

BÜROKRASİDE YATAY BOYUT (*)

Henry A. LANDSBERGER

Çeviren :
Doç. Dr. İnal Cem AŞKUN

«Bu yazı, birbirine benzeyen üç işletmede yönetim davranışına ilişkin bir araştırma sonucu hazırlanmıştır. Yatay ilişkilerin — hemen hemen aynı örgüt düzeyindeki yöneticiler arasında — nitelikli ve nitelikli önemi etkileşim (interaction) süreci analizleriyle ortaya çıkmıştır. Türü çapraşık sorunlarda aynı durumu gösteren bu üç işletmenin eşdeğer orunlarındaki yöneticilerine ilişkin daha başka veriler, yönetim davranışını belirleyen sadece «politika» ve haber alma kanalları olarak değil, örgütün gerçek hayatta (realitede) karşılaştığı sorun ve çıkmazları gösteren veriler olarak da yorumlanmıştır. Bu çıkmazların niteliği ve örgüt içi erk (power) dengesine etkisi üzerinde durulmaya çalışılmıştır».

Bu makale, benzer mallar üreten üç İngiliz işletmesinin orta örgüt düzeyindeki bölümlerarası ilişkilerinin niteliği ve belirleyicileri (determinats) üzerinde duran araştırma sonuçlarına dayanılarak hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, sonuca bağlayıcı bir kanıttan çok, önerici bir belge olarak, ileride tablo halinde gösterilmiştir. Bu nedenle yazı, hem bir araştırma raporu, hem de ilgili yayınlardan (literatürden) sağlanan önerici noktaları biraraya getiren ve bazı savlar (iddialar) ileri sürmeye çaba gösteren bir çalışma niteliği taşımaktadır.

Söz konusu çalışmamızın amacı üç yönlüdür. Birincisi — hem deneysel (tecrübî) araştırmalar, hem daha fazla kavramlaştırma

(*) HENRY A. LANDSBERGER, «The Horizontal Dimension in Bureaucracy», *Administrative Science Quarterly*, C. VI, December, 1961, S. 299-332.

yoluyla — bürokrasinin yatay boyutuna önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yatay ilişkiler, fonksiyonları aslında emirlerin aşağıya geçirilmesi veya bilgilerin yukarıya gönderilmesi olmayan, niteliği ve özellikleri temelde, bir işgörenin örgüt basamakları içinde diğerine üst olduğu gerçeği ile belirlenmeyen ilişkilerdir. Yatay ilişkilerin fonksiyonu, işbölümünden, farklı örgütsel ikincil (talı) amaçlarına rağmen birbirine bağlı olup, girişikliği (intermesh) eylemlerin kapsam ve özelliklerinden doğan sorunların çözümünü kolaylaştırmaktır.

İkincisi; söz konusu yatay ilişkilerde sık sık ortaya çıkan çatışmalar ve anlaşmazlıkların zaman zaman örgüt için yararlı olabileceğini de gözden uzak tutmamak gerekir. Bazı çatışmalar örgütün girdiği çıkmazlardan doğmaktadır — bunları yaratan işletme dışı ve işletme içi sorunların örgütteki gruplarca tartışılmasından büyük yararlar sağlanabilmektedir. Eğer sorun gerçekten işletme dışından geliyorsa, o vakit benzer durumdaki işletmeler de aynı çıkmazlara düşecekler ve mahalli politika ve şahsiyetler bir yana, aynı sorunlarla karşılaşacaklardır. İleride bunun nasıl gerçekleştiğini göstermek için bazı tecrübî kanıtlar (deliller) getirilmiştir.

Son olarak, bu çıkmazların ve gerçeklik (realite) sorunlarının ortaya çıkarılmasının, organizasyon çalışmalarında çok sık yararlanılanlardan oldukça farklı araştırma ve verilerinin toplanmasına gerekseme gösterdiğini belirtmek yerinde olacaktır. Bundan başka, türlü etkenlerin etkilerini inceleme araştırmacının, işletmenin teknik süreçlerini, muhasebe genyöntemlerini (prosedürlerini), pazarlama ve rekabet sorunlarını, vb., ayrıca henüz yeterli olmayan araştırma yöntemleri ile genel davranış bilimleri teorilerini anlamasını gerektirmektedir.

