

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ



Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Stephen P. ROBBINS
Timothy A. JUDGE

PEARSON

nobel

Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci ERDEM

14. Basımdan Çeviri



ALGILAMA ve BİREYSEL KARAR ALMA

ÖĞRENME HEDEFLERİ

Bu bölümü okuduktan sonra,

- 1 Algıyı ve algılamayı etkileyen faktörleri tanımlayabilmeli,
- 2 Atıf teorisini açıklayabilmeli, ve atfetmenin üç belirtecini sayabilmeli,
- 3 İnsanların diğerleri hakkında kısa yoldan yargıya varmak için kullandığı yöntemleri açıklayabilmeli,
- 4 Algılama ve karar alma arasındaki ilintiyi tanımlayabilmeli,
- 5 Rasyonel karar alma modelini uygulayabilmeli ve bunu sınırlı rasyonellik ve sezgisellikte karşılaştırabilmeli,
- 6 Karar alma açısından yaygın önyargıları ve yanılırları sıralayarak açıklayabilmeli,
- 7 Bireysel farklılıkların ve örgütsel kısıtların karar alma sürecini nasıl etkilediğini tanımlayabilmeli,
- 8 Etik karar almayla ilgili üç kriteri kıyaslayabilmeli,
- 9 Yaratıcılığı tanımlayarak üç bileşenli yaratıcılık modelini tartışabilmelisiniz.

Kararsızlık,

benim problemim **olabilir de; olmayabilir de...**

Jimmy Buffett

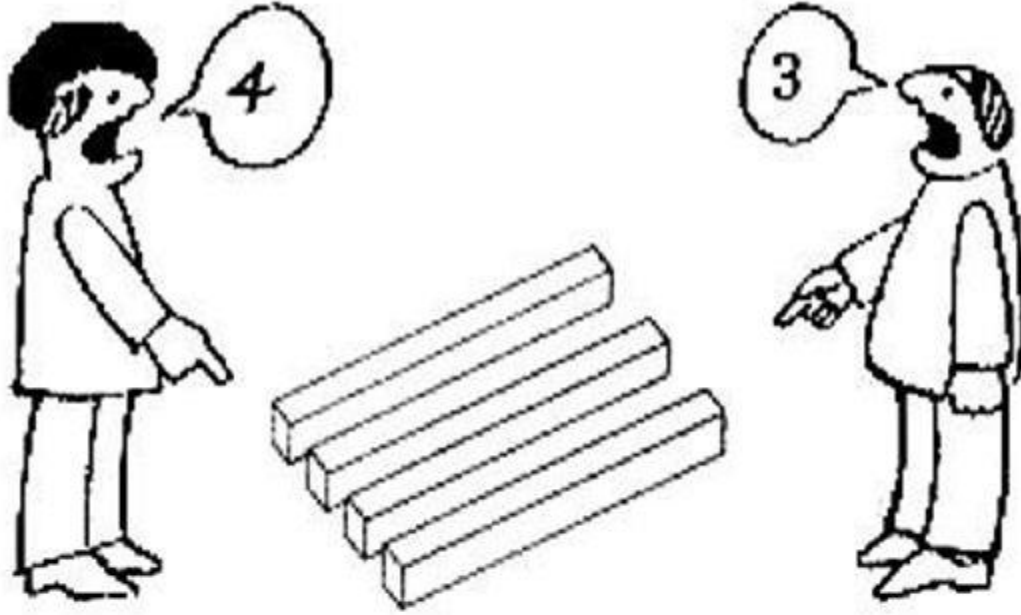
Algı Nedir, ve Neden Önemlidir?

Algı

Kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir.



- Kişilerin davranışları gerçeğin kendisi üzerine değil, gerçeği nasıl algıladıklarına dayanmaktadır.
- Davranışsal açıdan önemli olan dünya, algılanan dünyadır.



Algılama

Duyular yardımı ile bilgi ve tecrübelerin yorumlanma sürecidir.

Algılama, duyu organlarını uyaran nesnelerin, niteliklerin veya olayların farkında olunmasıdır.

Şekil 4.1

Algılama Süreci

Çeşitli çevresel uyarılar

Çevreden gelen uyarılar
Renk, koku, tat vb.

Çeşitli içsel uyarılar

İçsel uyarılar
Deneyimler, geçmiş, beklentiler

Duyum

Dikkat----İlgilenim

Kavramak,
Organize etmek

Yorumlamak

Tepki

Bellek, hatırlama, tutum, kültür





Ne Görüyoruz?

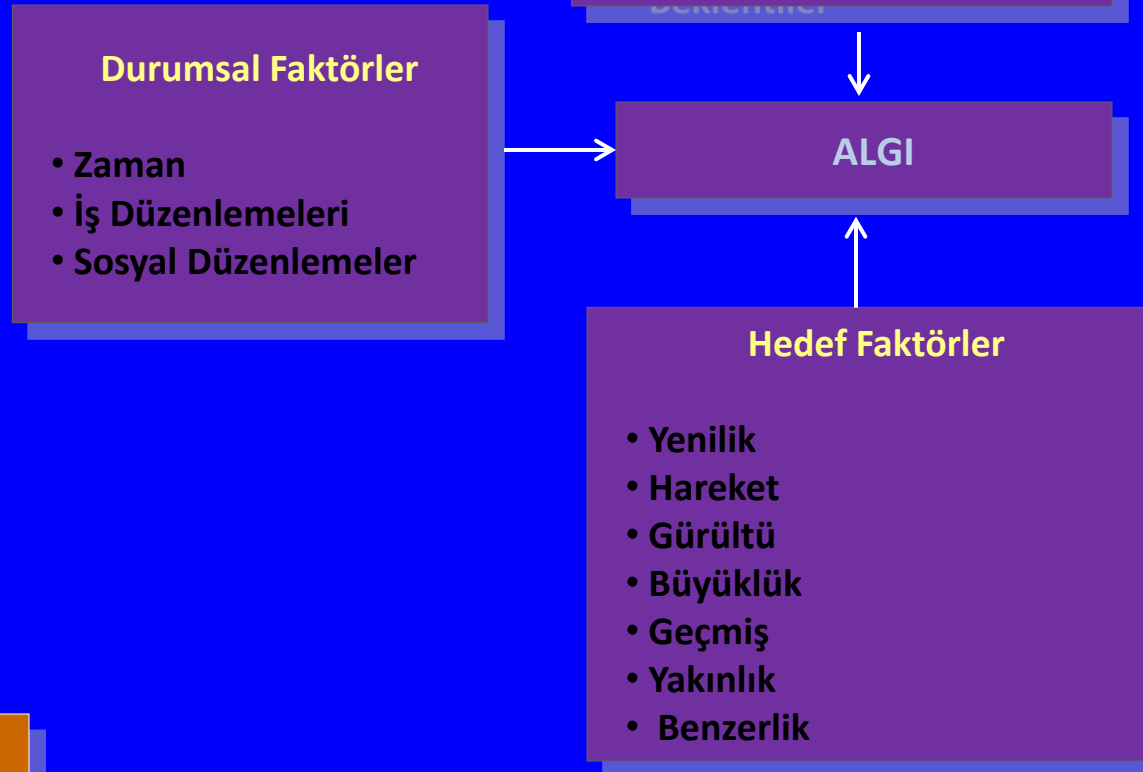
Ne Görmeliyiz?



Las Meninas: Velázquez

Algıyı Etkileyen Faktörler

İnsanların aynı şeye bakıp da **farklı şeyler** algılamasını nasıl açıklayabiliriz?



Tablo 6-2

Algıyı Etkileyen Faktörler

Bir hedefe baktığınız ve gördüğünüz şeyi algılamaya çalıştığınızda bu hedefle ilgili yorumunuz büyük ölçüde **kişisel özelliklerinizden** etkilenecektir.

