).

Bireylerin uyumsuz oldukları halde kalmayı tercih ettikleri durumlarda bu uyumsuzluktan rahatsız olmadıkları da alternatif bir başka tartışma konusu olarak akla gelebilir. Bu tez çalışması uyum için bireylerin çok güçlü güdüler duyduklarını ve bu nedenle uyumsuzluktan uyumlu olmaya doğru bir çaba göstereceklerini savunur. Aslında pek çok farklı yazında uyum için duyulan güdülere değinilmektedir (Yu, 2013). Bunların bir özeti Tablo 7’de görülebilir:

Tablo 7: Uyum için Duyulan Temel Güdüler

Tutarlılık ihtiyacı	Uyum-uyumsuzluk durumlarında yaşanan duygulanım durumlarında tutarlılığa ihtiyaç duymak
Hazcılık dürtüsü	Uyumsuzluğun olumsuz duygular yarattığı akla geldiğinde kişiler olumsuz duygular yaratan durumlardan kaçınma, olumlu duygular yaratan durumlara yaklaşma eğiliminde olduklarından, uyumsuz oldukları durumları değiştirmeye çalışacaklardır.
Belirsizliği azaltma ihtiyacı	Bireyler kendilerine benzeyenlerle beraber olduklarında onların davranışlarını daha iyi tahmin edebileceklerinden bu tarz bir uyumu (bütünleyici uyum) belirsizliği azaltmanın bir yolu olarak görebilirler.
Kontrol ihtiyacı	Bireyler kendilerinin kontrol edip değiştirebileceği şartları ararlar. Bir örgüte veya örgütsel çevreye uyumlu hale gelmek de bu kontrol hissine hizmet edebilir.
Ait olma ihtiyacı	Bireylerin hayatlarının devamı için güçlü ve istikrarlı ilişkilere ihtiyaç duymaları nedeniyle uyumlu oldukları yerlerde ve insanlarla olmayı seçerler.

Kaynak: Yu, 2013’den derlenmiştir.

Kişilerin işlerinin onların hayatlarında çok etkili ve önemli olduğunu, işleriyle, çalışma yaşantılarıyla ilgili problemlerin günlük hayatlarındaki stres seviyelerini ve hatta sağlıklarını etkiledikleri de pek çok çalışmayla kanıtlanmıştır (Holmes ve Rahe, 1967:213). Karakterine, kişilik özelliklerine uygun bir işi veya mesleği çok severek yapan bir kişi sadece çalıştığı örgüt nedeniyle uyumsuzluklar yaşıyor olabilir. Burada ideal şartları sağlamayan örgütler kadar kısa yollu bir çıkarımın yanında amirle ve/veya iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk yaşamak gibi farklı durumlar da kişinin uyumsuz gözükmesine veya kendini uyumsuz olarak algılamasına neden olabilir. Bu nedenle aynen uyumda olduğu gibi uyumsuzlukta da farklı seviyelerden bahsedilebilir. Hatta uyumsuzlukta bu seviyeler uyumsuzluğun kaynakları olarak da ele alınabilir. Örneğin uyumsuzluğun nedeni değer uyumsuzluğu ise, kişi kendini

örgütün tamamına uygun hissetmiyorsa (ait hissetmeme durumu gibi) temelde yaşanan durum örgütsel uyumsuzluk olarak ele alınmalıdır.

Burada Schneider'ın (1975:448) "*bir kişinin beklentileri, onun tercihlerini elde ettiği bilgiler doğrultusunda değiştirmesidir*" sözüne atıfla, uyuma temel olan kişisel özelliklerden daha fazlasının da söz konusu olduğu hatırlanmalıdır. Schneider'ın (1975) bu önermesi özellikle daha önce ihtiyaç-arz uyumu olarak tanımlanan uyum türüyle ilişkilendirilebilir. Kişisel özelliklerin yanı sıra geçmiş deneyimler, şu anda var olan koşullar bir kişinin ihtiyaç, arzu veya tercihlerini şekillendireceğinden bu noktada sabit bir uyum kavramından söz etmek de mümkün değildir. Bunların yanında Schneider'ın önermesi uyumun nasıl kontrol edilebilir/edilemez bir yapıya sahip olacağına dair de ipuçları sunmaktadır. Daha sonraki bölümlerde tanımlanacak ve daha detaylı incelenecek olan birincil ve ikincil kontrol kavramlarının, kişinin uyumsuzluğu nasıl ele aldığını açıklarken Schneider'ın yukarıdaki önermesi ile de ilişkilendirilebileceğine dair bir bakış açısı sunmaktadır. Schneider'ın önermesi, ikincil kontrol olarak tanımlanan kişinin kendi istekleri doğrultusunda çevreyi değiştirmek yerine kendini çevreye uyacak şekilde değiştirmesi davranışının tam anlamıyla bir tarifidir. Ancak ikincil kontrol (Rothbaum, Weisz ve Snyder, 1982) kavramı 1982 yılına kadar literatürde var olan bir kavram değildir. Bu çalışmaya kadar kontrol denilince yalnızca kişinin çevresini kendi istekleri doğrultusunda değiştirebilmesi anlaşılmaktaydı. Diğer taraftan ikincil kontrol tartışıldığında kontrol sahibi olmanın tek yolunun sadece çevreyi değiştirmek olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle Schneider'ın (1975) bahsettiği beklentilerin şekillenmesi ve bu bağlantıdan hareketle içinde beklentiler ve tercihlerle uyumu barındıran kişi-iş uyumun yeniden yapılanması aslında kişi-iş uyumsuzluğuna karşı ikincil kontrol mekanizmasının kullanılmasının bir ifadesidir.

Bu bölümde kişi-çevre uyumu veya uyumsuzluğu incelenmiştir. Her ne kadar Jansen ve Kristof'un (2006) çok seviyeli uyum teorisi çalışması ile Edwards'ın (1996) çalışması kişi-çevre uyumunun farklı bir şekilde ortaya çıktığını savunsa da, aslında kişi çevre uyumu bunları kapsayacak bir çatı olarak düşünülebilir. Bu çatı kapsamında kişi-amir, kişi-örgüt, kişi-meslek vb. uyum türlerinin hepsi irdelenmektedir. Bu tez çalışmasında da bu da genel yapı üzerinden uyumsuzluk değerlendirmesi yapılarak uyumsuzlukla başa çıkma stratejileri incelenmekte ve teorinin eksik kalan söz konusu kısmının doldurulması sağlanmaktadır. Bu nedenle üçüncü bölümde genel olarak "uyumsuzluk" olarak anılacak olan uyumsuzluğun, örgütsel seviyeye veya türe bağlı olarak, tek bir faktörle ilişkilendirilerek, içeriğinin

daraltılmaması hedeflenmiştir. Bunun yerine kişi-çevre uyumsuzluğunun bir bütün olarak kastedildiği söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN KONTROL

Bu tez çalışmasında kişilerin içinde buldukları örgütle uyumsuzluk içinde oldukları hallerde, bu uyumsuzlukla başa çıkmada kullanacakları mekanizmalar araştırılmaktadır. Psikolojinin kontrol yazını, söz konusu mekanizmaların araştırılması için uygun bir bağlam oluşturmaktadır. Kontrol *kişinin davranışlarının (Bandura, 1977), eylemlerinin ve tepkilerinin (Seligman, 1975) sonuçlar ve durumlar üzerinde etkiye sahip olması beklentisi veya sonuçlarla ilişkisi (Seligman, 1975)* olarak tanımlanmaktadır. Kontrol yazınında geçen birincil kontrol ve ikincil kontrol mekanizmaları çerçevesinde ele alınan uyumsuzlukla başa çıkma stratejileri tezin bir sonraki bölümünde ayrıntılarıyla tartışılacaktır. Bundan önce birincil ve ikincil kontrolün daha detaylı olarak irdelenmesine ihtiyaç vardır.

Algılanan kontrol denildiğinde yönetim yazınında anlaşılan özellikle iş tasarımıdaki özerklik ve katılımcı karar verme biçimleriyle ilgili konulardır (Spector, 1986). İş tasarımıdaki özerklik *“bireyin yapacağı işi programlarken ve o işi yaparken kullanacağı yöntemlere karar verirken, işin bireye, ne kadar özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk sağladığının derecesidir”* (Hackman ve Oldham, 1976: 252). Ayrıca bir yönetim fonksiyonu olarak kontrol etme, amaçlara ulaşma yönünde yapılan denetleme işlemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. (Koçel, 2001).

Bu tez çalışmasında yeni bir strateji olarak şimdiye kadar örgütsel davranış alanında yer verilmemiş bir kontrol kavramı önerilmektedir. Bahsi geçen kontrol, kişinin kendini ne kadar kontrol sahibi hissettiğini, yönetsel kararlarla açıklamaya çalışan araştırmalardan farklılaşan, bunun hangi psikolojik süreçler ve mekanizmalar sonucu hissedildiğini anlatan *algılanan kontrol* olarak karşımıza gelmektedir.

Bu şekilde tanımlandığında yönetim yazınında buna benzer tek konu örgütsel davranışta kendine bir yer bulan “kontrol odağı” konusudur (Spector, 1982:482). Kişinin karşılaştığı olayların sorumluluğunu iç kaynaklı veya dış kaynaklı faktörlere bağlaması, başka bir deyişle kendi kaderini ne derece kontrol edebildiğine olan inancı “kontrol odağı” olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1966:1). Öte yandan psikoloji yazınında tartışılan “kontrol” kavramının, “kontrol odağı” kavramından çok daha geniş bir çerçevesi bulunmaktadır. Temel olarak öğrenilmiş çaresizlik, öz-yeterlilik ve atıf teorisi gibi konular ile kontrol odağı konusu da kontrolün alt başlıklarından biri olarak ele alınmaktadır.

Kontrolün alt kavramları:

Bilişsel kontrol, gündem kontrolü, vekaleten kontrol, hayali kontrol, çıktı kontrolü, birincil kontrol, ikincil, kontrol, karar verme kontrolü, tahmin edici kontrol

Kontrol ile yakından ilgili kavramlar:

Yetkinlik, çaresizlik, hakimiyet, vekalet, etkinlik, öz belirleme, açıklama tarzı (atfetme), sorumluluk, suçlama, sonuç beklentisi

Kontrol konusundaki kavram çeşitliliğini yukarıdaki şekilde özetlemek mümkündür. Söz konusu kavram çeşitliliği farklı araştırmaların yapılmasına ve değişik sonuçların elde edilmesine olanak vermektedir. Öte yandan bu kadar çok kavram olması, kontrol kavramının teorik çerçevesinde karmaşaya yol açmaktadır. Skinner'a (1996:911) göre bu karmaşanın önüne geçilmesi ölçümlene tekniklerinin geliştirilmesi ile sağlanabilir. Bu nedenle Skinner'a (1996:911) göre kontrol yazınının kavramsal olarak netlik kazanmaya ve ölçümlemede tutarlılığa ihtiyacı vardır.

Yazında kontrol kavramının gelişimine baktığımızda psikoanalitik bakış açısından davranışçı bakış açısına doğru bir kayma olduğu görülmektedir. Şu anda güncel kontrol çalışmalarının geldiği noktada ise bilişsel psikolojinin ilgi alanına girildiği söylenebilir. Kontrol motivasyonunun temel bir güdü gibi ele alındığı psikoanalitik bakış açısı (White, 1959:297) bireyin çevresi üzerinde doğuştan gelen bir üstünlük (hakimiyet) kurma çabasından hareketle güdüsel nedenlerle kontrolü ele alır. Yine güdülerden yola çıkan Rotter (1966:1) motivasyon konusundaki pekiştireçleri incelerken içsel ve dışsal faktörlerin farklı etkiler yarattığını bularak içsel ve dışsal kontrol odağı kavramlarını ortaya koyar (Wallston, 1997). Aslında mevcut öğrenme teorilerinin yetersizliği nedeniyle alternatif arayışında olan Rotter (1966) gibi Seligman (1975) ve Abramson vd. (1978) da bilişsel bir yaklaşımla konuyu ele alır. Deneylerinde aslında bir uyarana cevap olarak öğrenmekten çok, bir sonuç üzerinde ne kadar etkili olunabileceğini öğrenme konusunda bulgulara ulaşırlar. Kimi sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olunamayacağını öğrenilmesi demek olan öğrenilmiş çaresizlik kavramı da böylece ortaya çıkar. Diğer taraftan öğrenilmiş çaresizlik çalışmaları durumların kontrol edilebilirlik-edilemezliklerini araştırmaktan öteye, kişilerin bunu neye yorumladıkları ve nasıl atıflar yaptıkları ile ilgili bir noktaya gelir (Haidt ve Rodin, 1999). Bu noktada artık önemli olan kontrol etmek için duyulan güdülerden çok, kişilerin kendilerini kontrol sahibi hissetmelerinde etkili olan inançlar ve atıflar dikkat konusu haline gelmiştir. Bandura (1991) kişilerin kontrolle ilgili yaptıkları bu atıflarda kendilerinin yeteneklerine ve ne

ölçüde kontrol sahibi olabileceklerine dair inançlarının ne kadar önemli olduğu üzerinde durarak öz-yetkinlik kavramını ortaya atar. Günümüzde hala kontrol çalışmalarının yoğun olarak bilişsel bir yaklaşımla inançlar (kontrol ile ilgili inançlar) üzerinde olduğunu söyleyebiliriz. Rotter ve Seligman'ın Bandura'dan farklılaştığı nokta onların olayların doğasıyla ilgili inançlara (olayın kontrol edilebilirlik derecesiyle ilgili inançlara), Bandura'nın (1991:157) ise o olayı kontrol edebilmede kişinin kendi öz-yetkinliğine dair inancına odaklanmasıdır.

