

GÜDÜLEME ARAŞTIRMASINDA PRATİK YÖNTEMLER (*)

Francis BAUD

(Çev : Dr. M. Zeyyat SABUNCUOĞLU)

Bir işletmede bazı işler istenildiği biçimde gerçekleşmediği zaman, personeli, gelenekleri, çağı, hükümeti, yasaları, kuralları, sendikaları, siyasal partileri ve rekabet koşullarını suçlamadan önce yöneticilere düşen görev bir yandan kendi anlayış kapasitelerini incelemek, diğer yandan işletmenin yönetim modeli ve örgütsel yapısı içinde oluşan düşük verim, kalite ve personelin hoşnutsuzluk nedenlerini araştırmaktır.

Bu araştırma iki tür verilerin incelenmesiyle yapılabilir : 1 — işlenme ve analiz edilme için özel yetenek gerektirmeyen objektif veriler; 2 — daha çok psikolojik nitelik taşıyan ve gerçek anlamalarını çıkarabilmek için araştırmacıların bazı yeteneklere sahip olmasını gerektiren veriler.

Objektif veriler üç grupta toplanabilir :

1 — Personel hareketlerinin incelenmesi :

— devamsızlık nedenlerinin araştırılması;

— istikrarsızlığın araştırılması.

2 — İşletme içi belgelerin incelenmesi : olaylar, kınamalar, cezalar, kutlamalar, dilekler ve şikayetlere ilişkin raporlar, bölüm şeflerinin, iş hekimleri ve uzmanlarının çalışma raporları, kurumsal komiteler, her çeşit komisyon ve yönetim kurulları toplantılarına ilişkin tutanaklar ve servis notlarını gösteren koleksiyonlar gibi...

(*) Francis BAUD, Motivations et comportements individuels dans l'entreprise, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1972, s. 112 - 127

3 — İçsel kaynaklı bilgi araçlarının incelenmesi :

- işletme gazeteleri;
- sendika gazeteleri;
- el kitabı, not ve çeşitli ilanlar.

Sadece bu objektif yaklaşım dahi şaşılacak ölçüde, işletmenin beşeri sorunlarını belirleyecek ve bu alanda olumlu veya olumsuz objektif güdüleme unsurlarını açıklığa kavuşturacaktır. Yukarıda gösterildiği ölçüde yararlı bilgilerin toplanması her zaman sürpriz yaratabilir.

HOŞNUTSUZLUK FAKTÖRLERİNİN BULUNUŞU

1 — Dolaylı arama yöntemi : kendiliğinden oluşan verilerden yararlanma

Objektif yaklaşım içinde belgelerin analizi ve bilgilerin incelenmesi çoğu kez dolaysız olarak istek, şikâyet ve karşı koyma şeklinde beliren hoşnutsuzluk faktörlerini ortaya koyabilmektedir. Fakat bu faktörler açıkça belirtilmediği veya bazı olaylara, söylentilere, davranışlara dayanarak yorumlandığı zaman, güçlükler artacak, böylece hatalı yorumlar nedeniyle yanılma riski doğacaktır. Bu riske karşı korunmak için bazı hazırlıkların yapılması ve birkaç kuralın yerine getirilmesi gerekmektedir.

a) Psikolojik analize hazırlanma

Yöneticilerin bu tip bir analize hazırlanması için öncelikle iki noktanın gözönünde bulundurulması gerekir :

1 — Güdülenmenin kökenine dönük psikolojik eğilimleri iyi tanımak,

2 — Çalışma sırasında görülen çeşitli çatışma, sürtüşme, uyarma ve güdülemede karşılıklı etkileşimlerin hoşnutluk veya hoşnutsuzluk yarattığı ve bunlardan doğan çeşitli söylenti, olay ve davranışların ise birçok gereksinimleri açıklığa kavuşturduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

