

## ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME PERSPEKTİF VE MODELLERİ<sup>1</sup>

### Organizational Socialization Perspectives And Models

Dr. Başak COŞKUN

Sümer Fen Lisesi, Kocasinan-Kayseri/TÜRKİYE

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0042-7130>

#### ÖZET

Örgütsel sosyalleşme bireyin bir örgütün etkili çalışması için yaşadığı geçiş dönemini anlatan, bu geçiş döneminde yaşanan deneyimler ve öğrenmeleri de kapsayan bir süreç olarak açıklanabilir. Bu çalışmada örgütsel sosyalleşmeyle ilgili alan yazındaki çeşitli perspektif ve model önerilerini sunmak amaçlanmıştır. Bu tartışma bireyin işi veya üyesi olduğu örgüt ile olan ilişkisini, bunlara karşı tutumunu önemli ölçüde etkileyen sosyalleşme dönemini daha iyi anlayabilmeyi sağlayacaktır. Örgütsel sosyalleşme çalışmaları birçok kaynaktan beslense de alanı etkileyen perspektiflerin başında modernizm ve post modernizm gelmektedir. Sosyoloji kuramları doğal olarak örgütsel sosyalleşmeyi anlamakta etkili olmuştur. Örgütsel sosyalleşme modelleri arasında taktik modelleri, aşama modeli, sürpriz ve anlamlandırma yaklaşımı, entegre yaklaşım, stres yaklaşımı, etkileşimci yaklaşımlar, çok boyutluluk ve süreklilik yaklaşımı, kapsayıcı model önerisi, çok boyutlu öğrenme odaklı örgütsel sosyalleşme modeli, entegre model ele alınmıştır. Farklı örgütlerde çalışan işgörenlerin sosyalleşme sürecini açıklayan modeller de mevcuttur. Satış elemanlarının sosyalleşme sürecini açıklayan model önerisi veya öğretmen sosyalleşmesi modeli bunlar arasında sayılabilir. Örgütsel sosyalleşme üzerine çalışırken hem genel sosyal gerçekliği etkileyen büyük kuramları hem de farklı örgütlerin kendine has doğasını anlamının önemli olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sosyalleşme, model, yaklaşım, perspektif

#### ABSTRACT

Organizational socialization can be defined as the transition period and a process including experiences and understandings one get then. In this study it was aimed to bring an overview of organizational socialization perspectives and models. This study will provide a better understanding about socialization process which shapes employees' relationship with the job and their dispositions profoundly. Organizational socialization has roots in different fields and perspectives, most prominent of them might be modernism and postmodernism, though. As expected, sociology theories have influenced the insight in organizational socialization models. Among numerous approaches and models, tactic models, stage model, surprise and sense-making approach, integrated approach, stress approach, interactionist perspectives, a multi domain and continuous process model, comprehensive model, a multi-level learning-focused model and integrated model are the interest of this study. There are other models focusing on the socialization processes in different sectors; examples of which are a model for the socialization of salespeople and teachers' socialization models. In developing an understanding of socialization, it is indispensable to inspect the effect of grand theories and the contextual differences.

**Keywords:** Organizational socialization, models, approaches, perspectives

#### 1. GİRİŞ

Örgütsel sosyalleşme bireyin bir örgütün etkili çalışması için yaşadığı geçiş dönemini anlatan, bu geçiş döneminde yaşanan deneyimler ve öğrenmeleri de kapsayan bir süreç olarak açıklanabilir. Küresel ve toplumsal değişimlerin etkisinde olan örgütler ve farklı geçmişlere ve beklentilere sahip çalışanların sosyalleşme sürecinin en önemli birleşenleri olduğunu söylemek mümkündür. Her bireyin farklı ve biricik olması ve her örgütün farklı özelliklere sahip olması sosyalleşme sürecini tek bir yaklaşımla ele almayı imkânsız kılmaktadır. Hem insan hem de örgüt doğasından kaynaklanan bu karmaşık süreç birçok farklı perspektif ve modelle açıklanmaya ve anlaşılır kılınmaya çalışılmıştır. Perspektif ve model arasındaki ayırım şöyle açıklanmıştır:

Perspektif bir konu hakkındaki inanç ve tecrübelerime dayalı; bir konu hakkındaki bireysel bakış açısı şeklinde tanımlanmaktadır. Model ise gerçeğin nasıl olduğunu, nasıl işlediğini

<sup>1</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Ali BALCI'nın çok değerli katkılarıyla hazırlanmıştır.

gösteren – gerçeğe göre daha küçük olan- fiziksel bir temsili; bir sistem ya da süreç modeli olarak ise, sistem ya da sürecin nasıl işlediğini anlamaya yarayan kurumsal bir betimleme şekli olarak tanımlanabilir (Balcı, 2000, 67).

Ancak Balcı'ya (2000) göre alan yazında bu iki kavram zaman zaman birbirinin yerine kullanılmıştır çünkü gerçeğin kendi zihinsel modelleriyle kendi bakış açısıyla temsil edilmesi de mümkündür.

Bu çalışmada örgütsel sosyalleşmeyle ilgili alan yazındaki çeşitli perspektif ve model önerilerini sunmak amaçlanmıştır. Örgütsel sosyalleşme çalışmalarının göreceli kısa tarihine birçok teori, yaklaşım ve model önerisinin sığdırıldığı söylenebilir. Örgütsel sosyalleşme sürecini anlaşılır kılmaya ve görgül araştırmalara yol göstermeye çalışan bu modellerin tamamını ele almak bu çalışmanın boyutlarını bir hayli aşacağı için öncelikle örgütsel sosyalleşme tarihinde büyük iz bırakan bazı modeller sunulmuş ardından görece daha yeni sayılabilecek perspektif ve model önerilerine yer verilmiştir. Modellerin tarihsel bir sıra içinde verilmesinin nedeni okuyuculara örgütsel sosyalleşme alanındaki yaklaşımların ve modellerin gelişimi ve değişimi konusunda bir izlenim sunmaya çalışmaktır.

## 2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMEYİ ETKİLEYEN BAŞLICA PERSPEKTİFLER

Örgütsel sosyalleşmeyi ve sosyalleşme çalışmalarını etkileyen başlıca perspektifler modernizm ve postmodernizm gibi üst paradigmlar ve bazı sosyoloji kuramları etkilemiştir. Modernizm, bir yaşama sistemi olarak ele alındığında, bu sistemde, bilim, pozitivism ve deneycilik (ampirizm) üzerinde durulan temel kavramlar olmaktadır. Modernizm insan aklının üstünlüğünü kutsar. Her ne kadar modernizmin, değişik politika ve yöntemlere bağlı olarak farklı versiyonları söz konusu ise de, bunların hepsinin temelinde rasyonalizm yer almaktadır (Parker 1992: Akt. Şişman, 1996). Postmodernizm kavramı, üstü örtük bir kavram olup henüz tam anlamıyla açıklanabilmiş değildir (Şişman, 1996). Lyotard'a (1984) göre postmodernizm "büyük anlatılara" kuşkuyla yaklaşmaktır (Akt. Kilduff ve Mehra, 1997). Postmodernizmde kapsayıcı önermeler reddedilir, bunun yerine çoğulculuk, parçalanmışlık, farklılık ve heterojenlik kabul görür (Harvey, 1989: Akt. Kilduff ve Mehra, 1997). Postmodernizmin örgüt teorisyenlerine en önemli mesajı, nesnel gerçekliğe ulaşma yolundaki boş çabalarını bırakmaları gerektiğidir (Weiss, 2000). Sosyalleşme açısından ele alınacak olursa modernizm sosyalleşmenin anlaşılabilir bir kültürde bütünlük ve rasyonel süreçler şeklinde olduğunu ileri sürer. Postmodernizme göre ise sosyalleşme değişmeyen bir ortamda bir dizi kazanma değildir ve sosyalleşmede yeni gelenlerin biricik özgeçmişleri ile anladıkları verme almayı içerir (Balcı, 2000).

Örgütsel sosyalleşme çalışmaları üzerinde sosyolojik kuramlarının doğal olarak büyük bir etkisi olduğunu ve olumsuzluk kuramı, sembolik etkileşimcilik, sosyal öğrenme kuramı, belirsizlik azaltma kuramı, atfetme kuramı ve çatışma çözümü, sosyal bilişsel öğrenme kuramlarının örgütsel sosyalleşme perspektif ve modellerini etkileyen kuram ve yaklaşımlardan bazıları olduğunu söylemek mümkündür.

## 3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME MODELLERİ

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme alan yazınında köşe taşı sayılabilecek modeller ve yeni yaklaşımlardan etkilenmiş daha güncel modeller ele alınmıştır.

### 3.1. Taktik Modelleri

Ashforth, Sluss ve Saks'a (2007) göre Van Maanen ve Schein'in 1979 yılında yaptıkları çalışma çığır açıcı bir çalışmadır. Çünkü öncesinde örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenin oryantasyonu, yetiştirme, çıraklık ve danışmanlık gibi konularda bir birinden bağımsız olarak çalışılmıştır. Van Maanen ve Schein (1979) ise öncü çalışmalarında birbirinden bağımsız kavramlar olarak değerlendiren bu süreçleri bir araya getiren bir model önermişlerdir. Bu yüzden de örgütsel sosyalleşme modelleri konusunda akla gelen ilk isimlerin Van Maanen ve Schein olduğu söylenebilir. Van Maanen ve Schein'a (1979) göre iş rolleriyle ilgili öğrenmelerimiz bunları 'nasıl' öğrendiğimizden doğrudan etkilenmektedir. Öğrenmelerimiz üzerinde örgütün kullandığı sosyalleştirme taktiklerinin doğrudan etkisi vardır. Örgütsel sosyalleşmede örgütler yeni üyelerini ; (1) kolektife karşı bireysel, (2) resmiye karşı gayri resmi , (3) ardışığa karşı rastgele, (4) sabite karşı değişken, (5) seriye karşı ayırık ve (6) atamaya karşı yoksun bırakma taktikleriyle sosyalleştirir. Örgütsel sosyalleşme taktikleri ifadesi, bireylerin bir rolden diğer role geçerken, örgütteki diğer kişiler tarafından onlar için belirlenen stratejileri ifade etmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979). Kolektif taktiklerde çalışanlar grup olarak birlikte eğitim faaliyetlerine katılmaktadır. Bireysel taktiklerle ise grup eğitimi yerine işbaşıda eğitim gibi bireysel yöntemler söz konusudur (Miller, 2006). Formal taktiklerde