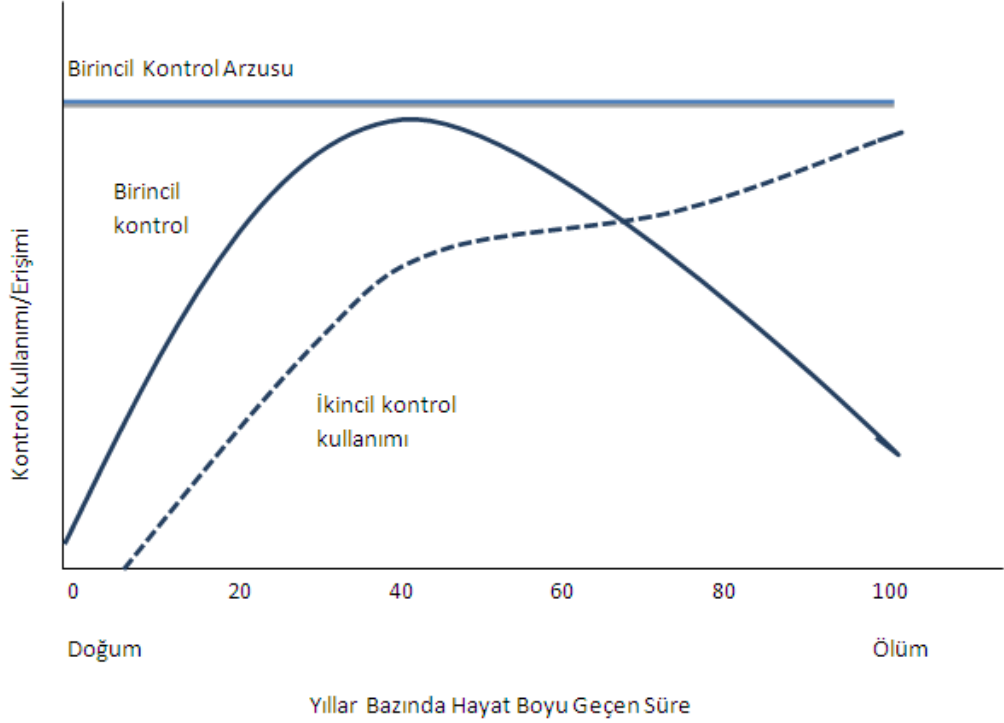
Heckhausen ve Schulz'a (1995) göre kontrol, hayat boyu süren bir bağlamda çalışılmalı ve odak noktası kontrol isteklerini yeniden tanımlayan kritik geçişler üzerinde olmalıdır. Örneğin; yaşlılıkla beraber birincil kontrolden vazgeçilmesi araştırılması gereken öncelikli konular arasında yer almaktadır (Schulz ve Heckhausen, 1999:139).

Kontrol çalışmalarının temeli, kişilerin çevrelerini ve böylece kendi iyiliklerini kontrol etmek için güçlü bir motivasyon (Rothbaum vd., 1982:5) ve istek (Heckhausen ve Schulz, 1995:284) duydukları bilgisi üzerine inşa edilmiştir. Bu kontrol, iki temel strateji üzerine kurulmuştur. Birincil kontrol stratejileri bir amaç uğruna çalışırken durumu ve çevreyi o yönde değiştirmeyi kapsarken, ikincil kontrol stratejileri kişinin, çevrenin veya durumun kısıtlarına uymak için kendisini değiştirmesine odaklanmasıdır (Bertrand ve Lachman, 2003:479). Tahminleyici, hayali, temsili, yorumlamacı kontrol stratejileri olmak üzere dört teknik ise hem birincil hem de ikincil kontrol açısından ele alınmaktadır.

Birincil ve ikincil kontrol stratejileri hayat boyu karşılaşılan olaylarla başa çıkmada uyum içinde çalışırlar. Rothbaum vd. (1982:22) ikincil kontrol stratejilerinin birincil kontrolü (yeniden) kazanmak için kullanılıyor olabileceğinden bahseder. Yaşlanmayla beraber zor veya kontrol edilemez durumlarla başa çıkmak için birincil kontrolden daha fazla ikincil kontrole doğru bir kayma olduğu söylenebilir (Heckhausen ve Schulz, 1995:284). (bkz. Şekil 6).

Algılanan kontrol ile algılanan kontrolün motivasyonel nedenlerinin de birbirinden ayrıştırılması gereği duyulmaktadır (Schulz ve Heckhausen, 1999:709). Bu alanda ayrımın olmayışı algılanan kontrolün motivasyonel nedenleri üzerinde dönen tartışmalar ile (örneğin kültürel farklılıklar gibi) kavramsal içeriğinin netliğini bozmakta ve konuyu karmaşıktırılmaktadır. Bu bakımdan bu kısıtlılıkları dolayısı ile tez çalışmasında algılanan kontrolün kültürel farklılıklar tartışması yaratabilecek güdüsel arka planı üzerinde durulmamaktadır.

Şekil 6: Yaşa göre Birincil ve İkincil Kontrol Kullanımı



Kaynak: Schulz ve Heckhausen, 1996:709.

Kontrol üzerine çalışan akademisyenler önceleri çaresizlik ve kontrol odağı kavramlarına çokça odaklanmaktaydılar. Daha sonra Rothbaum vd. (1982:5) çaresizlik ve kontrol edememe çerçevesinde çizilen bu yazınların aslında bilinen kontrol mekanizmalarından farklı ama yine de bir kontrol türü olduğunu öne sürmüşlerdir. Böylece daha önce kontrol denildiğinde anlaşılan şey olan “*kişilerin çevrelerini değiştirerek kontrol sahibi olmaları*”, yerini “*kendilerini çevrelerine göre değiştirerek de kontrol sahibi olabilecekleri*”ne bırakmıştır. Buna ikincil kontrol diyen araştırmacılar, eskiden kontrol denildiğinde anlaşılan kavrama ise birincil kontrol demişlerdir. Sonuç olarak ortaya çıkan iki farklı süreçle açıklanan “algılanan kontrol”, kişinin etrafındaki dünyayı kendi istekleri doğrultusunda değiştirmesi veya kendini etrafındaki dünyaya göre değiştirmesi durumlarını ele alır hale gelmiştir. Sonraki yıllarda Rothbaum vd.’nin (1982) sunduğu bu ikinci kontrol kavramı başka tartışmalara neden olmuş bunun bir kontrol türü olup olmadığı üzerine konuşulmuşsa da, günümüzde hala birincil kontrol ve ikincil kontrol mekanizmaları geçerli kavramlar olarak kullanılmaktadır.

Rothbaum vd.'ye (1982) kadar geri çekilme ve pasif davranışlar kontrolden vazgeçmek olarak görülmekteydi. Böyle durumlardaki davranışların da aslında kendini kontrol sahibi hissetmek için olduğunu savunan yazarlar, kontrolün insanlar tarafından kolay kolay gözden çıkarılabilir bir şey olmadığını, kontrol için duyulan güdülerin ne kadar güçlü olduğunu kanıtlayan evrimsel psikoloji, bilişsel psikoloji vb. alanlardan birçok çalışmanın sonuçları desteklenmektedir (Rothbaum vd., 1982). Kontrol o kadar önemlidir ki kontrol edilemez durumlar karşısındaki geri çekilme davranışlarının kontrolden vazgeçmek (için) olduğu düşünülmemelidir. Kişinin kendi düşük yeteneklerinden kaynaklanan başarısızlıklara, güçlü diğer kişilere veya şansa yaptıkları atıflar sonucu sergiledikleri geri çekilme davranışları, pasiflik, itaat gibi ruhsal içe dönük davranışlar bu durumda kontrolün elden yitirildiği durumlar değil; kontrolü hala elde tutmaya dönük çabalar olarak tanımlanmalıdır (Skinner, 2007:192).

2.1. OBJEKTİF KONTROL VE SÜBJEKTİF KONTROL

Kontrol sahibi olma duygusu psikolojik iyilik açısından önemli bir duygudur (Skinner, 1996:549). Algılanan kontrol belirgin şekilde olayları değiştirmede algılanan yetenek ve yeterlilik ile ilişkilidir (Burger, 1989:246). Algılanan kontrol, kişinin arzulanan sonuçları elde etmek üzere kararlara katılımında sahip olduğu güçle ilgili algısı ve o durumda kendini ne kadar yeterli hissettiğine bağlıdır (Rodin, 1990:4). Kontrol alanında uyumda olduğu gibi objektif veya subjektif kontrol kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlarla ilgili kişinin kendini ne kadar kontrol sahibi hissettiği (subjektif) ve gerçekte ne kadar kontrol sahibi olduğu (objektif) gibi çok basit bir ayırım varmış gibi gözükabilmektedir. Diğer taraftan bir durumda aslında ne kadar kontrol sahibi olunabileceği o durumun doğası gereği farklılıklar gösterebilir. Örneğin sigara içmeyerek, sağlıklı beslenerek, egzersiz yaparak kalp hastalıklarından mustarip olmama konusunda bir kişinin sahip olabileceği kontrol ile yaşlanma nedeniyle ortaya çıkan rahatsızlıklardan kaçınma konusunda bir kişinin sahip olup olabileceği kontrol birbirinden farklılıklar gösterir. Ortada sahip olunup olunabilecek kontrolün miktarıyla ilgili farklılıklar olacağını bilerek kişilerin nesnel veya öznel değerlendirmeleri sonucunda oluşan kontrol algılarının da farklı olacağını vurgulamak gerekir. Kişilerde bir çeşit kontrol duygusu olduğunda onların daha iyimser, daha çalışkan, zorluklar karşısında daha güçlü,

daha iyi performans gösteren bir yapıda olacakları savunulmaktadır (Skinner, 2007: 912)

2.2 BİRİNCİL KONTROL VE İKİNCİL KONTROL

Rotter'e (1966:3) göre önemli sonuçların ne kadarının kişinin davranışlarına bağlı ne kadarının onlardan bağımsız olduğuna dair algılar, algılanan kontrolü oluşturur. Bireyler, kendi davranışlarının, sonuçları ne kadar etkilediğini düşünüyorsa, kendilerini o kadar kontrol sahibi hissetmektedirler. Ayrıca önemli sonuçlar üzerinde büyük derecede kontrolü olan kişileri ne kadar etkilediklerini düşünürlerse kendilerini o kadar kontrol sahibi hissetmeleri de mümkündür (Seligman, 1998). Bu konu ilerleyen sayfalarda temsili kontrol başlığı altında değerlendirilecektir.

Schulz ve Heckhausen'a (1999:142) göre birincil kontrol, davranış ve bilişsel süreçlerin hedeflerinden biri olan bireyin etrafındaki dış dünyada etkiler yaratacak davranışlarını tarif etmek için kullanılan bir kavramdır. İkincil kontrol ise bireyin iç dünyasında değişiklik yaratacak davranış ve bilişsel süreçler için kullanılmaktadır (Schulz ve Heckhausen, 1999:142). Birincil ve ikincil kontrol olumsuz olaylara karşı, kontrolün yitilmesi veya istenen düzeyde sahip olunamaması durumlarında ortaya çıkan psikolojik durumları ve davranışları açıklamada kullanılan kavramlardır. Rothbaum vd. (1982) çığır açan ve bugüne kadar yalnızca kontrol adı altında ele alınan birincil kontrole ek olarak ikincil kontrolü tanıttıkları makalelerinde, kontrol sahibi olmanın veya öyle hissetmenin öneminden dem vurarak, kontrol sahibi değilmiş gibi hissedilen durumlarda bile kişilerin kontrol sahibi olmak veya öyle hissetmek için bir kontrol mekanizması kullandıklarını ve bunu ikincil kontrol olarak adlandırılması gerektiğini savunurlar. Bu anlamda kontrolün "ikincil" olması sadece eskiden beri literatürde var olanın kronolojik olarak birinci olmasından kaynaklanmaz. "İkincil" olmasının bir nedeni de birincil olana sahip olmanın yolları tükendiğinde ikinci sırada devreye girmesinden de kaynaklanır.

Birincil kontrol insanların sosyal ve fiziksel çevrelerini etkilemeleri, değiştirmeleri olarak tanımlanabilir. "*Birincil kontrol stratejileri, davranış-durum şartları/yükümlülükleri yaratmaya teşebbüs için araçlardır*" (Schulz ve Heckhausen, 1999:142). Öte yandan ikincil kontrol, "*hedeflerden vazgeçmek veya ortaya çıkan sonuçları değiştirmek için doğrudan hamleler yapmak yerine mevcut çabaları sürdürerek amaçlara ulaşmak için bu çabaları destekleyici araçlar bulmaktır*" (Schulz

ve Heckhausen, 1999:142). Bir diğerk tanıma göre ise ikincil kontrole sonuçlarla ilgili kontrol de denmektedir (Thompson, Nanni ve Levine, 1994:540). Örneğint tamir edilemez bir kayıp veya kaçırılan bir tarih gibi durumlarda artık o en baştaki hedefe ulaşmak mümkün olmayacağından, kontrol edilebilir ikincil sonuçlara odaklanılır. Burada ikincil kontrolün tanımı sonuçların hiyerarşik bir analizi üzerinden yapılmış olur. Holland'ın (1997) mesleki seçim teorisinde kişilerin kendileri için en uygun olan işe girememeleri durumunda ikinci en iyiyi seçmeleri aslında uyumsuzlukla başa çıkmada sonuç odaklı kontrole, bir başka deyişle ikincil kontrol stratejisinin kullanımına güzel bir örnektir.

İkincil kontrol insanların sosyal ve fiziksel çevrelerini etkilemek yerine, kendilerini mevcut duruma göre ayarlamaları olarak tanımlanabilir. İkincil kontrolün temel fonksiyonu bireydeki, birincil kontrol için kaynak teşkil eden, özellikle motivasyonel ve duygusal süreçlerle etkili olan, bilişsel değişiklikleri etkilemektir (Schulz ve Heckhausen, 1999:703). İkincil kontrolü birincil kontrolün bir sonucu olarak ele alanlar da vardır (Skinner, 1996:550). Böylece ikincil kontrol bireyin kendisi ve etrafındaki dünya hakkındaki duygularını, güdülerini, bilişlerini şekillendirme yeteneği olarak tanımlanmış olmaktadır (Schulz ve Heckhausen, 1999:703).

Bu noktada ikincil kontrol, öz-denetime verilen bir başka admış gibi görülebilir. İki kavram arasında birbirine atıflarla iç içe geçmiş bir yapı olduğu söylenebilir. Ama bu iç içe geçmişliğin yanında kavramların ele alınmasında teknik bir fark vardır. O da öz-denetim yazınında olumsuz geri bildirim sürecine yapılan vurgudur. Olumsuz geri bildirim döngüleri ile hataların düzeltilmesinin öz-denetimde baskın olması iken ikincil kontrolde kişinin kendi motivasyonunu ve hareketlerini bilişsel süreçlerle ayarlamasıdır (Lord, Diefendorff, Schmidt ve Hall, 2010:545)

Brockner vd.'ne göre (2004:76), örgütsel psikolojide algılanan kontrolün iki farklı tanımı bulunmaktadır. İlki, kişinin davranışlarına kendisinin mi karar verdiği yoksa bu davranışlarda bulunmaya mecbur mu kaldığı üzerine kurulu olan bir kontrol algısıdır. İkinci tanım ise, kişinin davranışlarının kökeni üzerinden yapılarak, davranışın kökeninin kişinin kendisi mi olduğu yoksa davranışın çevreye bir tepki olarak mı ortaya çıktığı üzerinde durarak kontrolü tanımlar (DeCharms, 1968). DeCharms'ın bu tanımında çevreye tepki olarak ortaya çıkan davranışın kökeninin birey olmadığı durumdaki davranışlardan kontrolsüzlük olarak bahsedilir. Diğer taraftan Rothbaum (1982) çevreye tepki olarak ortaya çıkan davranışların da bir kontrol türü olduğunu savunarak buna ikincil kontrol denmesini önerir.