b) Psikolojik davranış

Bu aşamadan sonra yönetici, bir psikologda bulunması gereken davranış noktasına yani kendini kontrol etme, metodik düşünme, ihtiyatlı davranma ve ayrıntılara inmede uyanık bulunma olgularını elde etmeye çalışmalıdır; ayrıca kendi duyguları, tasaları ve sorunlarının etkisi altında kalmaksızın kişisel anlayışını korumak için çaba harcamalıdır. Diğer yönden, olayı incelerken ilişki kurduğu ortamın genel koşullarını ve eğilimlerini göz önünde bulundurmalı ve çeşitli düzeylerde nasıl bir anlam ve yön kazandığını anlamalıdır. Örneğin, bir işgören şöyle bir serzenişte bulunabilir: *Okuldan aldığım eğitime dayanarak hazırlanmak istediğim ve kendime uygun ümit ettiğim iş ile şu an yaptığım ve özel bir yetenek gerektirmeyen iş arasında hiç bir ilişki yok. Geçen ilk üç ay içinde henüz ace mi bir işçiydim. Benden daha genç arkadaşlar bulunmasına karşın onlardan hiç bir yardım beklemeksizin ustabaşının emrinde çalışmaya koyuldum...», bu yakınma beş önemli düzeyde bir hoşnutsuzluğu dile getirmektedir :

- 1 — eğitimle elde edilen bilgi ve becerilerin kullanılması düzeyinde;
- 2 — mesleki özelemler düzeyinde : bu özelemlerle gerçekleşen durum arasındaki kopukluk;
- 3 — gelecekte kendisini bekleyen işe ilişkin önbilgilerin verilmesi düzeyinde;
- 4 — arkadaşları arasına katılma derecesi düzeyinde;
- 5 — işin yapılmasında hiyerarşik şefe bağımlılığı düzeyinde.

Bu yakınma bireyin kendi varlığını ve önemli ölçüde kendi gücünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çeşit karakteristiklerin işletmeyi olumsuz yönde etkilemeleri istenmiyorsa bunların olumlu yönde kullanılmasını bilmek gerekir.

II — Dolaysız arama yöntemleri

Dolaysız arama yöntemleri arasında özellikle Fransa'da bulunan işçilerce kabul edilebilecek olanları belirtmek istiyoruz. Bu yöntemler dört çeşit olup uygulamada önemli hiçbir güçlükle karşılaş-

mamakta, tersine yönetim ile personel arasında gerçek bir dialogun kurulmasını sağlamaktadır :

- dilek kutusu;
- hoşnutluk veya hoşnutsuzluk güdülerini içeren listenin yoklanması;
- analiz grubu;
- kişisel görüşmeler.

Dilek kutusu

İşletme veya servis içinde kurulması söz konusu edilen bu sistem (düşünce veya öneri sisteminin doğal sonucu) işletmede bulunan her işgörene, çalışma sırasında karşılaştığı hoşnutsuzluk faktörlerini kendi ismini belirtmeksizin yazma yetkisi ve isteği veren bir sistemdir. Hoşnutsuzlukların yazıldığı kâğıt işletmenin çeşitli yerlerine yerleştirilen özel kutulara atılır. Bu sistemin uygulanışı işletme komiteleri ile sendikaların anlaşmalarına bağlı olup işgörenlerin güncel çalışmalarına ilişkin beğenilerini ve hoşnutsuzluklarını belirtmeyi amaçlar.

Ancak dilek kutularının hiyerarşiye ilişkin birer yakınma kutusu olmasından endişe duyulabilir. Eğer bu yakınmalar çok sayıda ise emir - kumanda fonksiyonunun iyi işlemediği ve bir takım yanlışlıkların yapıldığı anlamı çıkarılabilir. Bu durum hiç kuşkusuz sorumlu kişilerin gerekli tedbirler almasına olanak sağlar.

Bu sistemin dayandığı gerçek neden, işletme ve işgörenlerin gereksinimlerine en iyi uyarlığın sağlandığı iş düzeninin araştırılmasıdır. Bu arada anlatılanların abartılmasını da olağan karşılamak gerekir. Çünkü abartmalar çoğu kez algılanan ve yaşanan konuların şişirilmesidir ve içeriği incelendiğinde (yukarıda belirtilen dolaylı arama yöntemlerinde görüldüğü gibi) çoğu kez olumlu güdülenmeler veya - hayalkırıklığı - yoksun edinme - hoşnutsuzluk - 'lar sürecini dile getirdiği görülecektir.

