

## BÜROKRATİK DÜZENLİ BİR ÖRGÜTÜN YÖNETİM DÜZEYİNDE İNSAN İLİŞKİLERİ(\*)

Yazan :  
Michel CROZIER

Çeviren :  
Ass. Dr. İnal Cem AŞKUN

Yönetim düzeyinde insan ilişkilerine değgin ayrıntılı çalışmalar, başlıca iki alandan gelen güçlüklerle karşılaşmıştır : Birincisi; çağcıl (modern) örgütlerde yapıya bağlı «rollerin» çapraşıklığı; belirsiz ve geçişmelere (tedahüllere) yol açtığından, birbirleriyle ilgili olayların karşılaştırılmasını, etkin (müessir) yöntemlerin anlamlı biçimde kullanılmasını önlemektedir. İkincisi; sosyal orun (statü) ve yükselmeler konusunda insan ilişkileri «oyunun» büyük önem kazanması, araştırmacıları erk (power) ilişkileri ana sorununa bağlı güvenilir verileri elde etmekten alıkoymaktadır.

Yazımıza konu olan araştırma; bir yanda, ele alınan kuruluşun örgütsel düzeninin pek seyrek rastlanan yalınlığı (basitliği) ve incelenen «rollerin» kesinliği; diğer yandan pek fazla önem verilmeyen yükselmeler ile birlikte görülen ve gerek işlevsel (fonksiyonel), gerek örgüt basamakları (hiyerarşi) düzeninin üzerine çıkan kliklerdeki erk noksanlığı nedeniyle, ilginç bir durumu ortaya koymaktadır.

Böyle bir örnek seçmenin sakıncaları olabilir. Ancak, sosyal bilimciye; yönetim düzeyinde insan ilişkilerinin özelliklerini belirten, temel örgütsel (organizational) verileri anlayabilmesi için bir üstünlük kazandıracağı açıktır. Bununla beraber söz konusu durumun sınırlarının iyi görülüp, dikkat edilmesi gerekir. Başka bir

---

(\*) «Human Relations at the Management Level in a Bureaucratic System of Organization» *Human Organization*, Vol. 20, No : 2, Summer 1961, s. 51-64.

deyişle, incelenen örnek kolay genellemeler yapma aracı olarak değil, bir takım değişkenlerin (alternatif) daha açık gözlenebildiği ortam şeklinde anlaşılmalıdır.

İncelenen alan, Fransa'da devletin kamu hizmeti kurallarına göre çalıştıran ve çok sayıda işletmesi bulunan büyük bir endüstri teşebbüsüdür. Yönetim düzeyinde insan ilişkilerinin incelenmesi; amacı, bürokratik düzenli bir örgütün genel işleyişi ile adı geçen düzene ilişkin kuralların atölyeler ve yönetim düzeylerindeki insanların tutum ve davranışlarına etkisini anlamak olan, büyük çapta-ki araştırmanın sadece bir bölümü olmuştur. Yöneticilerin tutumları ile davranışlarına ilişkin veriler, birbirini izleyen iki süreçle (process) sağlanmıştır : Birincisinde, gerek dolaylı gerek dolaysız bilgiler; belli programlara göre işgörenlerle yapılan görüşmelerden ve sonuçların hem yöneticiler ile gözetimcilere, hem de işçi temsilcilerine verildiği üç fabrikadaki yoğun incelemelerden elde edilmiştir. İkincisinde, teşebbüsün otuz fabrikasının yirmisinde, yönetim guruplarının üyeleriyle tek tip, fakat daha çok sorunların yer aldığı kılavuzlarla görüşme (mülakat) yapılmıştır.

Kuruluşun; bütün Fransa'ya yayılmış, oldukça küçük yetili (kapasiteli) fabrikalarının örgüt düzenleri birbirinin tıpkısıdır. Yalın ve kararlı bir teknoloji ile, makinelerde, genel işgücü ve hizmet alanlarında çalıştırılan 350-500 işçileri vardır. Binalar epeyce eski, fakat üretimde kullanılan makineler moderndir. Ancak; taşıyıcılar, hammadde işleme düzenleri, havalandırma ve güvenlik tedbirlerine ilişkin gereçler çok kez ikinci plana itilmektedir. Yöneticiler için fabrikanın önemli sorunları; yeni tür aygıtlarla (equipment) hammaddenin hazırlanıp, işlenmesi; daha iyi standartlaştırılması gereken ulaşım ve iş akışı; bakımın ussallaştırılması (rasyonelleştirilmesi) ile bakım güçlükleri açısından, makine ve aygıtların en iyi biçimde kullanılması alanlarında toplanmaktadır. Bunun yanında yöneticileri kaygılandıran büyük bir sorun da, iş dağıtımı ve işçilerin yerlerinde herhangi bir değişiklik zorunluğunun çıkmasıdır. Çünkü böyle bir durumda karşılarına; sendikaların elli yıl önce çıkmasını sağladıkları; herhangi bir nedenle işçinin yerinin değiştirilmesini, kesin kıdem hükümleriyle kısıtlayan kanun çıkmaktadır.

Üçte ikisi kadın olan üretim işçilerine tanıyan haklarda noksanlık yoktur, fakat yükselim (terfi) olanakları (imkânları) bu-

lanmamaktadır. Adil bir ücret düzenleri vardır ve bu düzen çok ayrıntılı bir kıdem mevzuatıyla korunmuştur. Yapılan görüşmelerde, bürokratik örgüte uyarlanmalarının (intibaklarının) iyi durumda bulunduğu; ancak yöneticilerle ilişkilerinde fazla istekçi tutum izledikleri ve yönetim amaçlarına zıt, güçlü bir takım değerlerinin olduğu anlaşılmıştır.

Her fabrikada, sayıları bir düzineyi geçmeyen gözetimciler, yarışma sınavı ile işe alınmışlardır. Yaşlıları, genellikle emekliye ayrılmış subaylardır. Gençleri, daha iyi öğrenim görmüş ve daha fazla verimliliğe yönelmişlerdir. Gözetimcilerin ücretleri düşük; örgüt içinde orunları (mevkileri) aşağıdadır. Tam yetkiden yoksun kılınlanmış, çalışma saatleri ve basit hesap işlerine bakan, sıradan işgören durumuna düşürülmüşlerdir. Sonuç olarak, moralleri çok bozuktur. Eğer işçilerin değerlerini benimseyebilirlerse, bu duruma kendilerini oldukça uyarlıyabilmektedirler.

Atölyelerde başka bir gurup daha vardır; bakım işçileri. Sayıları, bütün fabrikada 40-50 kadardır. Mesleklerinde, yüksek düzeyde ustalık kazanmış, zor meslekî yarışma testleriyle işe alınmışlardır. En azından yeterli kıdemleri olduğunda, iyi ücret almakta ve çok kez gözetimcilerden fazla kazanmaktadırlar. Fakat daha gençleri, aynı iş için özel kesimdeki fabrikalarda ödenen yüksek ücretlerden, önemli derecede az almaktadır. Bakım işçilerinin çoğunluğu mekanikçidir. Herbiri şahsen, üç makinenin bakımı ve onarımı ile sorumludur. Genellikle, çalışma yaşantılarından mutludurlar. Atölyede, yalnız kendilerince benimsenen, aslında gayrresmi erk (kudret) durumuna bağlı, saldırgan (mütecaviz) bir uyarlanma (intibak) yolunu izlemektedirler. Ayrıntılı kural düzenini altüst eden, tek bir olayla uğraşma sorumu — makine arızası, vb. — bakım işçilerini atölyede, edimce (fiilen) yetkili duruma sokmakta; bu da gözetimcilerde çekememezliğe, öteki işçiler arasında da sınırlılık ve isyana yol açmaktadır.

Sonuç olarak, çaresiz gözetimciler ve saldırgan, düşüncül bakımcılar üzerinde, sadece yönetici grubun yetkisi bulunmaktadır. Yetkinin bu türlü merkezleşmesi; işçinin dikkatinin yönetimde toplanması sonucunu doğurmakta, ancak; yöneticilere iradelerinin atölye düzeyinde galip gelmesi konusunda yardım edememektedir. Daha doğrusu yöneticilerin örgüt içinde, çok fazla rahat bir eylem (faaliyet) alanı yoktur. İşçilerin isteklerine direnebilmede,

fakat önceliklerini (insiyatiflerini) kullanmada pek olanakları bulunmamaktadır. Yönetim gurubu üyelerinin ilerde durum ve sorumluları incelendiği zaman, atölyedeki insancıl sorunlar hakkında daha çok şeyler söylenecektir. Ancak buna geçmeden önce, yönetim takımının bilgi temeli (background) üzerinde bir dereceye kadar ayrıntılı durmak gereği çıkmaktadır.

## YÖNETİM GRUBUNUN DÖRT ÜYESİNİN MESLEK DURUMLARI

Yönetim grubunun; genel düzenleştirme, plânlama ve satışlarla (1) görevli bir müdür; üretimden sorumlu müdür yardımcısı, makine- bina bakımından sorumlu bir teknik uzman; levazım, muhasebe ve işgören yönetimi ile (personel idareciyle) görevli bir denetmen (comtroller) olmak üzere dört üyesi vardır. Müdür ve müdür yardımcılığı orunları (mevkileri), aynı yükselim (terfi) merdiveninin basamaklarıdır. Örgüt, yönetmelikçe sadece **politeknikliler** arasından «mühendisler birliği» (resmi ünvanları) üyelerini seçtiğinden, gerek müdür gerek müdür yardımcısı, Fransa'nın teorik mühendislik eğitimi yapan Ecole Polytechnique mezunu bulunmaktadır. Geleceğin müdürü, örgüte 22 - 24 yaşında girmekte, özel «uygulama okulunda» iki yıllık eğitimden sonra, fabrikalardan birine müdür yardımcısı olarak atanmakta, 12 - 15 yıl çalıştıktan sonra da, müdür yardımcılığından müdürlüğe yükselmektedir. Müdürlükten, merkez büroda Genel Müfettişlik orununa (2), hatta genel müdürlüğe atanabilmektedir. Denetmenin, bir hukuk veya iş idaresi okulundan derecesi olması zorunludur. Mesleğe basit bir memur olarak girmekte, genellikle kıdeme göre verilen iki yükselim (terfi) alabilirse, yıllar sonra denetmen orununa gelebilmektedir. Teknik uzman, fazla saygınlığı (itibarı) olmayan teknik okulların birinden mezundur. Yarışma sınavı ile teknik uzman orununa gelir ve birkaç ay eğitim görür. Çalışma arkadaşları olan müdür, müdür yardımcısı, denetmen gibi tüm özelliğiyle bir devlet memurudur. Ancak onlara benzemeyen tarafı, mesleğinin kendisine yükselim olanağı verememesidir. Eninde sonunda işletmeden

---

(1) Örgüt doğrudan özel dağıtımcılarla değil, yine başka bir kamu kurumuyla bağlı olduğundan, satışlar önemli bir işlev (fonksiyon) değildir. Satış sorunları sadece teslim konusunun planlanması, stoklama ve depo örgütünü kapsamaktadır.

(2) Ancak, Genel müfettişlik paraca çekici ve kanış verici olmadığından, pek istenen bir görev değildir.

ayrılıp, başka bir iş için yeterlikli olma (ehliyet kesbetme) fırsatını edinemezsiniz, emekli aylığı alacaktır.

Müdür, en azından kırkında ve genellikle kırkının sonuna gelip ellisine yaklaşmış durumuyla, yıllarının birçoğunu işletmede geçirmiş olmaktadır. Yükselimi tamamen kıdemine dayanmaktadır. Kendisinin seçilme durumu, doğrusu bu ya, örgütün çıkarlarına karşı işleyen bir süreç niteliği gösterebilmektedir. Şöyleki; geçmişte müdür yardımcılarının en az yarısı yükselmeden görevlerini bırakmakta; kalanlar da başka yerde dikiş tutturamama korkusu içinde bulunmaktadırlar. Öte yandan, kültürel yetenekleri ve eğitiminin önceliği, kendisinin bu oruna veya daha önemli bir göreve uygun olacağını düşündürebilmektedir. Söz konusu durum nedeniyle, görevinde üstünlük duyan ve çok kez başka iş aramaktan vazgeçmiş bir insandır. Sıradan iş standartları karşısında, ücreti pek iyi değildir. Fakat diğerlerinin yanında — Parasız oturduğu büyük lojmanı, emrindeki araba ve şöförü başta gelmek üzere — bazı göze çarpan olanakları (imkânları) vardır. Aylıktan ayrı bu maddi olanaklara; bağımsız durumuyla birlikte, sürdürmekte olduğu yaşayış biçiminin (tarzının) saygınlığını da katmak gerekir, şöyleki : Vaktini fazlasıyla istediği gibi kullanabilmekte; müdürlerden bazıları, kendi bilimsel veya bilimsel özellik taşıyan araştırmalarını yürütmekte; bazıları, asıl görevinden başka, genellikle uzman olarak başka yönetsel (idarî) görevler alabilmekte; bir kısmı da yüksek enstitülerde öğretim görevliliği yapmak için gerekli izni sağlamış bulunmaktadır. Geçmişte «mühendisler birliğinin» bazı üyeleri sanat ve fen alanına, en azından, küçük fakat değişik katkılar getirmişlerdir. Genellikle, böyle bir işdeki davranış özgürlüğü ve centilmen statüsü, insana ondokuzuncu asrın sonundaki serbest mesleklerden birini hatırlatmaktadır.