2.3 TAHMİNLEYİCİ KONTROL

Rothbaum vd. (1982:13), kişinin beklentilerini kontrol edilemez sonuçları tahmin etme yeteneğine göre şekillendirmesini tahminleyici (predictive) kontrol olarak tanımlamaktadırlar. Bu noktada beklentilerin yeniden şekillenmesi önemlidir. Çünkü beklentiler karşılandığında kontrol sahibi hissedilirken, karşılanmadığında kontrol yitimi hissedilir. Örneğin olumsuz bir sonucu doğru tahminleyerek beklentilerini ayarlayan bir kişi o olumsuz sonuç nedeniyle hissedeceği başarısızlıktan bir başkasına göre daha az etkilenir. Bu durumda kişiler karşılaştıkları olaylardan hangilerinin onların kontrolünde olup hangilerinin olamayacağını ne kadar doğru tahmin ederlerse beklentilerini de o kadar iyi ayarlayabilirler. Yani bu kontrol türü o durumun doğası gereği sahip olunabilecek maksimum kontrol miktarının farkında olmak üzerine de kurulmuş olur. Örneğin ciddi bir hastalığa yakalanmış bir kişi hastalıkla ilgili araştırma yapmaya, hastalığın bütün yönleriyle ilgili bilgi sahibi olmaya çalışabilir. Böylece gelecekte ne olacağını bilirse, olduğunda onunla başa çıkmanın daha kolay olacağına inanır. Bu kişi tahminleyici kontrol mekanizması kullanmış olur (Thompson ve Collins, 1995:21).

Rothbaum vd.'ne (1982:13) göre gelecekte olacak olayları tahminleme üzerine kurulu olan bu kontrol türü, özellikle olumsuz olayları tahminleyerek hayal kırıklığından korunmaktan bahseder. Çünkü birincil kontrolün yitirildiği olumsuz durumlarda kişiler en azından gelecekle ilgili doğru tahminlerde bulunarak (sonuçlar üzerinden) bir kontrol hissetmek isterler. Aslında bu, çaresizlik yazınında da değinildiği üzere, tekrar tekrar başarısızlıkla karşılaşmış bireylerin bir süre sonra işlerden kaçmaları veya o işi yapacaklarında kendini yeteneklerini kısıtlayarak çok az çaba sarf etmeleri olgusudur. Pasif ve çekimser davranışlar sergileyen birey, tatmin edilemez beklentilerini dizginlemiş olur ve böylece içinde yer aldığı çevreye karşı kendini ayarlamış olarak kontrol sahibi olma çabasındadır. Bunu hayal kırıklığından korunmaya karşı son bir savunma mekanizması olarak kullanan birey, birincil kontrol yitimine karşı ikincil kontrol kullanımının da mümkün olamayacağı bir durumun yükünden kurtulmaktadır. Birey çevresini değiştiremediği durumda, bir de kendini (buradaki örnek değerlendirme kriteri olan beklentilerini) duruma göre değiştiremeseydi, yaşayacağı durumun yükü çok ağır olacaktır. Böylece birey aslında bu yükten kurtulmuş olmaktadır.

2.4 TEMSİLİ KONTROL

Kişinin kendini özdeşleştirdiği diğer güçlü aktörlere (bu aktörler, bir lider, bir grup, ya da tanrı olabilir) yapılan atıflarda kişi o liderin, grubun, tanrının güçlerinin bir bölümüne de ortak olmuş hisseder. Bunun birincil kontrole yol açacağı da söylenebilir. Burada kişinin bu daha güçlü olarak algıladığı aktörlere yakınlaşmasında onların kendisi adına, kendisinin gücünün yetmediği işleri gerçekleştirecekleri algısından bahsedilmemektedir. Bu daha güçlü kişilere yakınlık ile onların başarılarına ortak olmaktan, bunları paylaşmaktan bahsedilmektedir.

Temsili kontrol içeriğindeki güçlü diğer kişilere yapılan atıflar sosyal psikolojinin özdeşleşme ve bireyselliğin yitimi konularıyla açıklanmaktadır. Özdeşleşme konusunun Freud'un psikoanaliz konusundaki çalışmalarına kadar izi sürülebilir. Freud'da (1960) cinsiyet rollerini öğrenme üzerine ebeveynle kurulan ilişki olarak karşımıza çıkan özdeşleşme, Bandura'da (1989) yetkinlik, uzmanlık ve gücü elinde bulunduranla özdeşleşme gibi kontrol kavramı ile ilgili bir hale gelmektedir. Rothbaum vd.'nin (1982:20) üzerinde durdukları da Freud'daki gibi bir taklit yoluyla öğrenme değil, Bandura'daki gibi temsili bir öğrenmedir.

Bu noktada daha güçlü başkalarına yapılan atıfların kişinin kendini güçsüz ve çaresiz hissettiği için geri çekilme davranışı şeklinde olmak zorunda olmadığını bilinçli bir şekilde kişinin kendi amaçlarını gerçekleştirmede daha güçlü kişilerin bu güçlerini kullanma isteğinden kaynaklanabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. Temsili kontrol için birincil ve ikincil kontrol ayrımları da bu şekilde ortaya çıkar. Araçsal bir şekilde itaatkar olarak çevreyi değiştirmeye çalışmak birincil kontrol iken, güçlü diğerleriyle ilişki kurarak araçsal olmayan itaatkarlık davranışları sergilemek temsili ikincil kontrol kullanımı anlamına gelmektedir. Örneğin ciddi bir hastalığa yakalanmış biri, bu konuda kendisinin bir kontrolü olmadığını ama doktorunun hastalık üzerinde kontrolü olduğuna inanabilir. Hastalıkla ilgili kendisi araştırma yapıp bilgi aramak yerine doktorunun bütün direktiflerine uyar. Doktorunun sahip kontrol üzerinden kendini kontrol sahibi hissederek temsili kontrol sergilemiş olur (Thompson ve Collins, 1995: 20).

2.5 YORUMLAMACI KONTROL

Bireylerin normalde anlaşılabilir ve kontrol edilemez olaylardan anlamlar çıkararak sahip oldukları kontroldür. Kontrol edilemez olaylardan anlam çıkarıp

onları yorumlamak ve böylece onları daha iyi anlayarak kabul etmek üzerine kuruludur. Genelde kişilerin kendi kontrolü dışında algıladığı olaylar sonucunda başarısız olması sonucunda bu olayları anlamaya çalışmaları onlardan bir anlam çıkarmaya çalışmaları ve bu yeni anlamlandırmalar sonucunda yeni seçimlerine tutunmalarını sağlayan kontrol türüdür. Rothbaum vd. (1982:24) yorumlamacı kontrolün diğer kontrol türlerinin örneklerini de içerebildiğini, onlarla yakından ilişkili olduğunu savunurlar. Bireyler başlarına gelen olumsuzluğu hak etmiş oldukları veya (kader veya tanrı gibi faktörler tarafından) bunun önceden karar verilmiş olduğu gibi açıklamalara başvururlar. Bu noktada yorumlamacı kontrolün diğer kontrol türlerinden farklı olarak bireylerin başlarına gelen olumsuz olayların nedenlerini ararken (kendilerinin hiç kontrollerinin olmadığı, kurban oldukları durumlarda dahi) daha anlamlı ve düzenli bir dünyaya sahip olma ihtiyacının onları motive ettiği öne sürülmüştür. Yorumlamacı kontrolün bir farkı daha olay yaşandıktan sonra devreye girmesidir. Diğer taraftan tahminleyici kontrol olay olmadan önce veya süreç boyunca işleyebilmektedir.

Bireyler kendi olumsuz deneyimlerini başkalarınıninkiyle kıyaslayıp başlarına geleni daha kolay kabul edip anlamlandırdıkları bir strateji kullanabilirler. Bu nedenle yorumlamacı birincil kontrolün sonuç odaklı bir yapıda olacağı düşünülebilir. Diğer taraftan olayı anlamak ve kabul etmek ikincil kontrol stratejisine daha uygundur. Daha önceki hasta örneğini hatırlarsak, eğer ciddi bir hastalığa yakalanmış bir kişi, bu başına gelenin aslında iyi bir şey olduğuna, bu sayede yaşamın aslında ne kadar kıymetli olduğunun farkına vardığına, arkadaşları ve ailesi ile birlikte olmanın önemini anlamasına neden olduğuna inanarak hastalığını ele alırsa yorumlamacı bir kontrol sergilemiş olur (Thompson ve Collins, 1995:20).

2.6 HAYALİ KONTROL

Hayali (illusory) kontrolde kişinin yetenek sahibi olması şans benzeri bir kişisel özelliğe atfedilir. Bu kontrol türünün kendi kısıtlı yeteneklerine atıfla (tahminleyici kontrol), güçlü başkalarına atıf (temsili kontrol) arasında bir noktada olduğu söylenebilir. Bireyler (temsili kontrolde kendilerini güçlü başkalarıyla özdeşleştirdikleri gibi) burada kendilerini şansla özdeşleştirirler. Böylece daha büyük bir kuvvetin gücüne ortak olmuş hissedilir. Başlarına gelenin tanrıdan veya kaderden geldiğine inanmak da bunun bir göstergesidir. Ciddi bir hastalığa yakalanmış bir hasta, hayatının kader tarafından yönlendirildiğine, bu hastalıkla ilgili onu kabul

etmekten başka bir şey yapılamayacağına, bu hayattan kendi payına düşenin bunları yaşamak olduğuna (Thompson ve Collins, 1995:20) inanarak hayali kontrolün bir örneği haline gelmiş olur.

Burada şanslı olmanın bir kişisel özellikmiş gibi anlaşılması ve bunun bir kontrol sahibi olma hissi yaratması söz konusudur. Şansla ilgili atıflar aslında ciddi derecede kontrol edilemez durumlarla ilgilidir. Örneğin kumar veya şans oyunlarında olduğu gibi kontrolün pek mümkün olmadığı durumlardır. Kişinin, şans, kendini adapte edebildiği dış güçler olarak yorumladığı durumları Rothbaum vd. (1982:16) ikincil kontrol olarak ele alırlar. Kimi zaman bireyler çıktılarının şansla ilgili olduğu durumlarda bile bunu kendi yetenekleri ile yarattıklarını düşünebilirler. Aslında kontrol edilemez sonuçları kontrol edebildiği illüzyonunu yaşayan birey için bu durumun kendisine güveninin ve risk alma davranışlarının artması gibi bir sonucu olur (Langer ve Rodin, 1976:191).

Bireyler enerjilerini ve duygusal yatırımlarını korumak için hayali kontrolü gerçekleştirebilirler. Kişiler yetenekli oldukları bir durumu aramak veya çevrelerini manipüle etmek yerine etraflarındaki diğer güçlere, şanslarına güvenirlere. Hayali birincil kontrolü şansın bir kişilik özelliği olarak düşünüldüğü ve kişinin şans eseri oluşan çıktılarını etkilemeye çalıştığı durumlar olarak tanımlayabiliriz. Hayali ikincil kontrol ise kişinin şans eseri oluşan çıktılara kendini adapte edebilmesi durumunda söz konusudur.

İnsanların davranışlarının içinde bulunulan şartlara veya duruma göre değişiklik gösterebildiğinin örnekleri pek çok sosyal psikoloji deneylerinde gözlenebilir (Asch, 1956; Milgram, 1963; Zimbardo, 1969). Birincil ve ikincil kontrol arasındaki farkları bu şekilde netleştirdikten sonra, algılanan kontrol türlerini de birincil ve ikincil kontrol başlıklarına göre yeniden ele alabiliriz. Tablo 8 algılanan kontrol türünün birincil ve ikincil kontrole göre nasıl iki uçlu olarak kavramsal farklılaştığını açıklamaktadır.

Bu kavramsallaştırmanın kişinin aktif veya pasif davranışlar sergilemesi(1), kişinin nedensellik ilişkilerinde kendi yetenek ve çabalarına atıflar yapması veya ikincil/üçüncü parti faktörlere yapması(2), kişinin var olana uyma veya var olanı değiştirmeye çalışması(3), olmak üzere üç temel kriterin üzerine kurulduğunu söyleyebiliriz. Skinner'a (2007:911) göre tahmini, hayali, temsili ve yorumlamacı kontrol türleri başarısızlığa verilen tepkiler, bir başka deyişle başa çıkma stratejileri olarak da düşünülebilir.

Tablo 8: Birincil/İkincil Kontrol ve Başa Çıkma Stratejileri

	Kontrol tipi	Başa çıkma stratejisi
Birincil kontrol	Tahminleyici (predictive) kontrol:	Olayları tahmin etmeye çalışma ve böylece onlar gerçekleştiğinde başarılı olma. Özellikle orta zorluktaki görevlerde kişinin kendi çaba ve yeteneklerine dair aktif davranışlar sergilemesi ve bunlara dair atıfları
	Hayali (illusory) kontrol:	Şans-eseri oluşan çıktıları etkilemeye çalışma. Şans ve yetenek gerektiren durumlarda aktif davranışlar sergileme. Ve kişinin kendi çabasına ve yeteneğine atıfta bulunma.
	Temsili (vicarious) kontrol:	Güçlü kişileri manipüle etmeye çalışma veya onların güç ve yeteneklerini taklit etme. Araçsal itaatkar davranışlar veya manipüle etme davranışları ile kişinin kendi çaba ve yeteneklerine atıflarda bulunması
	Yorumlamacı (interpretive) kontrol	Sorunları anlamaya çalışma böylece onları çözme ve onlarda ustalaşmayı başarma. Aktif davranışlar ve kişinin kendi çaba ve yeteneklerine yaptığı atıflar.
İkincil kontrol	Tahminleyici (predictive) kontrol:	Olayları tahmin etmeye çalışma böylece hayal kırıklığına uğramayı önleme. Orta zorluktaki görevlerde pasif ve geri çekilme davranışı. Aşırı kolay ve aşırı zor görevlerde aktif ve ısrarcı davranış. Ciddi derecede kısıtlı yeteneklere atıflar.
	Hayali (illusory) kontrol:	Şansla ilişkilendirilmeye çalışılır. Şansla ilgili durumlarda aktif davranışlar sergilenirken, yetenekle ilgili durumlarda pasif ve geri çekilme davranışları sergilenir.
	Temsili (vicarious) kontrol:	Güçlü kişilerle ilişkilendirilmeye çalışma. Araçsal olmayan itaatkar davranışlar ve başkalarına yapılan atıflar.
	Yorumlamacı (interpretive) kontrol	Olayları anlamaya çalışma böylece onlardan anlam çıkarıp onları kabul edebilme. Pasif, geri çekilme ve itaatkâr davranışlar ile ciddi şekilde kısıtlı yeteneğe şansa ve güçlü diğer kişilere yapılan atıflar.

Kaynak: Rothbaum, Weisz, ve Snyder, 1982:12.

Kontrol yazınında aktif veya pasif/geri çekilme davranışları sergilemek olarak tarif edilen davranışların, daha önce uyum yazınında geçen “*davranışlar çevrenin bir fonksiyonudur*” veya “*çevre davranışların bir fonksiyonudur*” tartışmalarına benzerliğine dikkat çekmek gerekebilir. Lewin’in teorisini özetleyen D=(Ç,K)

fonksiyonu pasif davranışlar ile ikincil kontrole başvuru durumlarla ilişkilendirilebilir. Schneider'ın, Lewin'in teorisinden geliştirdiği ama farklı bir yaklaşımla, ÇSA sonucu homojenleşmeye dikkat çekerek, çevre insanların davranışlarından oluşur dediği $\text{Ç}=(D,K)$ fonksiyonu, aktif davranışlarla yani birincil kontrole başvuru durumlarla ilişkilendirilebilir. Her iki durumda da aktif veya pasif davranışların örgütlerdeki uyumsuzluğa verilen tepkileri anlamakta nasıl kullanılabileceğini göstermek bu tezin işlevlerinden biridir.

