

ÖRGÜTLERİN GELİŞME SÜRECİ İLE KİŞİLİK YAPILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Erhan Atiker

I. Biçimsel örgütler

Toplumsal farklılaşmanın ürünü olan biçimsel örgütler bilinçli olarak yapılandırılmış sosyal sistemlerdir şöyle ki, resmi kural ve yaptırımlarla donatılmış meslek rolleri, bu tür örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi amacıyla açık bir resmi mevkiler hiyerarşisine dönüştürülmüştür.

Toplumsal evrimin ileri evrelerinde bulunan toplumlarda toplumsal işbölümü yalnız kişiler arasında değil sosyal sistemler arasında da gerçekleşir. Toplum ekonomik, idari-politik ve sosyo-kültürel sistemler olmak üzere üç büyük alt sisteme ayrıldığında bu (alt) sistemlerin yeniden kendi içlerinde farklılaşmasıyla birlikte örgütler oluşur. Örneğin idari politik sistem içinde çeşitli devlet kuruluşları, ekonomik sistem içinde işletmeler, sosyo-kültürel sistemde ise eğitim kurumları gibi, böylece toplumsal farklılaşmayla aynı zamanda toplum içindeki çeşitli alt sistemler arasında işbölümü yapılarak ussallık artışı sağlanır.

Modern örgütlerle gelenekçi bürokrasiler arasındaki en büyük fark, birincilerinde kuralların etkinlik artırıcı tekniklerin geliştirilmesine bağlı olarak konulması ve değiştirilmesi, ikincilerinde ise bunların görece olarak değişmeyen gelenekler temeline dayanmasıdır; biçimsel örgütler plânlı olarak kurulur ve gelişir, yani belli bir amacı en az kaynak kullanımı ile gerçekleştirmek için öngörülmuş olunan biçimlerde etkinlikte bulunurlar.

Ortaçağın merkezi otorite altındaki gelenekçi askeri bürokrasilerinde bireysellik ve örgüt içi demokrasiden söz edilemezken mo-

dern örgütlerle bu olgular arasında karşılıklı neden sonuç ilişkisi söz konusudur, çünkü örgütsel ve toplumsal farklılaşma ile birlikte bireysellik artar ve öncelikle kişilerin özel yaşamı ile meslek yaşamları arasında sınır çekilip bireysellik için gerekli özgürlük ortamı yaratılmış olur, oysa gelenekçi bürokrasilerde bu ortam sağlanamamıştı ve bürokratlar özel yaşamlarında bile Bey'e bağımlıydı, bunun nedeni yalnızca bürokratlar ile Bey arasındaki ilişkilerin geleneklerle düzenlenmesi değil ayrıca geleneklerin boşluk bıraktığı yerlerde Bey'in kişisel buyruğunun mutlaka geçerli olmasıydı.¹

Böylece ortaçağ bürokrasilerinden yakınçağın biçimsel örgütlerine geçiş bireyselliğin ve kişi özgürlüğünün artışı sonucunda gerçekleşerek özel yaşamın yükümlülükleri ile meslek yaşamının sorumlulukları arasında kesin sınırlar çekilir.

Uzmanlaşma yani işbölümünün artışıyla birlikte bireyselliğin gelişmesi arasındaki bağımlılık ilişkisinin varlığı önce Durkheim tarafından ortaya çıkarılmıştır. Uzmanlaşmanın arttığı bir biçimsel örgüt örnek alındığında örgüt üyelerinin gördükleri işlevler birbirinden giderek farklılaştığından aralarındaki rekabet, başka bir deyişle belli bir işin uzmanının yerini dolduracak kişiler de azalır. Diğer taraftan uzmanlaşma ile birlikte kişilerin gördükleri işlerin önemi artar ve bu nedenlerden dolayı uzman kişilerin örgüt içindeki mevkileri üst kademeye göreli olarak sağlamlaşır ve uzmanlık otoritelerinin artışına koşut olarak bağımsızlık kazanırlar. Bu kişisel özerklik ve özgürlük ortamı ise bireyselliğin gelişmesini sağlar ve böylece uzmanlaşma olgusunun biçimsel örgütlerde yaygınlaşması örgüt içi demokrasinin gelişmesine olanak verir.

Bununla birlikte özellikle modern örgütlerin ilk türlerinden biri olan bürokratik örgütlerde özellikle demokratik eşitlik ilkesi tam anlamıyla gerçekleştirilemez, bunun başlıca nedeni hiyerarşinin kaçınılmaz bir biçimde bu örgütlerin yapısını belirlemesi ve böylece sosyal eşitsizliğin biçimsel olarak yani yaptırıma bağlanmış kurallar aracılığıyla örgüt içinde egemenliğini sürdürmesidir, başka bir deyişle bu tür örgütlerde ast-üst ilişkileri geçerli olduğundan yalnızca meslek rolleri ile bağlantılı olsa bile örgüt içinde üstlerin astlar üzerinde denetim ve otoritesi ne kadar yüksek olursa eşitlik ilkesinin

1 Bkz. Weber, Max : *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1980, s. 605.

gerçekleştirilmesi o kadar engellenir. Diğer taraftan tarihi süreç içinde bakıldığında modern anlamda bürokratik örgütlerin kişi özgürlüğünün artmasını sağladığı ama bununla birlikte yukarıdaki nedenden dolayı bu özgürlüğün belli bir ölçüde sınırlı kaldığı görülür.² Ancak uzmanlaşmanın giderek artması, kişilerin örgütler içinde daha özerk rollere sahip olmasına ve yalnız üst kademe yöneticilerine değil uzmanlaşan alt kademe yöneticilerine veya yönetici olmayan uzmanlara da işlevlerinin önemine koşut olarak bireyselliklerini korumalarına veya geliştirmelerine olanak verir.

Gelenekçi bürokrasilerden modern bürokratik örgütlere geçiş süreci bireyselleşme ve demokratikleşme süreçleriyle birarada gerçekleştiğinden birbirlerinin neden ve sonucunu oluşturlar şöyle ki, demokratikleşme sürecinin biçimsel örgütlerin varlığının önkoşulu olmasına karşın bu tür örgütlerin gelişmesi gelenekçi bürokrasilere görece olarak bireyselliğe olanak vermesinden dolayı demokratikleşme çabalarına olumlu katkılarda bulunur.

Örgütler, sosyal sistemlerin sistem niteliğini en çok taşıyan türlerinden birini oluşturur, çünkü örgüt içindeki rol farklılaşmasının ve birimler arasındaki işbölümünün biçimini yansıtan örgüt yapısı kendiliğinden oluşmaz, ussal olarak yani amaçlarını etkinlikle gerçekleştirecek biçimde önceden taslaklanır. Başka bir deyişle örgüt içi roller resmi iş ve davranış kuralları biçiminde her bir mevkıyla ilgili olarak önceden belirlenir ve yaptırımlara bağlanır. Kişi kendisine verilen role uygun davranma zorunluluğunu duyar ve özellikle örgüt türleri içinde en çok biçimsellik gösteren bürokratik örgütlerde rollerin kişilere değil kişilerin rollere uydurulması ilkesi geçerlidir. Diğer taraftan güç ilişkileri sosyal sistemlerin en belirgin özelliklerinden biri olduğundan güç konularının biçimselleştirildiği biçimsel örgütler de çeşitli türdeki sosyal sistemler arasında sistem niteliğine en çok sahip olan sistemlerdir. Bunun sonucu olarak da birey ile biçimsel örgüt arasındaki gerginlik daha belirgin düzeye ulaşır.

Burada biçimsel örgütlerde bireyselliğin etkinliğinin ne olduğu sorusu ortaya çıkar. Bireyselleşmeyle biçimsellik pek birbiriyle bağdaşa-

2 Schluhter. Wolfgang : *Aspekte bürokratischer Herrschaft*, München 1972, s. 169.

maz, çünkü biçimsel kurallara uygun olarak örgüt içindeki rolünün gereklerini yerine getiren kişinin tüm yeteneklerini kullanarak gereksinmelerini karşılaması olanakları örgüt içindeki mevkiine bağlı meslek rolü tarafından sınırlanır ve bu yüzden de bireyselliğini o ölçüde yadsımak veya sınırlamak zorunda kalır.

Buna karşılık biçimsel örgüt resmi mevkiler düzeninin haklılaştırılması sorununu kendi içinde çözemez, çünkü bu sorun bireysellik olgusu ile yakından ilintilidir şöyle ki, belli bir mevkinin sahip olduğu güç konumunun haklılaştırılması için öznelararası iletişim aracılığıyla uzlaşmaya gerek bulunur ve bu süreç, bireylerin tüm gereksemeleri ve düşünce yetenekleri yani bireysellikleri tarafından etkilenir.

II. Örgütsel davranışın gelişmesinde kişiliğin önemi

Birey ile biçimsel örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim örgütsel davranışın gelişmesine olanak verir.³ Böylece bu tür örgütler, resmi amaçların gerçekleştirilmesine yönelik yazılı veya sözlü eylem (davranış) kurallarının oluşturduğu bireysellikten yoksun salt biçimsel nitelikte sosyal ilişkiler ağı olmaktan çıkıp yaşayan sistemler haline gelirler.