Hepsine rağmen, fabrika içinde müdürün rolü küçüktür. Üretim amaçları, kesinlikle merkezden saptanmaktadır. Süreçler oturmuştur, değişiklik yapmak son derece güçtür. Ayrıca, müdürün bir kimseyi işe alma veya işden çıkarma yetkisi de yoktur. İşçileri başka işlere veremez. Kendisine edimce (fiilen) bağlı olanlar sadece zayıf oranla gözetimcilerdir. Gerçekten etkisini hissettirmedeki tek şansı; uygulamalarından devamlı gürültüler çıkabilecek kuralları; işgörenleri üretime doğru daha olumlu davranmaya özendiren söz konusu gürültüleri azaltacak biçimde uygulamaktır. Kendileriyle görüşülen müdürlerin çoğunluğu, üretim eyleminin basamaklılığı

(rutinliğini) ve ilgi çekici yanı bulunmadığını belirtmişlerdir. Öte yandan satış konusu da müdürler için bir sorun olmadığından; geriye yeni yapı işleri, fabrika olanakları ve aygıtları, gelişme planına göre ayarlayıp gerekli tedbirleri almak kalmaktadır. Görüşmelerde, müdürlerin dörtte üçü bu yöne öncelik tanıdıklarını açıklamışlardır. Kuşkusuz bazıları, eleştirmelerinde «engelle-yici» tutum gösterenleri de suçlamıştır.

Müdür yardımcısı, 25-40 yaşlarında daha genç bir kimsedir. Genellikle, iş hayatında ilişkilerindeki noksanlık veya kişisel çekingenliği yüzünden, devlet kapısını seçmek zorunda kalmıştır. Geçmişte, politeknik mezunları devlet kurumlarında iş aramaya istekli görüldükleri halde şimdi devlet kapısını başvurulacak son yer olarak görmekte-dirler (3).

Okulu yeni bitirmiş, tecrübesiz genç müdür yardımcısı, bir endüstri işletmesindeki çalışmaları öğrenmeye isteklidir. Öte yandan, bir fabrikanın tüm üretim eylemiyle görevlendirilmesini, aradığı görgüyü çabucak ve risksiz edinmekte büyük fırsat şeklinde görür. Genellikle iki veya üç kez, fabrikadan fabrikaya yer değiştirecek, bu kendisine biraz mücadele gücü, biraz da geni görgü (tecrübe) kazandıracaktır. Eğer gerçekten söz konusu üstünlükleri edindiği, birçok şeyler öğrendiği kanısına varırsa, çalışma yaşantısındaki yeni evre (safha) umduğundan çabuk gelecek, başka bir iş bulma konusu ile daha fazla uğraşmaya başlayacaktır. İşlerini bırakma oranı her zaman yüksek olmaktadır. Ekonomik ilerlemenin hızlanmasıyla, yüksek mühendisler için yeni olanakların çıkması, söz konusu oranı arttırıcı etki göstermektedir. Oran bugünkü durumda % 60'ın üzerindedir.

Denetmen çok kez ellisini geçmiş, uzun bir bekleyişten sonra mesleğinde en üst orana yükselmiştir. Muhtemelen, belli bir fabrikada uzun süre çalışmadığı gibi, kendisi de zaten fazla kalacağını ummamıştır. İşlerini değiştirmek için sabırsızlık gösteren, genç yö-

---

(3) Politeknik askerî bir okul olduğundan., öğrenim ve yurt hizmetleri ücretsizdir. Ancak öğrenciler eğer orduda veya kamu hizmeti gören devlet kurumlarında en az on yıl çalışmazlarsa, bunun karşılığı parayı devlete ödemek zorundadırlar. Politeknik mezunlarını işe alan birçok özel işletme, onların devlete ödemek zorunda oldukları parayı, kendilerine borç vermekte iseler de; şimdiki durumda, bunda da bir takım sorunlar çıkmaktadır.

netici arkadaşlarıyla aynı «birlik» içindedir ve onların üzerinde sınırlı bir etkileri vardır. Finans görevlisi olarak, resmen önemli sorumlular yüklenmişlerdir. Ancak, bir iki ayrılığı (istisnası) ile, uygulamada işleri oldukça basmakalıptır (rutindir). Denetmen, kendi kişiliğini saydırma fırsatını edindiği halde, kimseyle uğraşma çabasına düşmemektedir.

Teknik uzman, fabrikada çevresinde yalnızdır (4). Başka deyişle aynı «birlikten», konuşacağı kimse yoktur — kuşkusuz böyle küçük bir toplulukta, anlamsızlıktan öte bir ayrı kalma (izolasyon). Genellikle, tüm aygıtların bakımı, makinelerin çalışması, bakımı, onarımı, dışardaki müteahhitlerle görüşme, işlerini izleme gibi bütün bu görevleri gözetimi altında tutmak, eğer aşırı derecede yolulmazsa, kendisini devamlı uğraştırır. İşinin mücadeleci nitelik taşıdığı kanısındadır. Süresiz ast durumunda kalacağını bilir ve buna içerler. Genç veya daha yaşlı olabilir. Teknik uzmanlar fabrikadan fabrikaya oldukça seyrek yer değiştirdikleri için, müdür yardımcılarında yaşlılardır ve aynı fabrikada kıdem kazanmaları, kendilerine üstünlük sağlayıcı bir durum yaratmaktadır. Ücretleri fena değildir. Fakat, özel endüstride aynı sorumluluğu olan teknik uzmanlarından her zaman düşüktür. Orun ödeneği (makam tazminatı) yoktur, bu nedenle, böyle bir görevde çalışacakları bulmakta bayağı güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Adı geçen dört kişi arasındaki bağıntılar, birçok ayrıntılı kural ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Ancak yine de açıklığa kavuşmamış noktalar kalmaktadır. Gurup içinde müdür, kuşkusuz Bir Numaralı adamdır. Yalnız «danışma kurulunu» haftada en az bir kere toplayıp, kurul üyelerinin örgütlerin dinlemek zorundadır. Eskiden çıkmış ilgili yönetmeliğin bu hükmüne, şimdi uyulması pek zorlanmamaktadır. Bazı müdürler kurulu hiç toplamazken, bazıları da danışma kurulunu (council) toplamayı, bir yönetmelik gereğinden çok, sağlam işletmecilik uygulaması tekniği şeklinde görmektedir. Yalnız, kurulun meydana getirilmesinde bir sorun çıkmaktadır ki, o da, teknik uzmanların kurula; ancak merkezden özellikle üye olarak atanırlarsa katılabilmeleridir. Öte yandan söz konusu atanma işlemi de, sadece kıdemli uzmanlara uygulanmakta, kıdemsizler dışarda tutulmaktadır.

---

(4) Teknik uzman stajyerinin, kıdemli bir uzmanın yardımcısı orununda çalıştığı yerler bu duruma ayırık (istisna) olmaktadır.

Denetmen müdüre bağlıdır, ancak finansal sorumu nedeniyle, onun çok önemli kararlarına ilişkin işlemlere olur imzası koymak durumundadır. Bunun içindir ki, müdürü açıkça denetleyen bir görevdedir.

Uygulamada, müdüre karşı astlık orunu dolayısıyla, hiçbir sorun çıkmamaktadır. Denetleme durumu, önemsiz bir işlemden başka birşey değildir. Bu belirsizliğin tek sonucu; kendilerini müdürden yetkili gören bazı denetmenlerin işleri zorlaştırıcı, boş çabalara girişmeleridir. Müdür yardımcısının, denetmenle doğrudan ilişkisi yoktur; onun için, grupta kimin önce geldiğini belirtme sorunu çıkmamaktadır. Ancak, müdür yardımcısı ilk teknik uzmanın karşılıklı durumların değerlerken, geçişen görevler ve bazı zorluklar belirlemektedir. Kâğıt üzerinde, teknik uzman, müdür yardımcısına bağlıdır. Orun farklılığında, önem verilen bu astlık, uygulamada bütünüyle ters sonuçlar göstermektedir. İki adam genellikle eşit ve oldukça serbest bir temele dayanarak tartışacaktır. Çokluk müdür yardımcılarını, kendi bürolarında, haftada bir veya iki kez gözetimciler toplantısı yapmaktadır. Uzmanlarla anlaşmaya vardıkları sürece, onlardan toplantılara devam etmelerini istemektedirler. Yalnız ne var ki, uzman toplantıya geldiğinde, bir gözlemci gibi davranmaya; astlık durumunu açığa vuracak biçimde, bağlanmış kimse olarak gözükmemeye özellikle dikkat etmektedir.

Grubun dengesinde, yaşlılık ve saygıdeğer kıdem sahibi olma önemli rol oynamaktadır. Genellikle şöyle bir bileşim (kombinezon) görmek olurludur (mümkündür) : Yaşlı denetmen bürosuna çekilmiş, kendi gibi kimselerle gününü doldurmakta; fabrikanın sorunlarıyla fazla ilgilenmemektedir. Bölümde (departmanında) oldukça yenidir, fazla kalacağını da sanmaz. Müdür bir dereceye kadar daha genç ve fabrikadaki kıdemi muhtemelen, teknik uzmandan az, denetmenden fazladır. Yerinde epeyce bir süre kalabilmekte, her işde son sorum ona ilintili (ait) bulunmaktadır. Sözün kısası, örgüte ve işgörenlere karşı doğrudan (dörekt), önemli yükümü vardır. Teknik uzmanın yaş durumu değişir, fakat ayrıklar (istisnalar) dışında, fabrikadaki kıdemi ötekilerden fazladır. İşinin yamalı bohça niteliği göstermesi nedeniyle, işletmenin sorunları hakkında güçlü bilgisi ve yeterliği olacaktır. Müdür yardımcısı ise aksine, yeni ve tecrübesiz durumuyla, muhtemelen ne örgüte, ne insanlarına pek bağlılık duymayacaktır.

Bu kısa tanıtımla bile, örgütler içindeki çatışmaları gözlemek-



te, başvurulacak bir çeşit laboratuvar denemesinin bazı yönleri açığa çıkmaktadır. Buradan deneme niteliğinde, çok sınırlı bir grup ele alınmıştır. Kimin kime bağlı olduğu konusunda bir belirsizlik yoktur. Grup üyeleri birbirlerinden ayrı durumdadır; hatta dış çevreden bile kopuk oldukları söylenebilir. Kendileri ve astları arasında, kapatılması imkânsız mesafenin olması, kadroda geri kalanlar içinde, konuşabilecekleri kimseleri bulmalarını önlemektedir (5). Öte yandan, gerek özel işletmelerde endüstri yöneticiliği yapanlardan, gerek kamu hizmetinde kendileriyle denk orunda bulunanlardan da çok uzak kalmışlardır. Özel kesimdeki yöneticiler onları, ilgisiz ve aynı zamanda anlaşılamiyan bir çeşit tecrübeye sahip kişiler olarak gördüklerinden, kendileriyle ortak meslekî temelleri yoktur. Kamu hizmetinde, denk orunlarda çalışan öteki yöneticiler de, kendileri gibi, devlete karşı çıkarlarını, aynı şüpheli kamu oyu önünde savunmaktadır. Fakat burada incelenen yönetim grubu, sorunları son derece özel görünen, örgütsel sorumlular yüklenmiş teknisyenlerden kurulu bir bileşim (kombinezon) niteliği göstermektedir (6). Bu nedenle, her ne kadar laboratuvarlarda bulunmasalar da, çoğunlukla birçok kimsenin şimdiki düzgülü (normal) durumlarından daha iyi olarak, dış etkiden uzak bırakıldıklarını, insan rahatlıkla düşünebilmektedir. Nihayet böyle bir örgüt, aynı kalıplarla, bütün Fransa için otuz kere çoğaltılmıştır.

Bu temel öğeleri özetlemek için, elimizde; kendilerinden arta kalan dünya ile ilişkisini kesmiş, beraber oynamaya mecbur dört oyuncu vardır. Oyun kazancında hepsinin çıkarları aynı değildir. Bunun için bazısı oyunu bırakmayı tasarlamakta — müdür yardımcısı gibi — veya meslekî kanışını (tatminini) onun dışında sağlayabilmektedir — (müdür). Sonuç olarak, kartları — başka deyimle erkleri — farklıdır.

Eğer dört oyuncunun kazançları, bağları aynı olup, rollerinde fark bulunmasaydı, erklerine göre görev paylaşımlarına (koalisyon-

---

(5) Bu gerçek denetmen için kısmen değişiktir. Onun üç ve dört astının, bir gün kendisinin orununa yükselme ümitleri olduğundan, ilişkilerinde daha fazla çeşitliğe yakın tutum göstermektedirler. İlerde göreceğimiz gibi bunun, denetmenin uyarlanma (intibak) durumunda bazı sonuçları olmaktadır.