Dikey yetki ilişkileri, gerçi çok tartışma götürürse de, gerçeklik (realite) etkenlerine ilişkin bilgi olmadan da anlaşılabilir. Önderlik modellerini belirleyen gerçeklik etkenlerine ilgi son yıllarda artmaya başlamıştır ⁽¹⁾. Ayrıca önderler, «gerçeklik eğilimli» ⁽²⁾ olmaya ve «amaçlarla yönetime» ⁽³⁾ daha çok özendirilmiştir. Bu; di-

(1) Örneğin bkz.: EDWARD A. FLEISHMAN-EDWIN F. HARRIS-HAROLD E. BURTT, Leadership and Supervision in Industry, Bureau of Educational Research Monograph N. 33, Columbus, 1955.

(2) CHRIS ARGYRIS, Personality and Organization, NewYork, 1957.

(3) PETER F. DRUCKER, The Practice of Management, NewYork, 1954.

key yetki sorunlarının öznel (subjektif) psikolojiden çok nesnel (objektif) gerçeklikle uğraştığına değgin kapalı (zımnî) bir tanıdır (teşhistir). Herhangi bir durumda, işbölümünün verdiği biçime göre yatay ilişkilerin anlaşılması, araştırmacının «işin» niteliğini ve üstesinden gelmesi zorunlu engelleri kavramasına bağlı kalmaktadır.

YATAY İLİŞKİLER KONUSUNDAKİ YAYINLAR

Örgütlerde yatay ilişkilerin başlanması (ihmalî) (4) ve biçimsel (resmî) örgüt işlevlerine (fonksiyonlarına) göre bunlar üzerinde durulmaması, yayınlara (literatüre) bir göz atıldığında hemen açığa çıkmaktadır. GOULDNER'in «örgütsel analizde doğal düzen modeli» (5) kullanan yazarlar, ister dikey, ister yatay ilişkiler söz konusu olsun, tanımlarında örgütlerdeki davranışların biçimsel olmayan (gayiresmî) yönleri üzerinde durmuşlardır. Doğal-düzen kuramcıları (teoricileri), örgütleri küçük toplumlar olarak görmektedir. Gruplararası ilişkiler, örneğin, yönetim-işçi ilişkileri, birinci derecede, eğer varsa grupların benzer değerleri ve amaçları, ya da daha geniş toplumsal çevredeki görelî (nispî) statü durumlarıyla belirlenir. Çalışma sorunları, gruplararası ilişkilerin belirlenmesinde sadece bir bölümü meydana getirir. Ancak çoğu kez, öteki belirleyicilerden önemleri daha büyük olur.

Yatay ilişkilere değgin incelemelerin hemen hemen tamamı gerçekte bu görüş açısına dayanmaktadır. Örneğin Melville DALTON «Men Who Manage» adlı kitabında bunu yapmıştır (6). DALTON'un ayrıntılı ve çok yönlü araştırmasında, son derece canlı olarak tanıtmı yapılan bölümlerarası çatışmaların, örgüt için faydalı yanlarının bulunduğu savının, bir raslantı sonucu bulunduğu izlenimi

(4) SIMON ve arkadaşlarının eseri bunun ayrığıdır (istisnasıdır). Bkz.: HERBERT A. SIMON-DONALD W. SMITHBURG-VICTOR A. THOMPSON, Public Administration, New York, 1950. Bu konuyla ilgili olarak yine bkz.: JAMES G. MARCH-HERBERT A. SIMON, Organizastions, New York, 1958.

(5) ALVIN W. COULDNER, «Organization Analysis «—Derleyen: ROBERT K. MERTON-LEONARD BROOM-LEONARD S. COTTRELL, Sociology Today: Problems and Prospects, New York, 1959, s. 400-428.

(6) MELVILLE DALTON, Men Who Manage: Fusion of Feeling and Theory in Administration, New York, 1959. Özellikle «Power Struggles in the Line» ve «Relations between Staff and Line» başlıklarını taşıyan 3. ve 4. bölümlere bkz. 18-109.

görülmektedir. Görüşüne göre, yatay ilişkiler ve özellikle bölümlerarası çatışma ya da sürtüşmeler; aşırı kişisel hırsın, rekabetin ayrıca, üyeliği sadece bölümde görev almaya dayanmayan, bunun yanında din, yaş gibi biçimsel (resmî) örgütle ilgili bulunmayan hususlardan da ortaya çıkan klik mücadeleleri sonucu meydana gelmektedir. Örgütsel sorunları bunlar açısından ele ele almak uygun görülebilir, ancak kanımızca önemleri ikinci derecededir.

Görüşümüzün, DALTON'unkinin karşısında olmasına rağmen, bir dereceye kadar, sözünü ettiği güçlerin varlığını da kabul etmekteyiz. Yalnız biz, bölümlerarası çatışmaların veya daha geniş olarak, yatay ilişkilerin belirleyicileri olan örgütsel sorunları eşit önemde ele almak istemekteyiz.