yeni çalışan örgütün mevcut üyelerinden ayrılması bir sosyalleşme süreci yaşarken, informal taktiklerde yeni çalışan mevcut üyelerin oluşturduğu bir grubun üyesi olur (Saks vd., 2007). Ardışık sosyalleşmede, örgüte yeni katılan çalışanlara, işle ilgili tam öğrenme gerçekleşene kadar, seri bir şekilde sürekli bilgi verilir. Tesadüfi taktiklerde ise bilgi rastgele biçimde sunulur (Jaskyte, 2005). Sabit taktiklerde sosyalleşme sürecine ilişkin aşamalar bir zaman çizelgesine bağlanır ve örgüte yeni katılan çalışana bu durum bildirilir. Değişken taktikler ise, sosyalleşme için kesin bir zaman çerçevesini belirtmez (Tuttle, 2002). Seri taktikte, deneyimli çalışanlar, rol modeli olarak örgüte yeni katılan çalışanları eğitmekte, alternatif taktikte ise, rol modeli bulunmamakta ve yeni üyelerin deneyimli çalışanların davranışlarını takip etmesine olanak sağlanmamaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979). Atama taktiklerinde yeni çalışanın kimliği onaylanır ve ona uygun görevler verilir. Yoksun bırakma taktiklerinde ise bunun aksine deneyimli çalışanlar yeni çalışanın örgüte geçmişinden getirdiklerini – yetenek, özsaygı, iş yapma alışkanlıkları vs.- dikkate almayıp bireyin kimliğini değiştirme yoluna gitmektedirler (Saks vd., 2007). Bu taktikler daha sonra Jones (1986) tarafından kurumsal (kolektif, resmi, ardışık, sabit, seri ve atama taktikleri) ya da bireysel (bireysel, gayri resmi, rastgele, değişken, ayrık ve yoksun bırakma taktikleri) ikili olarak ve de bağlam (kolektif ve resmi), içerik (ardışık ve sabit) ve sosyal (seri ve atama) şeklinde üçlü olarak gruplandırılmıştır. Van Maanen ve Schein'in modeli özellikle yeni üyeye bilginin pasif alıcısı muamelesi yaptığı için ve sosyalleştirme taktiklerine “insan işleme araçları” dedikleri başka bir deyişle, insanların hammadde gibi görüldüğü için eleştirilebilir.

### 3.2. Aşama Modeli

Sosyalleşme alanyazınında Van Maanen ve Schein'in (1976) “Taktik Modeli”nden sonra geliştirilmiş olsalar da aşama modelleri uzun süre örgütsel sosyalleşme alanında en önemli modelleri sunmuşlardır. Bu modeller, yeni üyelerin “içeriden biri” olma statüsüne geçerken yaşadıkları tipik tecrübeleri tanımlamayı amaçlamaktadırlar (Çalık, 2003). Feldman (1976) örgütsel sosyalleşmeyi yeni üyelerin dışarıdan biri olmaktan çıkıp örgüte katılması ve örgütün etkili bir üyesi olması şeklinde tanımlamıştır. 1976 yılında yayınlanan bu model 1981 yılında Feldman tarafından geliştirilip detaylandırılmıştır. Feldman (1981) sosyalleşmede yaşanan üç tür değişimi bütünleştirmeye çalışmıştır. Bu değişimler;

1. Uygun rol davranışlarının kazanılması olarak sosyalleşme
2. Beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi olarak sosyalleşme
3. Çalışma grubunun normlarına ve değerlerine uyum sağlanması olarak sosyalleşmedir.

Balcı (2000) Feldman'ın modelinin üç aşamasını “umucu sosyalleşme”, “yüzleşme” ve değişme aşaması” ve son olarak da “değişme ve kazanma aşaması” olarak Türkçe'ye kazandırmıştır. Türkçe alan yazında bu üç aşama beklenen sosyalleşme, uyma ve rol yönetimi şeklinde de adlandırılmaktadır (Kartal, 2007).

**3.2.1. Umucu sosyalleşme (Anticipatory Socialization).** Bu aşamada birey temel olarak işle ilgili beklentiler geliştirir ve örgütün üyesi olup olmama konusunda kararlar verir (Feldman, 1976). Bu aşamada iki süreç değişkeni etkilidir birincisi gerçeklik ikincisi ise uyum. Gerçekçilik bireylerin örgüt hayatının gerçekte nasıl olduğuna ilişkin tam ve doğru izlenimlerinin düzeyi; uyum ise örgüt kaynaklarının ve bireysel ihtiyaç ve becerilerin karşılıklı tatmin edici olma düzeyidir (Feldman, 1976). Araştırmacı 1981 yılındaki çalışmasında bu süreçte rol oynayan dört değişken olduğunu belirtmiştir. Bunlar, değişkenlerini örgüt hakkında gerçekçilik, iş hakkında gerçekçilik, beceri ve yeteneklerin uyumu, ihtiyaçların ve değerlerin uyumudur. Örgüt hakkında gerçekçilik, örgütün iklimi ve amaçlarının tam ve doğru olarak nasıl olduğunun öğrenilmesi; iş hakkında gerçekçilik ise yeni görevlerinin tam ve doğru olarak ne tür sorumluluklar getireceğinin öğrenilmesidir. Beceri ve yeteneklerin uyumu, verilen görevleri başarı bir şekilde tamamlamak için, sahip olunan beceri ve yeteneklerin işe uygun olan beceri ve yeteneklerle uyum göstermesi; ihtiyaçların ve değerlerin uyumu ise örgütün karşılayabileceği kişisel ihtiyaçların ve örgütün değerlerinin uyum göstermesi düzeyidir.

**3.2.2. Yüzleşme ve değişme aşaması (Accomodation).** Bu aşamada yeni üye, örgütün gerçek yüzünü görür (Feldman, 1981). İş gören örgütün gerçek yüzüyle karşılaşınca beklentileri ve deneyimleri arasındaki çelişikler ile mücadele eder (Ashforth, vd., 2007). Feldman (1981) karşılaşma aşamasında sosyalleşme için gelişmeyi gösteren beş süreç değişkeni önermiştir. Bunlar kişisel çatışmaların yönetimi, gruplar arası çatışmaların yönetimi, rol tanımı, göreve giriş ve gruba giriştir. Kişisel çatışmaların yönetimi, işgörende özel yaşam ve iş yaşamı arasında ortaya çıkan çatışmalar ile başa çıkabilmenin gelişmesi; gruplar arası çatışmaların yönetimi, örgütte kendi grubunun gerektirdiği roller ile başka grupların talepleri arasında

ortaya çıkan çatışmalar ile başa çıkabilmenin gelişmesidir. Rol tanımı, işgörenin örgütteki rollerini ve bu role ilişkin resmi ya da gayri resmi gruplardaki rollerini açık hale getirmesi; göreve giriş, işindeki yeni görevleri öğrenmesi; gruba giriş ise grup normlarını öğrenmesi ve kişilerarası ilişkiler kurmasıdır.

Nelson ve Quick' e (1997) göre beklentilerin karşılandığı ya da karşılanmadığı, belirsizliklerle ve çatışmalarla karşılaşılana, performansın birey ve örgüt tarafından değerlendirildiği ikinci aşama hem birey hem de örgüt için kritik önem taşır (Akt. Çalık, 2003). Bu aşamada her şey yolunda giderse, birey gerek iş arkadaşları gerekse amirlerince benimsenme duygusunu tadacak ve görevin gereklerini yerine getirmede kendisini yeterli hissedecektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: Akt. Erdoğan, 2012).

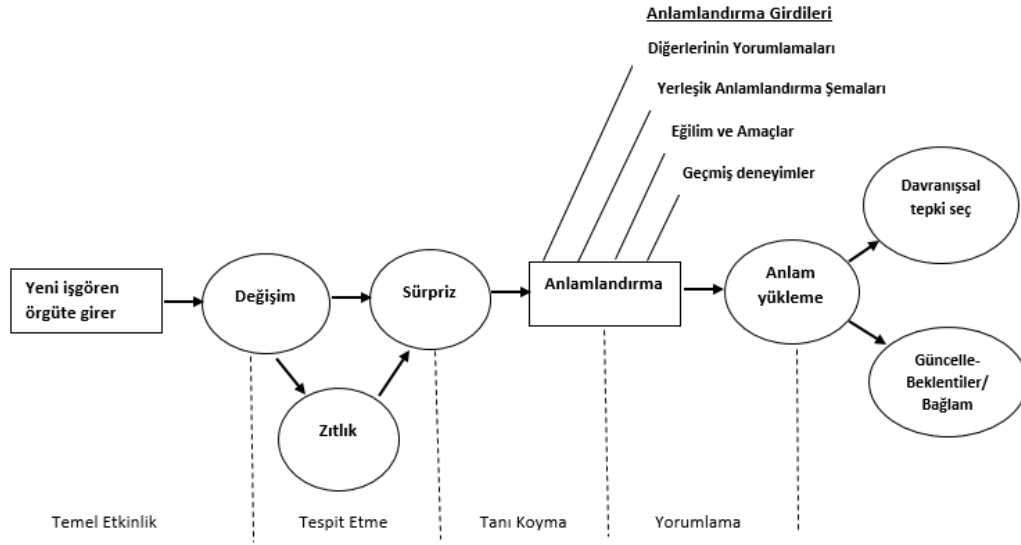
**3.3.3. Değişim ve kazanım aşaması (Role Management).** Bu üçüncü aşamada oldukça kalıcı değişimler meydana gelir, yeni işgören, işi için gerekli olan görevlerde yetkinleşir, yeni rolleri başarılı bir şekilde yerine getirir, grup değerlerine ve normlarına uyum sağlar (Feldman, 1981). Esasen bu aşama ucu açık, sonu olmayan, sürekli bir süreç olarak nitelendirilebilir. Bu aşamada birey “dışarıdan biri” olmaktan çıkıp “içeriden biri” olmayı başarmış demektir (Balci, 2000). Değişim ve kazanım aşamasındaki üç tür süreç değişkeninden her biri örgütsel sosyalleşmenin üç temel görevinden birini yansıtır (Feldman, 1981). Bu değişkenler rol tanımının kesinleşmesi, görevde uzmanlaşma, grup normları ve değerlerine uyumdur. Rol tanımının kesinleşmesi, hangi görevlerin yapılacağı, hangilerine öncelik verileceği, zamanlamanın nasıl yapılacağı konusunda çalışma grubu ile işgören arasında doğrudan veya dolaylı şekilde fikir birliğinin oluşmasıdır. Görevde uzmanlaşma, yeni işin gereklerini öğrenmek, özgüven kazanmak, sürekli iyi bir performans sergilemek; grup normlarına ve değerlerine uyum ise akranlarının güven duygusunu sağlamak ve sevildiğini hissetmek, grubun norm ve değerlerini öğrenmek, grup kültürüne iyi bir uyum sağlamaktır.