(6) Başka kamu hizmetlerinde (mülkî hizmetlerde) teknisyenler kurmay yetisinde (kapasitesinde) meslek adamlarıdır. Kendilerine kişisel sorun verilmez. Endüstriyel örgüt, belli bir teknik gibi gelişmemiştir.

larına) ilişkin kestirimler (tahminler) üzerinde çalışılabilirdi (7). Fakat birtakım etkenlerin (faktörlerin) karşılıklı etkilerinin fazlalığı, incelemenin yönünü değiştirmemize yol açtı. Önerilen husus sertliği az, daha çok keşif niteliğinde bir çalışma yapmaktı, şöyle ki : işe denenecek kestirimlerle değil, açıklama şeklinde verilmiş cevaplarla başlamak ve söz konusu açıklamaları, ilgili değişkenlerin neler olabileceğini saptamakta kullanmaktı. Bunun yapılmasında bir zorluk yoktu, çünkü başlıca bir çatışma türünün, gözlenen bütün durumlarda, devamlı olarak görüldüğü garip bir model, son derece kolaylık sağlayacaktı.

Bu nedenle, incelemeye mevcut çatışmaların tanıtımı ile başlayıp sebeplerini araştıracağız. Oradan kişiliklerin böyle bir durumda karşılıklı etkilerin geçip son olarak, bunlar yardımıyla, çatışmanın gerçek anlamını ve gelişiminde sosyal kontrolün koyduğu kısıtlamaların neler olduğunu tartışabileceğiz.

## GÖRÜLEN ÇATIŞMA TÜRLERİ

İncelenen yirmi durumdan, bir yanda teknik uzman ve müdür yardımcısı, diğer yanda aynı uzman ile müdür arasında onaltı açık çatışma hali görülmüştür. Bu başlıca çatışma türü yanında, müdür yardımcısı ile müdür arasında altı veya yedi, denetmen ve müdür arasında iki, üç çatışma durumu izlenmiştir. Sonuncu tür çatışmaların sayısının öncekinden azlığına rağmen, yaygınlığı fazla, zorunluğu daha azdır. Sadece tek sonuç veren, hileli bir zar düşünebiliriz. Kadroda, rolleri farklı insanların karakterleri ve otuz fabrikadaki dağılımlarına göre meydana gelebilen özel bileşim türleri nasıl olursa olsun, kişilik uyumsuzlukları, oldukça dar olan bu türlerin sınırları dışına çıkmayacaktır.

Aşağıda her çatışma türü ele alınıp, en belirgin özellikleri incelenmektedir.

### **Denetmen ve Müdür Çatışması**

Biraz önce müdür ve denetmen arasındaki ilişkiden çıkan sorunların türüne değinilmişti. Görüşmelerden anlaşılmaktadır ki, denetmenler yükselim fırsatlarının kısırlığı nedeniyle hayal kırıklığına

---

(7) Örnek için, üçlü görev paylaşımında (koalisyonlarda) yapılan çalışmalara bakılabilir.

uğrayabilmekte ve bir dereceye kadar, politeknikli arkadaşlarını kıskanmaktadırlar. Arasına, yumuşak huylu bir denetmenden şu şekilde yorumlar gelmektedir :

«Fabrikada görev almak için, ileri matematik eğitimi görmüş olmanın gereği yoktur..... Bir türlü anlayamıyorum, neden iyi, ciddî ve yeterlikli (chil) denetmen, başarılı bir müdür olamasın».

Daha sert ve yaygın olmayan bir anlatım biçimi ise şöyledir :

«Politeknik mezunu çok kimse vardır. Herşeye burunlarını sokarlar. Matematik eğitimi görmüş yöneticiler oldukları ileri sürerler, halbuki rollerinin aslında teknik olması gerekir».

Fakat bunlar genellikle sebebe ilişkin sadece bir belirti ve huzursuzluğu ortaya koyan bir konuşma tarzıdır. Denetmenlerin durumu, müdürü denetleyici bir nitelik gösterdiği için, finansal sorumluluklarını çok önemli işlev (fonksiyon) olarak görmektedirler. Herhangi bir iş kararında sorumlu tutulabileceklerinden buna olur imzası vermeleri zorunludur. Kararın uygunluğunu tartışma hakları olduğunu ileri sürüp, imzalarını bir «veto» anlayışıyla kullanmak isteyebilirler. Ancak ne var ki, imzadan kaçınmaları; merkezce görevin kötüye kullanılması şeklinde düşünülecektir. Görevleri mevzuata uygunluğu denetlemektir, yoksa kararın yerindeliğini (isabetini) değil. Eyleme katılmadıkları gibi, müdürün aldığı kararların kendileriyle ilgisi, sadece basmakalıp (rutin) bir işlemden ibarettir. Bu sebepten denetmenlerin pazarlık gücü düşüktür. İşlerine pek sıkı bağlanamadıklarından ,muhtemelen kendilerini çekip, daha az çaba göstereceklerdir, çünkü başaramayacaklarını bilmektedirler. Yalnız, bu konuda duygusal (hissî) davranıp, özel bir görüş ileri sürece kadar fazlaca iddialı olan bir denetmen için, uğradığı başarısızlıkla kırılan gururunun (prestijinin) yarattığı sorun, bir çatışma fırsatının kollanmasına yol açabilecektir ki, bu oldukça ayrık (istisnaî) bir durumdur.

### **Müdür Yardımcısı ve Müdür Çatışması**

Müdür yardımcısı ve müdür arasındaki çatışma çok daha yaygın ve bir dereceye kadar daha derindir. Ancak, gençlerin eğitimi, yaşının bildiğinde direnmesi gibi, insan toplumunun devamlı sorun yaratan konularını kapsadığı için, bu çatışma olağan ve kabul edi-

lebilir bir nitelik göstermektedir. Müdür ve yardımcısı birbirine yakın çalışmak zorundadır. Birinci neden, müdür yardımcısının eylem alanı olan fabrika üretimi, sorumlulukların ayarlanmasında merkezi oluşturmaktadır. İkinci neden, müdür yardımcısı hem yardımcılık, hem müdürlük görevi bakımından iş başında eğitilmek zorundadır —bu onun ilk işidir— çünkü bir süre sonra kendisi müdür olacaktır. Müdürlerden yardımcılarını eğitmeleri ve onlara derece derece görevlerinin daha büyük bölümlerin aktarmaları beklenir. Ancak, bu iş yükü fazla ağır olmayıp, yardımcıya ilk verilen — işgören ve fabrika organizasyonu sorunlarına ilişkin — görev en zoru ve tehlikelisi olduğundan, aralarında işbölümüne değgin çatışmanın çıkması kuvvetle muhtemeldir. Müdür yardımcıları vesayet altında tutulmaktan, müdürler de yardımcılarının sorumluluk alamıyacak durumda olmalarından yakınacaktır. Yapılan görüşmelerde, ortaya çıkan aşağı yukarı budur. Ancak olayların çoğunluğunda bazı karşılık (muhalefet) izleri varsa da, edimli (fiilî) çatışma oldukça seyrek ve hatta güçlü işbirliği örnekleri bile vardır.

Aşağıda, müdür ve yardımcılarının birbirine uyan ifadelerinden seçilmiş bölümler, ilişkilerin gidişini göstermektedir. Genel ifadelerden olmak üzere, bir müdür şunları söylemiştir :

«Şimdi bir yardımcım var, fakat ne kadar süre için bilmiyorum. Bugüne kadar dört yardımcım oldu. Birincisi üç yıl kaldı. Yâni son iki yıl biraz yardımını gördüm. Fakat sonrakiler bir yıl bile kalmadılar. Yardımları bir yana, bir sürü de vakitimi aldılar, hem sade benim değil, teknik uzmanın da.»

Yardımcısı ise şu yorumda bulunmuştur :

«Müdür kendini çekmektedir. Benim onunla pek az temasım vardır. Kendisinden bazı şeyler öğrenip, eğitim görme olanığım yoktur.»

Başka bir müdür;

«Yardımcım iki yıldır yanımdadır. Eğitilir eğitilmez ayrılmaları, bizler için bayağı problem olmaktadır,» demiştir.

Yardımcısı yorumunda;

«Müdür iyi adamdır, yalnız son derece tutucudur» demektedir. Üçüncü bir müdür, mutlu bir ifadeyle şöyle konuşmuştur :

«Yardımcıların çok yetkili ve gerçekten fevkalâde bir insandır.»

Ancak, yardımcısının yorumu bana pek uymamıştır, şöyleki :

«Müdürün düşünceleri her zaman yayvandır ve devamlı fikir değiştirir. Kendisiyle, herhangi bir öneride bulunmaksızın geçinmek zorunda kalıyorum.»

İkinci türde yer alan daha çatışmalı ifadelerde, müdür yardımcıları oldukça sert çıkmıştır. Örneğin, birinin bu konudaki sözleri şöyledir :

«Müdürden hiç ümit yoktur. Kendisi önce görmeden, yapılan hiçbir şeyi kabul etmemekte, en küçük şey için onayını almak gerekmektedir.»

Müdür kendi yönünden durunu şöyle belirtmiştir :

«Yardımcının, gerekli olan ne teknik ne de yönetsel (idarî) eğitimi vardır. Herşeye ben bakmaya mecbur kalıyorum.»

Başka bir müdür yardımcısı;

«Müdür en azından bir şeyi belledi mi, çok inatçı ve otoriterdir» diye yakınmıştır.

Müdür ise;

«Müdür yardımcısı hakkında fikrimi sorarsanız, kendisinde mühendislik okulu hastalığı ve teorik bilgisi vardır. Hiç eğitim görmemiştir, başkaları ile geçinmesi zordur.» demektedir.

Daha iyi ilişki türüne örnek olan üçüncü tip ifadeler ise şöyledir :  
Müdür :

— Ona istediği şeyi yapması ve işini kotarmasına izin verir, sadece yardıma gerekseme duyduğunda çalışmasına karışırım.

Müdür yardımcısı;

— Müdür çok liberaldir.

Görüldüğü gibi müdür, kişilik değeri yapmamaya eğilim gösterip, astının davranışı hakkında doğrudan (direkt) yargıda bulunmaktan kaçınmaktadır. Öte yandan yardımcısı, kesin ve doğrudan kişilik değeri yapmaktadır. Böylece kuşaklar arasındaki zıtlık, zamana uygun biçimde kendini hissettirmektedir. Dikkat edilirse, aynı sorun üç grup ifadenin hepsinde görülecektir, şöyleki : Genç, denetim (kontrol) istemez, fakat desteklenmeye ge-

rekseme duyar. Öte yandan, yaşlının denetsiz desteklemeyi akli almaz. Örgüt içinde genel kanı, başarılı bir uzlaşmanın ayrık (istisna) olacağı merkezindedir. Son derece heyecanlı müdür yardımcısı, sonra şunları söylemiştir :

«Burada birçok şeyi başarabildim, çünkü müdür gerçekten buna serbesti tanıyıp, gerekseme duyduğum anda beni destekledi.»

Hemen arkasından eklemiştir :

«Çok olağanüstü şansın varmış.»

«olağanüstü» sözcüğünü, müdürlerinden hoşnu kalan üç müdür yardımcısından ikisi daha kullanılmıştır.

Zıtlık, geleneksel centilmen davranışın epeyce uzadığında kalmış, şimdiki genç kuşağın görüşlerindeki değişiklikle artabilmektedir. Genç müdür yardımcıları, başlıca verimlilik ve teknik konularla ilgilenmektedir.

Bununla beraber, temel etken yine sorumluluğun niteleneceğine (miktarına) kalmaktadır. Fabrikanın yenileme ve teknik ulaştırma gibi önemli programlarında, başarılı takım çalışması örnekleri görülmekte; bu hem müdür yardımcısı, hem müdür için ilginç bir eylem ve sorumluluk konusu olmaktadır.

Aslında, açığa çıkan ve üzerinde durulması gereken çatışmanın fazla derinliği yoktur. Müdür yardımcısı, müdürlerini tanıyabilmektedir. Kızgınlıklar, hayal kırıklığına uğramış insanların kızgınlığıdır. Ayrıca, ilişkilerin geçici niteliği bir avuntu olmaktadır. Müdür yardımcısı gelip, gittiklerinden müdürler kendilerine kolayca sorumluluk vermekten kaçınmaktadır. Ötekiler de bilmektedirler ki, durumları nasıl olsa, yakın bir gelecekte değişecek. Sahne her yönüyle açıktır. Ancak içinde başrolü oynayacakların, değişik oyunları temsil etme olanakları vardır.

### **Müdür Yardımcısı ve Teknik Uzman Çatışması**

Önceki durumun aksine, teknik uzmanlarla, «mühendisler birliği» üyeleri —müdür ve müdür yardımcısı— arasındaki ilişkilerin kapsamı çok geniş görünmekte ve çatışma durumu ciddi zorluklar taşımaktadır. Bütün Fransa'da yapılan görüşmelerde, bu konuda aynı sorunlar ve hemen hemen aynı ifade türleriyle karşılaşmıştır.