Burada belirtmek gerekir ki, birtakım olaylar ve DALTON tipi biçimsel olmayan etkenler — sözgelisi kişilik özellikleri, öğrenim vb. — örgütsel analiz düzeyinde büyük çapta tesadüfe bağlı kalıp, görelî (nispî) bir özellik göstermektedir. Özel statüsü olanlar, bir işletmenin belli bir bölümünde, diğer bir işletmenin başka bir bölümünde bulunabilir. Bu durum, örgüte ve bölümlerarası ilişkilere değgin kuramda (teoride), değişkenlerin dizgeli (sistematik) biçimde bütünleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bununla beraber, eğer yatay ilişkilerin belirleyicileri, örgütlern doğal yapılarında (tabiatlarında) yer alıyorsa — ki, biz buna inanıyoruz — bunları dizgeli biçimde ele almak daha kolay olacaktır.

Örgütleri, biçimsel olmayan yönden ele almayıp, aksine «rasyonel» bir analiz modeliyle inceleyerek planlama, yetkilendirme (authorizing), düzenleştirme vb., biçimsel örgüt süreçlerine ağırlık verenlerin; ister Max WEBER'in sosyolojik nitelikteki görüşlerini, ister URWICK'ın geleneksel yönetim okulunu izlemiş olsunlar, yatay örgüt ilişkilerinin anlaşılmasına pek katkıda buldukları söylenemez (?). Söz konusu iki okulun yazarlarının, yatay işbölümü veya teknik uzmanlaşmanın işletmelerin başlıca özelliği olduğunu far-

(7) Günümüzün birçok yazarları, şüphesiz kendilerini bu yaklaşımların biriyle sınırlandırmamakta, fakat sadece WEBER'in ve geleneksel klasik kuramcılarının (teorisyenlerin) değil, aynı zaman doğal sistem kuramcılarının fikirlerini de birleştirmektedirler. Örneğin bkz.: ROBERT DUBIN, *The World of Work : Industrial Society and Human Relations*, Englewood Cliffs, No'J. 1958. WILBERT MOORE, *Industrial Relations and the Social Order*, NewYork, 1951.

ketmelerine rağmen, gerçekte uzmanlaşmanın kapsamına aldığı ilişkileri doğrudan meydana çıkarmaya yanaşmamışlardır

Sözü edilenler aslında, yatay ilişkiler üzerinde ayrıntılı durmuşlar, ancak DUBIN'in yaptığı gibi, bunları dikey ilişkiler sorunu içine almışlardır (8). Tekrar belirtelim ki, yukarı doğru olan bu bağıntıyı ve üst basamaktaki yetkilinin gerçekten görevi bulunan böyle bir düzenleştirmeyi yokumsamıyoruz. Yukarı doğru bağıntıdan önce birçok şeylerin geldiğini ve söz konusu önceliklerin organizasyon konusunda çalışanlarca ilginç karşılanacağını varsayarak, örgütsel süreçlere ilişkin bilgilerimize bazı eklerde bulunma cesaretini kendimizde görmekteyiz. Gerçekten yukarı doğru olan bağıntılardan pek sıklıkla söz edilemez. üst'ü bir hakem durumuna getirme gereksinmesi, yürürlükteki kurallar, görüşmeler sonrası varılan anlaşmalar veya karışık bazı sorunların zorunlu kıldığı, kurallara uygun olarak yapılan birtakım pazarlıklarla engellenmektedir.

«Rasyonel» (ussal) modelleri ortaya koyan yazarlar, uzman durumundaki işgörenlerin (personelin) rolü üzerinde durarak, yatay ilişkilerle uğraşmaktan kaçınmışlardır. Söz konusu uzmanın eylemleri ya komuta kanalında kendi yatayındaki dengine, ya da bir üst'e öğütverici olarak tanımlanmaktadır. Böylece bu durumda, sorun bir kere daha dikey üst-ast ilişkisi çatısı içinde toplanmaktadır. Yalnız burada, uzmanın «öğütverici» etiketiyle tanıtılması yetersiz kalmakta ve bir hoşnutsuzluk ortaya çıkmaktadır. (9). Çünkü gerçekte uzmanın katkısı; çalışma sahası bakımından, işletme için çok önemliyse, öğütten ileriye gitmektedir. Birçok yazarın belirttiği gibi, avukat hukukî konularda, fen adamı bilimsel uygulama alanında son kararı veren uzmanlar olmaktadır.