1. Birey ve biçimsel örgüt

Örgütler ne kadar biçimsel olsalar bile resmi kurallar hiçbir zaman örgüt üyelerinin gerçekte ortaya çıkan durumlar içindeki davranışını tüm olarak belirlemez, çünkü özellikle örgütün toplumsal çevresi değişme içinde bulunduğundan davranış kurallarında gelecekte karşılaşılabilecek durumlar ayrıntılı biçimde öngörülemmez, dolayısıyla biçimsel rol beklentileri devamlı olarak örgütün amaçları doğrultusunda yorumlanır. Burada ise yeniden ortaya sorunlar çıkar şöyle ki, örgütün amaçlarının ne olduğu konusunda uzlaşmanın sağlanması pek kolay olmayıp çoğu kez olanaksızlaşır. Bunun başlıca nedeni örgütlerin resmi amaçlarının topyekün nitelikte olması ve bunlar alt birimlerin veya kişilerin amaçlarına dönüştürülmek istendiğinde çıkar konumlarının farklılığı yüzünden görüş ayrılıkları çıkmasıdır. Örneğin bürokratik örgütlerde çoğu kez ör-

3 Argyris, Chris : *Personality and Organization*, New York 1957, s. 175.

güt amaçlarını gerçekleştirmek için araç oluşturan resmi kurallar amaç haline getirilir ve bürokratlar kurallara uymaktan başka bir amaca hizmet etmekten kaçınırlar.⁴ Bu örnekte değinilen sorun, kuralların amaçlar doğrultusunda yorumlanması gerekirken örgüt üyelerinin bu sorumluluğu üzerlerine almaktan kaçınmalarıdır. Biçimsel kuralların esneklikten yoksun olması ve böylece kişisel yorum yeterince izin vermemesi, diğer taraftan kişilerin sorumluluktan kaçarak kendi çıkarlarını korumak istemeleri bu davranışın en önemli nedenlerini oluşturur.

Örgütsel davranışın biçimsel rol beklentilerine değişen sistem çevresinden bağımsız olarak tıpatıp uydurulması genellikle örgüt amaçlarının gerçekleşmesine hizmet etmediğinden sorun yaratır. Bu nedenle normal olarak rol beklentileri ile örgütsel davranış arasında görünüşte farklılık söz konusudur, örgüt içi mesleki roller değiştirilmeden yeniden yorumlanıp örgütün sürekli olarak değişen çevresine uyum sağlanır. Diğer taraftan çevrenin hızla değişmesi ve örgüt yapısının güncelliğini kaybederek rol beklentilerinin yeniden yorumlanmasının bile örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine izin vermediği durumlarda örgüt yapısının başka bir deyişle rol farklılaşmasının biçiminin değiştirilmesi kaçınılmazlaşır. Bunun sonucu olarak sistem çevresinin görece olarak hızla değişmesi durumunda örgüt içinde yapı değişikliği yapmak zorunda kalınacağından ilişkilerde istikrarın kısa zamanda bozulmaması için rol beklentilerine temel oluşturan normların çeşitli yorumlara izin verecek biçimde esnek tutulmuş olması gerekir.

Birey ile biçimsel örgüt arasındaki karşılıklı eylemler yukarıdaki süreç içinde gerçekleşir. Örgüt üyeleri biçimsel eylem kurallarını kendi gereksemeleri ve değişen çevre koşulları doğrultusunda yeniden yorumlamakla örgütün eylemlerine kendi bireyselliklerini katmış olurlar. Ancak bundan başka örgütün kısmi amaçlarının saptanması da bireysel gerekseme ve çıkarlar temelinde yeniden yorumlanır ve bazen kişilerin amaçları örgütün asıl amacı yerine bile geçebilir, dolayısıyla resmi amaçların yerini bireylerin veya çıkar gruplarının amaçlarının alması rol beklentilerinin değişik biçimde yorumlanmasının başka bir nedenini oluşturur.

4 Merton, Robert King : *Social Theory and Social Structure*, New York 1968, s. 253.

2. Kişilik ve topluluk (birincil grup)

Biçimsel örgütlerde örgütsel davranışın haklılaştırılması yukarıdaki nedenlerden dolayı sorunlar yaratır. Bu sorunun çözülmesi için örgüt üyelerinin her birinin örgütsel davranışlarının geçerliliğini diğer üyeler tarafından kabul edilebilir nedenlerle kanıtlamaları, başka bir deyişle örgütsel davranışın haklılığı üzerinde uzlaşma oluşması gerekir. Gerçek anlamda haklılaştırmanın yapılmaması ise sistem içinde ikilik yaratır. Biçimsel ile biçimsel olmayan normlar birbirinden büyük ölçüde farklılaşırlar ve biçimsel örgütler içinde biçimsel olmayan örgüt diye nitelendirilen gruplaşmalar önem kazanır. Bunun sonucunda ise sistem ve topluluk, birbirlerini tamamlayıcı öğeler olmalarına karşın haklılaştırma sorunlarının çözülememesi yüzünden aralarına set çekilir ve bağımsız varlıkları gibi görünürler.

Haklılaştırma sürecinin gerçekleştirilmesi örgüt üyelerinin mevcut farkına bakılmaksızın birbirlerini karşılıklı denetim altında tutmalarını sağlar, çünkü davranış ve eylemlerinin geçerliliğini başkalarının (diğer üyelerin) önünde sürekli olarak kanıtlamak zorunda kalırlar. Aslında birey ile biçimsel örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim dolaylı biçimde de gerçekleşir şöyle ki, önce birey ile topluluk arasında karşılıklı eylemden sonra topluluk ile sistem arasındaki bağımlılığın derecesine göre bireyler grup aracılığıyla sistemi etkilemek olanağını bulur. Birey, örgüt içindeki birincil grupların bir parçasını, birincil gruplar da örgütün biçimsel olmayan ancak biçimselliği tamamlayan ya da onun yerine geçen yanını oluşturduğundan bireyle birincil grup arasındaki etkileşim örgütü sistem olarak etkiler, çünkü özellikle biçimsel rol beklentilerinin yorumlanması süreci grup içindeki iletişim, başka bir deyişle bireylerin birbirlerine danışmaları ve yorumu gerektiren konularda uzlaşmaya varmaları sonucunda oluşur. Ancak yukarıdaki savlar modern toplumlarda geçerlidir. Gelenekçi toplumlar söz konusu olduğunda örgütler içinde birincil gruplar oluşsa bile bu süreç gelenekler temelinde gerçekleşir, dolayısıyla bireyselliğin önemli ölçüde etkinlik göstermesi de beklenemez. Bunun sonucunda ise bürokratik nitelikteki rol beklentileri gelenekler temelinde yorumlanır, bireysellik gelenekçi grupların içinde oluşamaz, çünkü birey bağımsızlığa eğilim gösterdikçe grubun sert yaptırımlarıyla karşılaşır, en azından grup tarafından dışlanır.

Gelenekçi toplumlarda bürokratik rol beklentilerinin geleneklere uygun olması aranır, çünkü geleneklerin değiştirilmesi söz konusu olamaz ve roller geleneklere uymadığında ise haklılaştırma yapılamaz. Gelenekçi bir toplumun çevresini modern toplumlar oluşturuyorsa büyük gelişmeler ortaya çıkar, çünkü devlet örgütü hızla değişen çevreye ayak uydurmak ve sistem olarak kendisini yenilemek zorunluluğu ile karşılaşır; oysa sistem düzeyinde değişimlere girildiğinde bunlar çoğu kez geleneklere ters düştüğünden haklılaştırıcı öğeden yoksun kalır ve değişim tam anlamıyla gerçekleştirilemez. Ancak bireyselliğin gelişmesi ve öznelerarası iletişime dayalı birincil gruplar (topluluklar) oluşturulması önkoşuluyla sistemsel değişimler yeterince haklılaştırılabilir.

Sonuç olarak örgütlerde birey, topluluk (birincil grup) ve sistem arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur, bireyselliğin gelişmediği gelenekçi toplumlarda ise bu süreç yalnız topluluk ile sistem arasındaki etkileşimi kapsar. Ayrıca bireyler yalnız topluluk aracılığıyla sistemi etkilemez, yeterince güç sahibi olduklarında bireysel gereksemeleri, çıkarları ve amaçları doğrultusunda dolaysız olarak sistemi de etkilerler. Örgütlerdeki haklılaştırma sorunu bu nedenle çok boyutludur. Birincisi birey ile topluluk, ikincisi topluluk ile sistem, üçüncüsü ise birey ile sistem arasında çıkan sorunları kapsar ve bu boyutlardan birinde karşılıklı eylem ve iletişimin yeterince gerçekleşmemesi sonucunda kişiler bireyselliklerini birincil gruptaki saygınlık konumları ve rol sistemindeki güç konumları ile birarada bağdaştıramazlar.