Kontrol birçok araştırmacı tarafından farklı alt başlıklara ayrılmıştır. Bunlardan biri de Heckhausen ve Schulz'un yaptığı seçici ve telafi edici ayrımıdır (Heckhausen ve Schulz, 1995; 1999). Birincil ve ikincil kontrolün alt başlığı gibi olan bu iki alt tür şu şekilde açıklanabilir.

- Seçici birincil kontrol: Hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen hareketleri kapsar.
- Telafi edici birincil kontrol: Hedeflere ulaşmak için dışarıdan alınan yardımlara vb. ihtiyaç duyulan durumları kapsar. İçsel kaynakların yeterli olmadığı yaşlılık gibi durumlar bunun örneği olabilir.
- Seçici ikincil kontrol: Var olan hedeflere yapılan kaynak yatırımlarının motivasyonel süreçler sonucunda (o hedefe olan bağlılığı arttırmak gibi) seçici bir şekilde arttırılmasıdır.
- Telafi edici ikincil kontrol: Elde edilemeyen hedefler veya bulunmak istenen sosyal konumla ilgili kişinin bilişsel olarak yeniden çerçeveleme yapmasıyla birincil kontrol sonucu elde edemediği şeyleri telafi etmesidir.

Heckhausen ve Schulz'a göre (1995) Kişinin birincil kontrol elde edebilmek için kendini değiştirmesi (ikincil kontrol) 3 boyutta gerçekleşmektedir;

- Davranışın sonucuyla ilgili beklenti
- Davranışın sonucuyla ilgili değerlendirme
- Davranışın sonucunun nedenleriyle ilgili atıflar.

Heckhausen ve Schulz'un (1995) davranışın sonucuyla ilgili beklentiden kasıtları kişinin kendi yetkinliklerini gerçekçi veya gerçekçi olmayan bir şekilde değerlendirmesi sonucu, ulaşılabilir hedefler koyarak ya da gösterdiği çabayı kısıtlayarak hayal kırıklığına uğramasının önüne geçmeye çalışması olarak tarif edilmektedir. Bu tanım Rothbaum vd'nin (1982:13) makalesindeki tahminleyici kontrol kavramı ile örtüşmektedir.

Davranışların sonuçlarıyla ilgili değerlendirme başari lamayacak hedeflerde ısrar edip onlara verilen değeri arttırma ile başari lamayacak hedeflerin değeri ni düşürüp kendine güveni korumaya yönelik olabilir. Diğer taraftan bunlar birey için işlevsel olmayan stratejilerdir. Onun yerine elde edilemeyecek hedeflerden vazgeçmek uzun dönemde birincil kontrolü yeniden kazanmaya yönelik daha işlevsel bir stratejidir. Bu, Thomson vd.'nin (1994:540) değindikleri sonuç odaklı kontrol kavramı ile benzer bir kavramlaştırmadır. Diğer taraftan Heckhausen ve Schulz'un (1995:284) çalışmalarında farklılık yaratan şey karar öncesi, davranış öncesi, davranışsal ve davranış sonrası olmak üzere kontrol stratejilerini sınıflamaya çalışmaktır. Örneğin davranış sonuçlarıyla ilgili beklentiler davranış öncesi dönemde, elde edilen sonuçların nedenleriyle ilgili atıflar ise davranış sonrası dönemde kullanılan stratejilerdir.

Elde edilen sonuçların nedenleriyle ilgili atıflar, doğru (sonuca neden olan gerçek nedenlere atfetme), kötümser (sonuç olumluysa dışarıya, olumsuzsa kendisine atfetme), bencil (sonuç olumluysa kendisine, olumsuzsa dışarıya atfetme) şeklinde üç farklı yapıda gerçekleşebilir. Heckhausen ve Schulz'un (1995) yaptıkları bu üç boyutlu ikincil kontrol modellemesinde davranışları fonksiyonel olanlar ve olmayanlar şeklinde sınıflaması önemlidir.

Gould (1999:597) hayat boyu kontrol teorisine getirdiği eleştirisinde teo rinin batı toplumları için geçerli olabilecek bir model olmasına rağmen, Asya kültürleri gibi doğu toplumları için geçerli olmayabileceğini öne sürer. Gould (1999:598) göre, birincil kontrolün fonksiyonel olarak ilk başta sahip olunmak istenen olması ve eğer buna sahip olunamıyorsa ikincil kontrol mekanizmalarına başvuruluyor olması kültürel farklılıklar gösterebilir. Doğulu toplumlarda ikincil kontrolün birincil kontrol elde edilemediğinde başvuru lan bir yöntem değil, esas ilk tercih edilen kontrol mekanizması olduğu yönünde önermelerde bulunur. Araştırma önerisi olarak heterojen yapıdaki bu kontrol türlerinin birinin diğerine göre önceliğinin kültürden kültüre değişebileceğini göz önüne alarak kavramlaştırılması gerektiğini savunurlar. Diğer taraftan bu tez çalışmasının kısıtlarına değinilen son bölümde bu eleştiriye cevap olabilecek araştırmalardan örnekler sunulmuş ve Heckhausen ve Schulz'un (1995) birincil kontrolün önceliği ile ilgili bakış açısı desteklenmiştir.

Heckhausen ve Schulz'un (1995) bahsettiği ikincil kontrol Rothbaum (1982:1) orijinal makaledekinden farklı olduğu görülmektedir. Orijinalde geri çekilme ve içe dönük davranışlar kontrolden feragat etmenin içinden alınıp, bunlara ikincil kontrol denilirken; Heckhausen ve Schulz'un (1995) çalışmasında kişinin kendini

değiştirmesiyle farklılık yaratmaya çalışmasını incelemektedir. Heckhausen ve Schulz'un (1999), Gould'da (1999) değinilen bu eleştirileri kabul etmezler. Onlara göre birincil kontrol ikincil kontrole göre fonksiyonel olarak önce gelir ve bu kültürden kültüre değışen bir şey değildir, evrenseldir. Diğer taraftan ikincil kontrol birincil kontrole bir müttefik olarak rol oynar. Aynı makalede teorik çerçeve ve ampirik delillere dayanarak sunulan evrensellik ile ilgili iddialar evrimsel, gelişim, karşılaştırmalı ve kültürel psikoloji paradigmalarından yararlanılarak sunulmuştur. 1995 makalesinde iddia edildiği gibi birincil kontrol isteği hayat boyunca, kültürel ve tarihsel olarak önce gelmektedir (Heckhausen ve Schulz, 1999). Birincil kontrol isteği zamandan zamana ve kültürden kültüre değışiklik göstermezken, bu kontrol isteğinin ifade edilişi kültürden kültüre değışiklik gösterebilir. Birincil kontrolün ilk tercih edilen yöntem olmayabileceği ile ilgili eleştiriler özünde bu ifade tarzlarındaki farklılıklardan bahsetmektedirler (Schulz ve Heckhausen, 1999).

Skinner (1996) birincil ve ikincil kontrol adı verilen kavramları kontrolün yitilmesi ve buna yönelik tehditlere karşı başa çıkma reaksiyonları olarak ele almaktadır. Eleştirisi bunların kontrol olarak ele alınmasınadır, ona göre bunlar ancak objektif veya sübjektif kontrolün yitilmesine verilen cevaplar olabilirler. Hatta birincil kontrolü azimli hedef odaklılıktan acizliğe kadar değışen bir yelpazede asimile edici süreçler (assimilative processes), ikincil kontrolü ise katı ısrarcılıktan esnek hedef odaklılığa kadar değışen bir yelpazede uyum gösterici süreçler (accomodative processes) olarak sınıflandırmaktadır. Bütün bunların ışığında da üç çeşit kontrol mekanizmasından bahseder, bunlar; birincil kontrol, kontrolden feragat ve ikincil kontrol şeklinde incelenmektedir. Skinner (1996) ya göre birincil kontrol, kontrolü yeniden kazanmak veya kurmak için kişinin çevresini dilediği doğrultuda değıştirmesidir. Kontrolden feragat kontrolün yitilmesi durumunda hiçbir şey yapamama, eylemsizlik ve çaresizlik durumu iken ikincil kontrol kişinin kontrolü yeniden kazanmak için çevreyi değil kendini değıştirmesidir. Kontrolden feragat ile ikincil kontrol arasındaki fark ise ikincil kontrolde kişinin aktif olması ve kontrolü yeniden elde etme amacından vazgeçmemiş olmasıdır (Skinner, 1996).

Bu çalışmalara paralel olarak ikincil kontrol mekanizmaları ile uyum konusunda bağlantılar bulunmuştur. Morling ve Evered (2006:269) ikincil ve birincil kontrolle ilgili tutarlı olmayan araştırma sonuçlarına, kontrolü "uyum" ve "kontrol"e odaklı şekilde ayrıştırmak için açıklık getirmeye çalışmışlardır. Bu anlamda Skinner'a (2007) göre uyum-odaklı ikincil kontrol, ne kontrol konusu ile alakalı ne de ikincil başvuru bir strateji olduğu için buna kontrol yazınında yer verilmemeli ve

“uzlaşma (accommodation)” ile aynı anlama geldiği için o konunun altında çalışılmalıdır. Bu konu ikincil kontrolün tanımlarından biri olan *“birincil kontrol olmadığına başvuru, onun yedeği olarak kullanılan, birincil kontrole sahip olma yolları tükendiğinde kullanılan bir strateji”*den bahsetmemekte, hatta çoğu durumlarda ilk uygulanacak strateji olabileceğinden, ikincil olma özelliğini zaten taşımamaktadır (Skinner, 2007). Tabi ki kontrol ve uzlaşma arasında da karmaşık bir bağ vardır ve birbirleriyle çakışabilmektedirler. Ancak Skinner’a (2007:911) göre uzlaşma, özerklik ve bağımlılık kavramlarıyla daha fazla ilişkilidir ve özerklik ihtiyacını karşılamak için ortaya çıkan bir başa çıkma stratejisidir.

Morling ve Evered’e (2007) göre bu kavrama “uzlaşma” demek birincil ve ikincil kontrol ayrımını ortadan kaldıran ve bu nedenle ikincil kontrolü yok eden bir yaklaşımdır. Çünkü uzlaşmada karşılıklı bir değişim söz konusudur ve kişi çevresini değiştirebiliyorsa bu birincil kontrol anlamına gelmektedir. Morling ve Evered (2006) ile Skinner (2007:911) ikisi de birincil kontrole alternatif bir kontrol türünden bahsetmektedirler. Aynı kavramlardan bahsetmelerine rağmen Morling ve Evered’e (2006) göre uyum-odaklı ikincil kontrol orijinal makaledeki ikincil kontrol olarak tanımlanan kavramı daha iyi ifade ederken, Skinner’a (2007) göre kontrol-odaklı ikincil kontrol Rothbaum vd.’nin (1982) bahsettiği ikincil kontrol kavramını daha iyi ifade etmektedir.

Morling ve Evered (2006:269) ya göre Rothbaum’un (1982) ikincil kontrol tanımında geçen “varolanla akmak/ akışına bırakmak”, uyum odaklı ikincil kontrol olarak sınıflandırılmalıdır. Diğer taraftan ikincil kontrolü uyum odaklı almak demek onun değerini ve anlamını yıpratmak demektir. Aslında kontrolü ne uyum odaklı olarak onu adaptasyona indirgemek ne de sırf kontrol odaklı olarak birincil ve ikincil kontrol ayrımlarının yarattığı zenginliği yok etmek bu tez çalışmasının başarmak istedikleri ile ilgili uygun bir yol haritası sağlamamaktadır. Örneğin uyumsuzluğa kontrol mekanizmaları ile verilen cevapları inceleyeceğimiz son bölümde, uyumsuzluğu uyum odaklı bakış açısı ile almak demek kendi içinde bir döngü yaratmaktan başka bir anlama gelmemektedir. Bu nedenle bu çalışmada Skinner (2007) ile Morling ve Evered’in (2006) ortaya attıkları uyum odaklı kontrol ve kontrol odaklı kontrol kavramlarının kullanılmayacağını vurgulamakta fayda bulunmaktadır. Yazarların birbirlerine yaptıkları atıflarla tartıştıkları bu ikili sınıflamanın bugüne kadarki çalışmalarda bir fikir birliğine ulaşılamaması ve alanın bu ayırım üzerinden tartışmalarla kavram kargaşasına girmesi de bunda önemli bir etkidir.

Bu tez için de uyumsuz olanların uyum odaklı veya kontrol odaklı bir yöntemle uyumsuzlukla başa çıkmaları konusunda, Morling ve Evered (2006) ve Skinner'in (2007) bakış açıları kullanıldığında başlangıç noktası olan "uyumsuz olanlar buldukları yerlerde kalmaya nasıl devam ediyorlar?" sorusuna basitçe "uyum sağlayarak" şeklinde bir cevabı gerektirecektir. Bu da en başından beri sorguladığımız varsayımlara geri dönmemiz anlamına gelebilmektedir. Bu çalışmada orijinal makalede (Rothbaum vd.,1982 makalesi) ortaya atılan sınıflandırmaya sadık kalınacak ve algılanan kontrol konusunu kontrol dışında başka bir şeylere dönüştürmesi ihtimali bulunan uyum odaklı ve kontrol odaklı bakış açılarından, çalışmanın amacını ve kapsamını bulandırmamak adına, yararlanılmayacaktır.