Bu durum, **politekniklilere** karşı devamlı kızgınlık, hatta kinlerini ifade eden teknik uzmanların cevapları için özellikle doğrudur. Fakat müdür yardımcıları da hemen aynı ruh hali içindedir. Çoğunluğuna, grubun diğer üyeleriyle geçinip, geçinemedikleri sorulduğuda; teknik uzmanlardan söz açıp, zihinlerinin nasıl bu soruna takıldığını gösteren sert ve sinirli ifadelerle, onlardan bahsetmektedirler.

Müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerde, dikkati çeken ilk nokta; devamlı, teknik uzmanların astlık durumları üzerinde durmalarıdır. Örneğin :

— Benim astımdır. Doğrudan müdür yardımcısına bağlıdır.

—Benim örgüt planıma göre, makine ve aygıtların bakımından o sorumludur.

— O bir asttır.

Fakat öte yandan, bu kuramsal (teorik) ifadelerin gerçeğe uymadığını da bilmekte ve kaygılarını (endişelerini) şöyle belirtmektedirler :

«Sorun, teknik uzmanın özel durumundan çıkmaktadır. Hem yönetim grubunun üyesi, hem benim astımdır.» Bazıları, söz konusu güçlüğü; teknik uzmanın danışma kuruluna girmek hakkından yakınlık veya kendilerine ast olarak yaşlı kimselerin verildiğinden, üzüntü ile bahsederek açıklamaya çalışmaktadır. Ancak bazısı da sıkıntıyı yine eğitim ve meslek düzeyinde görmekte, çok kez teknik uzmanın karşısında çaresizliklerini kabul etmektedir. Örneğin bir tanesi bu konuda şunları söylemiştir :

«Okul bizi, fabrikanın uygulamadaki teknik sorunları için pek iyi hazırlamadı. Devamlı teknik uzmanın örgütünü istemek zorunda kalmam, onurumu kırıyor.» Bir başkası, okuldaki yetişmesinin ne kadar yetersiz kaldığını belirttikten sonra, şunları eklemektedir :

«Kendimize güvenimiz yok. Teknik uzmanlarla olan güçlüklerin kaynağında, bu büyük rol oynuyor.» Bir üçüncüsü açıkça;

«Müdür yardımcısı, teknik uzmanla iyi geçinebilirse, ancak o vakit, kendisiyle teknik sorunları tartışılabilir» demiştir.

Müdür yardımcılarının çoğunluğu, ılımlı (mutedil) bir ifa-

deyle, teknik uzmanlarla çok daha da fena geçinmedikleri sonucuna ulaşmaktadır. Bununla beraber, ümitler ve gerçek durum arasındaki böyle uyumsuzluklar, ekseri sert tepkilerin kaynağı olmaktadır. Aşağıda, oldukça tipik bir tartışma ve düşünce belirtme tarzına üç örnek verilmiştir :

«Biz (müdür yardımcıları) fabrikalarda; herkesin albay olmak istediği Meksika ordusundakine benzer bir durumun olduğu kanısındayız... Bizim teknik uzmanlara ihtiyacımız yok. İyi bir mağaza (storeroom) müdürü ile yine iyi bir ustabaşı yeter de artar bile... Ve herşeye yönetmek için bizler burdayız. Merkezdekiler, bunu görmezlikten geliyorlar...»

Doğruyu söylemek gerekirse, teknik uzmanlar örgütte, son derece çekilmez bir grup meydana getiriyor...

İnsan teknik uzmana güvenemez... ve böyle bir görevin yararlığı anlamsızdır.

Hizmet, yeterlikli (ehil) bir ustabaşı ile çok daha iyi görülür. Teknik okuldan biri geldiği zaman, alt düzeydeki ustabaşı işine verilemez. Kanımca, en iyisi bu orunu kaldırmaktır.»

«Teknik uzman, bakım işçilerinin bana karşı gelmelerini desteklemektedir. Eğer kendiyolunda gidebilse, işine yâni fabrikadaki herşeye, en küçük bir karışmada (müdahalede) bulunmam... Teknik uzmanlara, dur demek gerekir. Bir kişilik yere, iki adam sığmaz...

Densizdirler, yöneticilerde olması gereken insan ilişkileri yetenekleri yoktur.»

Teknik uzmanlar, bu son örneklerde anlatılanlardan bir dereceye kadar daha az sert olabilmekte; fakat onlar da devamlı eleştirci ve saldırgan (mütecaviz) bir tutum içinde bulunmaktadır. Üçü dışında, hepsi dolaylı veya dolaysız «mühendisler birliğinin» üyelerini yermişlerdir. İçlerinde sadece biri, ifadesine olumlu bazı görüşler katmıştır şöyleki;

«Genç politekniklilerin huyu, eskisinden çok değişmiştir. Artık her şeyi peşinen bildirdiklerini sanmıyor, hatta bazıları alçak gönüllü bile oluyor.»

Öte yandan arkadaşlarının çoğunluğu, müdür yardımcılarının ve genellikle politekniklilerin kibiri ve yetersizliğinden şöyle yakınmışlardır :



«Can sıkıcı olan, işleri çalışma önderliği olacak kimselerin, teknik görgülerinin noksanlığıdır... Bizim sesimiz çıkmıyor, onlar da sadece bilmiyor...»

Bazısı, imalı ayrıntılara iyi bir öykücü (hikâyeci) anlatımı ile girmiş ve;

«... (onların) inanılmaz, korkunç hataları» ifadesini kullanmıştır.

Fakat sorun genellikle, «mühendisler birliğinden» olanların yükselmelerdeki tekelleri ve bunun Politekniklilerin kayrılması olarak görülüp, içerlenmesinden çıkmaktadır. Yalnız, bazı yaşlı ve iyi yetişmiş teknik uzmanlar, yükselim (terfi) için yalvarıp yakarmayı düşünme eğiliminden kendilerini alıkoyup; sadece, müdür yardımcısı karşısında teknik uzmanın orununun güçlendirilmesini istediklerini söylemektedirler.

Kuşkusuz, çoğunlukla, ilişkilere değgin görüşler oldukça tatsız görünüşleri kapsamaktadır, Örneğin :

«Politekniklilere aramızda takım çalışması yapma olanağı yoktur. Aradaki açıklık giderilemez... Şeflerimizin hepsi Politeknik'den, Feodal bir düzen bu... Onlar için fazla iş yoktur... birinin çıkıp, görülen hizmetleri baştan sona inceleyerek, bunları demokratik düzene uydurması ve bir çeşit Mafia'yı andıran tekелci tutuma da son vermesi gerekir...»

Müdürler kendi taraflarında, bu çeşit kişiliğe dokunan görüşleri sürmekten kaçınmaya çalışmakta; kuşkusuz bu arada, kendileri ile teknik uzmanlar arasında tampon görevi yapan müdür yardımcılarının varlığından da yararlanmaktadırlar. Söz konusu sorunlar görüşülürken kesin yargılarda bulunmak yerine, genel deyimleri kullanmayı yeğlemektedirler.

Bununla beraber, bir zamanlar veya halen yardımcısız çalışan müdürlerden bazıları, biraz çekinerek aşağıdaki anlatım biçimlerini kullanmışlardır :

«Teknik uzmanım işinde çok yeterliliklidir. Ne yazık ki, genel müdürlük kendisini hoşnut edemediği gibi, ayrıca o da, bundan beni sorumlu tutmaktadır. Çok saldırgan ve serttir.»

«Teknik uzmanım çok iyidir, fakat son derece alıngandır.

Aramız açıktır... sentez yapma yeteneği yoktur.» Bu kısa açıklamalardan, tarafların başka deyişle oyuncuların duyguları oldukça daha açık meydana çıkmakta ve bazı güdüleri hemen görülmektedir. Şimdi, oynadıkları oyunun koşulları ve kurallarının analizi-ne geçebiliriz.

Kuramsal (nazarî) açıdan, teknik uzman bütün görevleri, bakım, onarım ve dışarıyla olan bağlantılar yönünden; üretimin yöneltim (emir-kumanda) zincirinde üretim eyleminden sorumlu müdür yardımcısına bağlıdır. Ancak bu düzen, teknik uzmanın duygularını rencide etmektedir. Çünkü, devamlı astlık durumu vardır. Aynı zamanda bu durum, bizim toplumumuzun (Amerikan toplumu) gerekli eğitim ve yeterlik karşısında düzgülü (normal) olarak beklediklerine uymamakta ve hatta yaş, kıdem konusunda aranan hususlar ile de çelişmeye düşmektedir.

Sürekli «gayrimeşru» astlık durumu, genellikle karşı koyma ve geriye çekilme tutumu yaratacaktır. Ancak bu özel durum, teknik uzmani desteksiz bırakmaması bakımından ilginçtir. Çünkü kendisine, misilleme yapması için olanak vermekte, öyle ki, uygulamada üst'ünün onayı olmaksızın eyleme geçebildiğinden, onun karşısında resmî astlık orununu hükümsüz kılabilmektedir.

Adi geçen süreç, aşağı yukarı şu şekilde işlemektedir : Bir ke-re, üretim tümüyle basmakalıp bir eylem olmuştur. Sadece bakım işlerinde sorunlar çıkmakta, bunların çözümüyle de teknik uzman uğraşmaktadır. Kendi uzlanım (ihtisas) alanını, herhangi bir us-sallaştırmadan (rasyonalizasyondan) bağımsız kılıp orununu güç-lendirmektedir-üstleri onsuz yapamamaktadır—.

İkincisi, müdür yardımcısı teknik uzmanı denetleyemeyecektir; çünkü etkisi başparmak kuralına dayanırken; teknik uzmanın kiskançça koruduğu sanat inceliklerini öğrenmekte de, uygulamalı eğitim noksanlığı nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Bundan başka «mühendisler birliğini» çevreleyen resmî, basamaksal (hierarchy) anlayış, birlik üyesi müdür yardımcısı için deneme-yanılma yoluyla öğrenme sürecini olursuzlaştırıp, onur kaybına (lose face) yol açarak, teknik uzmanları koruyacaktır. Sonuçta, müdür yardımcısı teknik uzmana resmen buyruklarını verebilmekte, fakat yürütülmesini denetleyememektedir. Buna karşılık, kendisine emir veremeyen teknik uzman; neyin yapıp, neyin yapılamıyacağını belirleyeceğinden, bir bakıma eylem alanını ve davranışlarını denetlemek durumuna geçmektedir.

Üçüncüsü, müdür yardımcısının çok zayıf bir kumanda bağı vardır. Onun emirlerini alan ustabaşları yetersiz kalmakta, o da zaten kendilerine güvenmemektedir. Aksine teknik uzman, yeterli ve çalışkan güçlü bir kalfa grubuna dayanmaktadır. Atölye düzeyinde, kalfa ve bakım işçileri, ustabaşları karşısında kuvvetli bir orun tutmakta, bütün uygulamalı amaçlarda, gerçek birer şef rolü oynamaktadırlar. Söz konusu durumun son ögesi tabiatıyla stratejiktir. Teknik uzman, kendisinden başka kimse tarafından denetlenemiyen bakım işçilerinin çıkarlarını korumakta, onlar da sırasında, teknik uzmanın orununu (mevkiini) arkalanıp, daha önce belirtilen üstünlüklerini geliştirip, sürdürmesini sağlamaktadırlar. Teknik uzmanlardan birisi bu konuda oldukça samimi, şunları söylemiştir :

«Şahsen kalfalarımı çok iyi elimde tutmaktayım. Bu nedenle yapmak istediğim herşeyi yapabilmekte; müdür dilediğim gibi hareket etmek zorunda kalmaktadır...»

Nihayet, üretim düzenindeki değişiklik, müdür yardımcısının kendi alanındaki herhangi bir eylem; —bakım işçilerinin atölyedeki tabii önderlik orunları nedeniyle— bakım bölümünün ve onun üstün erkli (kudretli) şefinin müdahalesi karşısında kalacaktır. Başka bir teknik uzman, bunu şu sade anlatımla açıklamıştır :

«Görevlerimizden ayrı, çok kez müdür yardımcısının işini de üzerimize almak zorunda kalıyoruz.»

Teknik uzmanların uygulamadaki başarısı, resmî örgütte seslerini duyurma olanağını elde etmelerini sağlamıştır. Bunun sonucudur ki, danışma kurulunu girme hakkını kazanmışlardır. Burada ortaya çıkan durum şeklen karışıktır. Teknik uzman bir yandan müdür yardımcısının astı olurken, diğer yandan danışma kurulunun üyesi, hem de genellikle kıdemli bir üyesi olarak, öyle kolayca kenara itilememektedir. Sonuçta müdür, kıdemli ve genç kurul üyesi arasında zayıf bir aracı olmuştur. Bu konuda bir müdür yardımcısı, sinirli şekilde, şunu söylemiştir :

«Danışma kurulu bir idare meclisi oluyor...»