Bununla birlikte, belirlenen dilekler üzerine gerektiğince eğilinmesinde bilgi edinme kaynaklarından biri kuruyacak ve söz konusu sistemin başarısızlığı kaçınılmaz olacaktır. Dilekçinin ileri sürdüğü hoşnutsuzluğu giderici bir çalışma yapılmayacaksa en azından bunun nedenleri açıklığa kavuşturulmalıdır. Aksi halde, işgören ke-

simi «düşünce kutular» ına gösterdiği ilgisizliği bu kez «dilek kutuları» na gösterecektir.

Hoşnutluk veya hoşnutsuzluk güdülerini içeren listenin yoklanması

Bu yoklama daha önce belirttiğimiz çalışma ve incelemelere dayanarak yapılır. İşte görülen hoşnutluk ve hoşnutsuzluğun somut ve güncel nitelikteki güdüleri ya alfabetik sıraya, ya da konulara göre bir listeye geçirilir.

Kullanış biçimini belirleyen ve yanıtlayıcıları güdüleyici kısa bir sonucu içeren nitelikte bir liste hazırlanır veya mevcut bir liste varsa yeniden gözden geçirilir (liste çıkarılmadan önce yöneticiler, işçi temsilcileri ve sendikalar düzeyinde bir anket yapılır.) ve daha sonra şu koşulların yerine getirilmesi işgörenlerden istenir :

— isim vermeksizin yanıtlamak;

— çok basit biçimde yani 1, 2 veya 3 çarpı işaretini belirlenen boşluklara doldurmak : örneğin, evet (X), çok (XX), çok fazla (XXX). Ayrıca son satırlarda (yukarda belirlenenlerin dışında başka faktörler varsa belirtiniz) gibi notlar ve noktalı olarak yerler ayrılır. Henüz hiç uygulandığı görülmeyen bu tür bir yoklama yöntemi işletme veya bölüm için son derece somut ve ilginç bilgileri içerebilir. Bunların incelenmesi ise önce sayısal sonra konulara göre yapılabilir.

Bütün yöntemlerde olduğu gibi bu yöntem içinde de bireylerin duygu, gereksinim, özlem, yoksunma ve hoşnutluklarına dayanan tedirginlik, güçlük ve çelişkili durumların ayrıntılarına inme sakıncasından sürekli olarak kaçınmak gerekir. Sık sık karşılaşılan bu somut olaylar umutsuzluk ve bekleyişlerin boyutlarını ve yollarını belirlerler. Bu nedenle söz konusu yöntemle yapılan kayıtların edebi yönü bir yana bırakılarak, psikolojik yönünü yansıtan toplumsal, kişisel ve güdüsel nitelikleri araştırılmalıdır.

Analiz grubu

Bir işletmede ya da bir bölümünde çeşitli güçlük ve sorunlar belirdiği zaman o bölümde etkili olan kişiler biraraya gelerek söz konusu durumu inceleyebilirler. Ancak bu etkili kişileri seçerken

kendi görüşlerini kabul ettirmek ya da başkalarının görüşlerini engellemek isteyen tipler olabileceği düşünülerek bir yarışma ve tartışma çıkarmıyacak kişiler olmasına özenli göstermek gerekir. Bu grubun çoğunluğunun güvenini ve sempatisini kazanmış özgür düşünceye sahip eğitim veya insancıl ilişkiler bölümünden bir eleman grup yöneticisi olarak getirilir. Bu tip gruplar katılanların etkili olabilmesi için yönetici dışında en çok beş veya altı kişiden oluşmalıdır. Şayet gerekirse, işletmede farklı düşünce yapılarını ortaya koyabilmek için söz konusu çalışma değişik gruplar içinde bir çok kez tekrarlanabilir.