Bunun yerine Rothbaum vd.'nin (1982) ortaya attığı dört başa çıkma stratejisinin (tahminleyici, hayali, yorumlamacı, temsili), birincil ve ikincil kontrol kavramlarına göre sınıflanması sonucunda uyumsuzluk durumuna çalışanların verdikleri bilişsel tepkiler üzerinde durulacaktır. Bunu yaparken özellikle birinci bölümdeki uyum ve sosyalleşme yazınında bahsedilen teorilerle, Rothbaum vd.'nin kontrol teorisi arasında bağlantılar kurulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

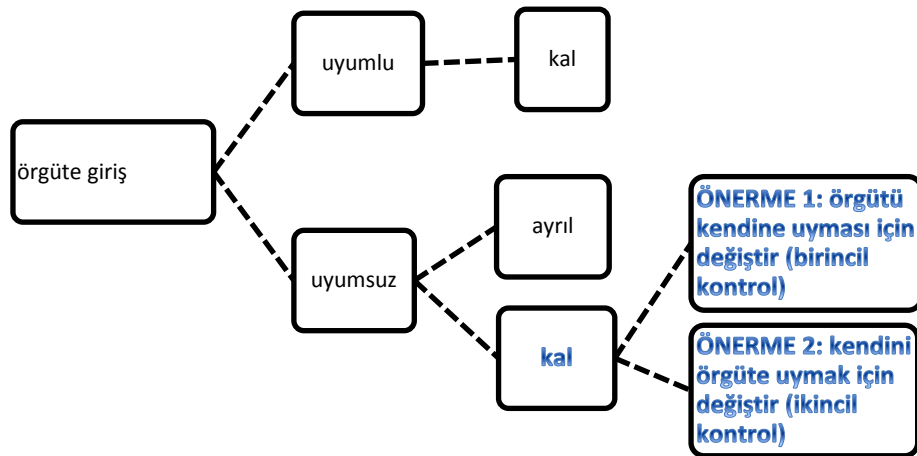
ÖRGÜTSEL UYUMSUZLUK-ALGILANAN KONTROL İLİŞKİSİ

3.1 TEORİK ÇERÇEVE

Örgütte memnuniyetle kalmanın alternatifini örgütten ayrılmak olarak gören teoriler (Schneider, 1987; Caplan,1987), memnuniyetsiz olup hala buldukları işlerde çalışmaya devam eden insanları göz ardı etmektedirler. Sayıları azımsanmayacak düzeyde olan bu kişilerin neden hala o işlerde veya örgütlerde çalışmaya devam ettikleri merak uyandıran bir konudur. Bu nedenle bu tez çalışmasında bu tarz kişileri mevcut durumlarını korumaya yönelten, yaşadıkları uyumsuzlukla nasıl başa çıktıklarını açıklamaya çalışan psikolojik nedenler irdelenecektir. Bu irdilemede temel olarak kontrol mekanizmalarının rolü ve etkisi ile bir takım çıkarımlara ulaşılmaya çalışılacaktır.

Böylece şimdiye kadarki uyum modellerinin atladığı bir bakış açısı kullanılmış olacak ve ayrıca yine modellerde yeterince değinilmeyen, uyumsuzların işten ayrılmayıp orada kaldıkları durumlarda yaşadıkları da kişi-çevre uyumu alanında tartışmaya açılacaktır. Bu nedenle gerek daha önce sosyalleşme konusunda açıklanan modelin (Allen, 2006) gerekse Schneider'ın ÇSA modelinin önermelerinin bir harmanı olan, "örgüte girme, sosyalleşme süreci sonucunda uyumsuz bulunduğu anlaşılırsa ayrılma" yerine; uyumsuzluk durumunda da örgütte kalma üzerine kurulu olan, uyumsuzların kaldıkları durumlardaki önermeler olarak gösterilen bölüm, bu tezin yazına temel katkısıdır. Önerilen model Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7: Önerilen Model



Kontrol yazını ile başa çıkma yazını karşılaştırma veya eşleştirme yoluyla buluşturan çokça çalışma vardır. Wallston (2007), Lazarus ve Folkman (1984)'ün problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma stratejilerini Rothbaum vd. (1982) birincil ve ikincil kontrolüyle benzeştirmiştir.

Jansen ve Kristof-Brown (2005:93) kişinin içinde çalıştığı gruba uyumunu tek bir değerlendirme kriteri olarak "çalışma temposu" üzerinden ele aldıkları çalışmalarında kişilerin içinde çalıştıkları grubun temposunu aştıklarında oluşan bir uyumsuzluk tipi çizerler. Bu uyumsuzluk tipinde kişinin gruba daha hakim ve kendini daha kontrol sahibi hisseceğini söyleyebiliriz (Furnham, 1992). Böyle bir durumda bireyin ya grubun temposunu yükseltmeye çalışacağı yada kendi temposunu düşürerek grupla ahenkli bir şekilde çalışmayı başarmak üzerine kurulu iki seçeneği vardır. Bunlar daha önce yazında bahsi geçen birincil ve ikincil kontrol kullanarak uyumsuzlukla başa çıkmanın birer örneğidir.

Bandura'nın, bir kişinin bir işi yapabileceğine dair inancı olarak tanımladığı öz-yeterlilik olumlu (yüksek) ve olumsuz (düşük) olarak iki şekilde düşünülebilir (Bandura ve Locke, 2003:87). Öz-yeterlilikleriyle ilgili bireylerin bu algıları onların belirli bir amaca ulaşmada başarısız olduklarında çabalarını arttıracaklarını mı yoksa umutsuzluğa kapılıp durumu kabul mu edeceklerini belirleyen önemli bir unsurdur (Bandura, 1991). Bir kişinin öz yeterliliği olumlu ise yani kendisinin yeteneklerine olan inancı var ise o kişi, içinde bulunduğu durumu ve sonucunda olacak olanları kendi yetkinliklerini dikkate alarak tahminler (Stajkovic ve Luthans, 1998:240).

Öz-yeterliliğin kaynaklarından biri olarak daha önce değinilen, kişinin bir işte, bir durumda kendi deneyimleri sonucu ustalaşması, kontrol yazınındaki tahminleyici kontrolle benzer özellikler gösterir. Kişinin hayal kırıklığından korunmak için kendi yeteneklerini hesaplayarak davranması öz-yeterlilik algısıyla oldukça ilişkilidir. Olumlu öz-yeterliliğe sahip olan bir kişinin bir örgütte yaşayacağı uyumsuzluk çoğunlukla o kişinin beklentilerini örgütün karşılayamadığı türden bir uyumsuzluk olup kişinin örgütü değiştirmeye çalışmasıyla sonuçlanır. Başka bir deyişle bu kişiler aktif davranışlar sergilerler.

Kişinin olumsuz öz-yeterliliğe sahip olduğu durumlarda o kişi kendi yeteneklerini kısıtlı göreceğinden karşılaştığı uyumsuzluğun örgütün beklentilerinin kişinin verebileceklerinden fazla olduğu bir durum olduğunu söyleyebiliriz. Daha önce bahsedilen uyumsuzluk türlerini göz önünde bulundurduğumuzda aslında kişinin olumlu ve olumsuz öz yeterliliğe sahip olması ile dolayısıyla birincil ve ikincil kontrol uygulayacak olması farklı şekillerdeki uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında bireyin örgütün beklentilerini karşılayamadığı bir uyumsuzluk ikincil kontrole neden olurken, örgütün bireyin beklentilerini karşılayamadığı bir durumun birincil kontrole neden olacağını söyleyebiliriz. Öz yeterlilik konusunun performansla olan ilişkisi de düşünüldüğünde, örgütün beklentilerini kişinin karşılayamadığı durumlarda olumsuz öz-yeterliliğe sahip kişinin kendi yetkinliklerini kısıtlı göreceğinden pasif davranışlar sergileyeceğini ve ikincil kontrole başvuracağını söyleyebiliriz.

Buradan çıkarılan ve bu tezin üzerine kurulduğu iki temel önerme şu şekildedir:

ÖNERME 1: Bireylerden örgüte girdikten sonra çevreyle uyumsuz olduklarını fark edip, birincil kontrol stratejisini uygulamayı seçenler, örgütte kalmaya devam edip uzun vadede o örgütte kendi kişilikleri, hayalleri, değerleri ile uyumsuz olan özellikleri (kişileri, stratejileri, uygulamaları) değiştirerek uyumu elde etme çabasında bulunacaklardır.

ÖNERME 2: Bireylerden örgüte girdikten sonra çevreyle uyumsuz olduklarını fark edip, ikincil kontrol stratejisini uygulamayı seçenler; örgütte kalmaya devam edip uzun vadede kişiliklerini, hayallerini, değerlerini değiştirerek uyumu elde etme çabasında bulunacaklardır.

Bu önermeler, daha önce kontrol konusunda bahsi geçen farklı kontrol türlerine göre çeşitlendirilebilir. Yani hem birincil hem de ikincil kontrol için her bir önermenin gerçekleşebileceği dörder farklı zemin sunmak mümkündür. Esas olan önermelerin temelini oluşturan örgütü değiştirme ve kendini değiştirme aynı kalmakla beraber, farklı kontrol türlerinin kullanımına ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu esnada özellikle sosyalleşme konusunda geçem iki teoriden destekler kullanılmaktadır. Bunlarından ilki Bandura'nın sosyal-biliş teorisi, ikincisi ise Weick'in anlamlandırma teorisidir.

3.1.1 Uyumsuzluk ve Tahminleyici Kontrol

Kişiler, yeni, tanıdık olmayan bir çevrede olduklarında belirli bir düzeyde kontrolü, belirsizliği azaltmak için elde tutmak isterler; tahminleyici ve davranışsal kontrol sergilerler (Black, Gregersen ve Mendenhall, 1992:742). Black vd. (1992) çalışmalarında bir "tahminleyici kontrol" tanımı yapmış ve kavramı olayları

tahminleme yeteneği ve böylece başarılı görev çıktıları planlayabilme olarak tanımlanmışlardır.

Tahminleyici kontrolün işleyişinde kişinin kendi öz-yeterlilikleri doğrultusunda tahminlerde bulunmasının önemine dikkat çekilebilir. Öz-yeterliliği yüksek bir kişi için örgütün kendisinden beklediklerini karşılayamadığı tipte bir uyumsuzluk yaşamak çok olası değildir. Bunun yerine bu kişinin yaşayacağı uyumsuzluk kendisinin örgüte yetmediği türde bir uyumsuzluk olacaktır. Öz-yeterliliği düşük bir kişi için ise uyumsuzluğun örgütün kişiye yetemediği değil, kişinin örgütün beklentilerini karşılayamadığı tipte bir uyumsuzluk olması muhtemeldir. Böylece aslında kişilerin öz-yeterlilikleri doğrultusunda yaşayacakları uyumsuzluğun yapısına dair önermelere ulaşılmış olur (Öz-yeterliliği yüksek olanlar $K > Ç$ uyumsuzluğu; Öz-yeterliliği düşük olanlar $Ç > K$ uyumsuzluğu).

Kişilerin bu durumda kullanacakları tahminleyici kontrol mekanizmasının birincil mi ikincil mi olacağını da yine öz-yeterlilikleri üzerinden tanımlanabilir. Öz yeterliliği yüksek olan kişi çevreyi değiştirmeye çalıştığı birincil tahminleyici kontrolü kullanırken, öz-yeterliliği düşük olan kişi kendisini adapta etmeye çalışacağı ikincil tahminleyici kontrolü kullanacaktır.

Bu konuda kişilerin objektif bir uyumsuzluktan mı yoksa sübjektif bir uyumsuzluktan mı mustarip oldukları düşünülebilir. İlk bakışta kişinin öz-yeterlilik algısının bireysel bir özellik olduğu ve bunun da öznel bir şekilde kişinin uyum algısına yansıtacağı düşünülebilir. Diğer taraftan öz-yeterliliğin maniple edilebilir bir şey olduğu ve normalde yetkinlikleri az olan bireylerin bile öz-yeterlilikleri artırılarak performans ve iş çıktılarının olumlu etkilendiği düşünülürse objektif olarak uyumun (veya uyumsuzluğun) etkilendiği sonucuna ulaşılabilir. Ortaya çıkan durumda kişi uyumsuzluğunu gidermek için tahminleyici birincil veya ikincil kontrol kullandığında objektif uyumda bir değişiklik yaratmak için bu mekanizmaya başvurmuş olur.

Özetle,

Önerme 1a: Uyumsuz olup tahminleyici birincil kontrol kullananlar, beklentileri örgütün verdiklerinden fazla olanlardır. Kendi yeteneklerine atıfla aktif davranışlar sergilerler.

Önerme 2a: Uyumsuz olup tahminleyici ikincil kontrol kullananlar, kendi kısıtlı yeteneklerine atıfla pasif davranışlar seçerler. Bu kişilere göre örgütün beklentileri onların sunabildiklerinden fazladır.

3.1.2 Uyumsuzluk ve Temsili Kontrol

Öz-yeterlilik konusunda kişilerin öğrenmelerinin yalnızca bir konudaki kendi deneyimleri ile olmayacağı buna ek olarak başkalarının deneyimlerini gözlemleyerek de kişinin öğrenmeyi gerçekleştirebileceğinden söz edilir (Bandura, 1977). Bu öğrenmeye temsili öğrenme de denilmektedir (Bandura, 1977). Temsili öğrenme özdeşleşme kökenli açıklamalarla incelenmektedir. Bir kişinin etrafındaki kişilerle özdeşleşmesi ne kadar fazla ise onların deneyimlerini kendi deneyimlemiş kadar sahiplenmesi ve bunlardan çıkacak sonuçları da kendisi ileride karşılaştığı durumlarda hatırlayarak kullanması fazla olacaktır.

Bir örgütte uyumsuzluk çeken bir kişinin o örgütte güçlü konumdaki kişilerle ilişki kurarak onların davranışlarını modelleyerek sergileyebileceği temsili kontrol aslında Bandura'nın öz-yeterlilik konusunda bahsettiği model olarak öğrenme veya başkalarının deneyimlerinden faydalanarak öğrenme konusu ile ortak ilgi alanlarına sahiptir. Bandura kişilerin güçlü kişileri taklit etme ve/veya onlarla özdeşleşme şeklinde davranarak aslında kendi amaçlarına hizmet eden bir şekilde davranmayı seçmelerinde bir araçsallık olduğunu savunur. Aynı şekilde (Rothbaum vd., 1982) de temsili kontrolü araçsallıkla ilişkilendirerek ele alırlar. Araçsallıkla kullanılan kontrol mekanizması arasında kurulan bağlantıda araçsal davranışların birincil kontrol ile araçsal olmayan davranışların ikincil kontrolle sonuçlanacağı ifade edilir. Bu da örgütlerdeki uyumsuzluk çeken kişilerin aslında olumlu öz-yeterliliğe sahip olduklarında birincil kontrolü temsili bir şekilde sergileyerek, bir diğer deyişle güçlü kişilerle ilişkilerini onların gücüne ortak olma şeklinde ele alarak örgütü/çevreyi değiştirme yoluna gideceklerini bize gösterir.

Önerme 1b: Uyumsuz olup temsili birincil kontrol kullananlar, güçlü kişileri manipüle ederek kontrol sahibi olma çabasıyla örgütü değiştirmek için aktif davranışlar sergilerler.

Diğer taraftan olumsuz öz yeterliliğe sahip kişiler bu sefer araçsal olmayan davranışlarla güçlü kişilere itaat etmek suretiyle onlarla ilişki kurarak, örgütteki uyumsuzluk durumlarını temsili bir kontrol uygulayarak yenmeye çalışırlar. Fakat bunlar birincil kontrol yerine pasif davranışlar sergiledikleri ikincil kontrol stratejisini temsili bir şekilde benimseyeceklerdir.

Önerme 2b: Uyumsuz olup temsili ikincil kontrol kullananlar, güçlü kişilerle ilişki kurmaya çalışarak onların güçlerine ortak olma hissiyle kontrol

sahibi olma çabasıyla kendilerini böylece örgüte uymak için değiştirmeye çalışırlar.

Temsili kontrol ile uyumsuzluğun ele alınmasında kullanılan yukarıda bahsi geçen uyumsuzluk tanımı veya tipolojisi tahminleyici kontroldekinden farklı değildir. Burada da objektif uyum üzerinden bir uyumsuzluk tanımı yapılmaktadır ve sonucunda kullanılan kontrol mekanizmalarını objektif uyumsuzlukla başa çıkmak için ve bu durumu düzeltmek için kullanıldığını söyleyebiliriz.