Biçimsel örgütlerde haklılaştırma sorununa çözüm bulunamaması bireyin sistem dışına itilmesine ve kuramda sistem çevresi olarak tasarılanmasına neden olmuştur. Örgüt içindeki gruplaşmalar da bireysellik temelinde olduğundan sistem ögesinden yoksun kalır ve böylece sanki örgütün çevresiymiş gibi algılanır. Buna karşın biçimsel örgütler çoğu kez topluluk olduklarını savunurlar. Ancak bu sav gerçeği yansıtmaktan çok birincil gruplarda oluşmuş saygınlık konumlarının sistem içindeki güç konumlarına tıpatıp uymasını gerektiren, erişilmesi istenen ideal bir durum için geçerlidir, başka bir deyişle sistem (biçimsel örgüt) ile topluluğun (birincil grup) birbiriyle çakışması, biçimsel rol beklentilerinin normatif düzen yardımıyla haklılaştırıldığını gösterir.

Gerçekte ise haklılaştırma yapılmadığında biçimsel ile biçimsel olmayan roller ikiliği ortaya çıkar. Birey ancak birincil grup üyesi olarak bireyselliği ile biçimsel rol beklentilerinin yorumlanması sürecine katkıda bulunabileceğinden birey ile sistem arasındaki karşılıklı etkileşim bireyin birincil gruptaki rolüyle özdeşleşmiş olmasını gerektirir ve bundan başka sistem ile grubun amaçları birbirleriyle çakıştıklarında birey aynı zamanda sistem içindeki rolüyle kolayca özdeşleşmiş olur.

Bireyin grupla özdeşleşmesinin birinci önkoşulu gereksemelerinin grup içinde karşılanması olup özdeşleşmenin derecesi de önemli ölçüde buna bağlı kalır.⁵ Dolayısıyla bireysellik geliştikçe bireysel gereksemelerin karşılanması birincil grupların oluşmasında giderek önem kazanır. Bireyselliğin gelişmemiş olduğu gelenekçi toplumlarda ise örgüt içi gruplar geleneklere bağlı olarak kendiliğinden oluşur ve tam bireysellik kazanmamış olan kişiler gelenekler temelinde bu gruplarla özdeşleşirler.

III. Örgüt yapısının çevre etkilerine karşı korunmasında üyelerinin (kişilerin) etkinliği

Örgüt gerçeği örgüt yapısı ile kişileri kapsar. Yapısı olmayan bir örgüt ise düşünülemez, çünkü salt kişilerden oluşan bir yığındır. Buna karşılık kişilerden ayrı tutulmuş bir örgüt yapısı da günlük yaşam dünyasından yoksun kalacağından gerçeği tamamen yansıtmaz. Dolayısıyla biçimsel örgütler biçimsel örgüt yapısı ve bireylerden oluşur. Diğer taraftan herhangi bir sosyal sistem üyeleriyle birlikte biçimsel olmayan örgüt diye tanımlanabilir, çünkü biçimsel olmayan yani kendiliğinden oluşmuş bir yapıya sahip olup kişileri de birlikte kapsar, bu nedenle özellikle büyük sosyal sistemler sosyal örgüt olarak da tanımlanırlar.

Biçimsel örgüt yapısının en belirgin özelliklerinden biri görelilik olarak değişmezliğidir, çünkü bu tür yapıyı devamlı olarak değiştirmek olanaksızdır. Özellikle yazılı kuralların kalıcı olması ussallığın gerçekleştirilmesi açısından önkoşuldur. Yönerge, genelge ve yö-

⁵ Bkz. March, James G. ve Simon, Herbert A. : *Örgütler*, (Çev.) Ömer Bozkurt - Oğuz Onaran, Ankara 1975, s. 75.

netmeliklerin sürekli olarak değiştirilmesi örgüt üyeleri arasında davranışları açısından güvensizlik ortamı yaratır, çünkü bunların nasıl uygulanacağı başlangıçta belirsiz kalır ancak zamanla bu belirsizlik ortadan kalkar, yazılı kuralların geçerlilik süresinin kısa olması ve yerlerine yeni kuralların konulması ile ise bu tür belirsizlik süreklilik kazanır.

Diğer taraftan kuralların kalıcılığı çevre açısından sorunlar yaratır, çünkü örgüt çevresi devamlı olarak -hızlı veya yavaş- bir değişme içinde bulunur ve örgüt yapısının çevreye tam anlamıyla uyum sağlayabilmesi için onunla birlikte değişmesi gerekir, oysa yukarıda belirtildiği gibi sürekli değişen biçimsel örgüt yapısı ussalığın gerçekleştirilmesine izin vermez.

Biçimsel örgütlerde sert yaptırımlarla bezenmiş yoğun olarak denetlenen katı kurallar ne kadar yaygınsa biçimsellik de o ölçüde artar ve aktörlerin rollerine kişilik kazandırma olanakları başka bir deyişle bireysel etkinlikleri azalır. Rol beklentileri belli bir esnekliğe sahip oldukları ölçüde kişilere bunları örgütün amaçları doğrultusunda yorumlama olanağını verirler, buna karşılık biçimsellik arttıkça bireysel etkinlik ve kuralların değişen çevre koşulları altında yeniden yorumlanması olanakları azalır, başka bir deyişle biçimsellik, değişen çevreye uyum olanaklarını kısıtlar.

Örgütsel davranış, örgüt yapısı ile çevrenin birbirini etkilemesi sonucunda oluşur ve bu etkileşimin örgüt yapısı değişikliğe uğramadan gerçekleşmesini kişiler sağlar. Ancak kişiler arasında rol beklentilerinin yeniden nasıl yorumlanacağı konusunda belli bir uzlaşmanın bulunması önkoşuldur, bunun en azından kişinin içinde bulunduğu iş grubu içinde gerçekleşmesi gerekir ve böylece örgüt yapısının yeniden yorumlanması bir tür alt kültürün varlığını gerektirir. Bu alt kültür, kişinin günlük yaşam dünyasının önemli bir parçasını oluşturur. Dolayısıyla örgütsel davranış, örgütsel kişilik diye tanımlanabilecek türdeki kişiliklerin örgüte özgü alt kültürler içinde yoğrularak gelişmeleri ile birlikte oluşur.

Sonuçta örgütlerin iç ve dış görüntülerini birbirinden ayırdetmek gerekir. Dıştan yani yüzeysel olarak bakıldığında örgütlerin değişmez ve çevreye uyumsuz gibi görünen biçimsel görüntüsü ile

karşılaşılır, örgüt içindeki karar alma süreçleri incelendiğinde ise biçimsel kurallar değişmese bile bunların grup içinde yeniden yorumlanması sonucunda rol uygulamalarının değiştiği görülür.

Örgüt içinde biçimsel rol beklentilerinin yeniden yorumlanmasına olanak veren alt kültürlerin ve iş gruplarının oluşmasında bireyselliğin özel bir önemi bulunur, çünkü alt gruplardaki uzlaşma kişilerin gerekseme, yetenekleri ve istemleri yardımıyla gerçekleşir, dolayısıyla kişilerin biçimsel yapıdan kaynaklanan güç konumları yerine grup içindeki etkinlikleri sonucunda kazandıkları kişisel saygınlık grupsal bütünleşmenin yapısını belirler. Kişiler birbirini saymadığında ise grup ve uzlaşma oluşması olanağı bulunmaz. Grup içinde kişilerin saygınlık konumları değişik olabilir örneğin, «insani ilişkiler okulu» araştırmalarından beri bilindiği gibi genellikle her grubun bir önderi bulunur ve bu kişi grubun sözcülüğünü üstlenir.

Yukarıdaki nedenlerden dolayı kişiler örgüt içindeki rollerini nasıl oynayacaklarını örgüt çevresinin değişen koşullarını gözönünde bulundurarak bir ölçüde kendileri belirler ve bunu gerçekleştirilmeye yönelik olarak içinde buldukları grupla danışma ve eğitimi içinde bulunurlar. Böylece yalnız çevreye daha iyi uyum sağlanmış olmaz, uyumsuzluktan dolayı çıkan sorunların büyük boyutlara ulaşması önlenemediğinden örgüt yapısı da devamlı değişimlerden korunur. Sonuçta örgüt üyelerinin çevrenin değişmesinden dolayı ortaya çıkan belirsizlikleri massederek örgüt yapısına istikrar sağlama gibi çok önemli işlevleri bulunur ve bu tür işlevleri gördükleri ölçüde güç sahibi olurlar.

Örgütlerin içindeki çeşitli birimlerin sistem çevreleri birbirinden ayrı olarak değişik çevre koşulları altında bulunabilir. Örneğin yoğun satış rekabeti içindeki işletme örgütlerinde üretim birimlerindeki görevler genellikle pazarlama birimine göreli olarak çok daha az belirsizlik içinde yerine getirilir.⁶ Bu nedenle üretim sorumluları satış sorumluları kadar belirsizliği massetme zorunda kalmazlar ancak bunun sonucunda yönetim tarafından üretim işlevine satış işlevinden daha az önem verileceğinden pazarlama sorumlularının gücü çevrenin belirsizliği ölçüsünde artar.

6 Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. : *Organization and Environment*, Boston, Mass. 1967, s. 33.