Bir kişi sosyalleşme sürecinin aşamalarını olumlu şekilde aşarsa, etkili bir kariyerin başlangıcı hazırlanmış olacaktır (Can, 2002: Akt. Erdoğan, 2012). Alan yazında Buchanan'ın (1974) üç aşamalı erken kariyer modeli, Porter, Lawler ve Hackman'ın (1975) üç aşamalı giriş modeli, Schein'in (1978) üç aşamalı modeli ve Wanous'un (1980) sosyalleşme aşamalarına bütünsel yaklaşım modeli sıklıkla karşılaşılan diğer aşama modelleridir (Balci, 2000; Kartal, 2007). Sosyalleşme sürecini genellenebilir bir dizi aşama şeklinde ayırmaya çalışan bu modeller son yirmi yıldır araştırmacılara cazip gelmemeye başlamıştır. Aşama modeli yaklaşımında üzerinde en fazla görüş birliği olan aşama ön sosyalleşme aşamasıdır (Ashforth vd., 2007).

### 3.3. Sürpriz ve Anlamlandırma Yaklaşımı

Louis (1980) anlamlandırma yaklaşımında o güne kadar örgütsel sosyalleşmede etkili olan ve iş bırakmanın sebepleri olarak işaret edilen mantıksal yapının eksik bir anlayış olduğunu iddia etmiştir. Mantıksal yapı iş bırakma sebebini gerçekçi olmayan ya da karşılanmayan beklentilere atfetmektedir. Oysa birçok birey örgüte gerçekçi olmayan beklentilerle gelir ya da karşılanmayan beklentileri vardır ama yine de işi bırakmaz. Bireylerin işle ilgili kararlarında beklentilerin ötesinde çeşitli süreçler etkilidir. Bu süreçler anlamlandırma yaklaşımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüte yeni giren birey üç çeşit deneyim yaşar. Bunlar değişim, zıtlık ve sürprizdir. Değişim yeni ve eski bağlam arasındaki farklılıklardır. Yeni bağlamda ne kadar yeni unsur varsa bireyin o kadar çok unsurla baş etmesi gerekecektir. Zıtlık ise kişisel olarak deneyimlenen ve dışarıdan pek de fark edilmeyen giriş deneyimidir. Zıtlık deneyimleri işe girmeden önce de fark edilmez. Yeni işe giren iki kişi benzer değişim süreci yaşayabilir ancak zıtlık deneyimleri farklılaşabilir. Sürpriz ise bireyin beklentileri ile örgütte karşılaştıkları arasındaki farklılıklardır. Hem karşılanmayan hem de fazlasıyla karşılaşılan beklentiler sürpriz deneyimi yaratabilir. Bu deneyimlerle baş edebilmek için anlamlandırmalar yapılır. Bireyler gündelik yaşamdaki deneyimlerine bilişsel senaryolarına göre tepkiler verirler. Bilişsel senaryolar birey tarafından beklenen birbiriyle uyumlu olaylar dizisidir (Abelson, 1976: Akt. Louis, 1980). Yeni bir durumla karşılaşıldığında bilişsel tutarlılığımız tehdit altındadır çünkü bilişsel senaryolarımızda bu yeni duruma nasıl bir tepki vermemiz gerektiğini gösteren bilgi olmayabilir. Bu durumdan kurtulup yeniden dengeyi yakalamak için geriye dönük açıklamalara başvururuz, bu süreçteki düşünme süreci anlamlandırma olarak adlandırılmaktadır (Louis, 1980). Anlamlandırma sürecinin döngüsel aşamaları şu şekilde açıklanmaktadır: bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak geleceğe dair beklenti ve varsayımlar oluştururlar. Bireyler bu varsayımlarla uyumlu olmayan farklı olaylarla/sürprizlerle karşılaşılır. Bu sürprizlere çeşitli anlamlar yüklenir. Bu anlamlar doğrultusunda çeşitli davranışlar sergilenir.

Ayrıca bu olaylardaki aktörlere, eylemlere ve bağlamlara da öncesinde atfedilen anlamlar gözden geçirilir. Güncellenmiş beklentiler ve gözden geçirilmiş varsayımlar bilişsel senaryolarımızda değişiklikler meydana getirir. Şekil 1’de anlamlandırma yaklaşımı özetlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 1. Örgüte Girişte Anlamlandırma  
Kaynak: Louis, 1980, 242.

Şekil 1’de görülen bu anlamlandırma süreci birçok bireysel, bağlamsal ve kültürel değişken tarafından da etkilenmektedir. Örgüte katılan yeni işgören yaşadığı değişim, zıtlık ve sürpriz deneyimlerinin üstesinden anlamlandırma yöntemiyle gelebilirler (Louis, 1980). Ancak Balcı’ya (2000) göre bu anlamlandırmaların hepsi doğru ya da fonksiyonel olmayabilir.

### 3.4. Entegre Yaklaşım: Örgütsel Sosyalleşme ve Grup Kurma

Bu modelde örgütsel sosyalleşme ve grup kurma süreçleri arasında hem süreç hem de kavramsal açıdan benzerlikler olduğu, örgütsel sosyalleşme sürecinde aynı zamanda grup oluşturma deneyimi yaşandığı görüşünün benimsendiği görülebilir. Örgütsel sosyalleşmenin aşama modelleriyle grup oluşturma aşamaları karşılaştırılmış, işgörenlerin sosyalleşme sürecinde yaşadıklarıyla grup oluşturma sürecinde yaşananların birbirine paralel olduğu savunulmuştur. Örgüte yeni işgören bir tek kişi bile olsa, edindiği rolle mevcut çalışanların rollerini değiştirecektir ve yeni rol yapılanmaları gerekecektir. Dolayısıyla, bu modelde grup oluşturma deneyimi kavramı sadece bir grup yeni üyenin işe alındığı durumları değil, tek bir yeni çalışanın işe alınması, örgüt içinde belli iş ve projeler için yeni grupların ya da komitelerin kurulması gibi durumları da kapsamaktadır (Wanous, Reichers ve Malik, 1983). Araştırmacıların benzeştirdiği ve iç içe olduğunu iddia ettikleri sosyalleşme ve grup kurma süreçlerine örnek Tablo 1’deki gibi verilebilir.

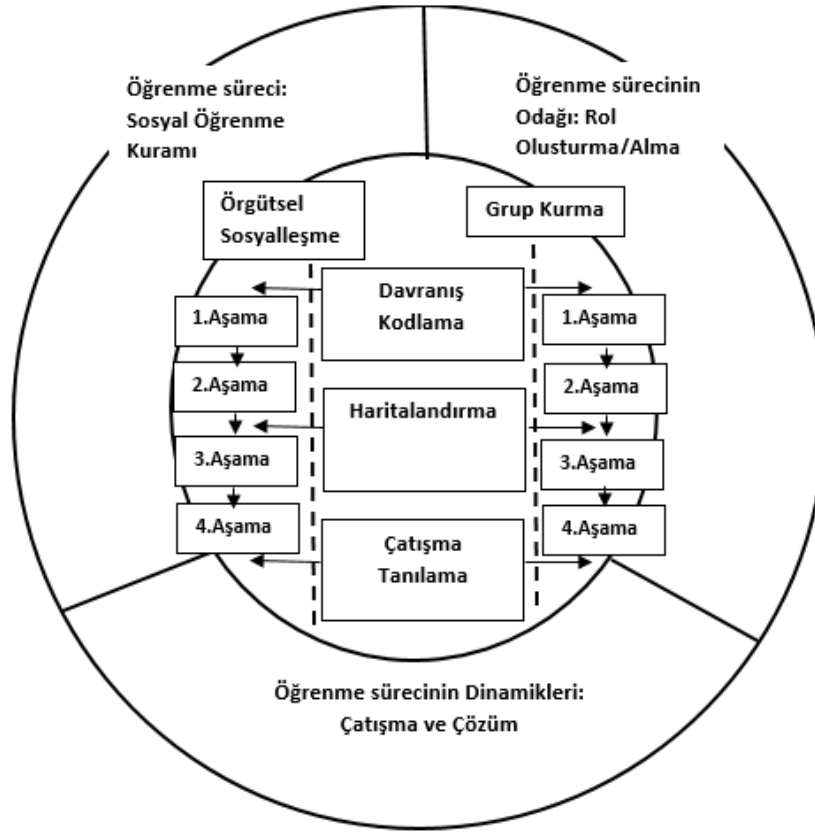
Tablo 1. Sosyalleşme ve grup kurma süreçleri

Porter, Lawler ve Hackman’ın (1975) Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli	Schutz’un (1958) FIRO Modeli*
<b>1.Giriş Öncesi</b> -Yeni işgörenlerin beklentileri oluşur -Davranışlar ödüllendirilir ve cezalandırılır	<b>1.Giriş ya da çıkış</b> -Bireyler gruba katılıp katılmama konusunda kararsızdırlar -Kişiler arası ilişkilerin sınırları araştırılır
<b>2.Karşılaşma</b> -Beklentilerin gerçekleştirilir ya da gerçekleşmez -Davranışlar ödüllendirilir ya da cezalandırılır	<b>2.Tepe ya da Döp</b> -Üyeler arası çatışmalar ortaya çıkar -Güç mücadeleleri olabilir
<b>3.Değişim ve Kazanım</b> -Yeni işgörenin benlik imajı değişir -Yeni ilişkiler kurulur -Yeni değerler benimsenir -Yeni davranışlar edinilir	<b>3.Yakın ya da Uzak</b> -Gruba bağlılık -Kişiler arası ilişkilerde netlik -Üyelerin duygusal açıdan bütünleşmesi

\*Fundamental Interpersonal Relations Orientation (Kişilerarası İlişkilerde Temel Eğilimler)

Kaynak: Wanous, Reichers ve Malik, 1983

Bu yaklaşımın dayandığı temeller Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme teorisi, rol oluşturma/edinme teorisi ve çatışma çözümü kuramıdır. Wanous, Reichers ve Malik'e (1983) göre bireyler yeni iş deneyimlerinde, aynı iş yerinde olsun ya da olmasın, hem örgütsel sosyalleşme sürecinin dinamiklerinden hem de grup kurma sürecinin dinamiklerinden etkilenmektedirler. İşte bu yüzden bu iki süreci entegre etmek gerekmektedir. Şekil 2'de modelin temel önermeleri özetlenmiştir:



Şekil 2. Örgütsel sosyalleşme ve Grup Kurma Süreçlerinin Bütünleştirilmesi

**Kaynak:** Wanous, Reichers ve Malik, 1984, 682.

Araştırmacılar Argyris'in (1971) davranış kodlama, Weick'in (1979) nedensel haritalandırma ve Brown'un (1983) çatışma tanılama yaklaşımlarının örgütsel sosyalleşme ve grup kurma süreçlerine dâhil olan dinamikleri anlamada yararlı olacağını da belirtmişlerdir.