3.1.3 Uyumsuzluk ve Yorumlamacı Kontrol

Daha önce sosyalleşme teorileri bölümünde değinilen biliş ve anlamlandırma teorisi bireylerin örgütlerde sosyalleşme sürecinde karşılaştıkları durumları anlamlandırmalarından ve yeni rollerini bu doğrultuda öğrenmelerinden bahsetmektedir. Bu anlamlandırmalar sosyal etkileşimler yoluyla gerçekleşirken (Weick, 1995) bireyler örgüt gerçekliklerini ve o örgütteki rollerinin gerekliliklerini öğrenirler. Bu öğrenmenin sonucunda o örgütün en başta beklediklerinden farklı çıktığı ve kişinin beklentilerini karşılayamadığı durumlar ile kişinin o örgütteki rollerini yerine getirebilecek özelliklere sahip olmadığına farkına vardığı durumlar daha önce uyumsuzluğun anlatıldığı bölümde bahsi geçen Edwards'ın (1996) ve Hom'un (2009) yaptıkları uyumsuzluk tanımlarının örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamlandırma süreci sonunda uyumsuz olduğunu anlayan kişi için uyumsuzluğun nedenlerini anlamaya ve bunlar örgüt kökenliyse bunları örgütü değiştirmeye çalışarak ortadan kaldırma yoluna gidilmesi yorumlamacı birincil kontrolün uygulanması anlamına gelmektedir.

Önerme 1c: Uyumsuz olup yorumlamacı birincil kontrol kullananlar, bu uyumsuzluğu anlamlandırmaya ve nedenlerini ortadan kaldırmak için aktif davranışlarla örgütü değiştirmeye çalışırlar.

Yine biliş ve anlamlandırma teorisi ile sosyalleşme kavramını ele alırsak, sosyalleşme süreci sonunda uyumsuz olan kişinin bu uyumsuzluğun nedenini anlamlandırmasında bunları kendi yetersizliklerine yorumlayarak, pasif, itaatkar davranışlar ile bu durumu kabullenmeye çalışması ve kendini değiştirme çabasına gitmesi yorumlamacı ikincil kontrolün uygulanması anlamına gelmektedir.

Önerme 2c: Uyumsuz olup yorumlamacı ikincil kontrol kullananlar, bu uyumsuzluğu anlamlandırmaya ve pasif davranarak kendilerini değiştirmeye çalışırlar.

Uyumsuzlukla yorumlamacı kontrol arasındaki ilişkiyi uyumsuzluğun giderilmeye çalışılmasından başka bir boyutta daha düşünebiliriz. Daha önce yorumlamacı kontrolün tanımlandığı bölümde verilen hasta örneğinde olduğu gibi kişi yaşadığı uyumsuzluk durumunu örgüt ve kendi özelliklerinden başka şeylerle ilişkilendirerek anlamlandırabilir. İşe yerleşiklik teorisinde (Mitchell vd., 2001) bahsi geçen o örgütten ayrılmanın kişi için ne kadar çok şeyi feda etmek anlamına geleceğini veya o örgütsel çevrede kurduğu sosyal bağların gücü ve kişi için önemi de bu noktada devreye girebilir. Normalde kişinin daha önce sayılan nedenlerle uyumsuzluktan rahatsızlık duyması gerekirken bu diğer faktörleri de hesaba kattığımızda bir rahatsızlık yaşamaması da söz konusudur. Aslında objektif olarak uyumsuz olan kişi diğer faktörlerin etkisiyle kendi durumunu böyle görmeyebilir. Bu noktada yorumlamacı kontrolün (tahmini ve temsili kontrolden farklı olarak) subjektif uyum ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Kişinin, çevresi, kendisi veya uyumsuzluk durumu ile ilgili algısının değişmesi, ya da sırf kullandığı yorumsama süreci nedeniyle farklılaşması söz konusudur.

3.1.4 Uyumsuzluk ve Hayali Kontrol

Biliş ve anlamlandırma teorisine göre kişi örgütteki diğer insanlarla olan etkileşimi sonucunda kendi örgütsel çevresini oluşturmaktadır. Kendi çevresini oluşturan birey için kullandığı zihinsel şema gerçekliğin tanımlandığı bir stratejidir. Örgütte uyumsuz olan kişiler için şans eseri oluşan çıktılarından etkilenme durumunda aktif davranış sergilenmesi birincil hayali kontrolü meydana getirir. Bu anlamlandırma sürecinde uyumsuz kişi çevresinde oluşan olayları şans eseri olarak gördüğünden kendi uyumsuzluğunu da aynı pencereden görecektir. Bu bakış açısına göre sosyal etkileşimin sonucunda kişinin kendi çabasına ve yeteneğine atıfta bulunması şansın kişinin davranışındaki temel faktör olmasından ileri gelir. Kişi geliştirdiği bu zihinsel şema sayesinde kendi yeteneklerine ve şanslarına atıfta bulunarak örgütü değiştirmek üzere aktif davranışlarla kendi gerçekliğini yaratır.

Önerme 1d: Uyumsuz olup hayali birincil kontrol kullananlar, kendi şanslarıyla ilgili atıflarda bulunup örgütü değiştirmek için aktif davranışlar

sergilerler. Aktif davranışlar sergileyerek uyumsuzluğu kendi (iyi) şanslarına yaptıkları atıflarla ortadan kaldırırlar.

Örgütte uyumsuz olan kişiler için şans eseri oluşan çıktılardan etkilenme durumunda pasif davranış sergilenmesi ise ikincil hayali kontrolün kullanımı anlamına gelmektedir. Bu anlamlandırma sürecinde uyumsuz kişi çevresinde oluşan olayları kendi uyumsuzluğunu özellikle kendi şanssızlığına yorumlayarak pasif davranışlar sergileyecek ve geri çekilme şeklinde kendini adapte etmeye çalışacaktır.

Önerme 2d: Uyumsuz olup hayali ikincil kontrol kullananlar, kendi şanslarıyla ilgili atıflarda bulunup pasif davranışlar sergilerler. Kendilerini değiştirmeye çalışırlar.

Hayali kontrolün uyumsuzlukla ilişkisinde özellikle kontrol odağı kavramı gündeme gelebilir. Kişinin uyumsuzluğu dış etkenlere mi kendisiyle ilgili nedenlere mi bağladığı o uyumsuzlukla başa çıkmak için birincil mi yoksa ikincil kontrol mekanizmasını mı kullanacağı buna bağlı olarak değişebilmektedir. Bir örgütün birleşme veya satın almayla artık farklı yetkinliklere önem vermesi veya artık farklı değerlere sahip olması gibi bir durum nedeniyle oraya uyumsuz hale gelen kişi bunu kendi şanssızlığı gibi görerek pasif davranışlar sergileyebilir. Kendini yeni duruma uymak için değiştirmeye çabalayabilir (ikincil kontrol) veya aynı uyumsuzluk durumunda kendisinin şansına güvenen bir kişi örgütü kendine uygun hale getirmek için değiştirmeye çabalayabilir. Her iki durumda da şans eseri oluşan çıktıları kişinin kendi gerçekliği olarak tanımlaması söz konusudur. Bireyin aslında sübjektif uyumu (uyumsuzluğu) değiştirmek için göstereceği çabalar objektif uyum (uyumsuzluk) üzerinde etkili olabileceğinden hayali kontrol ile uyumsuzluk arasındaki ilişkide hem objektif hem de sübjektif uyum dikkate alınmalıdır.

3.2. TARTIŞMA

Yukarıda verilen önermelerle bu çalışma örgütsel uyum yazınının çokça incelenmeyen bir konusu olan uyumsuzluk konusunda çalışanların başvuracakları iki temel stratejiyi tanımlamıştır. Bu iki temel strateji (birincil ve ikincil kontrol) daha önce sosyalleşme ve işten ayrılma yazınlarında ele alınan uyumsuzluk konusunu hem davranışsal çıktı olarak, hem de içerik açısından farklı bir şekilde ele almaktadır. Daha önce örgütsel davranış yazınında rastlayamadığımız birincil ve

ikincil kontrol kavramları uyumsuzluğa verilen tepkileri ele almada kullanılmıştır. Bu tepkiler yazındaki baskın görüş olarak işten ayrılma ile sonuçlanan varsayımlara yeni bir açıdan bakarak uyumsuzluk durumunda işten ayrılmanın yaşanmadığı durumlarda çalışanın başvurduğu başa çıkma stratejileri gibi de görülebilir. İşten ayrılmaya alternatif olarak çalışan yaşadığı uyumsuzluk durumundan kendisini değiştirmeye çalışarak veya örgütü değiştirmeye çalışarak kurtulmaya uğraşacaktır.

Daha önce bahsedilen ve Şekil 7: Önerilen Modelde gösterilen ayrılmanın veya örgüte uyumun alternatifi olarak şekillenen bu tartışmanın geldiği nokta ilk bakışta yine uyum göstermek gibi gözükabilir. Diğer taraftan bireyin uyum göstermesinden ziyade uyumu elde etme çabasının sürdüğü doğrudur. Ama uyumu her zaman kişi uyum göstererek elde etmeyebilir. Anlatılmak istenen şey, vurgulanan durum budur aslında. Bireyin uyumu elde etme çabasının nedenleri ve bunun altında yatan güdüler stres yazınının çokça vurguladığı konulardır. Çevreyle uyumsuzluk ve çevreden gelen etkilere, uyaranlara karşı bireyin tepkilerinin yetersiz kalması ve kişinin kendisini uyumsuz hissetmesi durumunun yaratacağı psikolojik sıkıntılar uyum elde etme çabasındaki güdülerin başında gelmektedir. Bunun dışında bireylerin grup içindeki davranışlarını açıklamakta kullanılan uyuma davranışları (“conformity”, “compliance” gibi) ile ilgili yazın da bu güdülerini açıklamakta kullanılabilir.

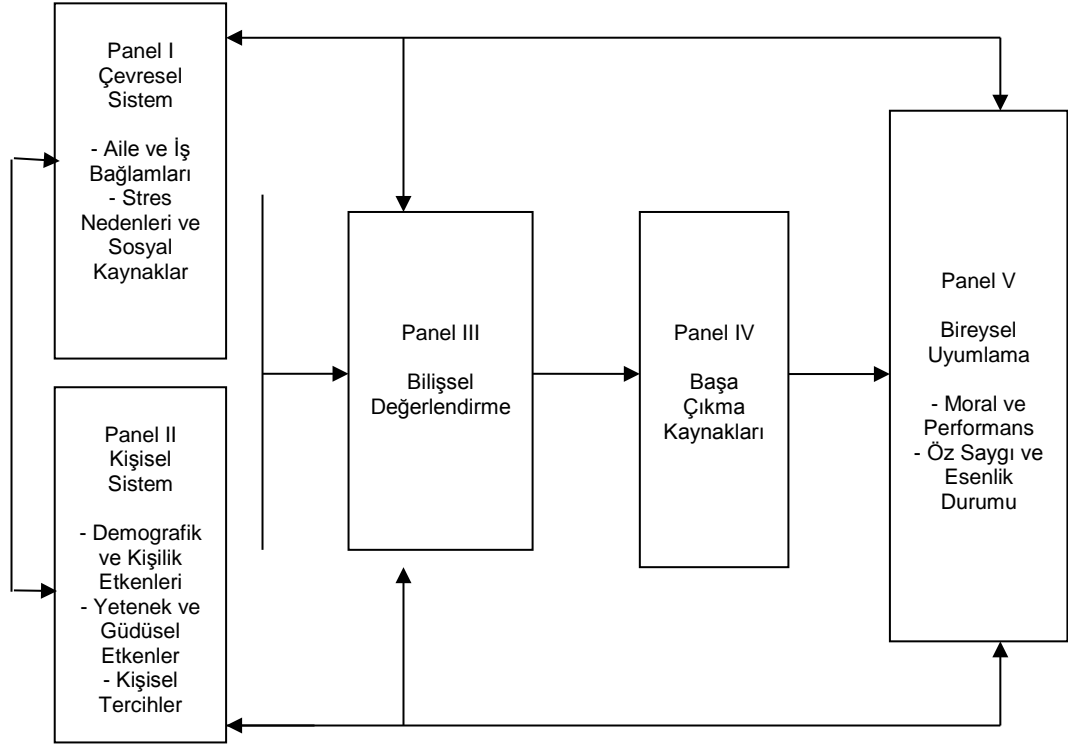
Daha önceki bölümde ele alınan uyumsuzluk için yapılan kavramsallaştırmalar ve tanımlar, kişi-çevre uyumu araştırmalarına dayandırılan, uyumu araştırmacının gözüyle tanımlayan, ölçmeye çalışan, hesaplanabilir, genel sonuçlara ulaşmayı hedefleyen, pozitivist bir bakış açısıyla ele almaktadırlar. Kristof-Brown ve Billsberry (2013, s. 6) uyumu bunu yaşayan bireylerin gözünden ele alan, bireylerin uyumu kendi yöntemleriyle tanımladıkları, bireyin deneyimlerinin bütününe anlamaya yönelik yorumsamacı bir bakış açısıyla da kavramın ele alınabileceğinden söz etmektedirler. Bu tezin amacı, alanın önde gelen iki yazarının 2013 basımı kitaplarında vurguladıkları gibi pozitivist ve yorumsamacı paradigmaları bir arada veya bunların farklılıklarının ayırında olarak uyum kavramını genişletip zenginleştirmek olarak ortaya çıkmamıştır. Fakat uyumu ele almak için seçilen algılanan kontrol çerçevesinde kullandığımız Rothbaum vd.’nin (1982) ikili yapısı ve özellikle yorumlamacı ve hayali kontrol kavramları ile yorumsamacı paradigmaya da değinerek alandaki güncel tartışmayla paralellik gösteren bir sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle uyum alanında çalışan akademisyenlerin, araştırmacıların bu anlamda durdukları pozisyonu yazdıkları metinlerde belirtmemeleri aslında alanda teorik

içerik ve teorik içeriğin gelişimindeki eksiklik ile ilgili Edwards'ın (2008) yaptığı eleştirilerin bir nedeni olabileceğinin de altını çizmek gerekir.