Örgüt sorumluları yalnızca sistem çevresinin belirsizliği ile baş etmekle kalmaz aynı zamanda örgüt yapısının gerekleri doğrultusunda çevreyi değiştirmek girişiminde de bulunurlar. Bu çabalar arasında en önemlisi çevrenin belirsizliğini azaltmaktır. Bu da başka örgütlerle olan kaynak rekabetini kısıtlayıcı biçimde çevreyi değiştirici önlemler almak yoluyla sağlanır şöyle ki, rakip örgütler saf dışı edilir veya karşılıklı olarak yıkıcı kaynak rekabetinden vazgeçilir ya da rakip örgütlerin yöntemlerinde çeşitli yollarla söz sahibi olunur. Örgütün çevre koşullarını etkileyen bu gibi girişimler sorumlu kişilerin istem, gerekseme (çıkar) ve yetenekleri doğrultusunda alınır, bu nedenle de kişilikleri ile sıkı sıkıya bağlantılıdır. Örneğin, üzerine risk alma eğilimleri değişik olan sorumlular salt bu kişilik özelliğinden dolayı birbirinden farklı kararlar verirler. Sonuç olarak örgüt yapısını devamlı değişimlerden korumak için bireyler hem çevrenin etkileri için bir tür tampon oluşturur, hem de çevreyi etkileyici kararlar alarak istikrarlı koşulların sağlanmasını üzerlerine kişisel sorumluluk olarak gerçekleştirirler.

IV. Biçimsel örgütün kişilik üzerindeki etkileri.

Kişilik, Ben (ego) ile Üst-Ben (süperego) arasındaki karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşur. Kişiliğin oluşması için önkosul, Üst-Ben'in simgesi olan topluluk normlarının bireyden önce varlık göstermesidir. Kişi toplumsallaştırılma süreci içinde topluluk normlarını içselleştirir ve üstbenlik sahibi olur, diğer taraftan yine başkaları ile yaptığı dil iletişimi süreçleri sonucunda kendi eylemlerine başkalarının gözüyle bakarak kendisini nesne olarak görebilir ve böylece kendi bilincine varır. Ben ile Üst-Ben arasındaki etkileşim ne kadar yoğun ve sürekli olursa Ben'in gelişmesi de o kadar artar. Bireysellik veya özbenlik geliştikçe kişinin davranışları salt Üst-Ben tarafından belirlenmekle kalmaz, Ben tarafından da yönlendirilir ve kişi topluluğun denetiminden kendisini bir ölçüde sıyıırır. Sonuç olarak kişinin kendi gereksemeleri ve yeteneklerini rol beklentilerinden farklı biçimde oluşturduğu ölçüde bireyselliği gelişir⁷.

Bireyselliğin gelişmesi için çeşitli gereksemelerin kişinin içinde birbirinden farklılaşması ve değişik yönelimler haline gelmeleri ge-

7 Bkz. Argyris, C., *a.g.e.*, s. 33.

rekir, kısacası bireyselliğin temelinde gereksemeler yatar ve kişilik geliştikçe kişide hayati veya doğal nitelikte olmayan gereksemeler oluşarak giderek önem kazanır. Bireyselliğin diğer bir temel ögesini de yetenekler oluşturur ve bunlar çoğu kez gereksemeler doğrultusunda gelişir.⁸ Ancak bunun tersi de doğrudur, çünkü yetenekleri olan bir kişi aynı zamanda bu doğrultuda gereksemeler duyar. Örneğin müziğe karşı yeteneği olan kişinin çalgı (saz) çalmaya gereksemesi bulunur, diğer taraftan bu yeteneğini geliştirip başkalarının beğenisini (onur) kazandıkça buna karşı da gereksemesi artarak yeteneğini daha çok geliştirmek ister.

Yukarıdaki nedenlerden dolayı bireyselliğin gelişebilmesi için kişinin gereksemelerini karşılayıcı, yeteneklerini geliştirici ve dolayısıyla kendisine yeni gereksemeler yaratıcı eylemlerde bulunması önkoşuldur ve yaşamının önemli bir bölümü iş saatlerinde geçtiğinden işiyle ilgili eylemleriyle kendisini (özbenliğini), başka bir deyişle bireyselliği üzerindeki beklentilerini gerçekleştirmeyi arzu eder.

Buna karşılık biçimsel örgütlerde işgörenlerin kendilerini gerçekleştirme olanakları kısıtlıdır, çünkü bu tür örgütlerde usallığı geliştirmek için ayrıntılı işbölümü yapılır ve örgüt içi roller birbirinden kesinlikle ayırılır. Bunun sonucunda özellikle kendilerine basit bir rol (görev) verilmiş olan işgörenler gerekseme ve yetenekleri ne kadar gelişmişse bu rollerinden o kadar hoşnutsuzluk duyarlar. Diyelim ki sürekli iş (montaj) bandında bir makina parçasının herhangi bir vidasını sıkıktan başka görevi olmayan bir işçi bireysel gereksemeleri ve yetenekleri ölçüsünde bu işinden mutsuzluk duyar ve band çalışması birincil grup kurmaya da olanak vermediğinden yabancılaşma duygusuna kapılır.

Kişinin kendisini gerçekleştirebilmesi yaptığı işte mümkün olduğu kadar bilgi ve yeteneklerini kullanmasını gerektirir. Buna karşılık biçimsel örgütlerde ussalığın artırılması maksadıyla işgörelere verilen görevler gittikçe basitleştikğinden kişilerin kendilerini gösterme olanakları da azalır. Örneğin endüstri ülkelerinde büro ve fabrikalarda otomasyonun iyice gelişmesiyle birlikte işgören kademesindeki işlerin önemli bir kısmı makinalar tarafından görülme-

8 Bkz. Mead, George, H. : *Mind, Self, and Society*, Chicago-London 1967, s. 90.

ye başlanmış ve makina işgörenin yardımcısı olmaktan çıkıp işgören makinanın yardımcısı durumuna geçerek kendisini kanıtlayıcı olanakları azalmıştır.

Burada ise bir çelişki göze çarpar şöyle ki, toplumsal işbölümünün bireyselliğinin gelişmesine yol açtığı Durkheim'den beri ileri sürülmektedir, ancak modern çalışma koşullarında bazen işbölümü arttıkça bunun bireysellik üzerinde olumsuz etkiler yaptığı ve kişinin kendisine yabancılaşmasına, başka bir deyişle bireysellik kaybına neden olduğu görülür. Bu çelişkiyi çözümlenebilmek için önce toplumsal farklılaşma ile bireysellik arasındaki ilişkilerin niteliğini inceleyelim. G. H. Mead'ın araştırmalarından beri bilindiği gibi bireysellik ya da özbenlik, üstbenliğe göreli olarak kazanılır ve bu nedenle de toplumsallaşma süreci içinde oluşur. Kişinin örgüt içinde yüklendiği rol de üstbenliğinin bir parçasını oluşturur, çünkü normal olarak bu rol ile özdeşleşir, diğer taraftan bireyselliğinin gerçekleşmesi, Üst-Ben ile Ben arasında kalan mesafeye (role distance) bağlıdır⁹.

Rol özdeşleşmesi ile özbenliğin etkinlik alanları arasında ne kadar çok mesâfe kalırsa bireyselliğinin gerçekleştirilmesi olanakları o kadar artar, çünkü kişiler rolleriyle ne kadar özdeşleşirlerse kişiliklerinin o kadar büyük parçası üstbenlik yani roller için ayrılır, kişinin tüm kişiliğinin roller tarafından doldurulması patolojik bir olaydır, çünkü bu durumda kişi topluluğun kuklası durumuna düşer, buna karşılık rolü ile özdeşleşmediği ölçüde özbenliği gelişir.

Kişinin rolüyle ne kadar özdeşleşeceği yalnız kendisi değil rolün içeriği ile de belirlenir, dolayısıyla rolünü rol beklentilerine uygun bir biçimde oynamak istiyorsa rolüyle bu beklentilere uygun ölçüde özdeşleşmek zorunda kalır, ancak gerçekte kendi istemine bağlı olarak bundan sapmalar görüldüğünde rolünü iyi oynamadığı izlenimini yaratır. Özellikle bireysellikleri yani gerekseme ve yetenekleri gelişmiş olan kişiler kendilerine verilen iş rolleriyle büyük ölçüde özdeşleşmek zorunda kaldıklarında kendilerine yabancılaşma duygusuna kapılırlar, çünkü bireyselliklerinin bir kısmını yitirmek durumunda kalırlar.

9 Bkz. Dreitzel, Hans Peter : *Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft*, Stuttgart 1968, s. 221.

Burada ise çeşitli iş rolleri arasında bir ayırım yapmak gerekir:

1. Bazı uzmanlık konusu olmayan birçok örgütsel rol insiyatif gerektirmez, belli birtakım rol beklentilerinin yerine getirilmesi, iş normlarına uyulması yeterli olur. Burada benlik için dar bir etkinlik alanı kalır, çünkü rolün oynanmasında bireysel yeteneklere çok az gerekseme bulunur.