Grup üyeleri hoşnutsuzluk güdülerini açıklıkla belirtmeye davet edilirler. Ancak bu çalışmaların başlangıcında, söz konusu hoşnutsuzlukların kaynağı işletmenin içinde aranırken bazen işletme dışından gelen sorunlarla, özellikle kişisel sorunlarla karıştırılarak ortaya konabilir. Oldukça sert tartışmalar geçebileceği gibi, propaganda amacıyla bilinen konuların işlenmesinde mümkündür. Bu çalışmalarda her üye demokratik olarak görüşünü açıklayabilmeli, açık yürekli olmanın bir risk taşımadığına mutlaka inanmalı ve ileri sürdüğü görüşün işletmeye yararlı olmak amacını güttüğü diğer üyelerce kabul edilmelidir. Grup yöneticisi tartışmaları yakından izlerken tarafsız kalmalı ve görüşme yöntemini kullanırken katılanların sorunları anlamaya çalıştığını göz önünde tutmalıdır. İyi yönetildiği ve düzenlendiği zaman bu tip gruplar gerçek sorunları, olumlu ya da olumsuz gerçek güdülenme faktörlerini ortaya koyabilecek güçtedir.

Analiz grubu çalışmaları çeşitli hoşnutsuzluk nedenlerini ortaya koyarken iki önemli noktada daha etkili rol oynamaktadır :

- a) Psikolojik doyum ve kendini tanıtmaya olanağı verir;
- b) Açıklama ve anlaşma olanağı verir. A. Le Gall'in belirttiği gibi «yönetim ve işgören kesimi analiz grubunun çalışmalarından çıkacak bilgileri algılamakla arzu edilen anlaşma noktasına kolaylıkla varabilirler. Huzursuzluk güçlü ve belirsiz korkuya dayanabileceği gibi bazı söylentilerden de çıkabilir, ancak bir süre sonra objektif olarak huzursuzluğun gerçek nedeni tanınmış olur. Grup çalışması sırasında çoğu kez katılanlar yakınmalarının yersiz olduğunu ya da düşüncelerinin etkisiz kaldığını hissedeceklerdir. Böyle durumlarda, bu tür düşüncelerini çoğu zaman saklamak gereğini iç-

tenlikle duyacaklardır. Zaten diğer üyelerin katılmadığı düşünceler önemini giderek kaybedecektir. Daha sonra incelenen konunun pek önemli olmadığı gerekçesiyle anlaşma noktasına varacaklardır.» Böylece hoşnutsuzluğun yapmacık güdülere silinmiş olacaktır.

Kişisel görüşmeler

Görüşme yöntemi güdülenme araştırmasında en önemli anahtarlardan biridir. Bu yöntemin özelliklerini ve uygulamalarını belirtmeye çalışacağız.

a) Güdülenme araştırmasında görüşme yönteminin tipik özellikleri :

1 — Bir sorun üzerine yönelik görüşme;

2 — bir kişiye yönelik görüşme;

3 — yöneticinin etkili durumda bulunmadığı görüşme ki bunun genel çizgileri şöyle özetlenebilir :

— hiç bir şekilde önyargıya kapılmaksızın ve başkası tarafından ileri sürülen görüşlere katılmaksızın herkese açık bir davranış içinde bulunma;

— herhangi bir yargıya varmaksızın ve hiç kimseyi eleştirme, suçlamaya girişmeksizin tartışmalarda geçenlerin tümünü algılayıcı ve derleyici bir davranış içinde bulunma;

— karşı tarafa sorunun sunumu ve gelişmesi konusunda tam bir inisiyatif verilmeli ve bir takım varsayımlar arama ya da izleme eğilimine girilmemeli;

— karşı tarafın kullandığı dili, düşündüğü modeli anlamalı, sübjektif görüşünü bulmalı. bir diğer deyişle içinde bulunduğu durumu sezinleyici yönde çalışmalı;

— objektif kalmak ve görüşme boyunca geçenleri iyi kontrol etmek için sürekli çaba göstermeli.

Başkasına yönelmek demek sadece onu anlamak yani dikkatlice dinlemek değildir, aynı zamanda görüşmede geçenleri ve ilişkileri iyi değerlemek demektir. Bu amaca ulaşmak için bilgili ve uyanık

bir gözetim içinde bulunmak gerekir. Bu nedenle dinlemesini bilmek, gözetlemesini bilmek kavramından ayrı düşünülemez.