Müdür yardımcılarının içinde buldukları bu duruma tepkileri sert olmaktadır. Teknik uzmanlarla birlikte bulunmakla kendilerini hayal kırıklığına uğratan birçok nedenler vardır. Resmen yetkileri olduğu halde, bunları edimce (fiilen) uygulamaktan de-

vamlı alıkonmaktadırlar, ayrıca başvuracakları hiçbir değişkenleri (alternatifleri) de yoktur. İşgören yönetimi tabudur. Sendikalarla genel müdürlük arasındaki katı sözleşme bağıntıları karşısında, herhangi bir girişime (teşebbüs) geçme olanakları yoktur. Eğitim, işlerin yeniden dağıtımı, moral ve yükselim özendirmelerinden yararlanması; kıdem sisteminin sertliği nedeniyle olursuzlaşmaktadır. Fabrikanın günlük işleyiş sorunları can sıkıcıdır. Genç müdür yardımcısı için tek hareket olanağı, tek mücadele, teknik iyileşmeye koşut (paralel) yürütülmesi gereken, yeniden düzenleme çalışmalarıyla sağlanacak gelişmedir. Burada bile teknik uzmanın bilgisi ve yorumlarıyla karşı karşıya kalmak zorundadır. Ancak ılımlı (mutedil) bir tutuma karar verip, diplomat gibi davranarak, bu konuda bazı sınırlı sonuçları elde etmek için, birçok şeylerden vazgeçebilir. Böyle bir tutum, tümüyle daha ussaldır (rasyoneldir). Çünkü durumu geçicidir ve kendisini öğrenme orununda (pozisyonunda) görebilir. Fakat genç ve kendini beğendiğinden, bu yolu denemekten çok, teknik uzmanın sınırı geçmemesi için uğraşacaktır. Bu durumda, birbirine karşın (muhalif) insanların herhangi bir şeye karar veremeyip, sırf karşılıklı orunlarını zayıflatmak için boş yere, devamlı mücadele edecekleri bir savaş sahnesi kurulmaktadır.

Burada, en azından teknik uzmanın davranışına göre, uygun ve tipik bir örnek, türlü değişkenleri açıklıkla ortaya koyacaktır. Böyle bir durumda, eğer fabrikada müdür yardımcısı yoksa, muhtemel karşılık (muhalefet) müdürden gelecektir.

Söz konusu olaydan birkaç hafta önce, fabrikaya yeni bir ustabaşı getirilmiştir. Arkadaşlarına benzemeyen yanı, önceki çalıştığı yerlerde, biraz iyi teknik eğitim görmüş olmasıdır. Atölyesinde önemli bir aygıt bozulur, bunun onarımından sorumlu bakım işçisi çağrılır. Şöyle üstünkörü baktıktan sonra, durumun ciddi olduğunu ve üretimin ikinci bir bildirim kadar durması gerekeceğini söyler. Ustabaşı onun bu kibrine içerler ve bir tartışmadır başlar. Bakım işçisine tembel ve yeterliksiz olduğunu söyleyerek, aygıt üzerinde kendisi uğraşır ve hemen bozukluğun ciddi olmayıp, parçalardan birinin bakımsızlığından ileri geldiğini anlar. Çok öfkeli bir şekilde ikinci bölümdeki ustabaşına giderek, söz konusu işçinin şiddetle cezalandırılmasında desteğini ister. Arkadaşı sakin olmasını ve önce teknik uzmanı görmesini söyler. Ona gittiğinde, uzman dinlemek istemez, ikinci bir tartışma başlar. Uzman ustabaşına, birin-

ci derecede kendi sorununa girmeyen sorunlara karışma hakkı bulunmadığını; kendisinin de öteki ustabaşları gibi kuşkusuz yeterliksiz olduğunu söyler. Daha fazla öfkelenen ustabaşı, doğru müdüre gider. Müdür kendisini sakin ve dikkatle dinleyip, çabasıyla dolayı kutlar. Sonra bütün nezaketiyle; sorunu incelemek için ilgili kimseleri bir araya toplayabileceğini, ancak bir ceza uygulayabileceğini sanmadığını, çünkü elde yeter tanıt (delil) olmadığını ve meseleyi işleme koymadığını anlatır. Daha sonra olay konusunda müdür; kararının ussallığını (rasyonelliğini) savunarak, eğer bakım işçisini cezalandırmış olsa, bütün bakım gurubunun hemen teknik uzmanın desteğini sağlayıp, fabrikada çalışmayı durdurabileceklerini ve böyle zayıf, muğlak bir sebep için genel müdürlüğün kendisini asla desteklemeyeceğini söylemiştir. Eğer böyle bir harekete girişmiş olsa, saygınlığından (prestijinden) kaybetmiş olacaktır. Sonuçta, fabrikada kesinlikle etkili olabilmiş, ender rastlanan bir ustabaşının yürekgücünü (cesaretini) kırıp, kendisinde bıkkınlık yaratmak hoş olmamıştır. Ancak, aldığı kararın üzücülüğüne rağmen, müdür yine de doğru olduğu kanısındadır. Ayrıca, geçmişteki tecrübelerinden, bu sırada yardımcısının olmayışından da mutludur. Aksi takdirde, meselenin daha kötü sonuçlar doğuracak biçimde büyüyeceği kanısındadır.

Yukarıda anlatılan çatışma yaratıcı olay örneğinin, çok iyi saptandığı görülmektedir. Dört ayrığı (istisnası) —olayların % 20'si— ve geriye kalan örnek olaylar arasındaki farkları ile, böyle bir yaklaşımdan daha ayrıntılı analizlere gitme olanağı çıkmıştır.

Bir fabrikanın yenileme ve tipinin değiştirilmesine koşut (paralel) yürütülen, yeniden düzenleme (reorganizasyon) eylemi, düzgülü (normal) durumu (veya modeli) karıştırabilen sadece materyel etkeni (faktörü) ortaya koymaktadır. Daha önce gördüğümüz gibi bu, hem müdür hem de müdür yardımcısına yeterli sorumluluk ve aralarındaki ilişkiye kolaylaştırıcı öncelik (inisiyatif) vermektedir. Ayrıca, teknik uzmanın üzerinde de açık bir önderlik durumu sağlamaktadır. Gelecekte, eylemleri planlamadaki belirsizliğin kaynağını, bakım ve onarım sorunlarından çok, müdür ve müdür yardımcısının yeni fabrika düzeni ve planların yürütülmesine ilişkin alacakları kararlar meydana getirmektedir. Çok önemli iki, tip değişikliği (remodeling) projesine uyan, düzgülü durumun iki ayrığı ve önemi az, birkaç geçiş olayında; karşınların (muhalifle-

rin) görelî (relatif) pazarlık gücünde bazı açık tepkiler izlenebilmektedir.

Teknik uzmanın kişilik ve yeteneği, ikinci tür bir fark yaratmaktadır. Genellikle başarılı ve kıdemli bir uzman, barışçı ilişkiler sağlayan, daha ihtiyatlı, oldukça yumuşak tutum gösterecektir. Olurluluklar (possibilities) zincirinin bir ucunda; zayıf bir müdür ve devamlı değişen, sözde «evin kâhyası» olan müdür yardımcılarında karşısında, çok başarılı teknik uzman yer almaktadır. Bu durum onu, **Politekniklilere** karşı hoş görüşlü ve arkadaş tutumlu yapmaktadır (8). Zincirin öteki ucunda ise, durumuna dayanamayıp, tamamen kırılmış görünen, «el sürme» politikasını benimseyip, kendi görevini boşlayarak (ihmal ederek), kabuğuna çekilmiş teknik uzman bulunmaktadır.

Müdür yardımcısının kişiliğinin de böyle bir duruma benzer özelliği vardır, ancak asla böyle uç farklar göstermemektedir. İlişkinin genel havasını, dengeyi değiştirmeksizin, etkileyebilecektir. Müdür yardımcısı ne bu durumu bozacak, ne de fabrikada yapılacak büyük değişiklik olayları dışında, teknik uzmana yanaşma politikası güdecektir. Bu bir cimri oyundur. Oyuncular en çok kazancı sağlamaya isteklidir; yalnız şu şartla ki, özel durumlar yoktur ve kurallarda da önemli bir değişme olmayacaktır.

## TEKNİK UZMANIN UYARLANMA (intibak) DURUMU

Sadece teknik uzmanın müdür yardımcısı ile iyi saptanmış görünen ilişkisi değil, kendisinin tüm uyarlanma durumu ve hatta işe değgin tutumlarının belirgin noktaları, oldukça doğru biçimde kestirilebilir.

Bütün Fransa'da teknik uzmanların çoğunluğu ile yapılan görüşme sonuçlarının uygunluğu; aslında bu kimselerin pek seyrek buluşma olanakları nedeniyle birbirlerini şahsen etkileyecek fırsatı edinmemeleri karşısında şaşırtıcı olmuştur.

Bir kere teknik uzmanlar işlerini sevmektedir. Görevlerini bütünüyle sıralamaktan gurur duymakta, bir üçüncüsü de, üzerlerine

---

(8) Beklenenin aksine bu, fabrikada sıkıntıyı azaltmamaktadır. Çünkü, günlük savaşta ki mütareke nedeniyle, tabii koruyucularını kaybeden bakım işçileri, daha çok güvensizlik duyup, atölye düzeyinde ayrıcalıklarını (imtiyazlarını) korumak için mücadelelerdeki sertliği arttıracaklardır.

fazla yük düşmesi ve herşeye bakmaya vakitleri olmamasından yakınmaktadırlar. Ancak, yorgunluktan bitkin olduklarını söyledikleri zaman bile «değişik ve mücadeleli» işlerine ilişkin heyecanlarından bir şey kaybetmiş gözükmemektedirler. İşlerinin fabrikanın işleyişinde can damarı olduğunu şöyle belirtmektedirler :

«... eğer bakım bölümünde aksaklık olursa, bundan bütün fabrika etkilenecektir.»

Elinden her iş gelen, yeterlikli ve çalışkan teknik uzman, kendini fabrikanın tüm yükünü omuzlarına almış insan olarak düşünmektedir.

İkincisi, teknik uzmanlar astlarına karşı otoriter ve baba tavırlı (paternalistik) görünmektedirler. Düzen içinde, kişisel olarak ödüllendirme ve cezalandırma sorumlunu üzerlerine almayı istediklerini ileri sürüp, kıdem ilkesine karşı çıkan yegane insanlardır. Kendi astları ve öteki işçilerden genellikle, «ihtiyatlılık» geleneğine aldırmaksızın bahsederler. Ancak, çok yakından izlenen iki durumda, işçiler kendilerinden gördüğü desteğe rağmen, otoriter tutumlarından yakınmıştır. Bununla beraber, teknik uzmanın görelî (nispî) sertliği, işçilerle anlaşamadığı anlamına gelinmemektedir. Aksine işçilerin düşüncelerine, yönetici grubun öteki üyelerinden fazla anlayış gösterdiği ve değerlemesinde daha gerçekçi davrandığı görülmektedir.

Üçüncüsü, astlarına karşı takındıkları baba tavır yanında, üstlerine son derece eleştirmeci bir tutum göstermekte; bütün kısıkaçlıklarıyla onların hatalarını kollayıp, kendilerine ilişkin herhangi bir denetimde bulunmalarını hoşgörüle karşılamamaktadırlar. «Mühendisler birliğinden» olanların yetersizliği ve merkezdekilerin yürekgücü (cesaret) noksanlığından acı acı yakınarak, düzenin işleyiş biçimini beğenmeyip; «tüm bozukluktan» özellikle ücretlerinin düşüklüğü ve yükselme olanaklarının bulunmayışından, **Poli-tekniklileri** sorumlu tutar görünmektedirler.

Dördüncüsü, teknik uzmanlar oldukça gerçekçidir. Kendileriyle yapılan görüşmeler, ötekilerden daha kesin sonuçlar vermiştir. Düşünceleri, her zaman uygulamadaki sorunlar çevresinde toplanmaktadır. Çevrelerinde; kıdemli sorumlu, zeki ancak sorumsuz oyun çocuklarının hatalarını kapatmak için devamlı koşturan izlemine yaratmak ister gibi bir havaları vardır. Yaratmak istedikleri bu hava; kendilerini hoşgörüsüz (toleranssız) ve sevisiz (anti-

patik) bulan, öteki grup üyelerinin yorumlarına uygun düşmekte; ancak ne var ki, işçilerin gözünde baba tutumları yanında, güçlü önderler ve yeterlikli (chil) insanlar olmaktadırlar.

Nihayet bu yalnız, sert ve kötü huylu adamın mutlu görünümü, sıkıntılarını anlatacak birini bulduğunda daha da artmaktadır. Yalnız, kendilerinde bir zıt tutum da görülebilmektedir, şöyle ki; başkalarına karşı saldırgan durumları olmadığına, işlerine düşkünlüklerinin azaldığını ifade eden kesin bir eğilimleri vardır. Söz konusu bağıntı, matematiksel anlatımla doğrusal değildir. Sızlanma ya da yakınma ile işe düşkünlük, negatiften çok pozitif bir bağıntı özelliği göstermektedir.

Fakat acaba, durumları düzgülü (normal) çatışma modeline uymayan dört teknik uzman hakkında ne söylenebilir? Kuşkusuz tutumları, uyarlanma durumunun ayrığıdır (istisnasıdır). Ancak ne var ki, söz konusu durumdan sapmalar, ilk bakışta göze çarpanlardan küçüktür.