### 3.5. Stres Yaklaşımı

Nelson'a (1987) göre örgütsel sosyalleşme süreci stresli bir süreç olarak tanımlansa da bu sürecin ne gibi stres kaynakları oluşturduğu konusunda çok fazla çalışma yapılmamıştır. Birey örgüte yeni girdiği dönemde hem olumlu hem de olumsuz stres kaynaklarıyla karşı karşıya kalır. Olumlu stres kaynakları işle ilgili zorlayıcı görevler, potansiyel ödüller ve fırsatlardır. Negatif stres kaynakları ise gerilim yaratan değişimler, yalnızlaşma ve sosyal soyutlanma gibi durumlardır. Stresin bireysel düzeyde davranışsal, psikolojik ya da fizyolojik çıktıları vardır. Ancak bu bireysel çıktılar örgütsel sosyalleşmenin çıktılarını da (örneğin kaytarma, işi bırakma, performans vb.) etkilemektedir (Nelson, 1987). Bu yaklaşımda örgütsel sosyalleşme sürecinin üç aşamasında yaşanabilecek stres durumlarına dikkat çekilmiştir. Nelson'a (1987) göre umucu sosyalleşme aşamasında bireyin yaşadığı stres düzeyi işle ve örgütle ilgili gerçekçi değerlendirmeler yapıp yapmadığı değişkeninden etkilenecektir. Karşılaşma aşamasındaki stres kaynakları görev, rol ya da kişilerarası ilişkiler alanlarında çalışanlardan talep edilenlerdir. Değişim ve kazanım aşamasında ise görev, rol ve kişiler arası ilişkilerimizde yetkin olup olmamız stres seviyesini etkilemektedir. Sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımı ve kazalar bu aşamalarda yaşadığımız stresli durumların bireysel düzeyde davranışsal çıktılarıdır. Ailevi problemler, uykusuzluk, depresyon ve tükenmişlik psikolojik çıktılar; kalp rahatsızlıkları, kas-kemik rahatsızlıkları, ülser, baş ağrıları, kanser, diyabet, akciğer rahatsızlıkları ve cilt hastalıkları ise fizyolojik çıktılar arasında sayılmaktadır. Bu bireysel çıktılar örgütsel çıktılar doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemekte, bu süreçle başa çıkamayan bireyler işi

bırakmaya varan davranışlar sergileyebilmektedir. Stresle başa çıkılmadığında örgütsel düzeyde kaytarma, düşük performans, doyumsuzluk, başarısız iş ilişkileri ve kötü kararlar alma gibi çıktılar görülmektedir. Araştırmacı stresle başa çıkabilmek için bireylerin başa çıkma, kontrol ve sosyal destek gibi stresi azaltma yollarını kullanmalarının önemli olduğunu belirtmiştir. Örgütler ise seçme aşamasında daha iyi seçim yöntemleri kullanarak, yetiştirme eğitimi vererek, iletişim yollarını açık tutarak ve de destekleyici bir örgüt kültürü yaratarak yeni üyelerinin stres seviyelerini azaltacak uygulamalara başvurmalıdırlar (Nelson, 1987).

### 3.6. Etkileşimci Yaklaşımlar

Etkileşimci yaklaşımlar özellikle Mead'in Sembolik etkileşimcilik kuramından yola çıkarak örgütsel sosyalleşmeyi açıklayan yaklaşımlardır. Diğer modellerde de etkileşim vurgusu yapılmış olsa da bu başlık altında örgütsel sosyalleşme sürecini açıklamada Mead'in simgesel etkileşim kuramına doğrudan atıfta bulunan Jones (1983), Reichers (1987) ve Griffin, Colella ve Goparaju'nun (2000) örgütsel sosyalleşme modellerine yer verilecektir.

**3.6.1. Jones'un etkileşimci yaklaşımı.** Sembolik etkileşimcilik, sosyal öğrenme teorisi ve atfetme teorisi bu modeli etkilemiştir (Jones, 1983). Jones'a (1983) göre örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütün kullandığı taktiklerle bireysel farklılıklar etkileşim içindedir. Bireysel farklılıklar kişilerin özgeçmişlerinden, deneyimlerinden, öz yeterlik algılarından ve büyüme ihtiyacı gücünden kaynaklanabilir. Örneğin bir öz yeterlik algısı olarak, kendini yetkin gören bir birey yeni girdiği örgütte karşılaştığı zorluklardan korkmak yerine bunları yeni öğrenme fırsatları olarak algılayabilir. Bireysel farklılıklar dışında atfetme ve öğrenme süreçleri de sosyalleşme sürecinde ve yeni gelenin örgütsel gerçeği tecrübe etmesinde aracı değişkenlerdir (Balcı, 2000). Jones (1983) modelinde atfetme süreçlerinin rol ve kültürle ilgili öğrenme biçimlerini etkilediğini (moderate) ve aynı zamanda eski işgörenlerin yeni işgörenlere sağladığı dönütleri "kırlettiği"ni belirtmiştir. Benlik atfetmeleri ve kişilerarası atfetmelerin farklılaşması sebep olan birçok etmen vardır. Bem'e (1972) göre bu etmenler ; (1) yakına karşılık yabancı ayrımı, (2) bana karşı öteki ayrımı, (3) aktöre karşı gözlemci farkıdır (Akt. Balcı, 2000). Yeni işgörenin örgütsel sosyalleşme sürecinde bu unsurları anlamlandırma biçimleriyle eski işgörenlerin anlamlandırma biçimleri birbirinden farklı olabilir. Yeni işgören belli durumları tanımlamak için uygun olmayan atfetmelerde bulunabilir ve hatta bu atfetmeler dönüt süreçleriyle de değiştirilemeyebilir (Jones, 1983). Bu yaklaşımlar ışığında Jones'a (1983) göre sosyalleşme süreci modeli bireylerin erken öğrenme dönemlerine tepkilerini resmi ve gayri resmi sosyalleşme uygulamalarının ne şekilde etkilediğini, bireysel farklılıkların yeni işgörenlerin örgüte yönelik psikolojik oryantasyonunu ve tepkisini nasıl biçimlendirdiğini ve atfetme ve öğrenme süreçlerinin hem yeni işgörenin hem örgütün durumun ortak bir tanımı üzerinde anlaşmalarının ne şekilde etkilediğini açıklamalıdır.

Model sosyalleşme sürecinde algısal ya da anlamlandırma süreçlerini de açıklamaya çalışmıştır. Bu süreçlerde üç unsur vardır. Bunlardan birincisi kişinin kendi davranışlarını ile ilgili algısı olan "ben-bana" ilişkisidir. İkincisi davranışın başkaları tarafından nasıl algılandığıdır, bu da "onlar-onlar" ilişkisidir. Üçüncüsü ise "ben-onlar" ve "onlar-ben" bağlantılarıdır. Bu bağlantılar kişinin kendisiyle başkalarıyla ilgili algısını etkileyecek ve durumun bir tanımı ya da sergilenecek davranış konusunda uzlaşmayı da etkileyecektir. Ben ve onlar arasındaki mesafe açıldıkça algılarda ayrışmalar, yaklaştıkça da uyum ortaya çıkacaktır (Jones, 1983).

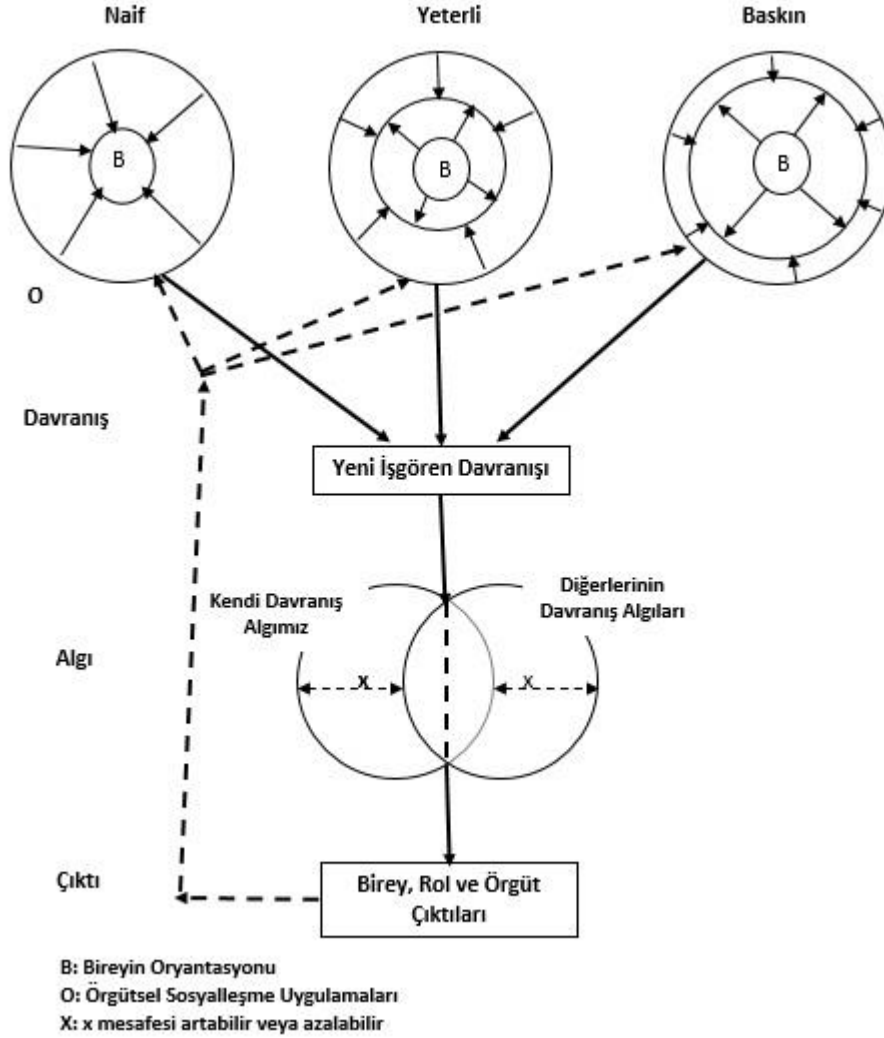
Bu modelin iki önermesi vardır bunlar giriş esnasında yeni işgörenin saf, yeterli ve baskın olmak üzere üç oryantasyonunun olduğu ve sosyalleşme sürecinde giriş, yüzleşme ve takdir etme şeklinde üç aşamanın olduğudur (Balcı, 2000). Modeldeki üç oryantasyon şöyle açıklanmıştır:

*Saf oryantasyon.* Bu oryantasyonda birey geçmiş tecrübeleri yeterince güçlü olmadığı ve düşük öz yeterlik beklentileri olduğu için giriş deneyiminin altında "ezilir". Bu oryantasyon yeni işgörenin kendiliğinden işi bırakmasına ya da çekingenlik sergilemesine (çeşitli projelerden deneyimlerden el çekmek) sebep olabilir. Bunlar örgüt tarafından yaptırılabilir. Düşük öz yeterlik algısına sahip işgörenin işine örgüt de son verebilir.