❑ **örnek:** Polislerin otoriter olduğunu düşünüyorsanız; gerçek kişiliklerinden bağımsız olarak onları öyle algılersınız.

Algılayanın Faktörleri

- Tutumlar
- Motifler
- İlgi
- Deneyim
- Beklentiler



ALGI

Algıyı Etkileyen Faktörler

Hedefin özellikleri, bizim o hedefi nasıl algıladığımızı etkileyebilir

❑ **örnek:** Gürültücü insanlar kalabalık içerisinde, sessiz olanlara oranla daha kolay fark edilir.



ALGI

Hedef Faktörler

- Yenilik
- Hareket
- Gürültü
- Büyüklük
- Geçmiş
- Yakınlık
- Benzerlik

Tablo 4.1

Renklerin Genel Algılanışı

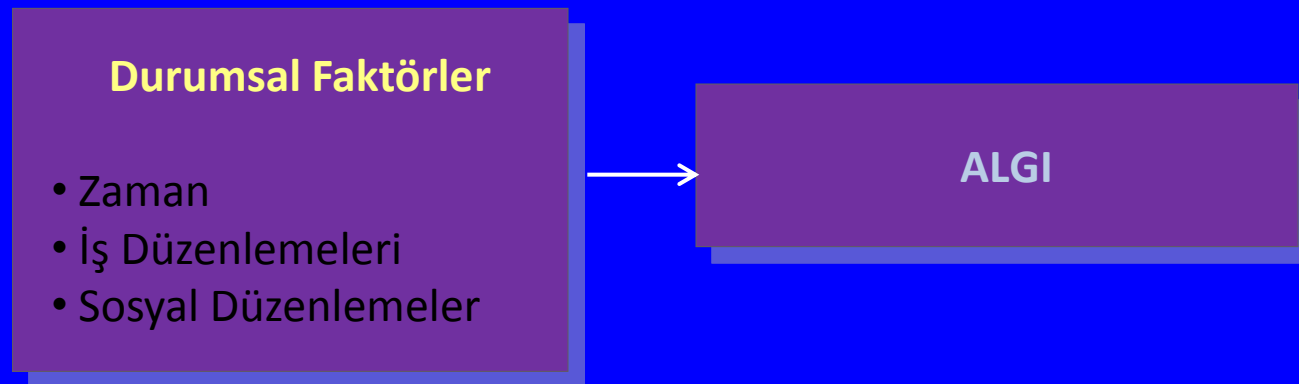
Kaynak: W. D Wells ve D. Presnky, 1996, s. 265'den uyarlanmıştır.

Renk	Algı	Pazarlama Örnekleri
Kırmızı	Güçlü, tehlikeli, heyecanlı	Coca-Cola, Ferrari,
Yeşil	Serin, sakin, doğal	Garanti Bankası, Furuko Gazoz, Vaillant
Mavi	Serin-sakin, saygıdeğer, otoriter	Nivia, Tansaş, Aygaz
Siyah	Soğuk, prestijli, sofistike	Johny Walker Black Label viski, Sarar
Sarı ve altın sarısı	Lüks, zengin	Lipton, Opel, Özdilek
Portakal	Sıcak, doğal ve samimi	Migros, Ideal Kart, Teknosa
Mor	Asalet, imparatorluk	Milka, World Kart
Şeffaf	Temiz, saf-katıksız	Palmolive Duş Jeli

Algıyı Etkileyen Faktörler

Algı sürecinde içinde bulunduğumuz durumda önemlidir.

❑ **örnek**: laboratuvarda önlükle bulunan biri dikkat çekmezken, aynı kıyafetle, tamamen sivillerin bulunduğu ortamda bulunan biri dikkat çekecektir.



İnsanları Algılama: Diğerleri Hakkında Yargıya Varma

- **Atıf Teorisi**
- **Atıf Teorisi:** *Belirli bir davranışa atfettiğimiz anlama dayanarak, insanları nasıl farklı şekillerde yargıladığımızı açıklamaya çalışmak.*
- **Temel Atfetme Hatası:** *Diğerlerinin davranışları hakkında yargıda bulunurken içsel nedenleri abartma, dışsal nedenleri ise küçümseme eğilimi.*

İnsanları Algılama: Diğerleri Hakkında Yargıya Varma

Bireyler davranışı gözlemleyerek, bunun **içsel** veya **dışsal** olarak mı ortaya çıktığına karar vermeye çalışırlar.



Mesaiye geç kalan çalışan.....Atıf içe mi (parti, eğlence vs..) dışa mı (trafik vs..)?

Farklılık: Farklı durumlarda farklı davranış gösterirler.

Mutabakat: Aynı duruma aynı tepki verilir.

Tutarlılık: Zaman sürecinde aynı şekilde tepkiler verilir

Atıflarda Hata ve Eğilimler

Temel Atfetme Hatası:

Kişilerin davranışları hakkında karar verirken dışsal etkileri küçümsemek, içsel etkileri abartmak.



Genel olarak
durumdan ziyade
kişiyi suçlamaya
eğilimliyiz.

Atıflarda Hata ve Eğilimler

Kendine Hizmet Eden Önyargı:

Başarıların kendi yetenek ve gayretleri gibi **içsel** faktörlere; başarısızlıkları ise kötü şans, veya verimsiz iş arkadaşları gibi **dış** faktörlere atfetme eğilimidir.



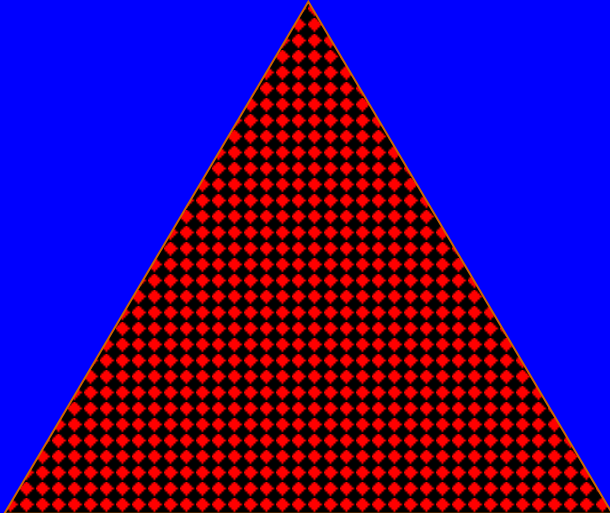
Öğrenci sınavdan “A” aldığında çok çalıştığını söyler, ancak iyi sonuç almadıysa kendine hizmet eden önyargı nasıl devreye girer?

Sınavın zor olması kimin hatasıdır?

İnsanları Yargıırken Yaygın Olarak Kullanılan Kısayollar

Algıda Seçicilik

Bireyin gördüğü şeyleri; ilgi alanlarına, altyapısına, deneyimlerine ve tavırlarına göre seçici olarak yorumlaması.



Algıda seçicilik, diğerlerini hızlıca atlamamızı ve bir şeye odaklanmamızı sağlar; ancak durumu yanlış algılayabilme riskini de beraberinde getirir.

İnsanları Yargıırken Yaygın Olarak Kullanılan Kısayollar

Hale Etkisi

Bir birey hakkındaki genel görüşün o bireyin tek bir özelliğine bağlı olarak belirleme durumu.



İnsanları Yargıırken Yaygın Olarak Kullanılan Kısayollar

Kontrast Etkisi

Bir bireyin özelliklerini, yakın zamanda ilişki kurulan ve aynı özelliklerde daha iyi veya kötü olan insanlarla karşılaştırarak değerlendirmek.

Mülakat sırasına göre, eğer bir adaydan önceki adaylar zayıf idiye, aday daha iyi olarak; önceki adaylar daha güçlü idiye aday daha zayıf olarak değerlendirilir.