(8) DUBIN, s. 380 vb.

(9) LOUIS A. ALLEN, Management and Organization, Newyork, 1958. Yine bkz.: WILLIAM F. WHYTE, Men at Work, Chicago, 1961. SIMON-SMITHBURG-THOMPSON, s. 284. Bu sonucu kaynakta, kamu kurumlarındaki «çapraşık karar alma sürecinin» söz konusu örgütlerde bir yönergenin (talimatın) «onaylanması ve hatta çıkarılması» ile « basamaksal (hiyerarşik) olmayan yetki kanallarından» önce geldiği belirtilmektedir. (Bkz., s. 188). Yatay yetkiye ilişkin genel nitelikteki düşünceler CHESTER I. BARNARD ve MARY PARKER FOLLET'te de görülmektedir. Ayrıca bizim burada yaptığımız gibi, yatay boyutun birçok ikincil kavramlarını dikey yetkiye bağlama girişimlerinin yapıldığını da rastlanmaktadır.

Bu çözümün önemli noksanlığı, uzmanı örgütün günlük ya da yıllık eylem akışından uzakta tutmasıdır. Birçok örgütlerde, aşağı yukarı eşit düzeylerdeki değişik görev alanlarında çalışan işgörenleri kapsayan basmakalıp (rutin) eylem veya işlem akışları vardır. Böyle bir akış, genellikle bir imalat sürecinin en alt basamağında açıkça görülebilmektedir. Ancak bu durum ayrı (istisnai) bir nitelik taşımakta, aslında aynı olaya işletmenin bütün düzeylerinde rastlanmamaktadır. Söz konusu nokta, BAKKE'nin örgütün beş bağından biri olarak gördüğü «fonksiyonel uzmanlaşma» görüşünde (10), TAVISTOCK'un «sosyo-teknik üretim sistemine» ilişkin grup anlayışında (11) ve son zamanlarda SAYLES'in çalışma gruplarının karşılıklı bağımlık analizinde görülmektedir (12). Öte yandan DUBIN, «aynı örgüt düzeyindeki işler arasında, yönerge (talimat) akışının daha az olduğu» düşüncesini ileri sürmüştür (13). Bu arada SCHNEIDER, komuta kanalı gelişmiş olan örgütlerde, işgörenlerin hem üst-ast bağıntısıyla dikey biçimde, hem de yaptıkları türsel ödevlere göre yatay olarak bağlandıklarını kabul ederken, bunu sadece mavi yakalıların çalıştıkları düzen için öne sürmektedir (14). SCHNEIDER ayrıca, söz konusu ilişkinin önemini, düzenleştirici nitelikteki yetke (otorite) türü açısından da incelemektedir.

Bu alanda yapılmış pek az uygulamalı araştırmalardan birinde, metal eşya endüstrisindeki yatay haberleşme türü ele alınarak (15); mavi yakalı işgörenlerin ilk gözetim düzeyinde bulunan yöneticiler arasındaki haberleşme üzerinde durulmuştur. SIMPSON'un son kuramsal (teorik) çalışması da, üst-ast ilişkilerinin belirleyicileri ile ilgilidir (16). Kendisi, bunların salınımını (frekansını) teknolojinin çapraşıklığının belirlediğini (tayin ettiğini) öne sürmekte ve böylece, yatay etkileşimlerin (karşılıklı etkilemelerin) salınımını başka bir bölüm türünde (kategoride) toplamaktadır.

(10) E. WIGHT BAKE, *Bond of Organization*, New York, 1950.

(11) A.T.M. WILSON, «Contrasting Socio-technical Production Systems», *The Manager*, 23 (1955), s. 1-8.

(1) LEONARD R. SAYLES, *The Behavior of Industrial Work Groups*, New York, 1958.

(13) DUBIN, s. 44.

(14) BUGENE V. SCHNEIDER, *Industrial Sociology: The Social Relations of Industry*.

(15) RICHARD L. SIMPSON, «Vertical and Horizontal Communication in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 4 (1959), s. 188-196.

(16) A.g.k., s. 195-196.