İlkin, müdür yardımcısının ağır bastığı teknik uzmanlarla ilgili üç olay ele alınırsa, bu kimselerin yine de işlerini sevdikleri ve ayrıca bazı olağan yakınmalarda buldukları görülecektir. Kaybettikleri özellikleri gururları, eylemcilikleri ve saldırganlıklarıdır. Eylemsizdirler ve sessiz yakınırlar. Hatta, bir kere üst'leriyle mücadele güçlerini yitirdiklerinden, kendi asları üzerinde bile yetkilerini kaybetmiş görünmektedirler (9). Böyle bir sonuç, teknik uzmanın karşılaşıacağı durumun ayrıntılı analizine yardımcı olabilir. Bu aslında ödüllendirici (mükâfatlandırıcı) bir durumdur. Ancak sorumluluk, falza çalışma, işde yalnızlık ve sürekli mücadeleyi gerektirdiği için birçok zorluklar getirmektedir. Bazıları, bir uyarısızlık (intibaksızlık) belirtisi olan, sinir bozukluğuna uğramaktadır.

Diğer uçta, açık bir başarı olayında (ve bundan başka bir, iki daha karmaşık olayda) -Bu olaylarda teknik uzmanın ağır basması nedeniyle çatışmadan vazgeçildiği anlaşılmaktadır- sızlanmalar daha az olmakta ve sert uzman, ihtiyatını kaybetmeden, biraz olsun yumuşamaktadır.

Son analizde erk (kudret) için mücadele, teknik uzmanın uyarlanmasında başlıca belirleyici etken rolü oynamaktadır. Ve bu du-

---

(9) Üç olaydan ikisinde, söz konusu asların tepkilerini izleyebilmişizdir.



rumda erki elde etmesi için çok dar yollardan gitmek zorunda kalacaktır. Başka değişken (alternatif) yoktur. Ya kendi sosyal rolünün gerektirdiği davranışları gösterecek, ya da izzetinefsinden fedakârlıkta bulunacaktır. Kuşkusuz, söz konusu durumun ne dereceye kadar kişilik özelliklerini etkileyeceğini ve ne dereceye kadar bir kendiliğinden seçim sürecinin işlediğini anlamak olanağı yoktur. Değişim çabukluğunun (turnover) oldukça düşüklüğü, bu durumun yarattığı baskıyı hatırı sayılır bir güç haline getirmektedir.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse; teknik uzmanın erk savaşındaki (kudret mücadelesindeki) başarısı, kendi eylem alanındaki ussallık (rasyonellik) noksanından çıkarken; bu noksanlık kendisine işleyişi başka türlü ayarlanmış bir düzenin sadece belirsiz (müphem) yönünü denetlemede stratejik üstünlük sağlamaktadır. Bunu kaybetmemek için de çok zorlanacak, diğer bir deyişle, örgütün bütün sorunlarında, genellikle tutucu bir davranışı muhtemelen benimseyip, yaratıcı yeteneklerini ilgisiz yan sorunlara hasreterek, kendi alanında yolunu, başparmak kuralına göre belirleyecektir. Kuşkusuz böyle bir durumda ondan, denetleme ve kestirim yeteneğini geliştirecek bir çaba göstermesi beklenmeyecektir.

## MÜDÜRÜN UYARLANMA DURUMU

Teknik uzmanlar arasındaki benzerlikler yanında, müdürlerin tepkilerinde çok farklılık görünmektedir. İlk bakışta böyle bir zıtlık şaşırtıcıdır. Çünkü her iki grup aynı bürokratik havayı tenefüs etmekte, ikisi de düzgülü (normal) davranış modelinden fazla ayrılmadıkları bu duruma uymak zorunda kalmaktadır. Burada, bireysel uyarlanma (intibak) konusunda erk ilişkilerinin önemine değgin önyargımızla (hipotezimizle) ilgili herhangi bir uygunsuzluk yoktur. Bunun içindir ki müdürün durumu, teknik uzmanınkinden ayrılmaktadır. Müdür, orununu tanıtlamak (ispatlatlamak) amacıyla kesin bir davranış biçimini benimseyip, izlemek zorunda değildir. Kendisine, mücadele etmesine gerek kalmaksızın, saygınlık (itibar) ve etki (nüfuz) sağlanmıştır. Fakat aynı zamanda, bu kazancında hayal kırıklığına da uğratılmıştır, çünkü değişiklik yapacak hiçbir erki (kudreti) yoktur. Yalnız, teknik uzmanınkine benzemeyen yanı, içerlediği konuda doğrudan sorumlu tutacağı bir grup bulunmamaktadır.

Daha önce, müdürün işe alma ve işden çıkarma hakkının, hatta işçileri uygun gördüğü yere bile aktarma imkânının olmayıp; za-

yıf ustabaşı veya gözetimci grubu dışında, kimsenin ona bağlanmadığını açıklamıştık. Üretim ve satış sorunları basmakalıptır. Bakım, teknik uzmanın usta ellerindedir. Sadece yeni çalışmalar ve genel yeniden düzenleme eylemi kendisine bir uğraşı konusu olmaktadır. Bu nedenle, müdürün önderlik türü, yönetsellikten (idarîlikten) çok hukuk yönü ağır basan bir nitelik göstermektedir.

Kuşkusuz, böyle «hukukî» yönetim görevinin çok daha elverişli olabileceği ileri sürülebilir ve birçok kimse bu duruma gayet başarılı uyarlanacaktır. Fakat şimdilik koşullarda, söz konusu görev türü, müdürlerin eğitimi, önceki ümitleri ve en azından mevcut değerleri ile ilgileri açısından da kısmen çelişmektedir. Kendilerinden, bir yandan mevcuatçı idareci olmaları; öte yandan endüstri işletmesi yöneticiliği istenmektedir. Tüm örgüt içinde, söz konusu endüstriyel anlamda başarı örnekleri vermiş, ancak birkaç kişi vardır ki; saygınlıklarına (prestijlerine) asla dokunulmaz.

Bu nedenle, müdürün meslekî uğraşısından (meşguliyetinden) fazla bir kanısı (tahmini) yoktur. Kuşkusuz, «mühendisler birliği» üyesi olmanın yine de bir değeri vardır; ancak daha çok rekabete açık modern Fransız ekonomisinde, pek o kadar önemli değildir. Beğeni mektupları (takdirnameler) sadece resmî yönde gelmekte ve gerçek bir başarı anlamını taşıdıkları şüpheli bulunmaktadır.

Böylece uyarlanma güçleri; müdürlerin egemen (hakim) ve tüm bürokratik düzene karşı duran grup olmaları nedeniyle; teknik uzmanlardakinin aksine, tek bir davranış türü veya tutum göstermelerini engellemiştir. Büyük çapta yakınma konusu olan genel müdürlük, kendileri gibi «mühendisler birliği» (engineers' corps) üyeleriyle adamlanmıştır (staffing). Birbirleri arasında pek fazla ayırım gözetemezler. Mücadele edecek ortak amaçları yoktur. Kişisel özgürlükleri nedeniyle, iş dışındaki başarıları içinde, kendilerini geri çekecekleri yeri, kolayca bulabilirler.

Müdürler böyle bir koşula üç ayrı, hatta zıt tutumlarla uyarlanmaktadır ki, her üçü de farkı yaşayış biçimlerine uygun gelmekte, arada bir dördüncüsünün sözü edilmemektedir.

Mutlu ve başarılı bir görünümü olan birinci uyarlanma duruma, pek ender rastlanmaktadır. Söz konusu durum, iki veya üç fabrikanın çok iyi ve noksansız başarılmış yeniden düzenleme eyleminde izlenmiştir. Kuşkusuz, betimlediğimiz (tasvir ettiğimiz) ör-

gütsel ortamda bu sonucu elde etme başarısını gösterebilenlerin, muhtemelen son derece özel nitelikleri olmalıdır. Fakat aynı zamanda iyi de şansları olacak; çünkü edimli (fiili) koşullar altında genel müdürlük, sadece birkaç müdüre yeniden düzenleme için gerekli ödeneği ayırma izni verebilmektedir. Kuşkusuz, tek tek her müdür kendi «sağlam» projesine, genel müdürlüğün dikkatini çekme girişiminde (teşebbüsünde) bulunabilmekte; ancak, fabrikaların çoğunluğu değişiklik gereksinmesi (ihtiyacı) içinde olduğundan, bir müdürün rakiplerinin önüne geçip, projesini kabul ettirmesi, özel ve güçlü dayanağının olmasına bağlı kalmaktadır. Müdürler ve çok değerli planlarına aldirmaksızın, belli fabrikalar ya uygulama, materyel düşünceleri; ya da örnek çalışmalarıyla başarılı bir geçmişleri olmaları nedeniyle, kolayca birinci sırayı alacaklardır. Kuşkusuz bir fabrikaya müdür atanırken nitelikleri üzerinde az da olsa durulmaktadır. Kıdem tehlikesi ussal (rasyonel) bir atanmaya karışabilirse de, durumun koşullarına uyması zorunludur (10). Bundan başka, müdür yardımcıları ve müdürler için kendi önderlik niteliklerine tanıt (delil) sağlamak zor olduğundan; bazı kimselerin seçilmesine yol açan özel olaylar dışında yapılan seçimlerde başarı tercihleri değil, tehlikeli olan kişiliklerin tercihi büyük rol oynamaktadır. Sonuç, olarak, politik nitelikler, acele çare bulma, yatıştırma ve uzlaştırma ustalıkları; başka çevrede iyi başarı gösterebilmiş, bağımsız düşünebilen şahsiyetler kenara itilirken, tutulan kişilik özellikleri olmuştur.

Meslektaşlarının gözüyle görülen; başarılı müdür için iyi uyarlanmanın biraz şans ve kayırma meselesi olduğudur. Fakat aynı zamanda buna seyrek rastlanması, duruma üstün bir özellik vermektedir. Şöyleki, söz konusu durumun insanın kendisi için son derece kazançlı olmakta, çünkü iki zıt isteğini, güvenlik ve başarı isteklerini tatmin etmesini sağlamaktadır. Öte yandan örgüt açısından böyle bir uyarlanmanın, ender olduğu kadar, diğer iş başarılarının ölçülmesinde kıstas olacak derecede yetkinlik (mükemmellik) gösterdiği zamanlarda önemi çok büyüktür. Gerçi müdürler, bu tür bir standartı reddettiklerini ileri sürerlerse de, ashnda onun varlığından fazlasıyla etkilenmektedirler.

---

(10) Özel nitelikleri nedeniyle bir fabrikanın gerekli yeniden düzenlemesini yapacak yeterlikte görülen biri, o fabrikaya atama yapılacağı zaman elverişli bulunmamıştır.

Öteki uçta, düzgülü (normal) fabrika işleyişi durumlarında, farklı iki yaşayış biçimine uyan, çelişik iki tepki türü görülmektedir.

Bunlardan birincisini seçen müdürler, fabrikada olan biten her şeyden sorumludurlar. Resmî erklerini ciddiye alıp, savlarını (iddialarını) haklı çıkarırlar. Yetkilerine damga vurulduğu zaman, tam özgürmüş gibi görünürler. Kuşkusuz, raslantıyla bazı uygun çözüm yollarını seçerler, fakat bunu, genel çıkar için işlerine önem vererek açıklarlar. Görevli oldukları kurumlardan, uzun dönemde kazançlı çıkmak amacıyla, kısa dönemli çıkarlarından özveride (fedakârlıkta) bulunmaları gerektiğine inanan dikkatli ve ihtiyatlı insanlardır. Gerçeği devamlı yalanlama; onda yaşlı bir devlet adamı gibi, kamu hizmetinin babası izlenimini yaratıp, rolünü büyük ustalıkla oynayan dramatik, kamusal bir karakter özelliği kazandırmakta; ancak bu belki, sırasında kararlarını zayıflatmaktadır. Bununla kendi kendini etkilemiş olmaktadır. Etrafını saran büyüklük havası, onu işletmenin kapısında bırakmıyacaktır. İşletme içi ve çevresinde dengeli, ağırbaşlı kişiliği ile mutluluğun ve başarılı cy-lemelerin bütün belirtillerini gösterecektir.

İkinci tür uyarlanma durumunu benimsemiş başkaları, aynı koşullarda, aksine son derece mutsuz olmaktadır. Güçlüklerine buldukları çözüm, gerçeği yalanlama ya da yüceltme değil, hoş olmayan yönlerini obartmaktır (mübalâğa etmektir). Yaşlı devlet adamı tipindekiler, istedikleri herşeyi yapma serbestileri varmış ve önceden kendilerinin gerekli görmedikleri hiçbir şeyi yapmağa zorlanamayacaklarmış gibi görünürken; bunlar en küçük bir eylem alanlarının bile bulunmadığını, önceliksiz (inisiyatifsiz), iletici bir alet olduklarını, sonuçta işlerinin bütünüyle yararsızlığını ileri sürmektedirler. Fakat bu kötümserlik ilk bakışta fazla suni görünmektedir. Meselekî değerlerini küçültüp, kendi özel yaşantılarında onurlarını korumaktadırlar. Eğer bir müdürün elinde hiç başarı olanağı yoksa, kimse onu mesleğinde başarısızlıkla suçlayamaz. Bu nedenle, gerçi kendi gözünde iş başarısı kötü ise de, sırasında zeki ve farklı bir Fransız olduğu savında bulunabilecektir. Arkadaşları başarılı müdür diye tanınırken, bunlar başarı olanağını yalanlamaktadır.