İnsanları Yargılarken Yaygın Olarak Kullanılan Kısayollar

Kalıplaştırma (Stereotyping)

Kişileri, ait olduğu gruba bağlı olarak algılama eğilimi.

Örnek: Erkekler çocuk bakımıyla ilgilenmez, kadınlar terfi alamaz, yaşlı çalışanlar yeni yetenekler geliştiremez.

Problem: Bazen gerçeğin yakınından bile geçmeyecek derecede geniş kapsamlı olma ve genelleme yapma.

Örgütlerde Kısayolların Özel Uygulamaları

İş Görüşmeleri:

- ❑ Mülakatta ilk izlenim olumsuzsa , sonradan çıkanlara oranla daha yüksek ağırlıkta değerlendirilir.
- ❑ Görüşme yapanların çoğunun fikri, ilk 4-5 dakikadan sonra kolay kolay değişmez.



Örgütlerde Kısayolların Özel Uygulamaları

Performans Beklentileri

- ❑ Bir insanın davranışlarının, diğerlerinin beklentileri doğrultusunda şekillenmesi.
- ❑ Kendini doğrulayan kehanet (Pygmalion etkisi)

Örnek: Yönetici ekibinden iyi sonuçlar bekliyorsa; ekibi onu yarı yolda bırakmayacaktır. Ters bir durum da geçerli.

Performans Değerlendirmeleri

Değerlendirmeler çoğunlukla işgörenlerin iş performansına yönelik olarak değerlendiricilerin subjektif algıları çerçevesinde şekillenir.

Algı ve Bireysel Karar Alma İlişkisi

Örgütler içinde insanlar, iki veya daha fazla alternatif arasında seçim yaparak **karar** alırlar

Problem: Arzuladığımız durumla, mevcut durum arasındaki uyumsuzluk.



Bir insanın **problemi**, başka bir insan için **yeterli durum** olabilir. Tamamen algısal bir sorundur.

Notlardaki düşünüş önemli bir sorun mu? İlave bir tedbir almayı gerektiriyor mu?

Delta Havayolları yönetimi, kötü servis hakkında gitgide artan tüketicilerin Őikâyetlerinin yol açtığı olumsuz propagandayla ilgili problemi çözmek amacıyla bir karar aldı. Fotođrafta müŐterilere yardım ederken gördüğünüz Charmaine Gordon gibi Kırmızı Ceketlilerin temel görevi, New York'taki Kennedy Uluslararası Havaalanı'nda müŐteri sorunlarını çözmektir.



Örgütlerde Karar Alma

Rasyonel Karar Alma Modeli:

Çıktıyı maksimize etmek için bireylerin nasıl davranması gerektiğini anlatan bir karar alma modeli.

1. Problemi belirleyin.
2. Karar verme kriterlerinizi belirleyin.
3. Bütün kriterlerin görece ağırlıklarını belirleyin.
4. Alternatiflerinizi belirleyin.
5. Alternatiflerinizi değerlendirin.
6. En iyi alternatifi seçin.



İnsanlar genellikle optimum çözümü bulmaktansa, **mantıklı veya kabul edilebilir** bir çözüm bulmaktan mutlu olurlar.

Örgütlerde Karar Alma

Rasyonel Karar Alma Modeli; karar vericilerin

- ☐ bütün bilgiye sahip olduğu,
 - ☐ önyargısız olarak bütün seçenekleri belirleyebildiği,
 - ☐ en çok işe yarayan alternatifi seçebildiği
- gibi birçok varsayıma dayanır.

Gerçekte dünyada yaşanan birçok durum, bu varsayımları doğrulamıyor.

İnsanlar genellikle optimum çözümü bulmaktansa, **mantıklı veya kabul edilebilir** bir çözüm bulmaktan mutlu olurlar.



Örgütlerde Karar Alma

Sınırlı Rasyonellik

Problemin bütün karmaşasını kapsamayan önemli özelliklerini dikkate alan **basitleştirilmiş** modeller oluşturarak karar verme süreci.

- ☐ Yeterli ve tatmin edici çözümler ile yetinme.
- ☐ Zaten gerçek anlamda çoğu kez rasyonel modelin uygulanması, zaman, enerji ve maliyet açısından uygun olmayabilir.



En iyi üniversiteyi bulabilmek için bütün seçenekleri birbiriyle karşılaştırdınız mı?

Nike Inc.'in tepe yöneticileri, Çin'deki operasyonları konusunda aldıkları kararlar, sınırlı rasyonelliğin limitleri içindedir. Çin'deki hızlı büyümeyi ve gelecekteki gelişimi güçlendirmek için Nike, Jiangsu kentinde, ayakkabı, giysi ve ekipmanları depolayacak yeni bir dağıtım merkezi kurma kararı almıştır.



Örgütlerde Karar Alma

Sezgi

Sezgisel karar alma süreci hızlıdır ve **duygu yüklüdür**; yani çoğunlukla duyguları işin içine katar.

Sezgiler çok karmaşıktır; yılların deneyimi ve eğitime dayanan çok gelişmiş bir nedensellik sürecinin ürünüdürler.



Dünyaya bir lider seçilecek...

1. Aday: Sahtekar, siyasetçilerle işbirliği içinde ve falcılara danışıyor. İki metresi olmuş. Paket paket sigara ve günde 8 ile 10 bardak martini içiyor.

2. Aday: İki kere işten atılmış, öğlene kadar uyur. Üniversitedeyken uyuşturucu kullanmış ve her gece 1 litre viski içiyor.

3. Aday: Madalya almış bir savaş kahramanı, vejetaryen, sigara içmiyor. Nadiren bira içer ve evlilik dışı hiçbir ilişkisi olmamış.

**Tercihiniz
bu adaylardan hangisi olurdu?**

1. Aday: Franklin D. Roosevelt

2. Aday: Winston Churchill

3. Aday: Adolf Hitler

Karar Almada Sıkça Rastlanan Önyargılar ve Yanılgılar

Aşırı Güven Yanılgısı

Yargı ve karar verme konusundaki problemlerin hiçbirisi aşırı güven kadar yaygın değildir ve onun kadar felaket sonuçlara yol açma olasılığı taşımaz.

Konu hakkında bilgilenme arttıkça; aşırı güven gösterme eğilimleri azalmaktadır.



Karar Almada Sıkça Rastlanan Önyargılar ve Yanılgılar

Çıpalama Yanılgısı

İlk gelen bilgiye takılı kalarak, sonrasında gelen bilgilere yeterli derecede adapte olamama eğilimi.

Doğrulama Yanılgısı

Geçmiş seçimlerimizi doğrulayan bilgiyi arama ve seçimlerimizle çelişen bilgiyi görmezden gelme eğilimi.

Bulunabilirlik Yanılgısı

Yargılarımızı bulunabilen bilgiyle temellendirme eğilimi.

Karar Almada Sıkça Rastlanan Önyargılar ve Yanılgılar

Çıpalama Yanılgısı

İlk gelen bilgiye takılı kalarak, sonrasında gelen bilgilere yeterli derecede adapte olamama eğilimidir. Bu durum, beynimizin ilk aldığı bilgiye orantısız derecede fazla önem vermesinden kaynaklanır. Çıpalar reklamcılar, yöneticiler, politikacılar, emlakçılar ve avukatlar gibi, ikna yeteneklerinin önemli olduğu meslekleri icra eden insanlar tarafından yaygın olarak kullanılır.

Yeni iş teklifi ve önceki işte alınan maaş....

Karar Almada Sıkça Rastlanan Önyargılar ve Yanılgılar

Doğrulama Yanılgısı

Geçmiş seçimlerimizi doğrulayan bilgiyi arama ve seçimlerimizle çelişen bilgiyi görmezden gelme eğilimi.

Duymak istediğimizi söylüyor mu?

Bulunabilirlik Yanılgısı

Yargılarımızı bulunabilen bilgiyle temellendirme eğilimi.