KONUVA YENİ BİR BAKIŞ

Bizim bu konudaki kişisel anlayışımıza gelince; bir kere yatay olarak örgütün bir başından ötekine giden ve sık görülen alışıl gelmiş (rutin) bir iş akışı vardır. Yatay yönde işleyen söz konusu akışın önemi, örgütün yukarısından başlayıp aşağısına giden dikey iş akışıyla aynıdır. İkincisi, bu akış örgütün en alt düzeyi ile sınırlanmaz. Ayrıca, birbirinin üzerine gelen böyle türdeki akışlar, bir bakıma, oldukça bağımsız ve nitelik yönünden de birbirlerinden farklıdır. Bilindiği gibi, yüksek basamak yöneticisi zamanının bir kısmını, kendi astları arasında uzlaştırma yapmaya ayırır. Ancak, vaktinin en az bunun kadarını da, aşağı yukarı aynı örgüt düzeyinde yer alan arkadaşlarıyla görevini ilgilendiren sorunları görüşmekle geçirir.

Kanımızca, örgütlerde basamakla sırasının yukarılarına çıktıkça, sorunlar gittikçe daha uzun zaman uzanımına (perspektifine) bağlı kalmaktadır. Zama nuzanımındaki farklardan ayrı olarak, örgütün her düzeyine ilişkin sorun türleri de nitelikçe değişmektedir (17). Talcott PARSONS, son yazılarında, en altına «teknik», ortasına «yönetmel» (idar4) ve en genişine de «kurumsal» dediği yönetim zincirindeki bu niteliksel kırılmalar üzerinde durmuştur. Bazan yine geniş düzeyde olmak üzere, «toplumsal» diye bir dördüncüsünden de söz edilmektedir. İşletme ve kurumlar başta sayılan üç düzeyin sorunlarını çözmek zorundadır. Örgütlerinde saptadıkları basamaklar sırası (hiyerarşi) genellikle bu ödevi yerine getirecek şekilde düzenlenmiş bulunacaktır (18).

Yatay iş akışlarının varlığı, uzman işgören (personel) kavramının değişik bölümler arasındaki ilişkileri muhtemelen kapsayamadığı endüstri işletmelerinde pek açık görülebilir. Örneğin, bununla ilgili tipik bir sistem şu şekilde işleyebilir : Satış bölümü, üretim programını, yerine getirilmesini istediği büyük bir sipariş nedeniyle, müşteriye verilen teslim tarihine göre kontrol edecektir. Üretimi programlayanlar ise, gerekli parça ve malzemenin sağlanması için stok durumunu veya stokta bulunmadığı takdirde bunların dışarı-

(17) Örgütsel düzey ve zaman uzanımı hakkında yapılmış açıklamalar için bkz. : ELLIOTT JAQUES, Measurement of Responsibility, London, 1956.

(18) TALCOTT PARSONS, «Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, «—derleyen : ANDREW W HALPIN, Administrative Theory in Education, Chicago, 1958, s. 40-72.

dan satın alınma işini; eğer verilen sipariş özel birtakım aygıtları gerektiriyorsa endüstri mühendisliğinin bu konuda alacağı tedbirleri ve son olarak müşteri verdiği siparişte, alışlagelen tipin dışında değişik bazı hususların yerine getirilmesini istiyorsa, o vakit bütünüyle imal edilecek modeli gözden geçirmek zorunda kalacaklardır. Böylece her durumda tek tek, «gözden geçirme veya inceleme» süreci, yapılan taahhülle yerine getirici girişimlerden birine dönüşebilecektir (19).

Üretim sırasında — daha geniş anlamıyla, biçimleme (dizayn) ve satınalma eylemleri de içinde olmak üzere — çalışmalar ilerlerken, örgütün yatay boyutlarında birtakım karşılıklı ortak çabalar gösterilebilir. Söz gelişi, işletmenin birçok bölümünü ilgilendirecek şekilde, siparişin teslim tarihinin değişmesin, tamamının iptalini, başka bir yere yollanmasını, yeni birtakım hususların da yerine getirilmesini vb., isteyebilir. Kısacası, gerçekliğin (realitenin) şartlarının gerekli kıldığı sürekli bir yatay etkileşim akımı vardır. Bazı etkileşimler (interactions) oldukça basmakalıp (rutin) nitelik taşıırken, bazıları da ortamın olağanüstü özellik göstermesi nedeniyle, alışlagelmiş standart genyöntemlerden ayrılmaktadır. Bu durumda verileri toparlamak, değerlemek ve birtakım kararlar almak, olağanüstü çabaları gerektirmektedir. Ayrıca, sırasında orta yönetim düzeyinde bile, uzun dönemli planların yapılmasıyla ilgili olarak, bölümler arasında bir danışma birliği (konsültasyon) olacaktır. Söz gelişi; belli bir üretim yetisi (kapasitesi) altında, acaba gelecek üç veya altı ayda pazar durumu ne olacaktır şeklinde birtakım önemli sorunlar, bu danışma birliği ile çözüme kavuşacaktır.