*Yeterli oryantasyon.* Yeterli oryantasyonda yeni işgörenin geçmiş deneyimleri örgütsel bağlamı çözümlemesinde ona yetkinlik sağlar. Yeterli oryantasyonu olan bireylerin durumu naiv oryantasyona sahip olanların tam tersidir.

*Baskın oryantasyon.* Baskın oryantasyona sahip bireyler deneyimli bireylerdir, örgütte hiyerarşik ve kapsayıcı sınırları daha önce geçmişlerdir (aynı örgüt içinde ya da başka bir örgütte) ve şimdi yeni bir rol edilmişlerdir. Bu oryantasyondaki yeni işgörenlerin olmuş bitmiş kabul edilen kültürel kabulleri değiştirme

çalışmaları ya da mevcut üyeleri yeniden sosyalleştirme girişimleri söz konusu olabilir. Bu yaklaşım diğer işgörenler tarafından tehdit edici de bulunabilir. Şekil 3'te modelin temel önermeleri ve sosyalleşme süreci özetlenmiştir:



Şekil 3. Giriş oryantasyonu ve sosyalleşme Süreci

Kaynak: Jones, 1983, 469.

Bu oryantasyonlarla ilişkilendirilerek açıklanan sosyalleşme aşamaları şu şekilde açıklanabilir. Giriş aşamasında naif oryantasyon olma ihtimali yüksektir. Yeni işgören belirsiz bir örgütsel bağlamla karşılaşacak ve bu bağlamı anlamaya çalışacaktır. Yeni işgörenlerin bu anlamlandırma süreci örgütün sağladığı bilgi, kullandığı taktikler eski işgörenlerin dönütlerinden etkilenecektir. Bu aşamada yeni işgören kendisi ve diğer işgörenler arasındaki algısal farklılıkları azaltmaya çalışır. Yüzleşme aşamasında yeterli oryantasyon durumunun yaşanması beklenir. Yeni işgörenlerin örgüt ile ilgili farkındalıkları artmıştır yeni işgörenlerle eski işgörenler arasındaki algısal farklılıkların mesafesi daralmıştır. Takdir etme aşamasında işgörenlerin uyumlu mu, rol yaratıcı ya da içerik yaratıcı mı olacakları konusunda başka araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu bir dizi değişkenden etkilenecektir. Yeni işgörenler bu aşamada tamamen uyumlu işgörenler olabilir ya da rol ve içerik yenilikleri yapabilen yaratıcı bireyler de olabilirler (Jones, 1983).

**3.6.2. Reichers'in Simgesel Etkileşim Temelli Modeli.** Reichers'in (1987) örgütsel sosyalleşme yaklaşımı Blumer ve Mead gibi sosyologların öncüsü olduğu simgesel etkileşimciliğe dayanır. Bu yaklaşımda simgesel etkileşim "bir beni olan" bireye ve bir kişinin içsel düşünce ve duyguları ile toplumsal davranışı arasındaki etkileşime odaklanır. Mead'e göre benlik bir dürtüye maruz kalan ve yanıt veren edilgen bir alıcı değil hareket eden bir organizmadır; ayrıca benlik toplumsal yapı ve kültürün bünyeye kabulünden çok daha öte bir şeydir (Wallace ve Wolf, 2013). Mead ve Blumer'e göre anlam bireylerin "ben" katkılarının da bulunduğu sosyal yapılandırmalardır.

*Kişilerarası simgesel etkileşim.* Reichers'a (1987) göre yeni üyeler ve mevcut çalışanlar proaktif



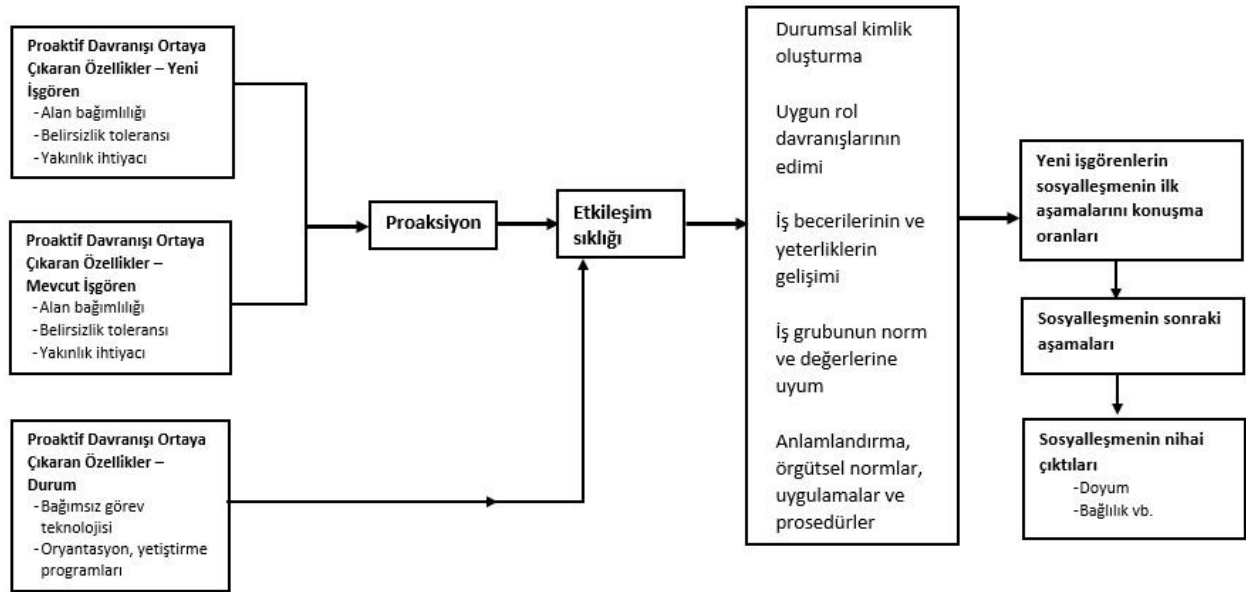
davranışlar sergilerlerse simgesel etkileşimler fazlalaşacak ve sosyalleşme hızlanacaktır. Proaktif davranışlar soru sormak, insanların ofisleri uğramak ya da sohbet fırsatlarından yararlanmak, geri bildirim alma arayışında olmak ve iş dışında sosyal aktivitelere katılmak gibi davranışları içine alan aktif olarak etkileşim içine girme çabasıdır (Mitchell, 1980: Akt. Reichers, 1987). Stephen Covey'in "Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı" kitabında reaktif ve proaktif davranışlar arasındaki fark Tablo 2'deki biçimde karşılaştırılarak açıklanmıştır (Akt. Atabey, 2011):

**Tablo 2.** Reaktif karşılık proaktif davranışlar

Reaktif	Proaktif
"Yapabileceğim bir şey yok."	"Seçerim."
"Ben Böyleyim!"	"Seçeneklerimize bir bakalım."
"Beni öyle kızdırıyor ki..."	"Farklı bir yaklaşım seçebilirim."
"Buna izin vermezler."	"İnisiyatif alabilirim."
"Bunu yapmam gerekiyor."	"Duygularımı kontrol edebilirim."
"Yapamam."	"Kendi Kararlarımı kendim alabilirim."
"Yapmalıyım."	"Uygun bir tepkiyi seçeceğim."
"Keşke..."	"Yeğliyorum/Tercih ediyorum."

Ancak proaktif davranışlar da bir dizi bireysel ve bağlamsal unsurdan etkilenmektedir. Kişiler arası etkileşim üç farklı şekilde sosyalleşme hızını etkiler. Yeni üye ile mevcut çalışanların her ikisi de düşük proaktif davranışlar sergilerlerse sosyalleşme hızı düşük, her iki taraf proaktif davranışlar sergilerse sosyalleşmenin hızı yüksek olacaktır. Bu yaklaşımda bir tarafın proaktif olup diğer tarafın proaktif olmaması durumunda orta düzeyde bir sosyalleşme gerçekleşeceği varsayımı reddedilir çünkü taraflardan biri proaktif davranış sergilemiyorsa bir süre sonra etkileşim bitecektir.

*Bağlam ve birey arası simgesel etkileşim.* Bu yaklaşımda örgütte mevcut çalışanlar da bağlamın bir parçası kabul edilmektedir. Hem yeni üyelerin hem de örgütteki diğer çalışanların alan bağımlılığı, belirsizlik toleransı ve yakınlık ihtiyacı etkileşimi etkileyen değişkenlerdir. Reichers'in kişilerarası, bağlam ve birey arası etkileşimlerin sosyalleşmeyi etkileme biçimleri Şekil 4'te özetlenmiştir.



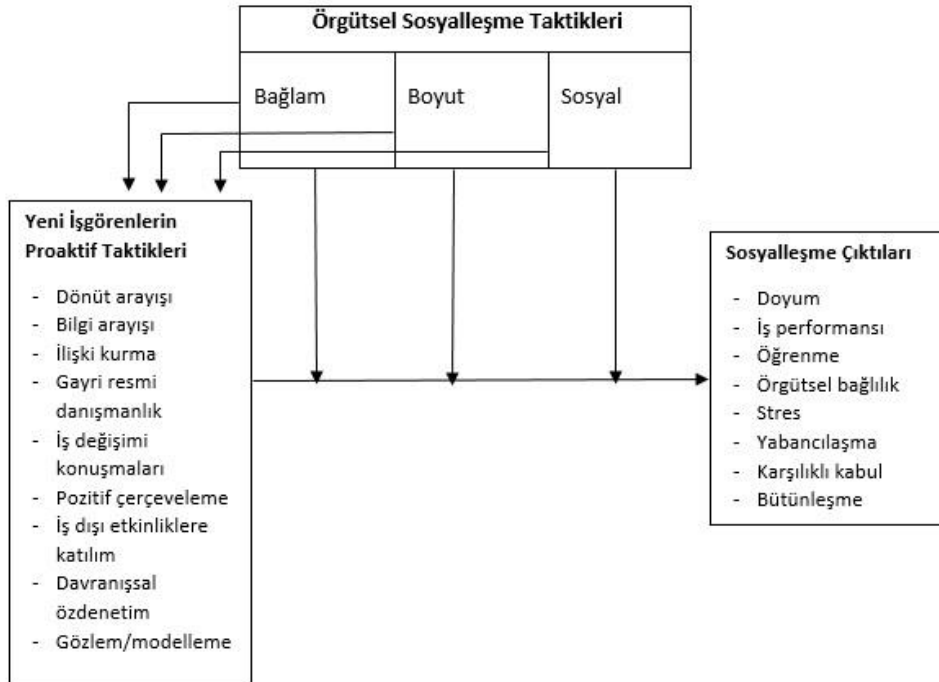
**Şekil 4.** Yeni İşgörenin Etkileşimle Sosyalleşmesi