Araba kullanmak mı yoksa uçağa binmek mi daha güvenli?

Karar Almada Sıkça Rastlanan Önyargılar ve Yanılgılar

Bağılılık Gösterme

Karşısındaki olumsuz bilgiye rağmen, önceki karara aşırı bağlanma durumu.

Tesadüf Yanılgısı

İnsanların tesadüfi olarak gerçekleşen olayların sonuçlarını tahmin edebileceklerini düşünme eğilimleri.

Riskten Kaçınma

Kesin olanı riskli olana tercih etme eğilimi.

Ben Demiştım Yanılgısı

Olayın sonucu belli olduktan sonra bu sonucu önceden bildiğimize dair yanlış inanç.

Karar Almayı Etkileyen Faktörler: Bireysel Farklılıklar ve Örgütsel Kısıtlar

Bireysel Farklılıklar:

☐ **Kişilik:**

Dürüstlük, hırslı olmak, özgüven

☐ **Cinsiyet:**

Kadınlar aşırı analiz etmeye, verilmiş kararları tekrar düşünmeye dolayısıyla depresyona; erkeklere oranla daha fazla meyillidirler.

☐ **Zihinsel Yetenek:**

Zeki insanlar yaygın hatalara daha az düşerler.

Karar Almayı Etkileyen Faktörler: Bireysel Farklılıklar ve Örgütsel Kısıtlar

Örgütsel Kısıtlar:

- ☐ Performans değerlendirme
- ☐ Ödül sistemleri
- ☐ Resmi kurallar (Yönetmelikler vb.)
- ☐ Sistemin getirdiği zaman kısıtları
- ☐ Geçmiş olaylar



Karar Almada Sürecinde Etik

Karar almada **üç etik** kriter:

1. Faydacılık: Çoğunluk için en iyi olanı yapmayı hedefleyen yöntem.
2. İnsan Hakları Bildirgesi'nde sıralanan temel insan hakları ve özgürlüklerine dayanarak karar almak.
3. Adil olarak veya en azından belirli bir oranda adaletin uygulanması veya kazançlarla maliyetlerin eşit şekilde dağıtılması (ör: performansa göre değil; herkese eşit maaş).



Karar Almada Yaratıcılığı Geliştirmek

Yaratıcı Potansiyel:

Yaratıcılık: Yeni ve işe yarar fikirler üretebilme yetisi.

☐ Faydalı yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmak için çoğumuzun düştüğü psikolojik tuzaklardan kurtulmak ve bir problemi farklı açılardan görebilmeyi öğrenmek gereklidir.

Yaratıcı insanların kişilik özellikleri:

☐ Zeki, bağımsız, kendine güvenen, risk alan, içsel kontrollü, azimli, belirsizliği kaldıra bilen.

☐ Başka kültürlerle çok zaman geçiren insanlar, sorunlara daha yenilikçi çözümler bulabilirler.

Einstein

Picasso

Steve Jobs

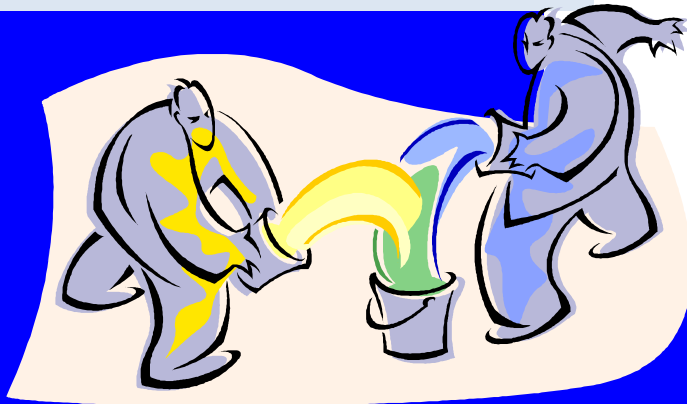
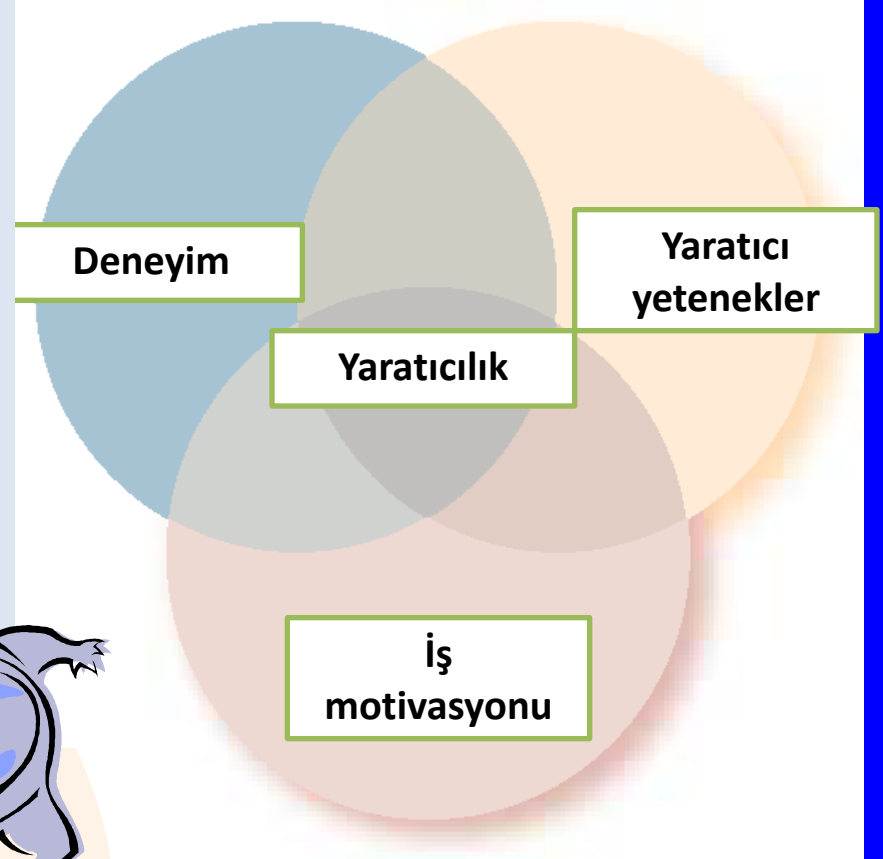
Karar Almada Yaratıcılığı Geliştirmek

Üç Bileşenli Yaratıcılık Modeli:

Deneyim: Bütün yaratıcı işlerin temelidir.

Yaratıcı Düşünce: Yeni bakış açısı, uyarılma.

İş motivasyonu: Yaratıcı potansiyeli, yaratıcı fikirlere çevirir.



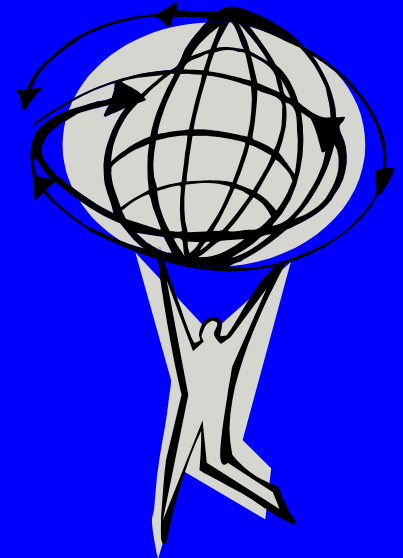
Küresel Etkiler

❑ **Algı konusunda kültürel farklılıklar vardır.**

Asyalılar **kendine hizmet eden yanılgıya** daha az düşerler; dolayısıyla, başkalarını suçlamak için daha fazla kanıt ararlar.

❑ **Kültürler**; zaman algısı, rasyonelliğe verilen önem, insanların problem çözme yetilerine ilişkin inanç ve kolektif karar alma tercihleri konularında farklı yansımalar gösterirler.