Başta çıkma en yaygın olarak stres ve onun etkileri ile mücadele konusunda çalışılmış bir konudur. Diğer taraftan olumsuz olaylarla başta çıkma şeklinde bir bakış açısı daha geniş kapsamlı bir şekilde konunun ele alınmasını sağlayabilir. Bu noktada kişilerin örgütleriyle veya çevreleriyle uyumsuzluk durumunda başta çıkma stratejilerini kullanacakları söylemek, uyumsuzluğun her şart altında stres yaratan bir durum olduğunu varsayarak stresle başta çıkma stratejilerini basitçe uyumsuzlukla başta çıkma stratejileri olarak kabul etmek gibi bir hatayı da yaratabilir. Aslında burada yapılmaya çalışılan, uyumsuzluğun nasıl başta çıkılması gereken bir olumsuzluk olduğunu vurgulamak değildir. Olaya örgüt taraflı bir bakış açısıyla bakılsa bile uyumsuzluğun başta çıkılması gereken bir olumsuzluk olduğu tartışmalı bir konudur. Uyumun veya bir örgütte kişiliklerin homojenleşmesinin, o örgütteki yaratıcılığı ve yenilikçiliği azaltabileceği yönündeki çalışmalar bunun iyi bir örneği olabilir (Farabee, 2011; Livingstone vd., 1997:119). Bu tezin olaya örgüt taraflı bir bakış açısıyla bakmaktan çok çalışan taraflı bir bakış açısıyla daha bireysel seviyede uyumsuzluğun doğasını anlamaya yönelik, uyumsuz olarak adlandırılan kişilerin bu durumu ele alışlarını anlamak amacıyla olduğu söylenebilir. Bunu yaparken de kontrol yazınından destek alınarak işletme veya örgütsel davranış yazınında kendine yer bulamamış "algılanan kontrol" üzerinde durulmaktadır.

Aslında kontrol mekanizmalarının kişinin iş çevresindeki adaptasyonunda etkili olabileceği daha önce yüzeysel de olsa Moos (1987:231) tarafından önerilmiştir. Moos (1987:231) çalışmasında kişi ve çevresi arasındaki uyumluluğu, iş, okul ve sağlık bağlamlarında incelemiştir. Kişi ve çevresi arasındaki etkileşimde, bireyin gösterdiği adaptasyonun, daha önceki deneyimleriyle ilgili bilişsel değerlendirmeleri ile bir takım başta çıkma mekanizmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkacağını teorik olarak Şekil 8'de gösterilen şekilde önermiştir.

Şekil 8: Kişisel ve Çevresel Etkenler-Bireysel Uyumlama arası İlişkiler Modeli



Kaynak: Moos, 1987:232.

Bu tezin önermeleri akıllara şu soruyu getirebilir: “Bireylerin kullandıkları kontrol mekanizmaları nasıl belirleniyor?” Yani bir kişi tahminleyici kontrol mü hayali kontrol mü kullanacağına nasıl karar veriyor. Bu sorunun cevabı bu tezde incelemeye alınmamıştır. Ancak bunun başa çıkma yazınında çokça tartışılmış bir konu olduğu söylenebilir. Pek çok faktörün etkisinden bahsetmek mümkündür. Yaş (Schulz ve Heckhausen, 1999) ve cinsiyet (Ptacek, Smith ve Zanas, 1992) gibi pek çok demografik özelliğin yanında, kişinin olgunluk seviyesi (Hunt, 1975), kendine duyduğu güven (Lawton, 1982), daha önceki yaşadığı deneyimlerin (Moos, 1987) öneminden bahsedilmektedir. Hatta Moos’ın (1987) makalesinde kişinin bir bağlamda yaşadığı deneyimin bir diğer bağlamda kullanacağı başa çıkma mekanizmasını etkileyeceği savunulmaktadır.

Birincil ve ikincil kontrollün alt başlıkları olarak seçilen dört kontrol türü Rothbaum vd.'nin (1982) makalesindeki yapıya bağlı kalınmak için seçilmiştir. Modelin bütünlüğünü sağlamaya yönelik olarak bu bakış açısı korunmuştur. Diğer taraftan daha sonra yapılan çalışmalarda bu dört kontrol türünün bir arada ele alındığı ve bir tipoloji olarak incelendiği çalışmalardan ziyade, genellikle birincil ve ikincil kontrol ayrımlarının doğruluğu veya kavramsal netliği tartışılmıştır. Bu tez çalışmasının dört kavramı bir arada ele alması yazına bir katkı olarak değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Bu tez çalışması, örgütte uyumsuz durumda olan kişilerin, bu durumla hangi bilişsel süreçlerle ve nasıl davranışlar sergileyerek başa çıktıklarını, birincil ve ikincil kontrol kullanımları ve bunlara bağlı dört stratejiyi (tahminleyici, temsili, yorumlamacı, hayali) açıklamaya çalışmaktadır.

Bu çalışmada uyumsuz olup örgütlerde kalmaya devam edenlerin kullandıkları bütün başa çıkma stratejilerine değinilmemiştir. Yalnızca kontrol odaklı stratejilere odaklanılmıştır. Stres ile uyumsuzluk arasındaki ilişkiyi düşünürsek [stresi kişinin çevresiyle yaşadığı uyumsuzluk olarak tanımlayan çalışmalar bulunmaktadır. Örn: French vd. (1982) ile Edwards ve Van Harrison (1993) gibi] yazında varolan diğer başa çıkma yöntemleri ile de uyumsuzluk konusunu ele almak ileriki çalışmalar için değerli olabilir.

Kontrol stratejilerinin örgütsel uyumsuzluk durumundaki kullanımlarıyla örgütsel davranış yazınına kazandırıldığı bu tezden sonra, bu stratejilerin örgütsel alandaki kullanımlarının ve özellikle örgütsel sonuçlara verilen tepkilerin kontrol stratejileri doğrultusunda ele alınmasının artacağı umulmaktadır. Alanın bugüne kadar karşılıklı ilişkileri açıklarken kullandığı popüler aracı değişkenlere bir yenis eklenmiş olabilir. Bireylerin verdikleri tepkilerin çok büyük bir bölümünde birincil veya ikincil kontrol stratejisi kullanıyor olmalarını hesaba katmanın örgütsel davranış yazınında yaratacağı fark, alana zenginlik ve yeni bir bakış açısı katacaktır.

Çalışanın kendisini değiştirmeye çalışması bir öz-düzenleme (self regulation) olarak görülebilir ama burada öz-düzenleme yazınında vurgulanandan farklı olarak olumsuz geri bildirimleri değerlendirip buna göre harekete geçmekten daha fazlası olduğunu söyleyebiliriz. Olumsuz geri bildirim olmadığı durumlarda da kişinin kendisini ve yetkinliklerini değerlendirmesi ile örgüte uyumsuzluğunu anlaması söz konusu olabilir. Ve her zaman aktif bir hareket planı da bulunmayabilir. Hatta ikincil kontrolle ilgili kişinin gerçekten kendini değiştirmesi mi yoksa bilişsel olarak kendisiyle ilgili algılarını değiştirmesi mi gibi farklı kavramsallaştırmalara ulaşılabilir. Bu tezde ele alınmayan bu konu, kontrolün daha detaylı ele alındığı bir başka çalışmaya konu olabilir.

Bu noktada akla kültürel farklılıkların yaratacağı etkiler gelebilir. İçsel kontrol odağı daha çok batılı düşünüş tarzıyla özdeşleştirilirken, dışsal kontrol odağı doğulu düşünüş tarzıyla kültürel açıklamalarla ve çıkarımlar yoluyla özdeşleştirilmektedir. Her ne kadar kontrol odağı ve algılanan kontrol farklı kavramlar olsalar da kontrol

bölümünde de değinildiği gibi ilintili kavramlardır. Algılanan kontrol için de, birincil ve ikincil kontrol mekanizmaları üzerinden kültürel ayrımlaşma olup olmayacağı sorgulanarak, bu tez çalışmasına, kültürel bağlamın kısıtları bir eleştiri olarak getirilebilir. Zhou vd. (2012:460) çalışmalarında analitik düşünme eğilimine sahip olan batılılarla (Amerika örnekleme), holistik düşünme eğilimine sahip olan doğuluları (Çin örnekleme) kontrol yitimi durumlarında karşılaştırarak, düşünme tarzlarındaki değişimi ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Deneyle sonucunda kontrol yitimi durumunda kontrolü geri kazanmak için Çinlilerin de analitik düşünmeye kaydıkları, Amerikalıların ise analitik düşünmeyi daha da arttırdıkları gözlemlenmiştir (Zhou vd., 2012). Çalışmanın sonucu, kültürel farklılıkların düşünme stillerinde yarattıkları etkinin kontrol yitimi durumunda ortadan kalkarak, kültürden bağımsız bir şekilde kontrolü yeniden kazanmak üzere benzer düşünme tarzlarının kullanımına yönleneceği anlamına gelmektedir. Yani algılanan kontrol yitiminin kültürden bağımsız olarak aynı etkiyi (rahatsızlığı, stresi, uyarılmayı) yaratacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu da bu tez çalışmasında önerilen modelin kültürel bağlamda düşünülmemesi gerektiğine dair, tipolojinin kültürden bağımsız hareket edilerek oluşturulması fikrine bir destek olarak sunulabilir. Diğer taraftan bundan sonraki çalışmalar için önermelerde kültüre bağlı farklılıkları gözetenek bir alt basamak daha yaratacak şekilde ayrımlaşmaya gidilmesi düşünülebilir.

Bu tezde ÇSA modelinin yalnızca ayrılma aşamasına odaklanılmıştır. Diğer taraftan modelin diğer iki aşaması olan çekim ve seçim de üzerinde durulmaya değer ve geliştirilmesi gereken konular olarak kalmışlardır (Chatman vd., 2008; Schneider, 2008). Modelin genişletilmesi aşamasında var olan bağlamsal ve kültürel faktörler ile teorinin dayanakları da tartışılması ve aynı niyetle modelin temel varsayımlarını revize edilmesi gerekebilecektir.

Uyumsuzluğun irdelendiği bu çalışmada kişilerin özellikleri ve kişilerin çevrelerini nasıl yaratıp etkilediklerinin anlaşılmasına uğraşılmıştır. Bunu yaparken altta yatan süreçler üzerinde, davranışsal sonuçlara göre daha çok durulmuştur. Kontrol odaklı başa çıkma stratejilerine odaklanılmasının yarattığı bir sonuç, davranıştan çok bilişsel arka planı anlamak üzere bir yol haritası çıkarmamızı sağlamıştır. Davranışsal tahminler ile çalışanların böyle durumlarda sergiledikleri davranışları bulup analiz edebilmek işletmeler açısından daha önemli bulunabilir. Bu çalışmayı işletme tarafı bir bakış açısıyla yeniden düzenlersek, davranış odaklı tahminleri ve bu davranışların işletmeler üzerindeki etkilerini tartışmak, yeni çalışma

için daha doğru olacaktır. Davranışsal sonuçların çeşitlendirilerek tartışılması ve ampirik araştırılması bundan sonraki aşama olarak düşünülebilir.

Bundan sonraki çalışmalar için, bahsi geçen ama üzerinde durulmayan evrimsel psikoloji kökenli (Van Vianen vd., 2009:1) stratejilerin (Ör. örgütte kendi niş çevresini oluşturmak gibi) örgütlerdeki uyumsuzlar için incelenmesi yapılabilir. Adaptasyonlar ve bunların önemi üzerine kurulu evrim teorisinin psikolojideki yansıması olan evrimsel psikoloji, her ne kadar örgütsel alanda yaygın bir kullanıma sahip değilse de, özellikle bu tezin odak noktası olan uyumsuzların durumlarını anlamak için kullanılabilir.

KAYNAKÇA

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. ve Teasdale, J. D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1): 49–74.

Academy of Management, (1989). *Academy of Management Review*, 14(3).

Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2): 237–256.

Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J. ve Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 786–801.

Asch, S. E. (1956). Studies of Independence and Conformity: I. A Minority of One Against a Unanimous Majority. *Psychological Monographs General and Applied*, 70: 1–70.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M. ve Saks, A. M. (2007). Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3): 447–462.

Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey. *International Journal of Manpower*, 22(3): 252–260.

Arbak, Y. (1998). *Çekim Sürecinde Kişi-Kültür Uyumu Boyutları*. (Yayınlanmamış Doçentlik Çalışması), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2): 191–215.

Bandura, A. (1989). Regulation of Cognitive Processes Through Perceived Self-Efficacy. *Developmental Psychology*, 25: 729–735.

- Bandura, A. (1991). Human Agency: The Rhetoric and the Reality. *American Psychologist*, 46(2): 157–162.
- Bandura, A. ve Locke, E. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 87–99.
- Barrett, B. (2009). Virtual Fit or Misfit: Creating Strategies for Recruiting and Hiring. *3rd Global e-Conference on Fit*, (November): 1-4.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. ve Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 707–721.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: An International Review*. 46(1): 5–34.
- Bertrand, R. M. ve Lachman, M. E. (2003). Personality Development in Adulthood and Old Age. R. M. Lerner, M. A. Easterbrooks ve J. Mistry (Der.), *Handbook of Psychology - Volume 6 Developmental Psychology*, 463–485. New Jersey: John Wiley Sons.
- Billsberry, J. (2007a). Attracting for Values: An Empirical Study of ASA's Attraction Proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2): 132–149.
- Billsberry, J. (2007b). A Short Case Study on Misfit. *1st Global e-Conference on Fit*, (November): 1–2.
- Billsberry, J. (2008). Broad Sketches on Misfit as an Organisational Psychopathology. *2nd Global e-Conference on Fit*, (November): 1–5.
- Black, J., Gregersen, H. ve Mendenhall, M. (1992). Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 737–760.

Bowers, K. S. (1973). Situationism in Psychology: An Analysis and A Critique. *Psychological Review*, 80: 307–336.

Bretz, R. D. ve Judge, T. A. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1): 32–54.

Brockner, J., ve Spreitzer, G. (2004). Perceived Control As An Antidote To The Negative Effects Of Layoffs On Survivors' Organizational Commitment And Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(1): 76–100.

Burger, J. M. (1989). Negative Reactions To Increases in Perceived Personal Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 246–256.

Cable, D. M. ve Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1): 1–23.

Caplan, R. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3): 248–267.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.

Chatman, J. A., Wong, E. M. ve Joyce, C. (2008). When Do People Make the Place? D. B. Smith (Der.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*: 63–86. New York: Taylor Francis.

Colbert, A.E. (2004), *Understanding The Effects of Transformational Leadership: The Mediating Role of Leader-Follower Congruence*, (Yayınlanmamış doktora tezi), University of Iowa, Ams, IA.

Coldwell, D. A. (2008). Fit, Misfit and Supra-Fit in Corporate Social Performance: Towards a Theoretical Model of Corporate Reputation. *2nd Global e-Conference on Fit*, (November): 1–6.

Cooper-Thomas, H., Anderson, N. ve Cash, M. (2012). Investigating Organizational Socialization: A Fresh Look at Newcomer Adjustment Strategies. *Personnel Review*, 41(1): 41–55.

Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A. E. ve Anderson, N. (2004). Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1): 52–78.

Cooper-Thomas, H. ve Wright, S. (2013). Person-Environment Misfit: The Neglected Role of Social Context. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1): 21–37.

Dawis, R. V. (2002). Person-Environment-Correspondence Theory. S. D. Brown (Ed.), *Career Choice and Development*: 427–464. San Francisco: Jossey-Bass.

Dawis, R. V. ve Lofquist, L. H. (1984a). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and Its Applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Dawis, R. V., Lofquist, L. H. ve Weiss, D. J. (1984b). *Theory of Work Adjustment (A Revision)*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

DeCharms, R., (1968). *Personal Causation*. New York: Academic Press

Devloo, T., Anseel, F. ve Beuckelaer, A. (2010). Do Managers Use Feedback Seeking as a Strategy to Regulate Demands–Abilities Misfit? The Moderating Role of Implicit Person Theory. *Journal of Business and Psychology*, 26(4): 453–465.