2. Uzmanlık rollerinde ise bilgi ve yeteneklere yani Ben'in daha çok etkinliğine gerek bulunur ve bu nedenle de rol özdeşleşmesi ile bireysellik arasındaki mesafe artar.

3. Biçim verici (yaratıcı) rollerde ise özbenlik ile rol arasındaki uzaklık daha çok artar, bireysellik alanı genişler.¹⁰

Toplumsal işbölümünün ilk evrelerindeki rol farklılaşması özellikle uzmanlık rollerinin ortaya çıkmasıyla gerçekleşmiş ve bu nedenle de evrim sürecinde bireysellik artmıştır.

Örneğin zanaatların gelişmesiyle kişiler bireysel yeteneklerini kullanma olanaklarını bulmuşlardı oysa uzmanlaşmadan önce çok çeşitli işleri birarada görerek yetenekleri doğrultusunda çalışmadıklarından ancak özel yeteneklerini kullanabildikleri ölçüde bireysel etkinlik gösterebilirlerdi. Buna karşılık endüstrileşme ve biçimsel örgütlerin ortaya çıkmasıyla birlikte üretimde makinalaşma sonucunda zanaatlar eski önemini kaybetmiş, düz işçi sayısı ve bunun sonucunda da yukarıdaki rol gruplarından birincisine giren niteliksiz iş rolleri büyük ölçüde artmıştır. Endüstrileşmenin günümüzdeki evresinde ise otomasyonla birlikte tüm sektörlerde nitelikli iş rolleri hızla azalmaktadır. Buna karşılık endüstri toplumlarında eğitim olanakları artmış ve kişilerin bilgi ve yetenekleri, bireysellikleri gelişmiştir. Bu durumdaki işgörenler ise nitelikli iş rollerinin kayba uğramasından gittikçe daha çok hoşnutsuz olmaya başlamışlardır, çünkü bilgi ve yeteneklerini kullanacakları ve kendilerini gerçekleştirecekleri, kanıtlayacakları iş ortamlarını bulmaları güçleşmiştir.

Bundan ayrı olarak biçimsel örgütlerde ast-üst ilişkileri kesin biçimde düzenlenir yani belirgin bir hiyerarşi oluşturulur, bunun sonucunda da üstler, astlar üzerinde kuvvetli bir denetim kurarlar ve bu komuta zinciri öylesine etkin olur ki yönetim piramidinin tepe-

10 Bkz. Dretzel, H. P., *a.g.e.*, s. 137-138.

sinde bulunan kişi isteklerini bu emir-komuta zinciri aracılığıyla tabana kabul ettirir ve tüm örgütü denetimi altında tutar. Sonuçta kişiler hiyerarşinin ne kadar alt kademesinde bulunurlarsa, bağlı buldukları komuta zincirinde daha çok üst kademe yöneticisi bulunacağından dolayı veya dolaysız olarak bunların tümü tarafından da yönlendirilmiş ve denetlenmiş olurlar. Dolayısıyla hiyerarşi örgüt içinde ne kadar kapsamlı ve egemense işgörenler üzerindeki baskısı ve kişinin örgüt içindeki rolü ile özdeşleşmesi zorunluluğu o kadar artarak bireysellik için etkinlik alanı giderek kısıtlanır. Bunun başka bir nedeni de katı hiyerarşik düzen içinde astların üstlerinin rol beklentilerine daha sıkı biçimde uymak ve bunun için aynı zamanda üstleriyle özdeşleşmek yani onların belli durumlarda nasıl hareket edeceğini ya da kendilerinden neler bekleyeceğini çok iyi kestirmek ve eylemlerini buna uydurmak zorunda kalmalarıdır. Böylece örgütlerde kişilerin yetki ve sorumlulukları azaldıkça ya da biçimsellik arttıkça bireyselliğe olan gereksime azalır. Bunun sonucunda ise bilgi ve yeteneklerini kullanamayan kişilerin bireyselliklerini yadsımalara gerekeceğinden kendilerine yabancılaşma sorunuyla karşılaşırılar.

V. Birincil grup biçimsel örgüt ikiliği

Tam anlamıyla bürokratik örgütler bireyselliğe ve yaratıcılığa pek olanak vermez ve iş yaşamında kendisini gerçekleştiremeyen birey biçimsel örgüte karşı direnme gösterir, onun normlarına uymaktan kaçınır ve böylece gereksemelerini karşılamaya çalışır. Bunun en kolay yolu ise birincil grup içine girmektir, çünkü bu tür gruplar içinde biçimsel olmayan normlar geçerlilik kazanır ve diyelim ki işi yavaşlatma normu grubun eylemlerini belirliyorsa bireylere iş süresinde kendilerini gerçekleştirmeleri için daha çok zaman kalır, ancak bu da işletme açısından zaman kaybıdır.

Örgütler içindeki birincil gruplarda yukarıdaki örnekteki gibi örgütsel normlarla çelişkiye düşen normlar geçerli olduğunda örgüt-birincil grup ikiliği ortaya çıkar. Biçimsel normlarla bunlara karşıt biçimsel olmayan normların birarada varolması şöyle olur, görünüşte biçimsel normlara gerçekte ise grup normlarına uyulur, örneğin grup üyeleri iş saatlerinde kendilerine resmen verilmiş olan görevleri yerine getireceklerine bu zamanın bir kısmını görevleriyle ilgisi olmayan eylemlerle geçirdiklerinde yine de sanki çalışıyorlarmış gibi

görünmek zorunda kalırlar yani açıkça biçimsel normları çiğneyemezler, çünkü bu tutum sonucunda çeşitli yaptırımlarla karşılaşır- lar ve dolayısıyla örgütteki üyelikleri silinebilir. Bu nedenle birincil gruplar varlıklarını korumak istiyorlarsa normal olarak örgütün resmi amaç ve kurallarına ters düşen eylemlere açıkça geçemezler.

Biçimsel örgütle birincil gruplar arasındaki ikiliğin başlıca nedeni, biçimsel rol beklentilerinin olanak verdiği ölçüde kişilere ta- nınan bireysellik alanının o rolleri taşıyan kişilerce yeterli bulunma- ması yani kişinin bireyselliğinin kendisine verilen örgütsel rolün izin verdiği yüksek olması ve bu nedenle de kendisini gerçekleştir- me olanaklarının biçimsel örgüt tarafından sınırlandırılmış olma- sıdır. Dolayısıyla bireyin örgüt içinde kendisini gerçekleştirme için tek seçenek olarak biçimsel rol beklentileri yerine grup normlarına uymak kalır.

Böylece biçimsel normların yerine geçen grup normlarının ge- nellikle bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya yöne- lik olduğu söylenebilir. Diğer taraftan örgütlerde birincil grupların oluşturulmasına biçimsellik arttıkça daha çok gerekseme bulunur, çünkü bu durumda kişilerin kendilerine verilen rollerle özdeşleşme- leri zorunluluğu artar, bireysellik için etkinlik alanı daralır ve bu yüzden de biçimsel olmayan grup ilişkilerinde kendilerini gerçekleştirmek gerekmesini daha çok duyarlar. Biçimsel örgütlerde bu tür grup ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi için kişilere zaman bırakılması ve iş saatleri salt görevlerin yapılması ile dolduruldu- ğunda birincil grupların kurulabilmesi için biçimsel normlardan sap- malara gidilmesi kaçınılmazlaşır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki normdan sapsalar genellikle açıkça kararlaştırılmaz, kişiler ey- lemlerini birbirlerine uydurarak bu sapsmaları gerçekleştirir ve ken- dilerine bireysellik alanı yaratırlar, örneğin başkaları çalışırken bir kişi çalışmazsa hemen yaptırıma uğrar ancak iki kişi kendi araların- da iş sırasında söyleştiklerinde yaptırma uğramaları olasılığı azalır, çünkü sayıları arttıkça güçleri de artar ve suçlandıkları zaman ken- dilerini savunmaları davranışlarını haklılaştırmaları olanakları artar.

Örgütlerde biçimselliğin aşırı derecede yüksek olması ve bu ne- denle tüm kuralların pratikte uygulanması olanağının bulunmaması da biçimsel örgüt-grup ikiliği yaratabilir, çünkü kurallara isteseler bile uyamayan örgüt üyeleri kendilerini yaptırımlardan kurtarmak

için grup içinde dayanışmaya geçmek zorunluluğunu duyarlar ve böylece pratikte uygulanabilen normlar biçimsel normların yerini alır. Özellikle örgütün dış ilişkilerinde geçerli olan normlar grup içinde değiştirildiğinde yine resmi kurallara uyuluyormuş gibi görünerek grup normları yalnız yönetime karşı değil dış ilişkilerde de geçerli olur. Bu ise kuşkusuz çok sakıncalıdır, çünkü böylece örgüt, yapısının bozulmasıyla kalmaz, amaçlarından da saptırılmış olur ve örgütsel davranışların haklılığı üzerinde kuşku ve tartışmalar başlar. Sonuçta biçimsel örgütlerde uygulama olanağı bulunmayan kuralların bulunması birincil grupların oluşması eğilimini artırır, çünkü ortak grup davranışı ile kurallara uyuluyormuş gibi görünürken başka kurallar uygulamak kolaylaşır. Böylece iç ya da dış ilişkileri düzenleyen normlardan sapmalar grup oluşturmakla en kolay biçimde gerçekleştirilir. Buna karşılık bireysel nitelikteki norm sapmaları grup veya yönetim tarafından kolaylıkla denetlenip yaygınlaşmaları önlenebilir.