- Japon yöneticiler için karar alma, ABD'de olduğuna göre çok daha grup odaklıdır.



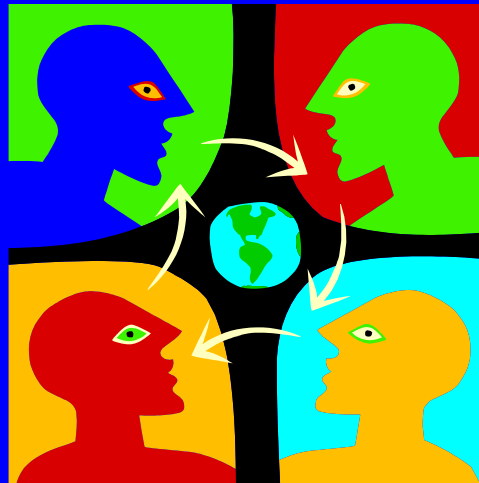
Küresel Etkiler

❑ Etik:

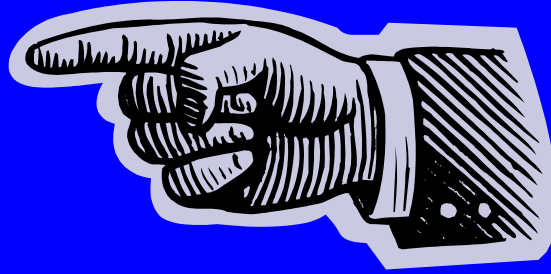
Uluslararası bir standart mevcut değildir.

Asya'da çok az konu siyah ya da beyazdır; çoğunluk gridir.

Çokuluslu şirketler etik prensiplerini kültürel normlara göre şekillendirmelidir.



Karar Verme Sürecini İyileştirmek

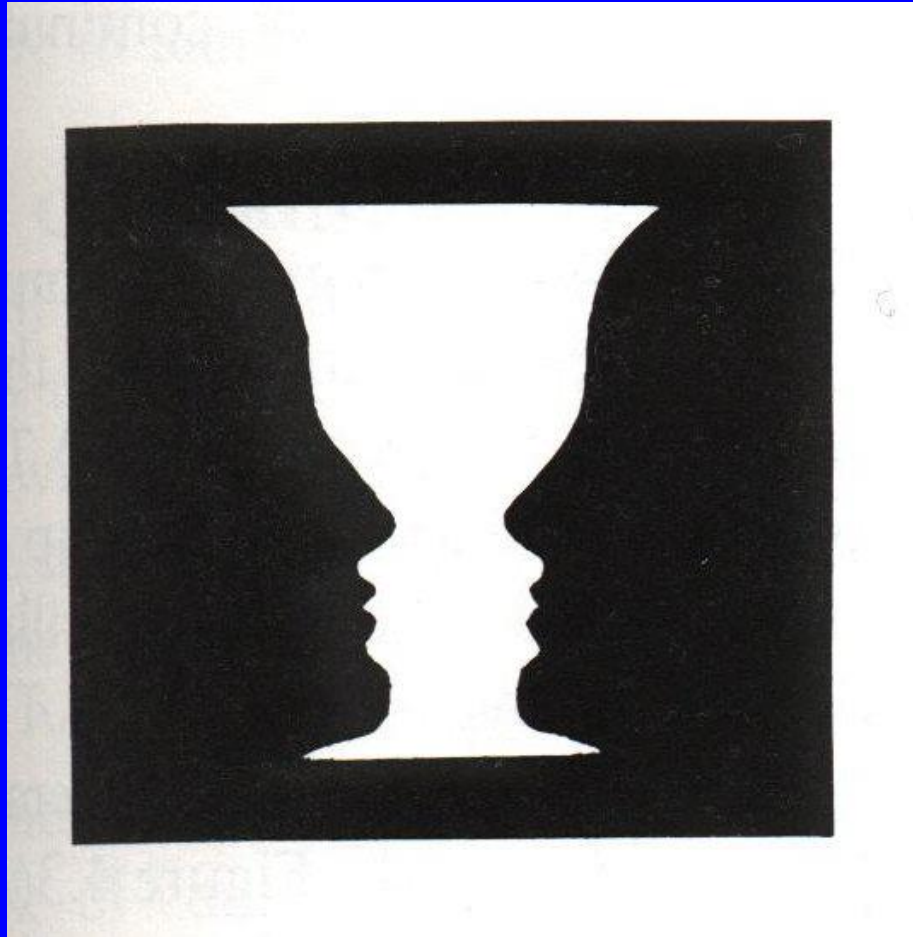


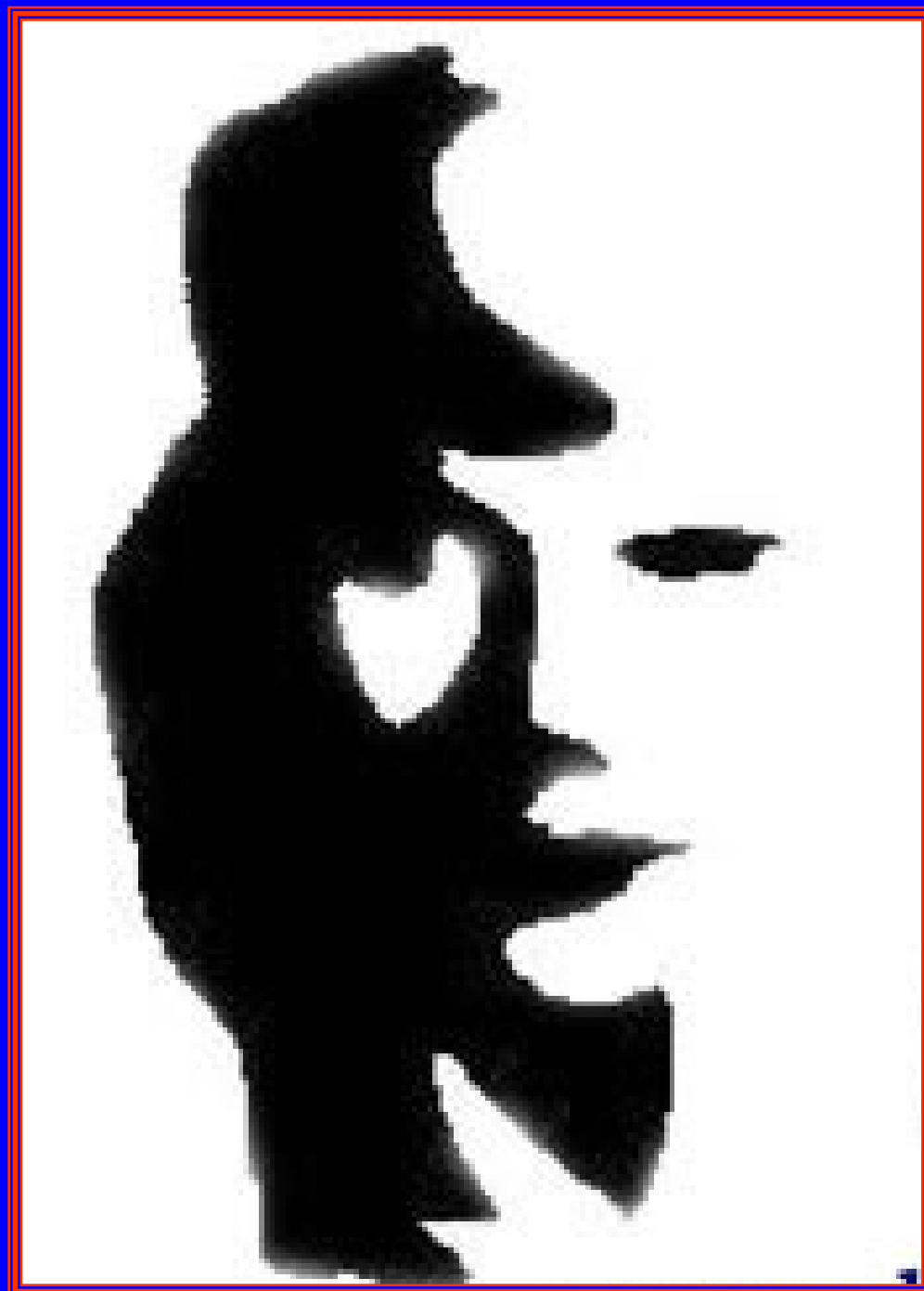
1. Durumu analiz edin.
2. Yanılgı ve önyargılara karşı tetikte olun.
3. Rasyonel analizle sezgiyi birleştirin.
4. Yaratıcılığınızı artırmaya çalışın.