Söz konusu iki zıt davranış türü, kuşkusuz çok kez burada anlatıldığı kadar açık değildir. Ancak müdürlerden birçoğunun tepki-

lerinin bu türlere yakınlığı şaşırtıcı olmuştur. Dört müdürden biri tamamen özgür ve sorumlu olduklarını iddia ederken, üçte biri de karar verecekleri birşeyin bulunmadığını ileri sürmüştür.

Adı geçen iki grup arasında, hem birinci hem de ikincinin özelliklerini gösteren çeşitli kişisel uyarlanma durumları yer almaktadır. Ancak genellikle, bu gruptakiler, kendi olanakları hakkında daha gerçekçi ve ussaldırlar (mâkuldurlar). Bunların içinde birçoğu, yukarıda ilk belirtilen başarılı uyarlanma türüne daha yakın irdelenebilmektedir. Yalnız bazı durumlarda, gerçekçilikten fazla tutarsızlık görülmekte, müdürlerden bazıları ise, güçlü ve bağımsız karar vermekten yoksun olduklarını ileri sürmektedir.

### MÜDÜR YARDIMCISININ UYARLANMA DURUMU

Müdür yardımcılarının kendi durumlarını, müdürlerden çok daha gerçekçi açıdan değerleyebildikleri görülmektedir. Ancak, kişisel tepkileri, yaşlılarda olduğu gibi, aralarında sert çatışma yaratıcı türden olmasa bile; yine de doğal karşınları (muhalifleri) teknik uzmanlarınkinden, durumları oldukça değişiktir.

Böyle bir uyarlanma, kendi koşullarının özelliklerine uymaktadır. Görevleri aynı zamanda bir öğrenme işi niteliği taşımakta, güven vericiliği nedeniyle; şu veya bu şekilde kaygılanmalarını, müdür ya da teknik uzmanlar gibi fazla ümitsizliğe düşmelerini engellemektedir. Sorunlarının kendine güvenlerini tehlikeye sokmayacağından emindirler.

Erk ilişkilerindeki (power relationships) oldukça zayıf durumları, kuşkusuz kendilerinde bir gerginlik yaratıp, zihinlerini bayağı meşgul etmektedir. Ancak tüm görünümelerini etkileyememektedir. Müdür yardımcıları eski kuşağı mazur görebilmekte, örgüt düzenini lânetleyerek, bunun eninde sonunda değişeceğine inanmaktadırlar. İster, sabırla sıranın kendilerine gelmesini beklesinler veya sert mücadeleye girişsinler; ister örgütten ayrılmaya hazırlansınlar, eleştiri (tenkit) onlar için yine de, ilginç ve aşağılık duygusuna yol açmayan, zevkli bir cylem olmaktadır. Kendileriyle yapılan görüşmelerde ve incelenen çokluk tutumlarında; ayrılma duygusu ile birlikte bağlılıklarına koşut (paralel) olarak duydukları özgürlüğün, geçici de olsa duruma uyarlanmalarını; sürekli eleştirmelerine rağmen, kolaylaştırdığı sezilmektedir.

Ancak ne var ki, işe göre mutlu bir uyarlanma yapabilmenin koşul-

ları dardır. Bu koşulları üç öge belirleyebilecektir. Birincisi, yeniden düzenleme veya en azından işletmede basmakalıp olmayan eylemlere ilişkin bir programın varlığı; ikincisi, müdürün kendisine serbesti verme isteği; üçüncüsü, teknik uzmanın görelî (nispî) yardımcılığı. Söz konusu öğeler; bir yeniden düzenleme programının bulunduğu, müdürün geniş fikirli ve işbirlikçi olduğu, teknik uzmanın da veto gücünü kaybedeceği zaman, bir arada yer alacaktır. O vakit, müdür yardımcıları işlerine istekli olarak, daha iyi uyarlanabilmektedir.

İncelenen durumların üç veya beşinde görülebilen böyle bir uyarlanma, genel müdürlüğün politikasında hoşgörüye (toleransa) ve sorunların tartışılmasında serin kanlılıkla birlikte, gerçekçiliğe de yol açmaktadır. Ancak, mutlu görülen müdür yardımcıları yine de örgüt düzenini ve yaşlıların davranışlarını eleştirmekten geri kalmamaktadır. Hâlâ, eninde sonunda işletmeden ayrılacaklarını düşünmektedirler. Yalnız, gerek kendi sorunlarına, gerek uygulamadaki sorunlara daha fazla duyarlık ve ilgi gösterdikleri açıktır.

Geri kalan müdür yardımcılarının çoğunluğunun (en az dörtte üçü) karşılaştığı güçlükler, belli bir model ortaya çıkarmamaktadır. İşletmenin bozulan ılımlı (mutedil) havasında, bazı ortak özelliklerine rağmen, her çeşit bireysel uyarlanma türü görülebilecektir. Söz konusu ortak özelliklerden birincisi, örgüt düzenine ve yaşlı kuşağa duyulan genel kızgınlıktır. İkincisi, işlerine baskı yapan durumuyla, teknik uzmanlara ilintili (ait) yorumlar; üçüncüsü de, insancıl sorunlarla karşı karşıya kalındıkça, teknik ve örgüt problemleri üzerinde durma.

Bu ortak özellikler, bir uyarlanma durumunda çok, ideolojik yönden kendilerini hazırlamaya yol açar görünmekte; bunları çok kez, uygun reform önerileri şeklinde anlamaktadırlar. Yalnız, eğer geleceğin müdürlerinin örgüte uyarlanma sürecindeki basamaklar olarak incelenirse, söz konusu özelliklerde mantığa uygun, farklı bir düşünüş yolu görülecektir.

Hazırlık okulunda, örgüte öğrenci olarak girdikleri zaman, hepsi; kamu hizmetine ve özellikle bu örgüte, geleceğinin nedeniyle çekildiklerini söylemişlerdir <sup>(11)</sup>. İşlerinde aradıkları, kendileri-

---

(11) Araştırma sırasında, söz konusu okulda bulunan 12 mühendisle görüşme yapılabilmektedir.

ne, dar teknik sorumdan çok, geniş insancıl sorumlular vermesidir. Müdür yardımcısı olarak rollerine, teknik sorumluluktan fazla önem vermek istediklerini belirterek; işletme yaşamına ilişkin gözlemlerine bağlı olarak ta, sorumluluğu işçi ve topluma yönelmiş bir önder olmanın üzerinde durmuşlardır. Kendilerini, endüstrinin insancıl sorunlarının bilincine varmış, bu alana değişiklik getirmekte sabırsızlık gösteren bir kuşağın üyeleri olarak görüp, yaşlıların uyuşuk ve tutucu davranışlarına karşı oldukları kadar; tekniğin büyülediği bazı arkadaşlarının istediği, başka insanlara yer olmayan, mühendisler cennetinin de karşısında bulduklarını açıklamaktadırlar.

Ancak ne var ki, birkaç yıl sonra, kendilerine veya biraz kıdemli olan arkadaşlarına bu düşünceler çocukça gelecektir. Bir ya da iki yıldan fazla kıdemli müdür yardımcıları, işgören (personel) şefi olarak insancıl sorunlara, en küçük önemi bile vermemektedir. Onlar için insancıl sorunlar ciddiye alınacak şeyler değildir. İlgiyi sadece tekniğe ve onun uygulanmasıyla sağlanacak başarı olanaklarına göstermektedirler. Önderlik ve okulda gördükleri «endüstri psikolojisine» değgin sorunlardan söz açıldığında, genellikle son derece sert konuşmaktadırlar. Düşüncelerine göre, böyle bir eğitimin, işletmenin katı gerçekleri karşısında herhangi bir anlamı yoktur.

Bu tür karşılığın (muahalefetin), peşpeşe gelen iki kuşağın ruh halindeki değişikliklerle bağdaşmadığını tanıtlayacak (ispatlayacak) olanaktan yoksunuz. Ancak, söz konusu bireylerin yaşlarındaki oldukça küçük fark -ortalama 5, 6 yıl- açısından bu karşılığı; müdür yardımcılarının görevlerine uyarlanma için, kendilerini üstün çıkarmak zorunda görmelerinden doğan, ruhsal bir bunalımın sonucu olarak ta kabul etmek ussal görünmektedir.

Tutucu ve günü geçmiş insanlar olarak, yaşlı kuşağın yetersiz, zayıf ve önemsiz olduğu inancının yerleşmiş bulunması nedeniyle, müdür yardımcısı bu durumun, insanın etkin (müessir) ve başarılı bir yeterliğe ulaşmasına yol açmadığının yeni farkına varmıştır. Aynı zamanda, önderlik rolünün sadece şekilde kaldığını, en iyi niyetlerle bile işlerin gidişine etkili olamadığını da anlamaktadır. Bir şeyi karşılıklı yapma olanağı yoktur, çünkü her iki taraf ta uzlaşma özgürlüğünden yoksundur. Daha önce kendini nasıl hazırlarsa hazırlasın, değişiklik getirmenin tek yolunun teknik ilerleme olduğunu bilmek zorundadır. Teknik yegane şansıdır ve muhtemelen,

işgören sorunlarına ilişkin bazı acı hayal kırıklıklarından sonra, duruma uymak için görüşleri değişmektedir. Yalnız, burada bile, teknik uzmanın karşılığı (muhalefeti) nedeniyle, pek büyük bir başarı gösteremeyecektir. Bununla beraber, kişiselleşmiş şekliyle böyle bir mücadele, bürokratik kurallara karşı çıkmaktan daha heyecan verici ve sonunda da ödüllendirici olmaktadır. Ayrıca, önemli yeniliklerin başarıyla sokulduğu ve bunu, gıptayla karşılayan müdürlerden çok, benimsemeye hazır müdür yardımcılarının olduğu fabrika örnekleri vardır.

Müdür yardımcılarının ideolojisi, bu nedenle, boş değildir. Söz konusu durum, endüstriyi ussallaştırma (rasyonalize etme) sloganıyla, gruplarına birtakım şeyleri yaptırma fırsatını verecek güçlü bir fikir getirmektedir. Tekniğe değgin saptantıları, birinci derecede amaçları olan, değişiklik fikrinin yaratıcısı olmaktadır.

Ancak yine de şaşırtıcı görünen, müdür yardımcısı müdür orununa (mevkiine) geldiği zaman, ikinci kez tersine dönen durumdur. Nasıl oluyor da, teknik düşüncelere öncelik tanıyıp, diğer sorunları kenara itmede ilkin etkili ve atılgan olmuş aynı kişiler, şimdi ilerleme konusunda ihtiyatlı davranıp, insancıl irdelemelere (mülâhazalara) devamlı ön sırayı vermektedir? Bunu anlamak için, müdür yardımcılarının ideolojileri hakkında söylenenleri yorumlama zorunluğu çıkmaktadır. Kuşkusuz felsefeleri boş değil, eyleme (aksiyona) yönelmiş bir felsefedir. Ancak, edimli (fiilî) eylem için ussal niteliği yoktur. Müdür yardımcıları, birkaç tüm yeniden düzenleme durumu dışında, önemli değişiklik getiremez ve getirmezler de. Değişiklik için mücadele etmekte, fakat başarılı olmadıkları gibi, olabileceklerine de inançları yoktur. Sorunları ve edimli bağlılıklarındaki noksanlık nedeniyle, sonuçların yükünü göze almaksızın, düşüncelerini daha önce açıkça söyleyebilmektedirler. Fakat müdür oldukları zaman, insan ilişkilerine öncelik tanıyan sistemi benimsemek zorunda kalmaktadırlar; Çünkü bürokratik eşitliğe dayanan bir örgütte, bu irdelemeler ağır basmaktadır. Yalnız, insan ilişkilerine değgin görüşleri, şimdi daha çok şüpheli ve tutucu olmuştur. Kendi başarı olanaklarının daralması nedeniyle bu gittikçe de artabilecektir.

Değişecek bir şeyin bulunmadığı, değişikliğin de kolay olmayacağı kanısındadırlar. İnsancıl sorunlar, herşeye anahtardır, fakat söz konusu anahtar, açmaktan çok kilitlemekte kullanılmaktadır.



Bu bakımdan, insancılık, (humanism) başka birinin değişikliğe karşı durma hakkını tanıma, sözün kısıtı varolan (mevcut) durumu (statükoyu) kabul etme anlamını taşıyacaktır.

**Mühendisler birliği** üyelerinin tüm meslek gelişmesi, girdikleri bu örgüte; onun kıdem ilkeleri, kişiselsizliği (gayrişahsiliği), davranış bükülmezliği (rigidity) ve değişikliğe direnci ile olduğu gibi, derece derece uyarlanmaları şeklinde yorumlanabilir. Böyle uyarlanmada müdürler, gittikçe azalan ümitleri karşısında kendilerini bırakacaklardır. Fakat gerçekte, önceki felsefelerinden vazgeçmeyip, aksini düşünmek zorunda kalacakları özel koşullar dışında, ilderdeki değişikliği olumlu (pozitif) değerde göreceklerdir.