Bu tür yatay ilişkiler imalat veya endüstri ile de sınırlanamaz. Yatay etkileşim devirleri, birinin diğerinin üzerinde oluşu, uygun gelen her düzeydeki sorunların tek tek çözümü, birbirine geçismeyi gerektiren işlevlerin (fonksiyonların) bulunduğu bütün örgütlerde görülür. Mesele sadece hastanedeki belli bir hastanın durumunu incelemek değil, aynı zamanda röntgen, ameliyat ve anestezi bölümlerinin birbiriyle yatay bağıntı kurma gereği içinde bulunmaları

(19) Sözü edilen durum sadece tipik bir örneği ortaya koymaktadır. Aslında satış ve üretim koordinasyonunu yapacak servis, satış bölümüne bağlı ikincil (talî) bir ünite olabilir. Bir başka işletmede stok kontrolü satınalmaya, üretim programlaması doğrudan üretim bölümüne bağlı olabilir. Söz konusu değişkenlerin önemi— ve bir işletmede geçirdiği değişiklikler — çalışmamızın sonraki bölümünde incelenmiştir.

sorunudur. Söz konusu durum, bir fabrikanın sadece üretim bölümünde, işletmenin teknolojik bütünleşmesine denktir. Böyle bir etkileşme, kendi çapında birtakım insan ilişkileri sorunlarına yol açacaktır kuşkusuz. Ancak işletme için muhtemelen, temel fonksiyonel politika sorunları söz konusu olmayacaktır. Burada asıl denklik, örneğin, belli bir tedaviye ihtiyaç duyan hasta ile hastanenin klinik bölümü, «teknolojik bölümleri», muhasebe bölümü, vs. arasında ortaya çıkan konularda olacaktır (20).

Endüstri işletmesi durumunda olduğu gibi, yatay akım daha yüksek yetki düzeyinde de olabilir. Örneğin, hastane uzun dönemli şu sorunlarla uğraşacaktır : Hastaların uygun bir bileşiminin (terkibinin) sağlanıp, sağlanmadığı; hastalıklarda meydana gelmesi olası (muhtemel) gelişmeler, başka deyişle pazardaki gelişmeler — söz gelişi uzun süreli verem tedavisi ihtiyacını ortadan kaldıracak bir çare —; teknolojik değişikliklerin etkileri (örneğin, gittikçe daha pahalılaştan aygıt gerekleri) vb. Temel değişikliklerin çoğunluğuna kuşkusuz, dikey örgüt kanalında en son düzenleme sorumu (mesuliyeti) olan yetkenin (otoritenin) yöneltimi (emir-kumandası) altında karar verilecektir. Ancak diğerlerinin böyle olması gerekmez. En son kararın resmen yüksek yetkenin vermesi durumunda bile bu; niteliği ile belirleyicileri kendi yönünden analize değen ve büyük çapta karşılıklı yatay değişikliklerden çıkan bir karara biçim verilmesinden fazla birşey olamaz.

Gerçi, fonksiyonel uzmanlaşmanın bürokrasinin temel özelliği olduğu bilincine ulaşmışsa da, Max WEBER'in işlevler (fonksiyonlar) arasındaki ilişkiye niçin çok az önem verdiğini incelemek ilgi çekicidir (21). WEBER örgütlerin aslında dikey ilişkilerden ibaret olduğu kanısını yaratarak, farkında olmayarak, kendinden sonraki araştırmacılara inceleyecekleri bir konu çıkarmıştır. WEBER'in bu tutumunu biraz da normal karşılamak gerekir çünkü, özgürlük ve politik yetkeye (otoriteye) olan ilgisi nedeniyle, özellikle hükümet bürokrasileri üzerinde durmuştur. Bunların çalışması — en azın-

(20) Aynı zamanda, hasta — PARSON'un belirttiği gibi — bir müşteridir; hastanenin bir «ürünüdür»; sağlığı yerine gelmiş bir vücudun satın alıcısıdır. Bu durum okullardan kültür satınalan öğrenci için de aynıdır.

(21) MAX WEBER, «Bureaucracy», —derleyen : H.H. GERTH-C. WRIGHT MILLS, From Max Weber : Essays in Sociology, NewYork, 1946, s. 196-224.

dan WEBER'in görüşlerini açıkladığı zamanda — üst yönetim basamaklarınca konan kuralların yorumlanmasından öteye gidememiştir. Endüstri işletmeleriyle karşılaştırıldığında, hükümet dairelerinde örgütün amacına ulaşması için «teknolojinin» gerektirdiği yatay «iş akışı» bir bakıma az olabilmektedir. Gerçekte, örgütlerin söz konusu gerçekte ayrılma dereceleri, incelenmesi gereken bir boyuttur.