**Kaynak:** Reichers, 1987, 284.

Alan bağımlılığı (Witkin ve Goodenough, 1977) yeni işgörelere uyum sağlamlarını kolaylaştırıcı motivasyon ve beceriyi sağlar. Alan bağlı kişiler bir davranışa anlam yüklemek için davranışın olduğu bağlamı dikkate alırlar. (Akt. Reichers, 1987). Belirsizlik toleransı olmayan kişiler çabuk sonuç çıkarma eğilimindedirler ve bu durum sosyalleşme sürecini zarar uğratabilir. Yakınlık ihtiyacı olan yeni işgörelere ise bu ihtiyaçlarını karşılamak için derhal etkileşim ve yakınlık kurma çabasına girebilirler. Resmi oryantasyon programları, iş üstünde eğitim, erken performans değerlendirmeleri, resmi danışmanlık ya da koçluk

uygulamaları gibi bağlamın diğer özellikleri hem bireyler arası etkileşimde hem de birey ve bağlam arasındaki etkileşimde rol oynayacaktır. Sonuç olarak çeşitli değişkenlerin etkilediği bu etkileşimler dizisi yoğunluğu ise doyum ve bağlılık gibi örgütsel sosyalleşmenin nihai çıktılarının düzeyini etkileyecektir (Reichers, 1987).

**3.6.3. Griffin, Colella ve Goparaju'nun Etkileşimci Yaklaşım Temelli Modeli.** Örgütsel sosyalleşme hem yeni üyeyi hem de örgütü kapsayan bir süreçtir ve bu sürecin nihai çıktısı karşılıklı kabuldür (Wanous, 1980). Bu yaklaşımdan anlaşılacağı üzere örgütsel sosyalleşmeyi sadece örgüt ya da birey tarafından ele almak eksik bir bakış açısı sunabilir. Etkileşimci yaklaşımda da bu anlayış temel argümandır ve genel anlamda örgütsel sosyalleşme taktikleriyle yeni üyenin proaktif taktiklerinin birbiriyle etkileşerek örgütsel sosyalleşme çıktıları üzerinde etkili olduklarını iddia edilir (Griffin, Colella ve Goparaju, 2000). Bu modelde yeni üyenin sergilediği proaktif taktikler performans dönütü arayışı içinde olmak, teknik kaynaklardan bilgi aramak, diğer çalışanlardan bilgi edinmek, denetmenlerden bilgi edinmek, çalışanlarla ilişki kurmak, denetmenlerle ilişki kurmak, resmi olmayan danışmanlık, iş değişimi konuşmaları (işin içeriğiyle ya da nasıl yapılması gerektiği ile ilgili değişiklik yapmak), pozitif çerçeveleme, işle ilgili aktivitelere katılmak, davranışsal öz kontrol ve gözlem/modelleme olarak sıralanmıştır. Bu modelde yeni üyenin proaktif davranışlarıyla etkileşim içinde olan örgütsel sosyalleşme taktiklerinde Jones'un (1986) bağlam, boyut ve sosyal taktikler sınıflaması kullanılmıştır. Griffin, Colella ve Goparaju'nun (2000) proaktif davranışlarla örgütsel sosyalleşme taktikleri arasındaki etkileşimlerin örgütsel sosyalleşmeyi etkilediğine dair önermeleri şu şekilde sıralanabilir: bağlam (kolektif ve resmi), içerik (ardışık ve sabit) ve sosyal (seri ve atama) adlarında üçlü olarak gruplandırılmıştır. Bu modelin hipotezleri şu şekilde özetlenebilir: Örgütsel sosyalleşme bağlamı, içeriği ve sosyal boyutu kurumsallaştığında yeni çalışanlar daha az proaktif davranışlar sergiler; ve sergiledikleri proaktif davranışların sosyalleşme çıktılarıyla negatif yönde bir ilişkisi olacaktır. Örgütsel sosyalleşme bağlamı, içeriği ve sosyal boyutu bireyselleştirildiğinde, yeni üyenin tüm proaktif taktikleri ile sosyalleşme çıktıları arasında daha güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olacaktır. Modelin önermeleri ve etkileşim halindeki unsurlar Şekil 5'te de görülmektedir.

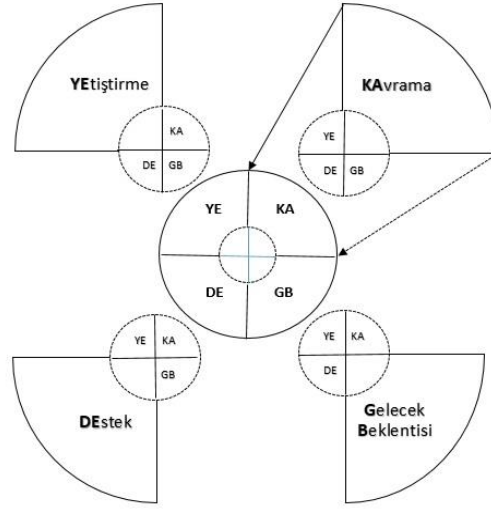


**Şekil 5.** Yeni İşgörenlerin Proaktif Davranışları ve Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Etkileşimi **Kaynak:** Griffin, Colella ve Goparaju, 2000, 263.

Bu modele göre örgütlerin uyguladığı bazı kurumsallaştırılmış sosyalleşme taktikleri yeni işgörenlerin etkin bir biçimde sosyalleşmesini engellemektedir çünkü proaktif davranışların önüne geçebilir. Bu modelde örgütlere yeni işgörenlerin proaktif davranışlarını engellemeyecek sosyalleşme taktikleri uygulamaları önerilmiştir.

### 3.7. Çok Boyutluluk ve Süreklilik Modeli

Bu model de örgütsel sosyalleşmenin iki taraflı (birey ve örgüt) bir süreç olduğu yaklaşımıyla oluşturmuştur. Ayrıca sosyalleşmenin sosyo-psikolojik yönüne vurgu yapılmıştır (Taormina, 1997). Araştırmacı örgütsel sosyalleşmenin kendi altında farklı boyutları olan ve diğer boyutlarla sürekli ve tekrar tekrar etkinleşen dört boyutu olduğunu iddia etmiştir. Bu boyutlar yetiştirme, kavrama, diğer işgörenlerin desteği ve gelecek beklentileridir. Yetiştirme resmi ya da resmi olmayan yollarla sağlanabilir. Bu modelde resmi olmayan yetiştirme kapsamında işgörenin diğer işgörenlerden belli görevleri öğrenmesi ya da resmi olmayan danışmanlıklar, eski işgörenlerin yeni işgörenlere yol göstermesi de dâhil edilmiştir. Yetiştirme eğitimleri (1) kullanılan ekipmana yabancı yeni işgörenlere, (2) eski işgören olup da yeni teknolojik gelişmeler ışığında eğitilmesi gereken kişilere, (3) ekipmanları nasıl kullanacağını bilse de teknolojik gelişmeleri takip edebilmek için eğitim alması gereken işgörenlere ya da (4) yönetim pozisyonuna yükselen ya da yükselecek olan işgörenlere verilebilir. Kavrama işgörenin işiyle, örgütle, örgütün üyeleriyle ve kültürüyle ilgili öğrenmeleri ve bu öğrenmeleri uygulayabilme düzeyidir. Bu modelde kavrama rol tanımı, grup normlarına ve değerlerine uyum, teknik, sosyal ve kültürel bilgi edinimlerini kapsayan oldukça geniş bir kavramdır. Diğer işgörenlerin desteği aynı işyerinde çalışan insanların hiçbir ekonomik karşılık almadan birbirlerine duygusal, manevi ve araçsal destek vermeleridir. Bu destek kaygı, korku ya da şüphe gibi olumsuz duyguların azaltılmasında çok önemlidir. Gelecek beklentisi ise işgörenlerin mevcut örgütlerinde başarılı bir kariyere sahip olup olamayacakları ile ilgili düşünceleridir. Bu beklentiler işe devam edip etmeme ihtimalini, mevcut maaş ve maaşta artış olup olmayacağı konusundaki düşünceleri, gelecekte verilebilecek görevleri, ek ödemeleri, örgütten elde edilen ek kazanımları, elde var olan diğer seçenekleri, işgörenin fark edilip fark edilmemesiyle ilgili düşüncelerini ve ödüllendirmeleri kapsar. Bu boyutlar Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, ve Gardner'ın (1994) boyutlarıyla karşılaştırıldığında performans yeterliği yetiştirme, örgüt dilini, amaçlarını, değerlerini, tarihini ve politikalarını öğrenmek anlayış, insanlar ise çalışanların desteği ile örtüşmektedir (Taormina, 1997). Gelecek beklentilerinin bu modelde yeni bir boyut olarak ele alındığı söylenebilir. Şekil 6'da bu boyutlar gösterilmiştir:



Şekil 6. Örgütsel Sosyalleşme Boyutları

Kaynak: Taormina, 1997, 30.