Önyargı ve Yanılgıları Azaltmak

1. Hedefe odaklanın.
2. İnançlarınızın karşısındaki veriyi arayın.
3. Tesadüfi olaylara anlam yüklemeye çalışmayın.
4. Seçeneklerinizi çoğaltın.

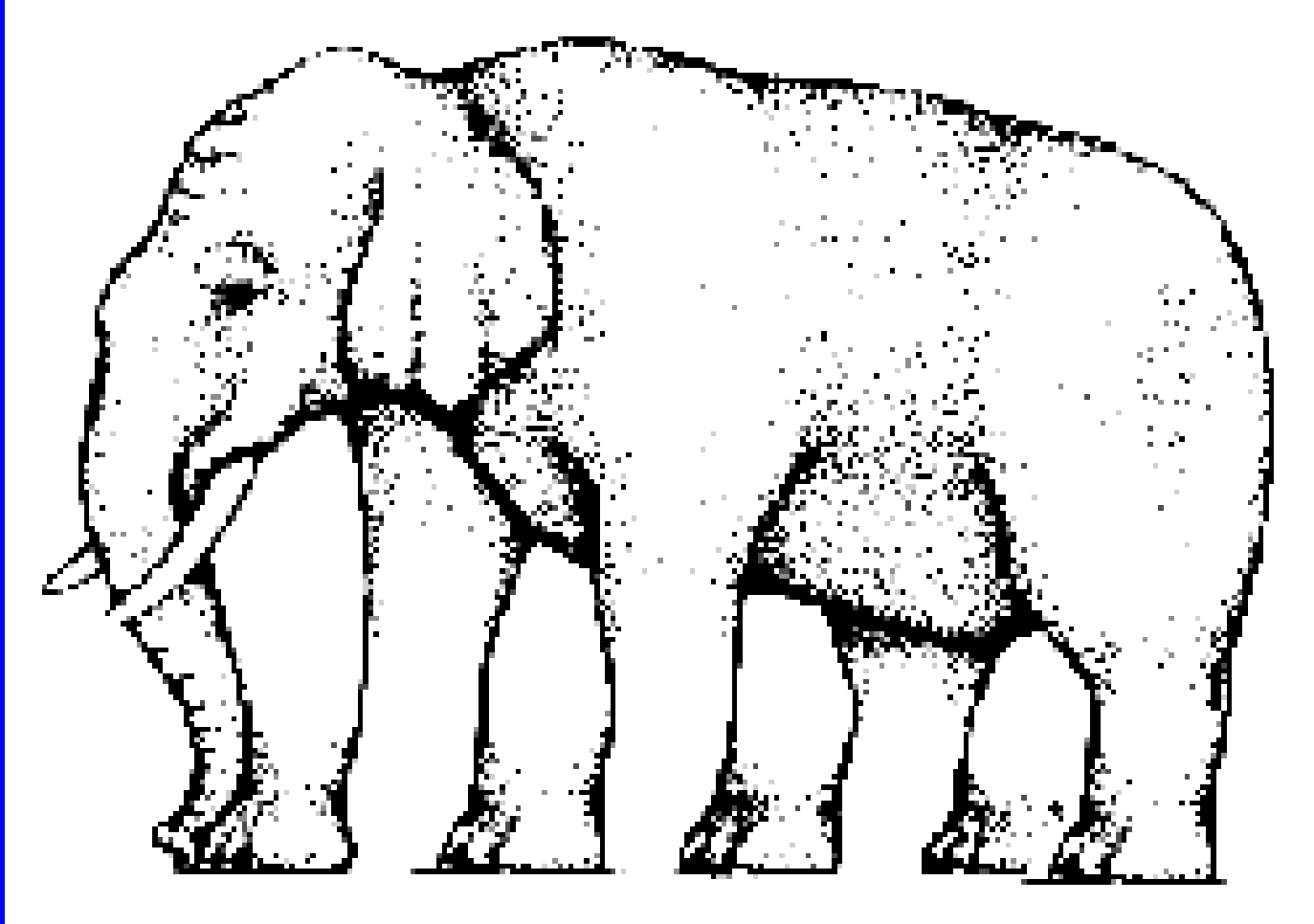




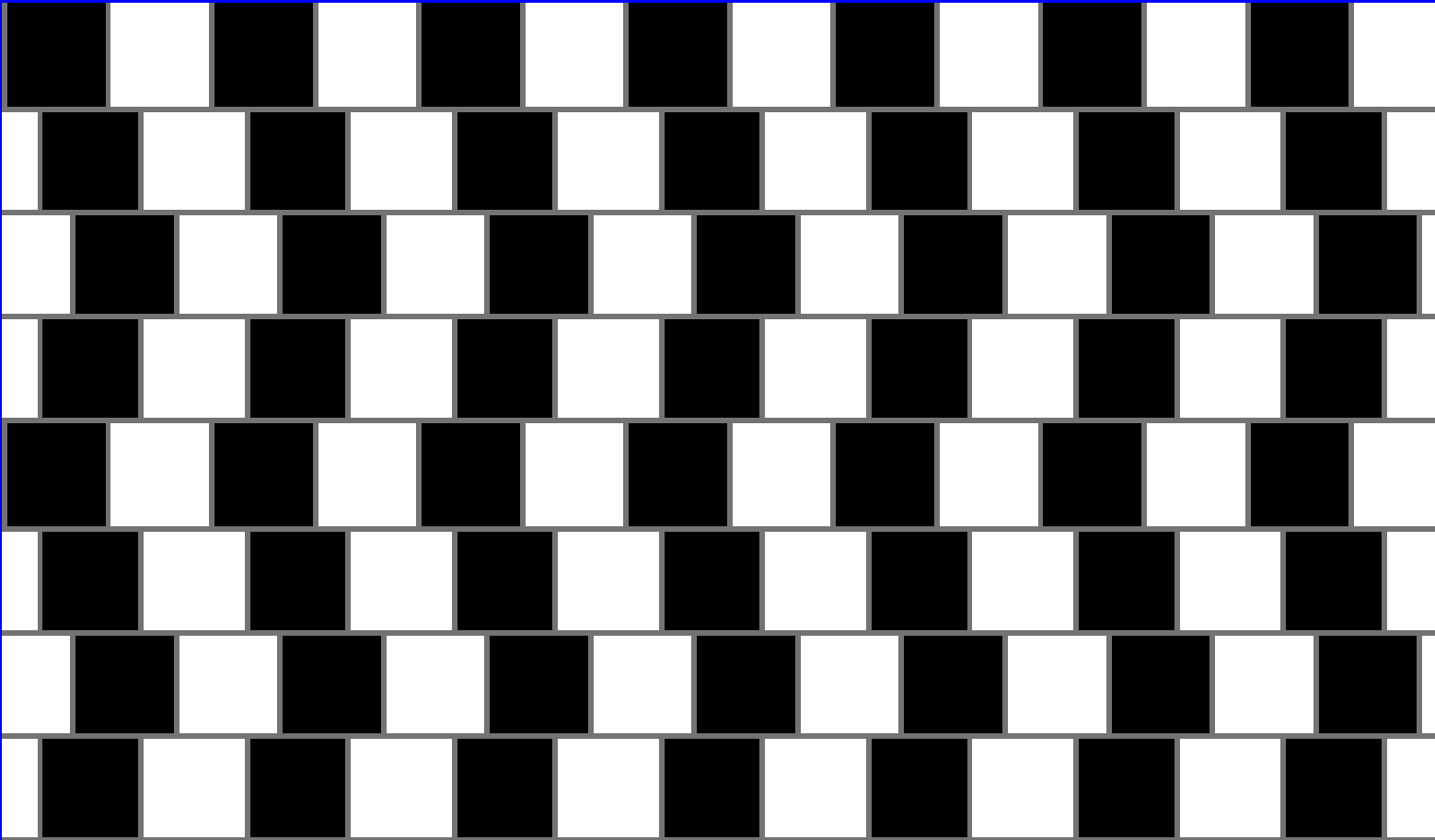