Bu tür bir uyarlanma; örgütün resmî düzenini ve dolaylı olarak, en azından onun ana ilkelerini reddettikleri zaman ancak başarılı uyarlanabilen, teknik uzmanların saldırgan durumlarıyla tam bir çelişmeye düşmektedir. Bununla beraber, söz konusu çelişikte (paradoksta) insan; oturmuş, tutucu bürokratik bir düzenin, örgüt modelleri içinde değişiklik felsefesini açıkça benimsemiş önderlerine karşı çıkan «aşağıdan gelen» grubun, bu açıdan tutucu olduğunu düşünebilir.

## ÖRGÜTÜN BÜROKRATİK DÜZENİNDEKİ ÇATIŞMANIN ANLAMI

Öyle görünüyor ki, incelenen bütün çatışma durumlarının özünde bir çeşit erk savaşı yer almaktadır. Böyle bulgular, büyük örgütlerde denetim ve erk fikrinin, nasıl insan ilişkileri anlayışının merkezini oluşturduğunu ortaya koyan, örgütsel davranışa ilişkin en son araştırmaların sonuçlarıyla aynı koşuta (paralele) düşmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki; erk sorunları ve bunlardan çıkan çatışmaların olmadığı, ayrıca söz konusu çatışmaların bir çeşit sosyal denetim altında tutulmadığı örgüt yoktur. Şimdi, çok daha genel bir temel üzerinde, örgütün tüm bürokratik düzenindeki egemen güçlere göre, söz konusu çatışmaları son derece belirgin yapan özellikleri ve örgütü birarada tutmaya devam eden sosyal denetimin niteliğini incelemeye çalışacağız.

Ele aldığımız yönetim grubunun durumuyla, çok yaygın örgütsel basamakların (hiyerarşilerin) durumunu karşılaştırdığımız zaman, başlıca iki gerçek göze çarpmaktadır: Birincisi, gelişmeyi veya en azından çatışmayı önleyici güçleri yoktur. İkincisi, işde

başrolü oynayanların çatışmaya girmelerini gerekli kılan, hatta ödüllendiren garip bir erk, saygınlık (prestij) ve görev karışımı dengesi vardır.

Olumsuz (negatif) yönüyle, sözün kısası, çatışmayı önleyici geleneksel güçlerin yokluğu cephesinden, başlıca üç irdeleme (mütalâa) yapılabilir : Birincisi, bizim dört grup üyemiz, sadece «tasarruf hakları» bakımından değil, yükselim (terfi) bakımından da yetkin (mükemmel) güvenlik içinde bulunmakta, böylece birbirlerine veya arkadaşlarında yer aldıkları üst'lerine bağlı kalmamaktadır. Bu yönden çekinecekleri bir durum yoktur ve sırasında didikleri kadar bağımsız olabilmektedirler. İkincisi, belli bir şeyle ödüllendirilmeleri, hatta kişisel başarılarıyla sosyal orun (statü) kazanma şansları da yoktur. Söz konusu kişisel başarıların ölçülebilir yanı bulunmamakta bu, hemen hemen her görevlinin ilgilendiği, özel bir konu olmaktan ileri gitmemektedir. Böylece yalnız korkudan değil, ümitten de ırak kalmaktadırlar. Üçüncüsü, rol ve iş gereklerindeki farklılık o derecedir ki, düzenin sürdürülmesi için takım çalışması lüzumlu değildir. Kuşkusuz, moral ve nicelik yönüyle gerekli amaçları başarmaya yardım edebilir yalnız, işbirliğindeki noksanlık, fazla bir engel yaratmaz. Bu nedenle bizim dört yöneticimiz; birbirlerini idare etmelerini, işbirliği yapmalarını ve ya çatışan çıkarları üzerinde uzlaşmalarını gerektirecek derecede, kendilerini düzene bağlayacak hiçbir şeyin bulunmaması anlamında, tamamiyle özerk düşünülebilir. Uzun dönemde, takım çalışması ve uzlaşmayla sağlayacakları çıkar küçüktür, çünkü iyi bir iş başarısında buna gerekseme duyulmayacaktır. Öte yandan, geleceklerinden kaygılı değildirler. İş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin buna etkisi yoktur.

Olumlu (pozitif) yönüyle üzerinde duracağımız nokta, bütün endüstriyel kuruluşlarda bulunan, fakat genellikle çok fazla sıkıntı yaratmayan ve değindiğimiz başlıca çatışma konusunun özünde yer alan, bakım ve üretim arasındaki zıtlıktır. Aynı yapıyı (mamlü), aynı teknoloji ile başka ülkelerde üreten fabrikalarla yapılan kaba bir karşılaştırma göstermektedir ki, Fransa'daki insanların kuşkulu oldukları bazı teknik güçlükler, farklı örgüt düzenlerinde akla bile gelmemekte; insan ilişkileri ve erk ilişkileri ortamının başlıca rolü oynadığı görülmektedir. Bulgularımıza göre, çatışmanın sertliğini; fabrikada bir hareketin başlatılmasına ilişkin olarak erkin (kudretin), resmî saygınlığın azlığı ve iş bağlılı-

ğının düzgünlü (normal) olmayan dağılımıyla açıklayabilmekteyiz. Resmî saygınlığı (itibarı) en düşük; iş bağlılığı, ömür boyu işiyle uğraşma durumu nedeniyle, en yüksek olan görevli —fabrika yaşıntısının, düzgünlü işleyişindeki başlıca belirsizlik kaynağına değgin denetimi nedeniyle— aynı zamanda, olağan davranış alanı içinde, başlatacağı hareketi de denetleyecek (kontrol edecek) orundadır. Karşınlarının (muhaliflerinin) özel durumlar dışında, misilleme yapma olanakları yoktur. Ancak, kendilerinin geri çekilmesini kolaylaştıran, daha az iş bağlılıkları nedeniyle, durumlarına uyarlanabilmektedirler.

Biraz yüksek düzeydeki düşüncenin sonucu olarak; çatışma durumunun başlıca öğeleri; örgütün bireylere verdiği sosyal rollerde, birbirlerinden ayrı kalmalarında ve aktörlerin umdukları ile bulduklarının farklılığında sertlik göstermektedir. Rollerin sayısı azdır, hepsi de iyi saptanmıştır. İşgörenin tecrübe ve yenilik fikrine izin verilmemektedir. Görevliler, bir orundan diğerine geçmeyi beklememekte, amaçlara erişmek için birbirlerine fazla bağlı kalmamaktadırlar. Bu sebepten, gruplarının varoluş nedenini, saklı düşünceler veya sonraki değişiklik durumlarına değgin koşullar olmaksızın kabullenmektedirler. Eğer eşit düzeyde, yeterli bir mücadele olanağı bulunacaksa; temel çatışma durumu içindeki rollerde, aktörlerin meslekî koşullarına değgin hayal kırıklıklarını ifade etmelerine yol açacak, bir bakıma önemsiz zıtlık meydana gelecektir.

Böyle bir ortam, Batı toplumlarında, önceki görev (role) ayrımlarından (farklılıklarından) birini anımsatmaktadır (hatırlatmaktadır). Söz gelişi, onsekizinci yüzyıllardakilerle karşılaştırılan çağcıl (modern) meslekî görev düzenlerinin özelliklerini; bu görevlerdeki aşırı türlemlenmenin ve işgörenlerin birinden diğerine devamlı yer değiştirmelerinin saptadığı görülmektedir. Sonuç olarak, ezeli gruplararası çatışmalar oldukça azalmıştır. Yarattıkları gerilimlerin yerine, en azından kısmen kişilerarası rekabet gerilimini ve önceki görev çatışmalarından bazılarını saklı tutmak zorunda kalmış görevlilerin, kişisel kaygıları geçmiştir. Ancak, herhangi bir durumda, daha sürekli temele dayanarak çatışabilen kimseler, şimdi birbirlerinden mümkün olduğu kadar ayrı durmaya eğilim göstermekte; öte yandan, yeter derecede değişmez (sabit) ilişki içinde olanlar da, birbirlerine fazla bağlı kalıp, aralarındaki çatışmayı ge-

liştirebilmek amacıyla, karşılıklı görüşlerini çok iyi bilmeye çaba harcamaktadır.

Sonuçta bu, ele aldığımız örgütsel düzenin, daha eski davranış modellerinin bir koruyucusu anlamına mı gelmektedir? Kuşkusuz bir dereceye kadar doğrudur; ancak, çıkarılan böyle bir sonucun örgütsel mantığı nedir?

İncelediğimiz işletmelerin sosyal düzenini yürüten, birbirine bağlı üç ilke vardır : Birincisi, sadece kıdem, farklılık ve yükseltilerde dikkate alındığı; aynı orun basamağında ve aşağı yukarı aynı işi yapan insanlar arasındaki tam eşitlik. İkincisi, başlıca görevlere tek tek dışardan, kuramsal (nazarî) yarışma sınavlarıyla işgören alınması. Üçüncüsü, olurlu bulunan bütün olaylara, kişisel olmayan, ayrıntılı kurallar uygulayarak, görevliler arasındaki son derece belirsiz (müphem) ve birlikte meydana gelen karışmaları (müdahaleleri) ortadan kaldırmak. Eşitlik —kıdem ilkesi ile dışardan bulma ilkesi arasında kuramsal bir çelişme olabilir. Ancak, eğer her ikisi, görevliler arasındaki karışmalara son vermeye değgin ortak amaçta birleşen bir yol olarak düşünülürse, çelişme bir yana, aksine karşılıklı, birbirlerini destekleyici olmaktadır.

Bu ilkelerden insan, görevde ayrı kalmanın (tecritin) ve büyüklüğün (rijitlik) nasıl gelişeceğini çok iyi görebilir. Eşitlik ve kıdemlilik ilkesinin sıkı uygulanması, grup içinde kişilerarası çekişmeleri olursuz kılacaktır. Dışardan işgören bulma, grupları ayırıp, bildirim (haberleşmeyi) önleyecektir. Bununla beraber, belirsizliğin (uncertainty) ve karışmanın (müdahalenini) ortadan kaldırılması; erk ilişkisinin baskı altında tutulmasının istendiği derecede, denetim (kontrol) görevi yapacaktır. Fakat bizim örneğimiz de gösterecektir ki her zaman bir kaçamak yolu (loophole) vardır ve erk bağlılıkları ile çatışmalar onların etrafında gelişecektir.

Adı geçen üç eylem ilkesinin, örgütün bürokratik düzeninin (sistemnin) özü olduğu ve bütün büyük işletmelerin sorunları arasında yer aldığı ileri sürülebilir. Yalnız, özel işletmelerde bunlar, yükselim basamağındaki denetimle sağlanan, birleştirici bir güçle kontrol edilmektedir. Ancak ne var ki, basamaklar sırasında (hiyerarşide) aşağıya inildikçe, bu denetim, gruplararası çekişmelerin (fights) daha alt düzeylere doğru gelişeceği sonucu ile birlikte zayıflamaktadır. Kamu idarelerinde, özellikle eski ve bizim ele aldığımız örneklerdeki gibi uçta yer alan fazla «bürokratik» olanlarda;

böyle bir denetim, yüksek örgüt düzeylerine çıkıldıkça zorlaşmaktadır. Görevlerin (rollerin) bükülmezliği ve aralarındaki bildirim (communication) noksanlığı, muhtemelen düzenin bütün zayıf noktalarında çatışmayı su yüzüne çıkaracaktır.

Fakat bu durumda bile, sosyal denetim kısıtlamalar koymaktadır. Başkalarının hakları çiğnenemez; en küçük üretim standartları, sıra ve yöntemine göre davranış, müdürün üstünlük durumu gözetilmek zorundadır. Bu açıdan, iki ayrı güç kendini göstermektedir. Birincisi, grupların bütün üyelerinin haklarının, çok yüksek düzeyde öteki gruplarınkine bağlı olduğu kanısı ki; bu, müdürün yetkisinin (otoritesinin), düzen ve barışı korumada son hakem olarak tanınması zorunluğunu ifade etmektedir. İkincisi, örgütün başarı ve uygulama standartlarının geniş çapta, genellikle toplumun bekledikleriyle karşılaştırılabilir olması gereği. Birinci tür baskı, düzenin basmakalıp (rutin) bir temel üzerinde çalışmasını sürdürmekte; ikincisi, değişiklik savunucuları olarak «mühendisler birliği» üyeleri aracılığı ile, yukarıdan aşağıya kişisel olmayan bir yolla gelen, değişiklik ve ilerlemeye önem vermektedir. Bununla beraber, meslekî görevler, içerden değişiklik için bir güdü belkiliği (ihtimali) olmaksızın, çok eski bir kalıpta donup kalmaktadır. Bu tek başına; gelişme hızının, böyle bir düzenin modern topluma uyarlanmasını olursuz kılacağı zaman; bir çeşit krizin öngörülmesine yol açmaktadır.