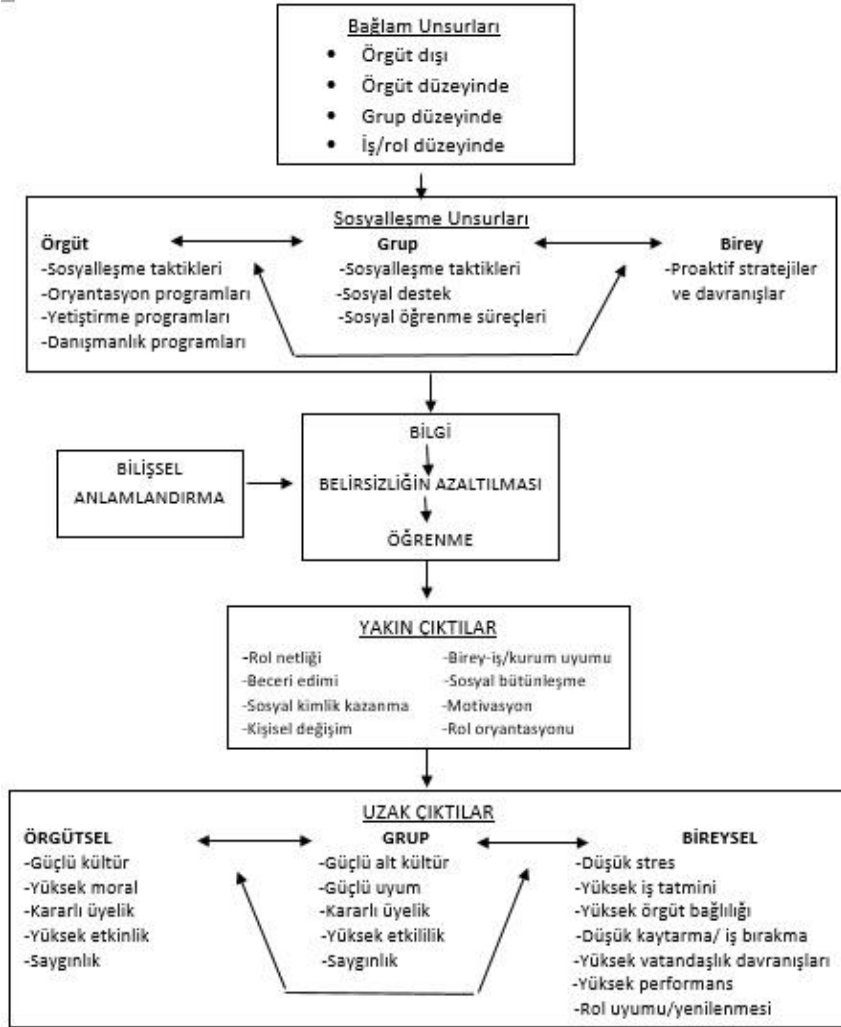
Bu modelde süreklilik olgusuna da fazlaca vurgu yapılmıştır. Burada kasıt örgütsel sosyalleşmenin emekli olana kadar bazı zamanlar artan bazı zamanlarda azalan şiddetlerde ama sürekli devam ettiğiidir. Bu modelde örgütsel sosyalleşme çıktıları ya da ürünleri yerine 'metrik' kelimesi kullanılmıştır. Çünkü Taormina'ya (1997) göre sosyalleşmenin çıktıları da süreç sürekli devam ettiği için sabit kalmaz, değişir. Bu süreklilik doğası yüzünden araştırmacının genelde kullanımın aksine "yeni gelen/üye/çalışan/işgören" kelimelerini kullanmadığı söylenebilir. Bu modelin hipotezleri şöyle özetlenebilir: Çalışanların yetiştirme eğitimleriyle ilgili algıları, örgüt ile ilgili anlayışları ne kadar iyiye, ayrıca çalışan desteği ve gelecek beklentileri ne kadar yüksekse örgütsel sosyalleşme çıktıları da o kadar yüksek olacaktır (örneğin doyum, bağlılık ve performans düzeyleri). Buna ek olarak, çalışan desteği ve gelecek beklentileri ile işi bırakma niyeti, tükenmişlik, benlik kimliğini kaybetme, düşük kişisel başarı ve iş arama gibi çıktılarla da negatif ilişkisi olacaktır.

### 3.8. Kapsayıcı Model Denemesi

Örgütsel sosyalleşme araştırmalarını etkileyen dört yaklaşım bu modelde kapsayıcı bir biçimde birleştirilmeye çalışılmıştır. Bu dört yaklaşım Van Maanen ve Schein'in taktikler yaklaşımı, belirsizliğin azaltılması teorisi, sosyal bilişsel teori ve son olarak da bilişsel ve anlamlandırma teorisidir (Saks ve Ashforth, 1997). Modelin üzerine inşa edildiği temel varsayımlar şöyledir:

1. Örgüt dışı (kültür, kanunlar vb.), örgütsel (strateji, yapı vb.) değişkenler ve grup (boyut, demografik çeşitlilik), iş/rol (iş tasarımı, fiziksel soyutlanma vb.) değişkenleri kurum, grup ve bireysel düzeyindeki tüm sosyalleşme unsurlarını etkileyecektir.
2. Sosyalleşme unsurları bilişsel anlamlandırma süreçleriyle birlikte bilgi edinmeyi doğrudan etkileyecektir.
3. Edinilen bilgiler yeni üyelerin yaşadıkları belirsizlikleri azaltacak ve sosyalleşmenin çeşitli boyutları ile ilgili (örgüt hedefleri, roller vb.) öğrenmeler gerçekleşecektir.
4. Öğrenmeler yakınsal (proximal) çıktılarını (rolün netleşmesi, birey-iş ve birey-örgüt uyumu, kişisel değişim vb.) oluşmasını sağlayacaktır.
5. Yakınsal çıktılar örgüt ve grup düzeylerinde (güçlü kültür, yüksek moral ve uyum vb.) ve bireysel düzeyde (düşük stres, kaytarma ve iş bırakma oranları, rol uyumu vb.) uzun vadeli çıktıları etkileyecektir.

Örgüt, grup ve bireysel düzeylerde uzun vadeli çıktılar birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedirler. Ayrıca örgütsel sosyalleşme sürecindeki bütün değişkenler bireysel farklılıklarından hem etkilenecek hem de bu farklılıkları etkileyecektir. Bu modele göre örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen tüm unsurlar Şekil 7'de ifade edilmiştir:



Şekil 7. Örgütsel Sosyalleşmeyi Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Saks ve Ashforth, 1997, 239

Bu modele kapsayıcı model denemesi adını Saks ve Ashforth (1997) vermemiştir. Bu model önerisinin örgütsel sosyalleşmeyle ilgili yapılan birçok modeli birleştirilmeye çalışıldığı için bu model “kapsayıcı model önerisi” diye tanımlanabilir. Ancak bu kadar kapsayıcı bir modelin görgül çalışmalarda ya da uygulama pratiklerinde ne kadar karşılık bulacağı tartışılabilir.

### 3.9. Çok Boyutlu Öğrenme Odaklı Örgütsel Sosyalleşme Modeli

Cooper-Thomas ve Anderson (2006) özellikle 90’larda büyük ilgi gören sosyalleşme çalışmalarının ve model önerilerinin 2000’lerde yeteri kadar ilgi görmediği görüşüyle yeni bir model önerisi geliştirmeye çalışmışlardır. Bu modelde etkili olan teoriler belirsizlik azaltma teorisi ve sosyal bilişsel öğrenme teorileridir.

**3.9.1. Öğrenme Alanları ve Öğrenme Kaynaklarının Örgütsel Sosyalleşme Çıktılarıyla İlişkisi.** Bu modelde öğrenme alanlarıyla öğrenme kaynakları arasındaki ilişki açıklanmıştır. Modele göre örgütsel sosyalleşme sürecindeki öğrenmelerin öğrenme kaynaklarıyla doğrudan ilişkisi vardır.

*Öğrenme alanları.* Bu modelde öğrenme alanları görev, rol ve performans ile ilgili öğrenmeleri, iş arkadaşları, sosyal ve grup ile ilgili, örgütün tarihi, hedefleri ve değerleri ile ilgili öğrenmeler, politikaları ve gelecek beklentileri ile ilgili öğrenmeleri kapsamaktadır.

*Öğrenme kaynakları.* Modelin iddiasına göre öğrenme örgütsel sosyalleşme öğrenme alanları ve öğrenme kaynakları arasındaki ilişkiden doğrudan etkilenir. Yeni işgörenin bilgi edineceği kaynaklar çalışma arkadaşları, denetmenleri (ya da yöneticisi) ve danışmanı (resmi ya da ya da resmi olmayan danışmanlar ya da daha deneyimli bir çalışma arkadaşı) olabilir. Nitekim çeşitli araştırmalarda örgütün eski üyelerinin en önemli bilgi edinme kaynağı oldukları bulunmuştur. Bunların yanında resmi sosyalleşme programları ve örgütsel edebiyat da (örgütün reklamları, iş anlaşması, el kitapçıkları vs.) bilgi edinme kaynaklarıdır (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006) .

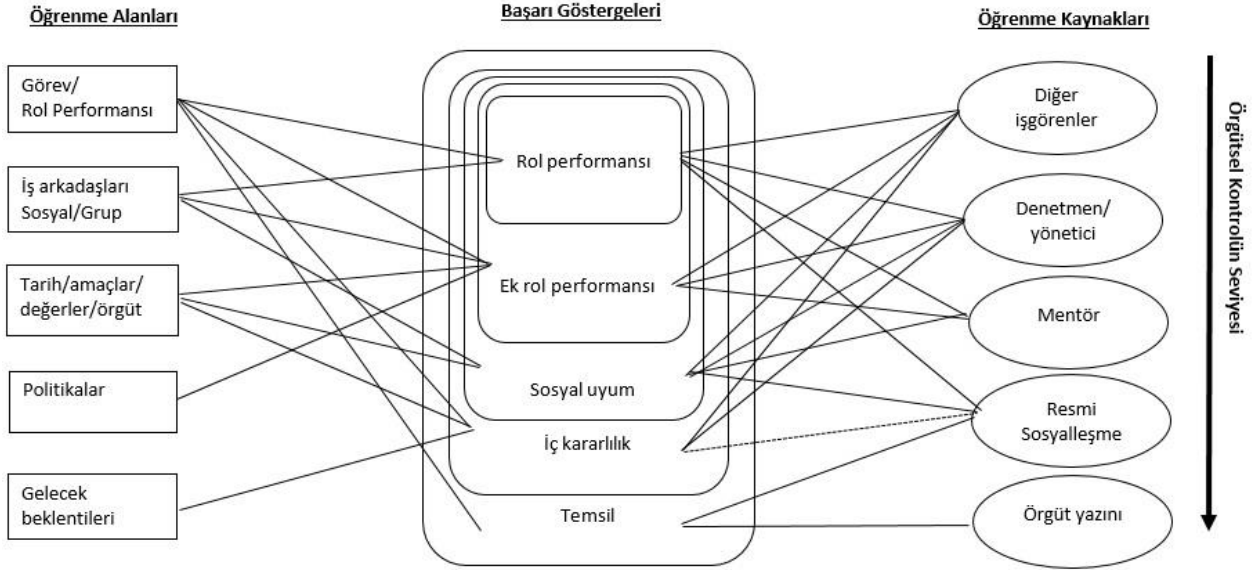
**3.9.2. Başarılı sosyalleşmenin göstergeleri.** Rol performansı, ek rol performansı, sosyal uyum, iç kararlılık/durağanlık ve temsil başarılı sosyalleşmenin göstergeleri olarak sıralanmıştır. Bu modelde daha önceki modellerde çok yer bulamayan temsil göstergesi de başarılı sosyalleşmenin çıktıları arasında sayılmıştır. Temsilden kasıt işgörenin örgüt sınırları dışında örgütle ilgili nasıl bir görüntü çizdiği. Bazı mesleklerde (Satış, danışmanlık vs.) temsil göstergesi çok daha önemlidir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006).