Aşağıda, önce bu ilişkilerin tanıtımlarında kullanılan bazı kavramları öne sürüp, sonra bunların temelinde yatan ve niteliklerini belirleyen güçleri gözden geçireceğiz.

TANITICI KAVRAMLAR

Yatay ilişkilere değgin bazı özelliklerin tanıtımı ile ilgili olarak burada ilkin, ayrıntılar dışında, söz konusu ilişkilerin tanıtımında dikey ilişkileri betimleyen (tasvir eden) kavramların kullanılmasını önermekte bir sakınca görmüyoruz. Kanımızca, tüm **yetki** kavramı ve onun birçok yardımcı kavramları, öne sürülen değistirmelerle birlikte dizgeli (sistematik) biçimde yatay ilişkilere uygulanabilmektedir.

Söz gelişi, dikey yetke (otorite) kararları, kabulü kolaylaştırmak için **meşrulaştırılmadır**. Bu; 1 — işgörenin bireysel yeterliğine inançla, 2 — örgütsel mantık temeline dayanarak, 3 — yetkinin özü esas alınarak sağlanır. Söz konusu bileşim (combination) çoğu kez kötü bir şekilde karıştırılmaktadır (22).

Durum fonksiyonel bölümlerde de aynıdır. Satınalma bölümü, üretimin belli bir noktayı aşmamasını, aksi halde lüzumlu gereçleri elde etmenin imkânsızlaacağını belirtme yetkisini elinde tutabilir. Bu yetkinin dayanak noktaları ise şunlardır: 1 — Örgüt kuralları, söz konusu meselede adı geçen bölümü karar vermeye yetkili kılmuştur; 2 — Satınalma bölümünde çalışanlar, muhtemelen böyle bir kararı almakta diğerlerinden daha yeterlidirler (ehildirler), çünkü bu konuda uzmanlıkları (ihtisasları) vardır; 3 — Ayrıca, bu bölümün görevlileri belkide, siparişler için mümkün olan en uygun teslim tarihlerini belirleyebilecek kadar işlerinde tecrübe sahibi olmuşlardır. — SIMON, SMITHBURG ve THOMPSON buna «güven yetkisi» demektedir — (23).

(22) GOULDNER, s. 413 vd.

(23) A.g.k, s. 189.

Kanımızca, yatay yetki örgüt mantığında dikey yetkiden daha güçlü olarak desteklenmekte ve rasgele yönergelere (talimatlara) pek bağlı kalmamaktadır. Bir işletmede satınalma bölümünün, siparişin asgari teslim tarihlerini çok iyi bileceğini kabul etmek, üst'ün astının bir sorunu, içinde olduğu için iyi bildiğini kabul etmesinden daha az şüphe uyandırıcıdır.

Dikey yetkiyle ilgili olarak ilk kez geliştirilen türlü kavramlar da, yatay yetkiye uygulanabilir. Bir kere karar almak için yetki dağılımını sağlayan kurallar — kurumlaştırma — dikey boyutta yaptıkları gibi, yatay boyutta da aynı psikolojik fonksiyonu görmektedirler. Bunlar düzeni **kişisellikten çıkarmakta** ve böylece kural koyucuların benliğini (egosunu) korumaktadırlar (24). İkincisi, basmakalıp (rutin) olayları kapsayan kurallar da bulunduğu (gelenekler, vs.), her zaman karar almak zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Böylece kararlar, tıpkı dikey yetki durumunda olduğu gibi, ayrık (istisnai) olaylarla sınırlanmakta, burada «ayrıklarla yönetim» (management by exceptions) ilkesi yararlı olmaktadır. Öte yandan yatay boyutta da rutinleştirme, emir alanların benliğini devamlı korumaktadır.

Yatay ilişkilerde ayrık (istisnai) durumların sık sık ortaya çıkması, birinci derecede sistemin kuruluş biçimine bağlı kılmaaktır. Dikey yetkide, eğer karar alma noktaları veya alanları; a) kötü tanımlanmışsa, b) dar tanımlanmışsa, c) sıkı ya da kapalı bir gözetim söz konusu ise, yukarının kontrolleri çok sık olmaktadır. Yatay yetkide de kontrol sıklığı nedeniyle yapım biçiminde (dizayn) sık sık değişiklikler oluyorsa — buna en iyi örneklerden birisi elektronik beyinlerdir —; işletmenin model (dizayn) bölümünde, satın alınacak materyelde, müşterilere verilecek sipariş şartlarında meydana gelen değişik durumlar, yönergelerde (talimatlarda) sıklığa yol açmaktadır.