Dimaggio, P. J. (1995). Comments on “What Theory is Not”. *Administrative Science Quarterly*, 40(3): 391-397.

Edwards, J. A. ve Billsberry, J. (2010). Testing a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 22(4): 476-493.

Edwards, J. R. (2008). Person – Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*, 2(1): 167–230.

Edwards, J. R. (1994). The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1): 51–100.

Edwards, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *Academy of Management Journal*, 39(2): 292–339.

Edwards, J. R. (2001). Ten Difference Score Myths. *Organizational Research Methods*, 4(3): 265–287.

Edwards, J. R., ve Harrison, R. Van. (1993). Job Demands and Worker Health - 3-Dimensional Reexamination of the Relationship between Person-Environment Fit and Strain. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 628–648.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G. ve Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1085–1103.

Farabee, A. M. (2011). *Person-Organization Fit as a Barrier to Employee Creativity*. Saint Louis: University of Missouri Press.

Feldman, D. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2): 309–318.

French, J. R., Caplan, R. D. ve Harrison, R. V. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and Strain*. London: Wiley.

Freud, A. (1960). *The Ego and The Mechanisms of Defence*. New York: International University Press

Furnham, A., (1992). *Personality at Work: The Role of Individual Differences in The Workplace*. London: Routledge.

Furnham, A. (2001). Vocational preference and P-O fit: Reflections on Holland's Theory of Vocational Choice. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1): 5-29.

Gould, S. J. (1999). A Critique of Heckhausen and Schulz's (1995) Life-Span Theory of Control from a Cross-Cultural Perspective. *Psychological Review*, 106(3): 597-604.

Gruman, J., Saks, A. ve Zweig, D. (2006). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 90-104.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.

Haidt, J. ve Rodin, J. (1999). Control and Efficacy as Interdisciplinary Bridges. *Review of General Psychology*, 3(4): 317-337.

Heckhausen, J. ve Schulz, R. (1995). A Life-Span Theory of Control. *Psychological Review*, 102(2): 284-304.

Heckhausen, J. ve Schulz, R. (1999). The Primacy of Primary Control is a Human Universal: A Reply to Gould's (1999) Critique of the Life-Span Theory of Control. *Psychological Review*, 106(3): 605-609.

Hoffman, B. ve Woehr, D. (2006). A Quantitative Review of the Relationship between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 389-399.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Holland, J. L. (1959). A Theory of Vocational Choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6: 35–45.

Holland, J. L. (1997) *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Lutz, FL: Psychological Assessment Resources.

Holmes, T. H. ve Rahe, R. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2): 213–218.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R. ve Lee, T. W. (2006). Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory. *Organizational Dynamics*, 35(4): 316–331.

Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P. ve Li, L. (2009). Explaining Employment Relationships with Social Exchange and Job Embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 277–97.

Hunt, D. E. (1975). Person-Environment Interaction: A Challenge Found Wanting Before It was Tried. *Review of Educational Research*, 45: 209–230.

Jansen, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2): 193–212.

Jansen, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2005). Marching to the Beat of a Different Drummer: Examining the Impact of Pacing Congruence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 93–105.

Jansen, K. J. ve Shipp, A. J. (2013) A Review and Agenda for Incorporating Time in Fit Research, A. L. Kristof-Brown ve J. Billsberry, (Der.) *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, John Wiley Son, Chichester.

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29: 262–279.

Jordan, M., Herriot, P. ve Chalmers, C. (1991). Testing Schneider's ASA Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 40(1): 47–53.

Judge, T. ve Ferris, G. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions. *Human Resource Planning*, 15(4): 47-67.

Krishnan VR. (2002). Transformational Leadership and Value System Congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15(1): 19–33

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1–49.

Kristof-Brown, A.L. (2007). Applications of PE Fit: A White Paper for Discussion. *1st Global e-Conference on Fit*, (November): 1–5.

Kristof-Brown, A. L. ve Billsberry, J. (2013). *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2): 281–342.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Bas.) İstanbul: Beta Yayınları.

Kuenzi, M. ve Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35(3): 634–717.

Langer, E. J., ve Rodin, J. (1976). The Effects of Choice and Enhanced Personal Responsibility for The Aged: A Field Experiment in An Institutional Setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: 191-198.

Lawton, M. P. (1982). Competence, Environmental Press, and The Adaptation of Older People. M. P. Lawton, P. G. Windley ve T. O. Byerts (Der.), *Aging and The Environment: Theoretical Approaches*, 33–59. New York: Springer.

Lazarus, R. S., ve Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, And Coping*. New York: Springer.

Lee, Y. ve Ramaswami, A. (2013). Fitting Person-Environment Fit Theories into a National Cultural Context. A L Kristof-Brown ve J. Billsberry (Der.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, 222–240. West-Sussex: John Wiley Sons.

Lee, Y. ve Ramaswami, A. (2009). Fitting Person-Environment Fit Theories into the Cultural Contexts: Stimulating Field Expansion by Looking at the ASA Process through a Cultural Lens: 1–8. 3. *Global e-Conference on Fit*.

Lee, Y., Reiche, B. S. ve Song, D. (2010). How Do Newcomers Fit in? The Dynamics between Person-Environment Fit and Social Capital across Cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2): 153–174.

Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Liebkind, K. (2001). Acculturation. R. Brown ve S. Gaertner (Ed.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes*. 386–406. Oxford: Blackwell.

Livingstone, L., Nelson, D. ve Barr, S. H. (1997). Person-Environment Fit and Creativity: An Examination of Supply-Value and Demand-Ability Versions of Fit. *Journal of Management*, 23(2): 119–146.

Louis, M. R. (1980). Surprise And Sense Making: What Newcomers Experience In Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2): 226–251.

Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. ve Hall, R. J. (2010). Self-Regulation at Work. *Annual Review of Psychology*, 61: 543–68.

Lyubomirsky, S., ve Ross, L. (1997). Hedonic Consequences Of Social Comparison: A Contrast Of Happy And Unhappy People. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 1141–1157.

March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley Sons.

Mast, M. S. ve Bangerter, A. (2011). How Accurate are Recruiters' First Impressions of Applicants in Employment Interviews? *International Journal of Selection and Assessment*, 19(2): 198-208.

Milgram, S. (1963). Behavioral Study of Obedience. *Journal of Abnormal Psychology*, 67(4): 371-378.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. ve Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1102–1121.

Moos, R. H. (1987). Person-Environment Congruence in Work, School, and Health Care Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 32: 231–247.

Morling, B., ve Evered, S. (2006). Secondary Control Reviewed And Defined. *Psychological Bulletin*, 132(2): 269–96.

Morling, B., ve Evered, S. (2007). The Construct Formerly Known As Secondary Control: Reply To Skinner (2007). *Psychological Bulletin*, 133(6): 917–919.

Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 268–277.

Nelson, P. ve Billsberry, J. (2008). The ASA Framework as Rhetoric. 2. *Global e-Conference on Fit*, (November): 19–24.

- Newman, A., Thanacoody, R. ve Hui, W. (2012). The Effects of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support and Intra-Organizational Network Resources on Turnover Intentions: A Study of Chinese Employees in Multinational Enterprises. *Personnel Review*, 41(1): 56–72.
- Niessen, C., Swarowsky, C., ve Leiz, M. (2010). Age And Adaptation To Changes İn The Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4): 356–383.
- O'Reilly, C., Chatman, J. ve Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3): 487–516.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4): 849–874.
- Piasentin, K. A. ve Chapman, D. S. (2006). Subjective Person–Organization Fit: Bridging the Gap between Conceptualization and Measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2): 202–221.
- Pichler, S., Varma, A. ve Bruce, T. (2010). Heterosexism in Employment Decisions: The Role of Job Misfit. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(10): 2527–2555.
- Ptacek, J. T., Smith, R. E. ve Zanas, J. (1992). Gender, Appraisal, and Coping: A Longitudinal Analysis. *Journal of Personality*, 60: 747–770.
- Ramesh, A. ve Gelfand, M. J. (2010). Will They Stay or Will They Go? The Role of Job Embeddedness in Predicting Turnover in Individualistic and Collectivistic Cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 807–823.
- Raven, B. H. (2011). Lewin, Kurt, and Power. (Ed.) K. Dowding. *Encyclopedia of Power*, 385-386. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rentsch, J. R. ve McEwen, A. H. (2002). Comparing Personality Characteristics, Values, and Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3): 225–234.

Rothbaum, F., Weisz, J. R. ve Snyder, S. S. (1982). Changing the World and Changing the Self: A Two-Process Model of Perceived Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1): 5–37.

Rodin, J. (1990). Control by any other name: Definitions, concepts, and processes. J. Rodin, C. Schooler, ve K.W. Schaie (Der.). *Self-Directedness: Cause and Effects Throughout The Life Course*, 1–15. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.

Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1): 1–28.

Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2): 234–279.

Schaubroeck, J. ve Lam, S. (2002). How Similarity to Peers and Supervisor Influences Organizational Advancement in Different Cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1120–1136.

Schmitt, N, Oswald, F., Friede, A., Imus, A. ve Merritt, S. (2008). Perceived Fit with an Academic Environment: Attitudinal and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3): 317–335.

Schmitt, Neal, Ilgen, D. ve Lansing, E. (1996). Cognitive Misfit of Problem-Solving Style at Work: A Facet of Person-Organization Fit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3): 194–207.

Schneider B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28: 447- 479.

Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40(3): 437–453.

Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1): 141–152.

Schneider, B, Goldstein, H. W. ve Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48(4): 747–773.

Schneider, B, Salvaggio, A. N. ve Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 220–229.

Schneider, B. (2007). Evolution and Current Status of the ASA Model. 1. *Global e-Conference on Fit*, (November): 1–6.

Schneider, B. (2008). The People Still Make the Place. D. B. Smith (Der.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages between Individuals and Organizations*, 267–289. New York, NY: Taylor and Francis.

Schneider, B. ve Smith, D. B. (1994). *The Dark Side of Good Fit*. Dallas, TX: *The Annual Meeting of the Academy of Management*.

Schulz, R., ve Heckhausen, J. (1996). A Life Span Model Of Successful Aging. *American Psychologist* , 51: 702–714.

Schulz, R. ve Heckhausen, J. (1999). Aging, Culture and Control: Setting a New Research Agenda. *Journals of Gerontology Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 54(3): 139–145.

Sekiguchi, T. (2007). A Contingency Perspective of the Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2): 118–131.

Sekiguchi, T. ve Huber, V. L. (2011). The Use of Person–Organization Fit and Person–Job Fit Information in Making Selection Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2): 203–216.

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: Freeman.

Seligman, M. E. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.

Seong, J. Y. ve Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing Multidimensional Models of Person-Group Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6): 536-556.

Skinner, E. A. (2007). Secondary Control Critiqued: Is it Secondary? Is it Control? Comment on Morling and Evered (2006). *Psychological Bulletin*, 133(6): 911–916.

Skinner, E. A. (1996). A Guide to Constructs of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3): 549–570.

Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11): 1005–1016.

Spector, P. E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91(3): 482–497.

Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2): 240–261.

Sutton, R. ve Staw, B. M. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3): 371–384.

Talbot, D. ve Billsberry, J. (2007). Employee Fit and Misfit: Two Ends of the Same Spectrum? 1. *Global e-Conference on Fit*, (November): 1–7.

Talbot, D. L. ve Billsberry, J. (2011). Perceptions of Fit and Misfit: An in-Depth Study of similarities and Differences. San Antonio, TX: *The Annual Meeting of the Academy of Management*.

Thompson, J., Avery, R. ve Carlson, R. (1968). Occupations, Personnel and Careers. *Educational Administration Quarterly*, 4(1): 6–31.

Thompson, S. C. ve Collins, M. A. (1995). Applications of Perceived Control to Cancer: An Overview of Theory and Measurement. B. Curbow, M. R. Somerfield (Der.), *Psychosocial Resource Variables in Cancer Studies: Conceptual and Measurement Issues*, 11–26. New York: The Haworth Medical Press.

Thompson, S. C., Nanni, C. ve Levine, A. (1994). Primary versus Secondary and Central versus Consequence-Related Control in HIV-Positive Men. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3): 540–547.

Turban, D. B., ve Jones, A. P. (1988). Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2): 228–234

Van Maanen, J., ve Schein, E. H. (1979). Toward A Theory of Organizational Socialization. *Research In Organizational Behavior*, 1: 209–264.

Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., De Jong, M. D. ve Seydel, E. R. (2007). The Congruence of Actual and Perceived Person–Organization Fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1736–1747.

Van Vianen, M. A. ve Prins, M. G. (1997). Changes in Newcomers' Person-Climate Fit Following the First Stage of Socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(2): 101–114.

Van Vienen, A. E., Stoelhorst, J. W. ve DeGoede, M. E., (2009). Person-Organization Fit: Process of Comparison and Adaptation. 3. *Global E-Conference on Fit*.

Van Vianen, A. E., De Pater, I. E. ve Van Dijk, F. (2007). Work Value Fit and Turnover Intention: Same-Source or Different-Source Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2): 188–202.

Van Vianen, A. E., Shen, C. T. ve Chuang, A. (2010). Person-Organization and Person-Supervisor Fits: Employee Commitments in a Chinese Context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6): 906–926.

Wallston K. A. (1997). Perceived Control and Health Behaviour. A. Baum, S. Newman, J. Weinman, R. West, C. McManus (Der.), *Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine*. Cambridge: Cambridge University Press

Wang, M., Zhan, Y., Mccune, E. ve Truxillo, D. (2011). Understanding Newcomers' Adaptability And Work Related Outcomes: Testing the Mediating Roles of Perceived P–E Fit Variables. *Personnel Psychology*, 64(1): 163–189.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.

Weick, K. E. (2009). What Theory Is Not, Theorizing Is. *Administrative Science Quarterly*, 40(3): 385–390.

Werbelt, J. D. ve Henriques, P. L. (2009). Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8): 780–796.

Werbelt, J. D. ve Johnson, D. J. (2001). The Use Of Person-Group Fit For Employment Selection: A Missing Link In Person-Environment Fit. *Human Resource Management*, 40(3): 227–240.

White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5): 297–333.

Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3): 361–384.

Wright, S. ve Cooper-Thomas, H. (2009). Co-worker Relationships and Organisational Misfit. 3. *Global e-Conference on Fit*, (December):11-13.

Yu, K. Y. (2013). A Motivational Model of Person-Environment Fit: Psychological Motives as Drivers of Change. A. L. Kristof-Brown ve J. Billsberry (Der.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, 21–49. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Zhou, X., He, L., Yang, Q., Lao, J. ve Baumeister, R. F. (2012). Control Deprivation and Styles of Thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3): 460–78.

Zimbardo, P. (1969). The Human Choice: Individuation, Reason, and Order vs. Deindividuation, Impulse and Chaos. *Nebraska Symposium On Motivation*.