Biçimsel örgüt-grup ikiliği örgüt üyelerinde bireyselliğin gelişmemiş olması nedeniyle de ortaya çıkabilir, çünkü biçimsel örgütlerde kişilere gelenekçi bürokrasilere göreli olarak çok daha geniş bireysellik alanı bırakılmıştır ve dahası özellikle yönetim elemanlarının yeteneklerini yani bireyselliklerini bu ölçüde göstermeleri beklenir. Ancak biçimsel örgütlerin üyelerini gelenekçi tipteki kişilikler oluşturuyorsa kendilerinden beklenen bireyselliği gösteremezler ve bu kez -önceki durumun tersine- bireysellikleri yeterli olmadığı için biçimsel örgüt-grup ikiliği ortaya çıkar. Böylece kişiler rolleriyle büyük ölçüde özdeşleşme olanağını bulamadıklarından grupla özdeşleşerek dayanışma gereksemelerini tam olarak karşılamaya çalışırlar. Bunun sonucunda gelenekçi bürokrasi temeline ve uygulamalarına dayanan gruplar oluşarak biçimsel örgütün normlarını gerçekte geçersiz kılarlar. Biçimsel örgütler içinde gelenekçi bürokrasi temelinde gruplar oluşması örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini ve gerçek anlamda örgütsel değişmeyi engeller. Yönetim ve denetimde yeni teknikler uygulanması olanakları azalır, çünkü birincil gruplar kendi kendilerini bürokratik gelenekler temelinde yönetip denetlerler ve ussallığın artırılması için gösterilen çabalar boşa gider; ussallık artışı örgütsel değişmeyi gerektirir oysa gelenekler ne türde olursa olsun kolayca değiştirilemez. Örgüt yapısının ussallaşma süreci için-

de değiştirilmesi örgüt içinde rol farklılaşmasının değişmesi anlamına gelir ve bundan birincil gruplar da etkilenir, yeni yapı uygulamada gerçekleştirildiğinde bu gruplar çözülme tehlikesiyle karşılaşabilirler, bu nedenle yapı değişiklikleri biçimsel olarak gerçekleştirilirse bile uygulamada değişikliğe karşı olan birincil gruplar tarafından amacından saptırılmak istenir.

Şunu da belirtmek gerekir ki birincil gruplar ne türde olursa olsun aynı zamanda çıkar gruplarıdır ve birincil grup biçimsel yapı ikiliği grup çıkarlarının örgütün çıkarlarıyla bağdaşmadığını gösterir. Bireysel çıkarları oluşturan gereksemeler arasında hangi tür gereksemenin belli bir çıkar grubunun oluşmasını öncelikle sağladığı belirlenebilmelidir. Şimdiye dek ya bireyselliğe ya da elcillliğe (sosyal dayanışmaya) olan tinsel nitelikte gereksemeler söz konusuydu, oysa grupların oluşmasında maddi gereksemeler de önemli rol oynarlar ve bu açıdan bakıldığında çıkar gruplarının oluşması örgütün maddi çıkarlarına sakıncalı biçimde ters düşebilir.

Bu çerçevede içinde Argyris, biçimsel yapı ile odak noktası bireysel gereksemeler olan gruplar arasındaki farkları aşağıdaki gibi belirler¹¹.

1a. Biçimsel yapı (Bö) : Çıkış noktası olarak kişilerarası ilişkiler resmi kural ve yaptırımlarla düzenlenir ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için en etkin örgüt yapısının ne olacağı üzerindeki fikirleri yansıtır.

1a. Bireysel gerekseme odaklı grup (G) : Kişilerarası ilişkiler ilkin grup üyelerinin karşılıklı eylemi sonucunda kurulur ve aynı zamanda üyelerin gereksemelerini karşılamak için bu yola başvurmaları gerektiği gerçeğini yansıtır.

1b. (Bö) : Önderlik rolüne bu rolde tanımlanan görevleri en iyi yerine getireceğine inanılan kişi atanır.

1b. (G) : Önderlik rolü, grup üyeleri tarafından gereksemelerini en iyi karşılayacağına inandıkları bireye verilir.

2a. (Bö) : Birey tarafından gösterilen biçimsel davranış bireyin bu davranışın gerçekleştirilmesi amacıyla örgütsel olarak belirlenmiş olumlu veya olumsuz yaptırımları kabul etmesinden kaynaklanır.

11 Argyris, C., *a.g.e.*, s. 193-194.

2a. (G) : Bireylerin grup içindeki tüm davranışları grup üyelerinin bireysel gereksemelerini karşılama çabalarından kaynaklanır.

2b. (Bö) : Üyelerin (astların) resmi mevki sahibi öndere (üste) olan bağımlılığı örgütsel yaptırımlarla karşılaşmamak için kendileri tarafından onaylanır.

2b. (G) : Üyeler, gereksemelerini karşılayacağına inandıkları için grup önderine bağımlı olma durumunu kendileri yaratır ve onaylarlar.

Örgütlerde hem Bö hem de G geçerli olduğuna göre gerçekteki örgütsel davranış Bö ile G kutupları arasında çekilen bir doğrunun üzerinde bir yerde olur.

Bö ————— G

Örneğin Bö ile G örgütsel davranışı aynı oranda belirlediklerinde örgütsel davranış yukarıdaki doğrunun tam ortasında konumlanır, ancak normal olarak biçimsel yapı daha ağırlıklı olacağından örgütsel davranış, doğrunun birinci yarısında oluşur. Biçimsel yapı grup ikiliği durumunda ise örgütsel davranış, doğrunun ikinci yarısında ve G ye yakın bir yerde gerçekleşir.

Biçimsel örgütlerde her zaman yukarıdaki anlamda birincil gruplar oluşmayabilir ve bu da biçimsellik arttıkça üyeler arasında hoşnutsuzluğa neden olur, çünkü görevlerinde olmasa bile grup içinde bireysel gereksemelerini karşılama ve kendilerini gerçekleştirme olanaklarından yoksun kalırlar.

VI. Güç ve onur konumları arasındaki ilintiler

Örgütler içindeki mevkiler hem güç hem de onur konumları (mevki onuru) olarak yorumlanır, belli bir mevkiye yükselen kişi yalnız güç kazanmakla kalmaz bu mevkiye geldiğinden dolayı başkaları gözünde saygınlığı da artar. Diğer taraftan güç ile onur konumları arasında yakın ilişkiler bulunur şöyle ki, güç konumlarının süreklilik kazanabilmesi için onur konumlarıyla haklaştırmaları, yani daha güçlü olan mevki sahibinin daha çok onurlandırılması üzerinde bu kişinin çevresinde uzlaşma sağlanması gerekir. Ancak güce yine güçle «haklaştırma» yapıldığında uzlaşmaya gerek kalmazsa da sorun yaratır, çünkü bu durumda mevkiye bağlı olan

güç konumu zayıflamaya yüz tuttuğunda uzlaşmaya dayalı onur konumları ile desteklenemez ve gücün büyük ölçüde yitirilme olasılığı artar. Dolayısıyla güç konumlarının gerçek anlamda haklılaştırılmadığı durumlarda örgüt içinde istikrar sağlanamaz, bu nedenle de özellikle deneyli bürokratlar onur konumlarını korumaya özen gösterirler, çünkü güç konumları tehdit altında kaldığında örgüt içindeki mevkilerinin onur konumları ile desteklenmeden korunamayacağı bilincine varmışlardır.

Onur konumları, mevki sahibini başkalarından farklılaştıran onur simgeleri ile belirginleştirilir. Başkalarının saygınlık ve beğenisini kazanmak kişilerin bellibaşlı gereksemelerinden biri olduğundan bu gereksemelerini karşılayan araçlarla donatılmaları kendi açılarından zorunluluk oluşturur. Bireyler görevlerini yerine getirirken yeteneklerini kullanma ve geliştirme olanağını bularak yararlılık gösterdikçe kendilerine biçtikleri değer artar ve buna uygun olarak da başkalarının beğenisini kazanmak isterler ve kişinin örgüt içindeki mevkisi ile ilintili onur simgeleri özellikle üstleri tarafından başarı ve yeteneklerinin, dolayısıyla kazandıkları mevkinin onaylandığını gösterir. Kişiler görevlerinde kendilerini başarıyla gerçekleştiren olanağını bulduca başkaları katında saygınlıkları artar.