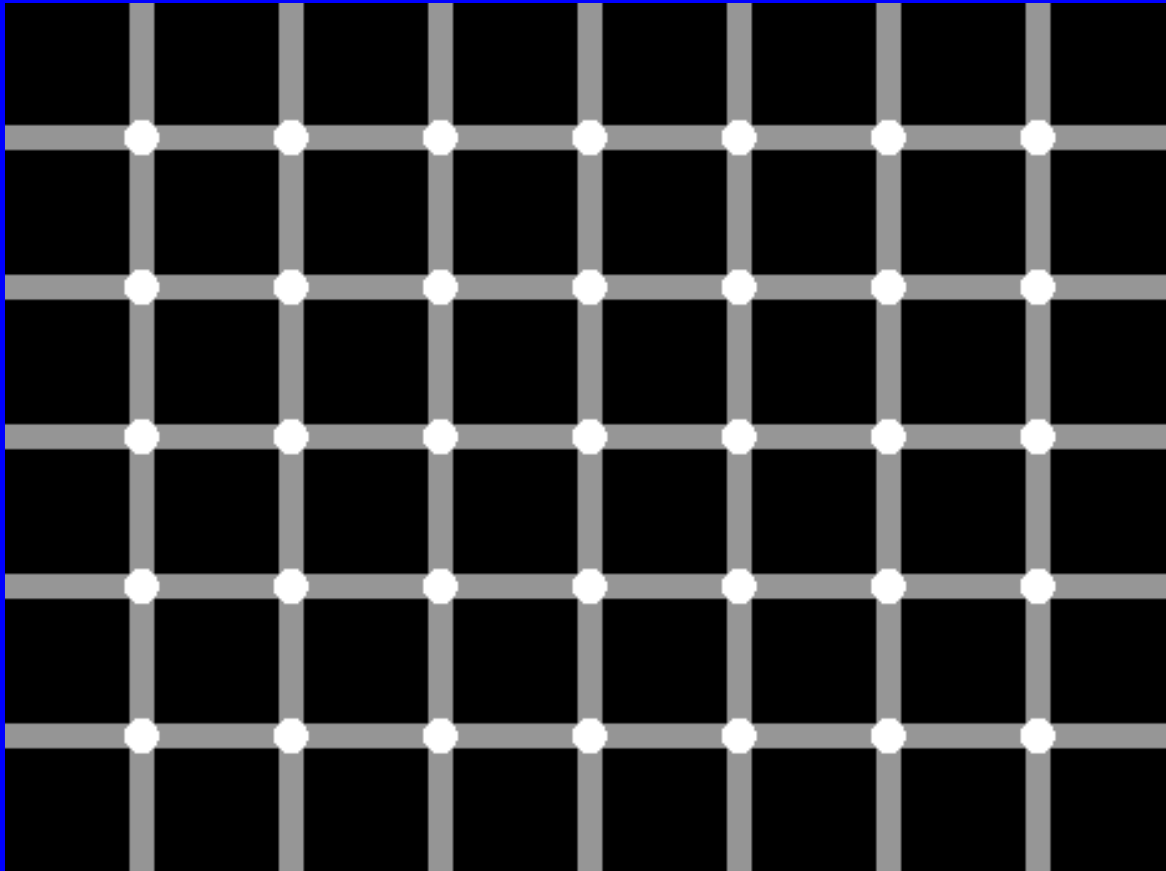




Filin Kaç Ayağı Var?



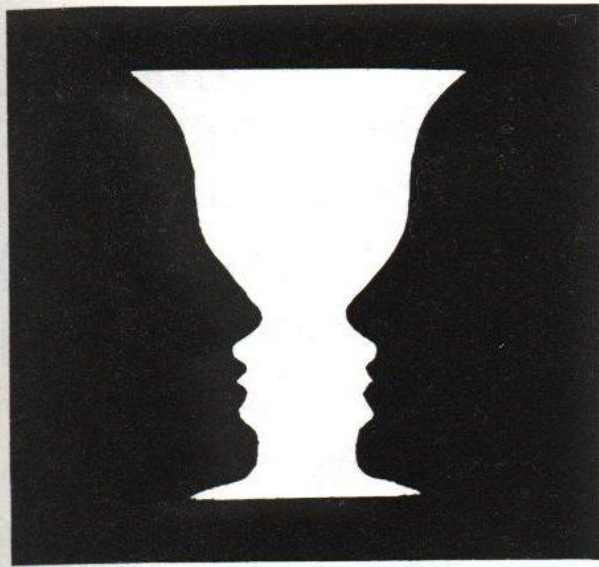
Çizgiler Paralel mi?



Siyah Noktaları Say!



İkinci kata çıkmak ne kolay görünüyor di mi !



(A)

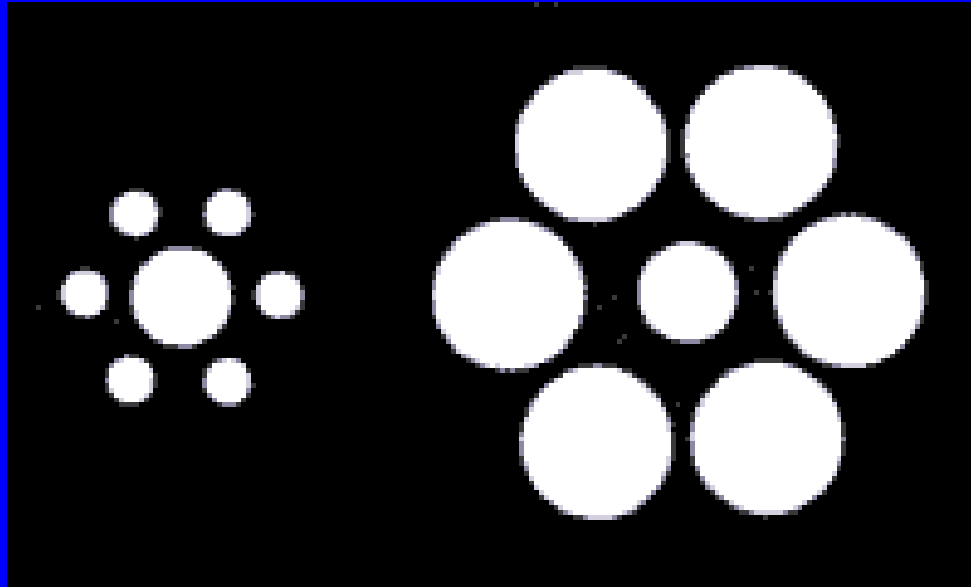


(B)