Her şeyden önce görüşmede geçenlerin psikolojik yönden algılanması ve manalandırılması gerekir. Bu noktaya varmak için büyük ölçüde çaba göstermek ve hazırlıklı bulunmak söz konusudur.

Eğer güzel bir sabah servis şefiniz sizi tatsız bir şekilde uyarırsa, kendisini etkileyen psikolojik nedenleri araştırmak yerine, ona karşı çoğu kez sadece bir kızgınlık, gücenme, hınç ya da korku duyarsınız.

Bu örnek bize bireylerin sorunlar karşısında duygusal ve kişisel davrandıklarını kanıtlamaktadır. Bunun anlamı sorunlara kişisel yaklaşım ve olayları söylenenlere veya yapılanlara göre duygusal değerlendirme olarak açıklanabilir. Ancak burada olaylar karşısında ilgiliz kalınması değil, fakat görüşmede tarafsız bir gözetici olarak davranılması gerektiği anlatılmak istenmektedir.

Diğer bütün engeller bu soruna bağlıdır.

Görüşmede tarafsızlık ilkesine karşı olan kimse kendi kişisel görüşüne göre söylenen veya yapılanları yorumlayacak ve olayları olduğu gibi algılamak yerine işine geldiği gibi değerlendirecektir. Oysa herhangi bir şeyden çekinen ve korkan kimse onu her yerde görmeye mahkumdur. Bu nedenle düşüncelerimiz, inançlarımız, önyargularımız, duygularımız bizi çoğu kez gerçekçi olmayan bozuk tutumlara sürükler ya da gerçekte çok yakın ilişkisi bulunan psikolojik etkenlerin anlaşılmasını engellemeye götürür.

Düşünsel anlam bazı durumlarda psikolojik anlamı tıkiyabilir. Örneğin, belirlenen düşünce, kullanılan sözcükler gözetimci tarafından yalın olarak ve tek yönlü değerlendirilirse aynı düşünce veya kullanılan sözcüklerin taşıdığı psikolojik anlam görülmeyebilir.

Bu nedenle kullanılan ifadelerin psikolojik açıdan ne anlam taşıdığını anlamak gerekir. Söz konusu temel anlayış, kullanılan güncel anlatım biçimleri ile sınıflandırılabilir.

Duygusal durumlar dolaysız olarak belirlenir ve her kullanılış biçimi algılanmamızı etkileyen kendine özgü bir anlatım niteliği taşır. Örneğin, bir zafer tebessümü en açık biçimde elde edilen zaferden doğan hoşnutluğun belirtisidir.

Eğer bir kimse sessiz duruyorsa, bilinizki bu bir sıkıntının, bir sinirsel tutukluğun veya herhangi bir isteğin engellenmiş olmasının belirtisidir. Veya bir başkası görüşme sırasında konuyu birdenbire değiştiriyorsa, bu onun bazı şeyleri saklama eğiliminden doğmaktadır. Bu nedenle bütün davranış dolaysız bir anlam taşır. Nitekim şaşırma, hiddet, saldırganlık, korku, sıkıntı, sinirlenme, öfke, çekingenlik, zevk alma, hoşnutsuzluk, utanma, üzüntü gibi olgular sadece sözcüklerle ifade edilemez, aynı zamanda sözcüklerin ötesinde ses tonu, mimikler, gözetlenebilir tutumlarında etkili olduğu bilinmektedir.

Bu nedenle psikolojik verileri, günlük yaşantılardan elde ettiğiniz görgüye ve kendi iç dünyanıza bağlı olarak kullanmak ve kullanılan sözcüklerin arasında ve ötesinde varsayımlara göre değil, fakat gözetimlere dayanarak ifadeleri değerlendirmek zorundasınız.

Burada önemli bir psikolojik kanun ortaya çıkmaktadır : her defasında başkalarının duyguları içinde artdüşünce ve bazı olumsuz eğilimler arandıkça % 95 oranında denilebilirki gerçek bir gözetim yerine sübjektif değerlendirme ön plana geçer.