Mevki onurunun yani kişiye mevkisi yüzünden verilen değer in kişisel saygınlıkla, dolayısıyla yararlılık ve başarıları ile haklılaştırılması ve bunlar üzerinde de kişinin çevresinde uzlaşma bulunması gerekir. Onur konumları topluluk içinde kişisel saygınlık kazanmadan haklılaştırılmaz. Böylece haklılaştırma sürecinin çok boyutlu veya evreli olduğu görülmektedir. Önce kişiye başkalarının verdiği değer söz konusu olur. İkinci evre ise mevkisi ile ilintili güç konumunun mevki onuru ile bağdaşmasıdır. Kişi önce kendi değerinin bilincine varduktan ve bunu başkaları önünde gösterdiği yararlılıklarla kanıtladıktan sonra saygınlık kazanır, ancak mevkisini kişisel saygınlık aracılığıyla kazanmadığı takdirde mevki sahibi olması haklılaştırma temelinden yoksun kalır. Dolayısıyla bireysellik mevki onuru arasında yakın ilişkiler bulunur şöyle ki, mevki onurunun haklılaştırılması bu mevkilere getirilen kişilerin saygınlıkları ölçüsünde gerçekleşir. Ancak bu gerçekleştikten sonra mevki ile ilintili güç konumunun mevki onuruyla haklılaştırması yapılabilir. Bu süreçlerdeki belirsizlikler nedeniyle mevkilerin haklılaştırılması örgütlerde sorun ya-

rattır, çünkü mevki düzenleri de sürekli olarak değiştiğinden bu değişikliklerin yeniden haklaştırılması zaman alır ve bazen de yapılamaz. Bu nedenle biçimsel örgütlerde kişisel saygınlık aracılığıyla mevki onurunun haklaştırılması sorunu genellikle bireyin sistem dışına itilmesi ve sistem çevresi olarak tasarlanmasıyla yadsınır. Özellikle Parsons'cu sistem kuramları bu yaklaşım çerçevesinde geliştirilmiştir. Böylece örgüt sorunu basite indirgenir ama örgüt gerçeğinin büyük bir kısmı da araştırma alanının dışında bırakıldığından tüm boyutlarıyla çözümlenmesi olanağı bulunmaz.

Kısacası, örgüt içindeki mevkilerin güç konumlarının haklaştırılması bir yandan o mevkilere getirilen kişilerin başarı ve yetenekleriyle kazandıkları kişisel saygınlıkları diğer yandan ise kişilerden bağımsız olarak o mevkiye çeşitli gereksemelerinin karşılanması açısından başkaları tarafından verilen değer aracılığı ile yapılır. Başka bir deyişle kişisel saygınlık farkları başarı ve yetenekler temelinde, belli bir mevkinin güç açısından başka mevkilerden farklılığı ise başka mevkilere göre o mevkiye hiyerarşideki güç konumuyla orantılı olarak farklı bir değer verilmesiyle haklaştırılır.

Bu sürecin sonunda yine başlangıç noktasına, yani kişinin kendisine verdiği değere dönülür, çünkü başkalarının kişiye değer vermesiyle kişi kendi değerinin en azından daha iyi bilincine varabilir. Dolayısıyla örgüt içindeki mevkisinin ne kadar çok bilincine varırsa kendisine verdiği değer de o kadar artar. Mevkilerle ilintili onur simgeleri de bu işlevi görürler, mevki sahibinin hem onur hem de güç hiyerarşisi içindeki yerini devamlı olarak kendisine ve başkalarına anımsatarak beğeni ve saygınlık gereksemesini karşılarlar ve (üstün) başarı ve yeteneklerinin onandığını ve buna uygun ölçüde kendilerine değer verildiğini simgelerler. Böylece haklaştırma aşağıdaki ilkelere dayanır :

1. Kişinin belli bir saygınlığa sahip olmasının kendisi ve başkaları tarafından haklı ve -sahip olduğu mevki için- yeterli görülmesi,
2. Topluluk içinde mevkilere, hiyerarşideki güç konumlarına uygun olarak farklı değerler verilmesi.

Diğer taraftan, daha önce de belirtildiği gibi güç ve değer hiyerarşilerinin birbirinden bağımsız süreçler içinde oluşmaları, her

mevkiye hiyerarşideki gücü kadar değer verilmesi anlamına gelen haklılaştırmanın önkoşuludur. Başka bir deyişle güç yine kendisi tarafından haklılaştırılmaz.

Haklılaştırma süreci sonucunda kişilerin başkalarına görece olarak kendilerine verdikleri değer, en azından mevkilere güç konumlarına uygun olarak verilmesi gereken değer kadar olur. Kişinin ne yalnızca yetenek ve başarı göstermesi ve bundan dolayı kendisine değer vermesi ne de yararlılığına uygun olarak kendisine verilen mevkinin değerinin bilincine varması yukarıdaki sürecin tamamlanması için yeterli olur. Bundan başka kişinin mevkiler hiyerarşisindeki yerinin başkaları tarafından anımsatılması gerekir ki bu ne kadar çok yapılırsa kişinin kendisine verdiği değer de o kadar artar.¹² Böylece mevki ile ilintili onur simgelerinin işlevi daha açıklığa kavuşmaktadır, çünkü bu simgeler, kişinin mevkisinin değerinin sürekli olarak bilinci içinde bulunmasına ve başkaları tarafından da kendisine anımsatılmasına olanak verirler.

Kişi kendisinin ve eylemlerinin başkalarına görece olarak değerlendirilmesini ancak bir ölçün (standart) yardımıyla yapabilir. Bu ölçünü ise öncelikle içinde bulunduğu grubun normları oluşturur, kişilerin kendilerinin ve başkalarının eylemleri üzerinde bir yargıya varmaları ve değer farklarını saptamaları için başka bir olanak bulunmaz. Ancak kişinin yalnızca bu normlar yardımıyla kendisini değerlendirmesi yetmez, grup içinde de bu değerlendirmesinin kabul edilmesi gerekir, işte bu nedenle grup normları böyle bir uzlaşmanın biricik temelini oluştururlar.¹³

Görüldüğü gibi haklılaştırma grup içinde geçerli olan normlar temelinde yapılan bir uzlaşmanın sonucunda gerçekleşir. Kişinin mevki hiyerarşisinin belli bir yerinde bulunduğu için kendisine değer vermesi yeterli olmaz, bunun grup içindeki başkaları tarafından kabul edilmesi gerekir. Ancak sözü geçen grup yalnız küçük grup olmakla kalmaz, örgütün genel çevresini oluşturan toplumda geçerli olan normlar da değerlemeyi etkiler. Örgüt içindeki gruplarda top-

12 Faunce, William A. «Occupational Status-Assignment Systems: The Effect of Status on Self Esteem», *American Journal of Sociology*, Vol. 95, 2-1989, s. 397.

13 Homans, George C.: *The Human Group*, New York and Burlingame 1950, s. 140.

lumun normlarına karşıt düşen normlar geçerli olduğunda ise ortaya çelişki ve sorunlar çıkar, çünkü grup içindeki uzlaşma sonucunda normlar değişikliğe uğratıldığında ölçün değiştiğinden mevkilere ve kişilere verilen değer de değişikliğe uğrar. Kısacası güç konumlarının haklaştırılması (değiştirilebilen) değerler temeline oturtulmuştur. Mevki onuru bu değer oluşumu süreci sonucunda belirlenir ve hem kişinin kendisine verdiği hemde başkalarının kişiye verdiği değerle birarada bağdaşır.

VII. Yatay eşgüdümün ussallığı

Örgütlerde bireylerin veya birimlerin birbirine uyum içinde eylemde bulunmasını sağlayan çabalar eşgüdümlemenin içeriğini oluşturur. Örgütlerin resmi amaçları açıkça belirlenmiş olsa bile bu amaçlara nasıl erişileceği üzerinde her zaman oybirliği bulunmaz. Ayrıca özellikle değişik örgütsel birimler birbiriyle çelişkili eylemlerde bulunabilirler, çünkü her birime kendisine özgü amaçlar verilmiş, yani birimler arasında bir işbölümü yapılmıştır, dolayısıyla birimler varlıklarının nedeni olan asıl işlevlerini veya amaçlarını öncelikle gerçekleştirmek isterler ve bu yüzden de başka birimlerle aralarında çıkar çatışmaları çıkar. Diğer taraftan birincil grupların kendilerine özgün normları yüzünden başka gruplarla aralarında anlaşmazlıklar çıkması, kişilerin ve özellikle yöneticilerin gereksemeleri ve çıkarlarının dengelenmesi gibi sorunlar eşgüdümleme yardımıyla çözülür.

Dikey eşgüdüm üstler tarafından hiyerarşideki konumlarının elverdiği ölçüde yapılır. Ancak örgütün çevresinde hızlı değişimler olduğunda örgütsel karmaşıklığın artması nedeniyle bilgi akışı ve uzmanlık otoritesi üstlerin tekelinden çıkar,¹⁴ bu durumda ise üstlerin başarıyla eşgüdüm yapmaları olanağı azalır ve astların kendi aralarında uzmanlıkları elverdiği ölçüde anlaşmazlık ve sorunlarını çözmeleri gerekmesi ortaya çıkar, bu amaca yönelik eylemler ise yatay eşgüdümün içeriğini oluşturur.