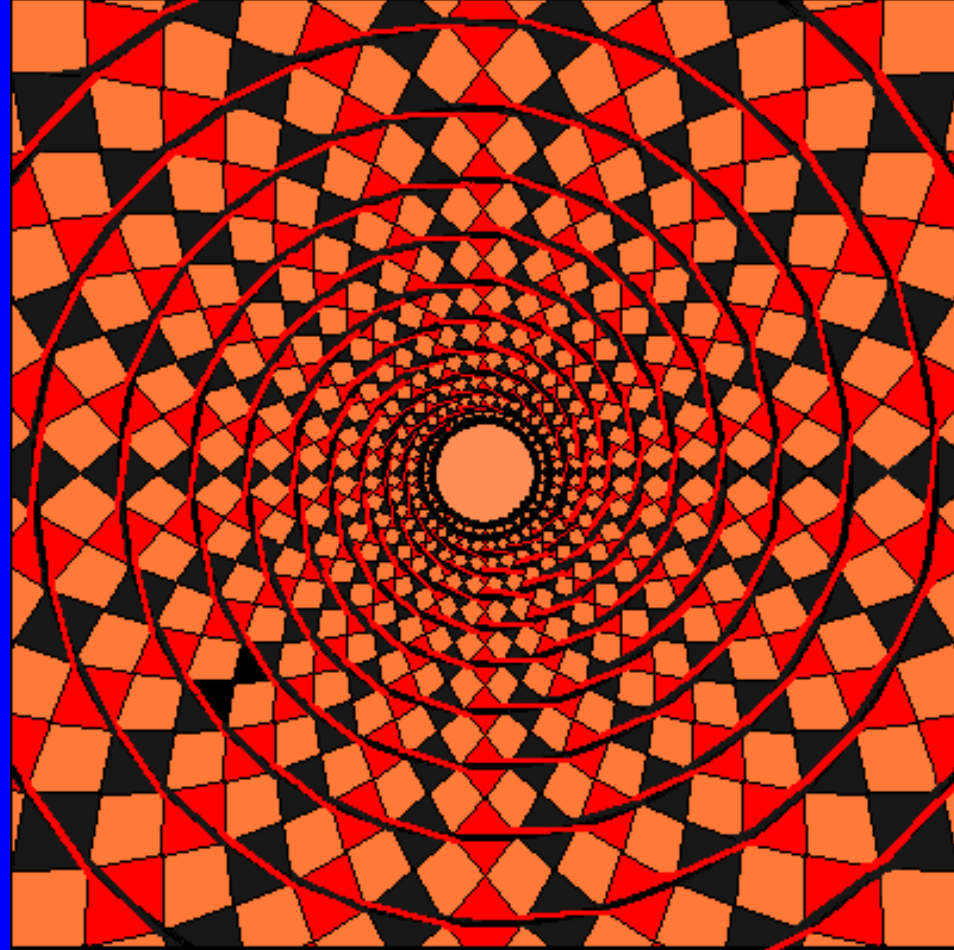


Bir ignliiz üvnseritsinede ypalain arşaitramya gröe,
kleimleirn hrfalreiinn hnagi sııdaa yzalıdkılraı ömneli
dğeliimş. Öenlmi oaln brıncii ve snonucnu hrfain
yrenide omısaımyş. Ardakai hfraliren sırsai kriaşk
oslada ouknyuorumş. Çnükü kleimlrei hraf hrafdğeil bri
btün oalark oykuorumuşz. Bakın nasıl da düzgün
okudunuz..!

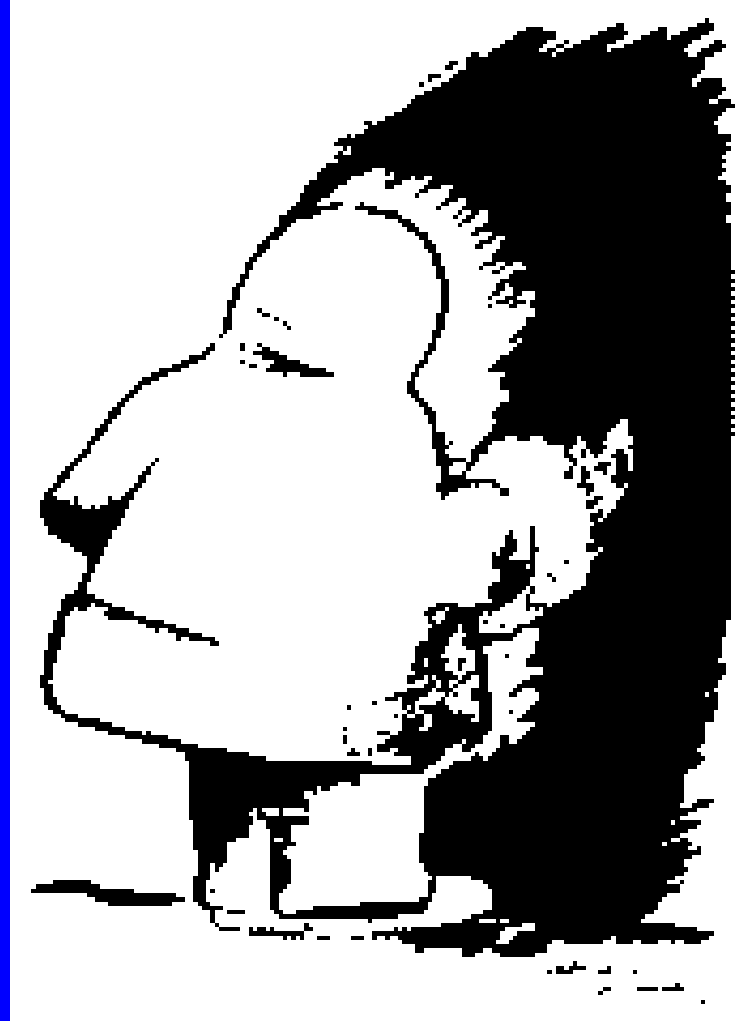
Merkezdeki dairelerden sol
taraftaki mi büyük?



Bu bir spiral midir?



Bunlar birbirinden bağımsız dairelerdir.

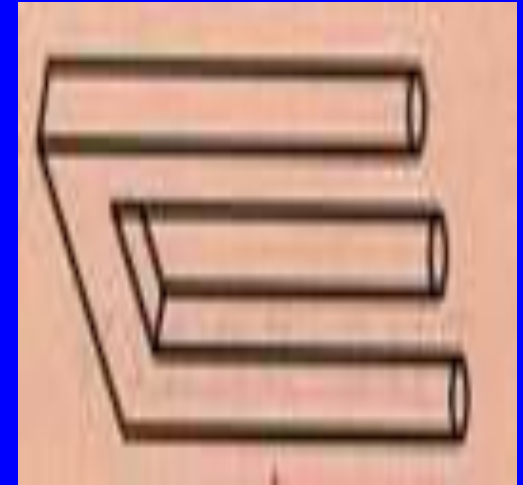
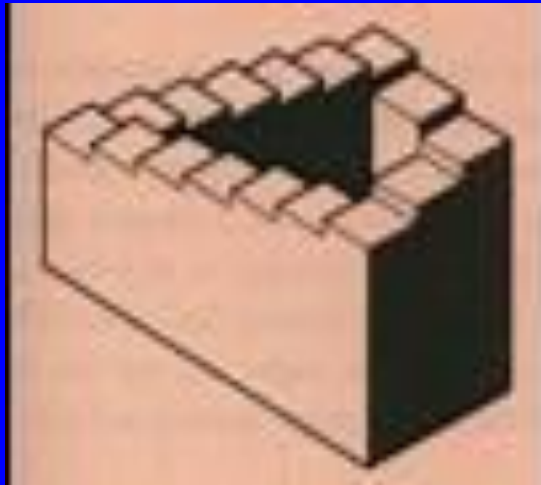


Yüz mü görüyorsunuz? Ya da Eskimo?



İki ihtiyar deyip geçmeyin. Bakışlardaki anlama bakın.

Yedek yansılar





Bu resimde 7 tane at var. Ama nerde..