Modelin öğrenme alanları, öğrenme kaynakları ve çıktılar arasındaki ilişkilere dair önermeleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Görev, rol ve performans ile ilgili öğrenmeler ile rol performansı arasında pozitif ilişki olacaktır.
2. Denetmenler ve akran çalışanlar rol performansı ile en çok ilişkisi olan öğrenme kaynaklarıdır, danışmanların ve sosyalleşme programlarının daha az ama önemli bir etkisi olacaktır.
3. Rol sınırları, diğer işgörenden ek rol performansı ile ilgili normları, değerleri ve tarihi ile ilgili öğrenmeler ile ek rol performansı arasında pozitif ilişki olacaktır.
4. Ek rol performansı en çok çalışma arkadaşları, denetmen ve danışman kaynaklarından öğrenmelerle bağlantılı olacaktır.
5. Kültürel normlar ve değerlerle ilgili öğrenmeler ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler kurmanın sosyal uyum ile pozitif ilişkisi olacaktır.
6. Sosyal uyum öncelikli olarak çalışma arkadaşları ve denetmenlerle etkileşimlerle, daha az bir oranda danışman ve örgütsel sosyalleşme programlarıyla sağlanacaktır.
7. Rol, kariyer beklentileri ve örgütsel amaçlar, değerler, davranış ve normlarla ilgili öğrenmelerle örgütsel kararlılık arasında pozitif ilişki olacaktır.
8. Örgütsel kararlılık çalışma arkadaşları ve denetmenlerle etkileşimlerden ve az da olsa örgütsel sosyalleşme programlarından etkilenecektir.
9. Yeni üyelerin rol öğrenmeleri, özellikle de rolün dışı dönük bir doğası varsa, temsil ile pozitif ilişkili olacaktır.

10. Yeni üyeler temsil göstergesi ile ilgili öğrenmeleri öncelikle örgütsel edebiyat ve resmi örgütsel sosyalleşme programlarından edineceklerdir.

Şekil 8’de öğrenme alanları, başarı göstergeleri ve öğrenme kaynakları arasındaki ilişki gösterilmiştir:



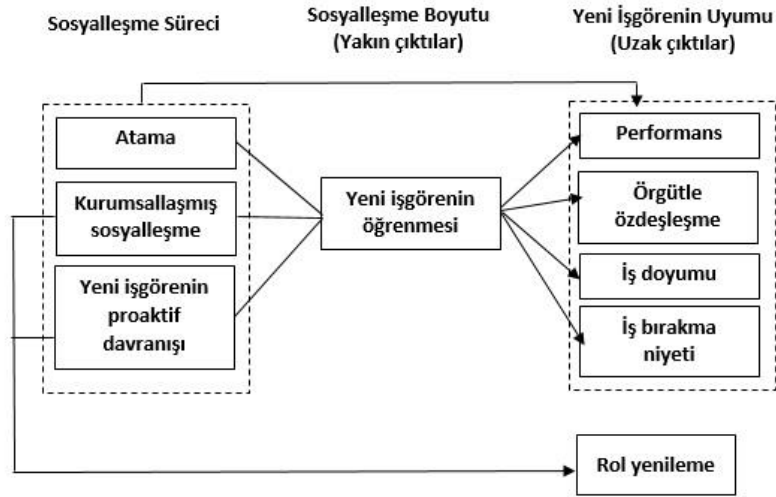
Şekil 8. Çok Boyutlu Öğrenme Odaklı Model  
Kaynak: Cooper-Thomas ve Anderson, 2006, 499.

### 3.10. Entegre Model

Ashforth, Sluss ve Saks (2007) örgütsel sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin proaktif davranışları ve öğrenme arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan kapsayıcı bir model sunmuşlardır. Araştırmacılara göre yeni üyenin sosyalleşme sürecinde ne öğrendiği kadar nasıl öğrendiği de önemlidir. Cooper-Thomas ve Anderson’ın (2005) da belirttiği gibi yeni işgörenin öğrenmesi sosyalleşme sürecinin kalbidir. Ancak bu öğrenme süreci hem kullanılan sosyalleşme taktiklerinden hem de bireyin proaktif davranışlarından etkilenmektedir (Ashforth, vd. 2007). Bu modelde üyenin bilgi edinim sürecini etkileyen taktikler ve proaktif davranışlar entegre edilmiştir. Araştırmacılar sosyalleşme sürecinin çıktılarını yakın çıktılar ve uzak çıktılar olarak da ikiye ayırmışlardır. Bu modeli görgül olarak da kanıtlamaya çalışan araştırmacıların ulaştıkları yargılar şu şekilde özetlenebilir:

1. Kurumsal sosyalleşmenin ve yeni çalışanın proaktif davranışlarının öğrenme süreciyle pozitif yönde bir ilişkisi vardır.
2. Yeni işgörenin öğrenmelerinin performansla, iş doyumuyla, örgütsel kimlikle pozitif ilişkisi ancak iş terkiyle negatif ilişkisi vardır.
3. Sosyalleşme sürecinin (kurumsallaşmış, atama ve proaktif davranışı kapsayan) performansla, iş doyumuyla ve örgütsel kimlikle doğrudan ve pozitif bir ilişkisi vardır ancak iş terki ile negatif yönde bir ilişkisi vardır.
4. Kurumsal sosyalleşmenin (atama hariç) rol yenileme ile negatif bir ilişkisi vardır; ancak proaktif davranışların rol yenileme ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Şekil 9’da yeni işgörenlerin öğrenme ve sosyalleşme süreci anlatılmıştır:



Şekil 9. Yeni İşgörenin Uyumunun Sosyalleşme Süreci ve Öğrenmeyle İlişkisi

Kaynak: Ashforth, Sluss ve Saks, 2007, 449.

Görgül çalışmayla desteklenen bu modelde örgütün belirlediği sosyalleşme taktikleriyle işgörenlerin belirlediği proaktif davranışların öğrenme ile ilgili olduğu ortaya koyulmuştur. Ancak çalışmaya göre öğrenme üzerinde örgüt tarafından belirlenen sosyalleşme taktiklerinden çok bireylerin belirlediği proaktif davranışların etkisi vardır. Bu noktada örgütlere yeni işgörenlerinin proaktif davranışlar sergileyebilecekleri bir sosyalleşme ortamı yaratmaları ve buna uygun taktikler kullanmaları önerilmiştir (Ashforth, vd., 2007).

#### 4. SONUÇ

İşgörenlerin örgüte özgü roller hakkında ipuçlarını ya da daha genel bir ifade ile bireyin örgütsel rolü için gereken sosyal bilgi ve becerileri öğrenmesi süreci (Van Maanen ve Schein, 1979) olarak açıklanan örgütsel sosyalleşme birçok farklı perspektif ve modelle açıklanmaya çalışılmıştır. Perspektif ve modeller üzerinde modernizm ve postmodernizm gibi büyük düşünce ekolleri etkili olduğu gibi temeli sosyolojiye dayanan olumsuzluk kuramı, sembolik etkileşimcilik, sosyal öğrenme kuramı, belirsizlik azaltma kuramı, atfetme kuramı ve çatışma çözümü, sosyal bilişsel öğrenme kuramları örgütsel sosyalleşme perspektif ve modellerini etkileyen kuram ve yaklaşımlar da örgütsel sosyalleşme perspektif ve modelleri üzerinde etkili olmuştur. Bu çalışmanın hacmine sığdırılamayan başka birçok perspektif ve model örgütsel sosyalleşmeye ışık tutmuştur. Örneğin Moreland ve Levine (1982) örgütsel sosyalleşmeyi yeni üyenin gruplara uyumu çerçevesinde açıklamışlardır (Akt. Saks ve Ashforth, 1997). Chen ve Klimonski (2003) ise yeni üyenin takımlara katılım süreci olarak yaklaştığı örgütsel sosyalleşmenin bireylerin kendi performans beklentilerinden, öz yeterliklerinden ve takım beklentilerinden etkilendiğini öne sürdükleri bir model üretmişlerdir. Miller ve Jablin (1991) ise yeni üyenin örgütsel sosyalleşme sürecinde belirsizliği azaltma amacıyla başvurdukları proaktif bilgi arama davranışlarını vurgulayan bir model önermişlerdir. Alan yazında farklı örgütlerde çalışan işgörenlerin sosyalleşme sürecini açıklayan modeller de mevcuttur. Mengüç, Han ve Auh'un (2007) satış elemanlarının sosyalleşme sürecini açıklayan model önerisi bunlar arasında sayılabilir. Son olarak, örgütsel sosyalleşme perspektif ve modellerini anlamada öncelikle hem sosyoloji, psikoloji gibi alanlardaki kuramları anlamının hem de farklı örgütlerin doğasını anlamının oldukça önemli olduğu söylenebilir.

#### KAYNAKLAR

- Ashforth, B., Sluss, D.M. ve Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462.
- Atabey, Ç. (2011). Proaktif davranış geliştirme. 22 Ekim 2019 tarihinde <http://www.cigdematabey.com/proaktif-davranis-gelistirme/> adresinden erişilmiştir.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, G. ve Klimonski, R.J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges and empowerments. *Academy of Management*

Journal, 26(5), 591-607.

Cooper-Thomas, H.D. ve Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.

Çalık, T. (2003). İş görenlerin örgüte uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-177.

Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.

Griffin, A.E.C., Colella, A. ve Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.

Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi Yayınları.

Kilduff, M. ve Mehra, A. (1997). Postmodernizm and organizational research. *Academy of Management Review*, 22(2), 453-481.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

Mengüç, B., Han, S. L., ve Auh, S. A test of a model of new salespeople's socialization and adjustment in a collectivist culture. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(2), 149-167.

Miller, V. D., ve Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 2-120.

Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(4), 311-324.

Quaglia, R. (1989). Socialization of the beginning teacher: A theoretical model from the empirical literature. *Research in Rural Education*, 5(3), 83-89.

Reichers, A. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 276-87.

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, 234-279.

Şişman, M. (1996). Postmodern tartışmaları ve örgüt kuramındaki yansımaları. *Eğitim Yönetimi*, 3, 451-464.

Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.

Van Maanen, J., ve Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Barry Shaw (Ed.) *Annual review of research in organizational Behavior*, 1 (s. 209-264). New York: JIP Press.

Veenman, S. (1984). Perceived problems of beginning teachers. *Review of Educational Research*, 54, 143-178.

Wallace, R. A. ve Wolf, A. (2013) *Çağdaş Sosyoloji Kuramları Klasik Geleneğin Genişletilmesi* (Çev. Leyla Elburuz ve Rami Ayaz). Ankara: Doğu BatıYayınları

Wanous, J.P., Reichers, A.E. ve Malik, S. (1984). Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9(4), 670-83.

Weiss, R. M. (2000). Taking science out of organization science: how would postmodernism reconstruct the analysis of organizations? *Organization Science*, 11(6), 709-731.