Yatay eşgüdümden iletişimsel türde bir ussallığın gerçekleşmesi sözkonusudur, yani sorunların ve anlaşmazlıkların çözümü öncelikle

14 Bkz. Lawrence & Lorsch, *a.g.e.*, s. 151-152.

güç konumlarına dayalı olarak değil uzlaşmaya yönelik eylemle sağlanır. Bunun en iyi örneğini ise sorunlara başkalarına danışma yoluyla çözüm arandığı durumlar oluşturur. Kişiler üstleri olmayan ancak uzmanlık otoriteleri bulunan başka kişilere danıştıkları zaman danışılan kişiler sorunların çözümü ile ilgili önerilerinin geçerliliklerini kanıtlayabilmek yani danışan kişileri geçerli nedenler göstererek çözüm önerilerinin doğruluğuna veya söylediklerinin gerçek olduğuna inandırabilmek zorunda kalırlar. Aksi durumda danışan kişilerin onların önerilerine uymaları için neden bulunmaz, çünkü önerilerini -üst mevkisinde olmadıklarından- güçlerine dayanarak kabul ettiremezler.

Biçimsel örgütlerde birincil gruplar oluştuğunda kendisine en çok danışılan kimse grubun önderi durumundaki kişi olur ve bu bilgiye dayanan otoritesinden dolayı da önderlik konumunu korur, çünkü böylece grup üyelerinin gereksemelerini en iyi biçimde karşılayıp onların sözcülüğünü yapabilir. Bu tür gruplar genişledikçe yalnız öndere danışılmakla kalmaz, grup üyeleri kendi aralarında birbirleriyle danışırlar ve önder örneğinde olduğu gibi yine kendilerine başkalarına göreli olarak daha çok danışılan kişiler bu «otorite»leri ölçüsünde ayrıcalıklı mevkiler ya da onur konumları elde ederler.¹⁵ Ancak burada asıl önemli olan danışılan kimsenin gerçekten doğru öneriler getirmesi değil önerilerinin doğruluğuna danışan kimse tarafından inanılmasıdır. Kuşkusuz bu iki olgu arasında çok yakın bağlantılar bulunur, gerçeği söylemeyen bir kişinin başkalarını inandırması pek kolay olmaz ama yine de eğer danışılan kişi karizmatik niteliklere sahipse, yani kendisinde üstün görüş, bilgi ve yetenekler olduğuna inanılıyorsa o zaman onun başkalarını inandırması yalnızca söylediklerini kanıtlamak için gösterdiği nedenlerin gerçekliği veya doğruluğuna bağlı kalmaz, danışan kimse karizmatik kişiliğin de etkisi altında kalır.

Birincil gruplar içinde geleneksel türde ilişkiler egemen olduğu ölçüde iletişimsel eylemde bulunma zorunluluğu ortadan kalkar ve danışılan kimsenin kendi önerilerinin geçerliğini kanıtlamasına gerek kalmaz, çünkü danışan kişinin danıştığı kişinin önerilerini, ona

15 Bkz. Blau, Peter M. : *On the Nature of Organizations*, New York 1974, s. 202.

olan saygısı yüzünden kabul etmesi beklenir. Örneğin kişi grup içinde saygı duyduğu bir büyüğüne danışır ve özellikle onun geleneksel saygınlık konumu yüzünden fikirlerini kabul eder. Örgütlerde gelenekçi türde gruplar toplumda geçerli olan eski kültür değerlerinin yaptırımlarla bezenmiş grup normlarına dönüşmesi ile oluşur. Ancak sözü geçen eski yaşam biçimleri güncel bakış açısından karşı kültürler haline gelmiş olabilirler. Bu durumda ise gelenekçi gruplar biçimsel örgütün amaçlarına ters düşen bir konum içinde bulunurlar.

Gelenekçi tutum ve davranışlar eskidenberi süregelen düzenlerin değişmeyeceğine veya değişmemesi gerektiğine olan inançlardan kaynaklanır, dolayısıyla eski kültür veya karşı kültürler grup oluşturarak yeniden gerçekleştirilmeye çalışılır. Örgütler içinde bu gibi tutucu grupların oluşması örgütsel değişmeyi engeller. Ancak bu tür gruplar örgütün çevresinde geçerli olan gelenekçi normatif düzen öğeleriyle beslenerek varlıklarını sürdürebilirler.

Sonuç olarak biçimsel örgütlerde kişilik sorunları iki ayrı nedenden dolayı çıkar. Birincisi biçimselliğin yüksek olduğu durumlarda eşgüdümün üstler tarafından yapılması ve dolayısıyla uzlaşmaya yönelik eylem yerine öncelikle üstlerin, yönetim otoritelerine dayanarak kişiler ve birimler arasındaki sorun ve anlaşmazlıkları çözmeleri, astların anlaşma kurmaya yönelik iletişim yoluyla kendilerini kanıtlamaları ve böylece bireyselliklerini geliştirmeleri olanaklarını kısıtlar ve üstlerine olan bu bağımlılıklarından dolayı görevlerini yaparken tam anlamıyla kendilerini gerçekleştirmekten yoksun bırakır. Kuşkusuz ki yatay eşgüdüm de her zaman kendiliğinden gerçekleşmeyebilir. Özellikle biçimsellik derecesi yüksek olan örgütlerde üstlerin uzmanlık otoritesi yeterli olmayıp yatay eşgüdüme gerekseme bulunduğu ortaya sorunlar çıkar, çünkü bu durumda üstler doğrudan doğruya astları olmasa bile kendilerinden daha ast mevkide bulunan kimselerle çoğu kez aynı masaya oturup tartışmak, başka bir deyişle anlaşmaya yönelik eyleme geçmek istemezler ve örgütün biçimselliğinin azalmaması için arabulucu olarak yalnız bu işle görevlendirilmiş eşgüdümçüler (koordinatör) atanır. Böylece üstlerin mevkilerinin onurunu ve güç konumunu korumak istemeleri eşgüdümün eşgüdümçüler aracılığıyla sağlanmasını gerekli kılar ve üstlerin eşgüdümün gerçekleştirilmesi sürecinde güç konumları yardımıyla uzlaşmaya yönelik olmayan stratejik eylemlerde bulunmak

niyetinde olduklarını gösterir, dolayısıyla güç konumları esgüdümde yine etkili olur¹⁶. Bununla birlikte biçimsel örgütlerde esgüdümün üstler yerine koordinatörler tarafından gerçekleştirilmesi anlaşma kurmaya yönelik iletişimin önem kazandığını gösterir ve bu da bireyselliğin gelişmesi olanaklarını artırır. Kısacası biçimsel örgütte bireysellik sorunu biçimsellik azaltıldığı ölçüde çözülebilir.

Biçimsel örgütlerin gelenekçi türdeki bürokrasilere göre belli ölçüde bireysellik ve bürokratik kişilik gerektirdiği belirtilmişti. Bu örgütlerde gelenekçi türde gruplar oluştuğunda bu kez örgüt açısından, kişilerde bireyselliğin yeterli olmaması dolayısıyla sorunlar çıkar, çünkü böylece grup içindeki bireylerin birbirlerini kişisel özerkliklerine dayanarak denetlemeleri olanakları bulunmaz. Bu tür gruplar bireysel gereksemeleri karşılayarak bireyselliğin gelişmesine katkıda bulunmadıkları gibi kişinin grupla aşırı derecede özdeşleşerek bireyselliğini yitirmesine neden olurlar ve bunun sonucunda grup üyelerinin birbirlerini denetlemesi ve gruba özgü normların oluşması beklenemez. Böylece biçimsel örgütün normlarına ters bile düşse eski bürokratik görenek ve uygulamalar bu grupların normlarını oluşturarak örgüt içinde örgütler oluşur ve biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirme engellenir.

Toplumsal evrim sürecinde kültür, kişilik ve topluluğun birbirinden farklılaşması sonucunda gelişen bireysellik, biçimsel örgütlerin işlev görmesinin önkoşulunu oluşturur ancak bu süreç içinde bireysellikleri geliştikçe kişiler ve özellikle işgörenler gittikçe biçimselliği artan örgütlerin katı düzeninden hoşnutsuz olmaya başlar ve iş rollerinin değiştirilmesi gereği ortaya çıkar. Asıl sorun ise toplumun amaçları ile biçimsel örgütlerin amaçlarının birbiriyle bağdaşmamasından kaynaklanır. Toplumda yaratıcılığın gelişmesi bireyselliğe bağlı olduğundan eğitim alanında bu yönde çabalar sarfedilir, ancak eğitilmiş kişiler biçimsel örgütlere girdiklerinde örgüt içindeki katı düzenden hoşnut olmazlar. Örgütlerin bireyselliği sistem dışına itmesiyle soruna ancak yüzeysel ve örgüt açısından çözüm bulunmuştur, çünkü bireyselliğin biçimsel örgüt içinde yadsınması ile kişiler kendilerine yabancılaşmak tehlikesiyle karşılaşır ve birincil gruplar içine girerek belki de örgüt amaçlarına ters düşen eylemlerde bulunmaya yönelirler.

16 Bkz. Lawrence & Lorsch, *a.g.e.*, s. 141.