Görüşmenin anahtarı olarak nitelendirilen gözetleme yeteneği anlamlı dinleme ile eş anlama gelmektedir. Ancak bunu gerçekleştirmek son derece güçtür. Örneğin, 1951 yılında Carl Rogers tarafından gerçekleştirilen küçük bir deney bu savı doğrulamaktadır : «Eşiniz, arkadaşınız ya da büyük bir arkadaş grubu ile herhangi bir konuyu tartışırken, bir deney yapmak üzere, aniden tartışmayı durdurunuz ve şu kuralı uygulayınız : kendi düşünce ve duygularınızı açıklamadan önce karşınızdaki kişinin size göre anlatmak istediklerini gerçekçi bir tutumla siz anlatınız. Böylelikle karşı tarafca anlatılmak istenilen şeylerin sizce nasıl algılandığı ortaya çıkacaktır. Bu çok basit bir iş gibi görülmektedir değil mi? Fakat deneyiniz, göreceksinizki şimdiye kadar hiç girişmediğiniz bu iş gerçekte son derece zor bir iştir.

Görüşme konusu görüşmeci tarafından açıkça belirlendikten ve görüşen kişi tarafındanda kabul edildikten sonra, görüşmeci karşı tarafın istediği gibi, dilediği biçimde ve arzu ettiği sözcüklerle konuşmasını sağlamalıdır. Burada görüşmeci sadece dinlediklerini özetlemek ve zaman zaman yansıtmak zorundadır. Ancak karşı taraf konu dışına çıktığında görüşmenin amacı kendisine anımsatılır.

Görüşmeden beklenen sonuca varmak için anlatım özgürlüğü atmosferinin yaratılması son derece önemlidir. Normal olarak karşı taraf, hoşnutsuzluğunun, bazı şeylerden yoksun kaldığının ya da hoşnut kaldığı şeylerin nedenlerini derinlemesine belirtmeye çalışacaktır. Bundan çıkarılan sonuçlar ise görüşmeciye güdülenme faktörlerinin bulunması olanağını verecektir.

Anlatım özgürlüğü, güven duygusunun karşı tarafa verilmesi..., ilgi çerçevesi içinde anlamlı dinleyiş, taraflarca anlaşma sağlandığının belirtilmesi ve elde edilen gelişme..., gibi faktörler görüşme yönteminin temel çizgilerini oluşturur.

Yapılan bir çok deneyler görüşmecinin aşağıda belirtilen nedenlerle özellikle üç önemli noktada görüşmeden beklenen yararları engellediği saptanmıştır :

1 — Sürekli soru yöneltme : sorulardan oluşan anket örneğinde olduğu gibi;

2 — Rollerin değişmesi : görüşmecinin kendi yaşam öyküsünü anlatması, duygu, düşünce ve kaygılarını karşı tarafa iletmesi;

3 — Yargılama - değerlendirme ikilemi : karşı tarafın söylediği ile söylemek istediği şeyin değerlemesi.

Daha önce belirttiğimiz gibi görüşmecinin tutumu ve ilk girişimleri olumsuz ise, anlatım güvence ve özgürlüğü yetersizse ya da görüşülen kişi sorun üzerinde herhangi bir şey söylemek istemiyor veya anlaşmaya yaklaşmıyorsa bu tür bir görüşme yöntemi verimli olmayacaktır.

b) Güdüleme araştırmasında görüşme yönteminin uygulanışı :

Bu tür uygulamalar sanıldığından bir hayli çoktur :

— işinden ayrılanlarla yapılan görüşme : bu tür görüşmede, görüşmecinin işinden ayrılan kişinin direkt yöneticisi olmaması tercih edilmelidir. Böylelikle görüşmeci, daha rahat bir ortamda işten ayrılan kişinin hiç bir şeyi saklamaksızın kendisini ve bu davranışını anlatmasına fırsat verecektir. Bu durumda hoşnutsuzlukların, hayal kırıklığının ve nelerden yoksun edildiklerinin gerçek nedenleri oldukça hızlı bir biçimde belirlenebilecektir.

Bu gelişme içinde güdülenmenin genel psikolojik yapısı daha açık olarak izlenebilmektedir. Gerçekten söz konusu bireyin görevini terkediş nedeni bu olumlu görüşme ortamı içinde ve en iyi biçimde anlaşılma olanağı kazanıyor. Güdüleme faktörlerine gösterilen ilgi bir yığın belirtisinin ortaya daha bilinçli olarak çıkmasına olanak sağlayacaktır. Bu gelişme, özlemler, gereksinimler ve inançlarla biçimlenen açıklamalarda görülebilir. Savunma süreci ve kendini savunma mekanizmaları güdülenme eğilimini engelliyen sonuncu etkenler olarak sayılabilir.

Görüşme yönteminin psikolojik analizi bireyin hareketlerini anlamak, kendi özel yaşantısını ya da mesleki uğraşlarını tanımak amacıyla yapılabilir. Aynı zamanda işletme veya bir bölüm düzeyinde çalışma gruplarının içinde bulunduğu olumlu ve olumsuz moral etkenlerini saptamak amacıyla da görüşme yöntemine başvurulabilir.

— Dilekçilerle görüşme : İşten ayrılanlara benzer nitelikte uygulanan, son derece olumlu, fakat karar almaya daha az elverişli bir görüşme türüdür. Bu görüşme türünde yukarıda incelenen yöntemle benzer çaba gösterilmekte olup, son derece yakın sonuçlar elde edilmektedir.

— Bir olayda baş rolü oynayanlarla yapılan görüşme : Olayın anlaşılması ve yazı kuruluna sunulması tekniği olarak tanımlanabilir. Grupların düşünce yapısını ve işletmelerin genel havasını yansıtır.

Yukarıda incelenen üç tip görüşme yöntemi işletmelerde pratik olarak en çok gerçekleştirilme olanağını taşıyan yöntemlerdir.

GÜDÜLENME ARAŞTIRMASINDA ENDÜSTRİEL PSİKOLOJİ ARAÇLARI

İşletmede çalışan pratisyen psikologlara göre güdülenme araştırması çok önemli klinik araçların ortaya çıkmasını sağlar. Bu araçlar :

1 — Bireysel düzeyde

- Psikoteknik inceleme araçları;
- İlgi testleri;

— Özlem ve bekleyiş düzeyini belirleyen araçlar;

— İş etüdü yöntemleri : bu yöntemler yoksun edinme ve güdülenme incelemelerine üç önemli düzeyde kolaylıkla yönettirebilirler : işe kişisel uyarlık, bekleyişlerin doyumu, işletmeye katılma derecesi.

2 — Toplu yoksun edinme ve güdülenme düzeyinde

— Davranış basamakları : İşletmede kullanılan dil ya da biz-zat işletmenin kendi yapısına, bir diğer deyişle biçimsel modellere ve kurallara göre yapılan bir sınıflamadır;

— Soru kâğıtlarıyla görüşme : Kurallara uygun biçimde düzenlenir ve dolaylı olarak soru yöneltme yoluna gidilir.

— Atılım testleri : Özel normlara göre toplumsal düzeyde kullanılan ve güdülemenin dolaysız saptanmasına olanak sağlayan bir yöntemdir. (Atılım testleri için gerekli materyel - Murray test algılama - modeli üzerinden çıkarılmakta olup, farklı kişiliklerin bulunduğu bir bölüm veya işletme yaşamından alınan gerçek ya da yarı gerçek sahneyi canlandırabilir).

3 — Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar düzeyinde

Pratisyen psikologlara göre kullanılacak diğer yöntemler şunlardır :

— Grup görüşmesi : Analiz grubu ile eş anlamda gelmektedir.

— Sosyometrik testler : Biçimsel olmayan gruplar, klikler ve komitelerde oluşan çatışmaların ve işletmeyle bütünleşme sorunlarının aydınlığa kavuşması için söylenti kanallarının belirlenmesini ve grup sosyogramlarının kurulmasını sağlar.

— Haberleşmelerin incelendiği yöntemler : Grupların fiziksel yapısını ve güdülenme durumlarını belirler.

Böylece genel bilgi edinme amacımıza doğru ilerlerden güdülenme olgularını ve belirtilerini ortaya koyan araçları incelemeye çalıştık. Geriye, elde edilen bulguların uygulanma alanına kaydırılması kalmıştır.