Bundan başka, uzun süre dikkati çeken bir nokta da, gerçi eşit olmasa da, üst-ast ilişkilerinde karşılıklı bağımlığın (mutual depen-

(24) CHESTER I. BARNARD, «Functions of Status Systems in Formal Organizations», —derleyen: ROBERT DUBIN, Human Relations in Administration, Englewood Clifs, N. J., 1951, s. 225-267. Bu kitapta, özellikle önem verilen dikey ilişkiler yanında, yatay ilişkilere ışık tutacak derecede yeniden düzenlenemeyen önderlik, erk ve karar alma irdelemelerine pek az yer verilmiştir.

dence) bulunmasıdır (25). Bu durum, yatay ilişkiler için de geçerlidir. Bir endüstri işletmesinin üretim bölümü, kuşkusuz tüm varlığı ile satış bölümüne bağlıdır. Ancak, satış bölümü sırasında, üretim bölümünün hatalı işlemlerinden zarar görebilmektedir. Söz konusu karşılıklı bağımlık, türlü işlevlerin (fonksiyonların) temel olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Çünkü bunlar, işletmenin amacına ulaşması için ihtiyaç duyduğu gerçek süreçlere bağlanmaktadır. Bununla beraber, bazı işlevler diğerlerinden önde gelir. Temel bir işlev, kendine bağlı olan işlevden daha çok ona bağlı kalacaktır. İşte dikey yetki durumunda da, ast üst'e onun kendisine olan bağlılığından daha fazla bağlı kalmaktadır.

Bu tür karşılıklı bağımlık ve onun dikey koşutu (paraleli) arasındaki fark birinci derecede dikkate alınacak husus olmaktadır. Çünkü muhtemelen, iki bölümün karşılıklı bağımlığındaki denklik, üst ve ast arasındakinden daha fazladır. İkincisi ,söz konusu bağımlık, yatay ilişkilerdeki gibi bütünüyle, içinde birçok noktaların karşılıklı bağlanacak tek hat niteliğini kaybettiği, bir şebeke ya da ağ manzarası göstermektedir.

Tıpkı dikey ilişki kanalının üst ve altının bulunması gibi, yatay ilişkilerde de gerçi işaretlenmiş olmasa bile, başlama ve bitiş noktaları genellikle görülebilmektedir. Basmakalıp bir üretim eyleminde, eylemin hareket noktası satış, sonu ise üretim işlemidir. Satınalma ve personel, üretim için gerekli işgören ile materyeli sağlayan destekleyici (veya besleyici) sistemlerin son noktalarıdır. Bunlar muhtemelen, dikey ilişkilerdeki geleneksel kurmaylık fonksiyonundaki gibi, farklı evrelere girerek, bir bakıma yatay kanalın «kurmayı» olurlar. Basmakalıp (rutin) üretim ve satışların söz konusu olmadığı yerde, sözgelisi, yeni model ve süreçlere girildiğinde, bu bölümler eylem zincirinin başında, üretim yine sonunda yer alır. Tıpkı dikey yetki durumundaki gibi, başlatma çalışmasının yapıldığı yerdeki görevliler, ötekilerden daha fazla iş kanısı (tatmini) sağlarlar. Gerçekten, yatay ilişkilerde, eylem zincirinin başındaki, işbölümünde ikinci, üçüncü, dördüncü, vb. derecede sıralanan görevlerde çalışanlardan daha çok iş kanısı elde ettiklerini kanıtlayan (ispatlayan) durumlara rastlanmıştır (26).

(25) PHILIP SELZNICK, «The Leader as Agent of the Led», —derleyen : ROBERT DUBIN, a.g.k, s. 249-253.

(26) Cornell Üniversitesi Mühendislik Fakültesinden Profesör Andrew Schultz ile yapılan kişisel temaslardan.

Genel yetkinin toplandığı kişinin yöneltimi (emir-kumandası) altında, **kestirim** (anticipation) (27) kavramı da yatay ilişkiler açısından, dikey ilişkilerdekine benzer bir durum gösterecektir. Şöyleki; bir ast nasıl sık sık birtakım hususları üst'ünden sonma zorunluluğundan veya emir almaktan kaçınmak için onun niyetlerini ya da istediklerini araştırmaya, kestirmeye çalışırsa; örgütün yatay bölümleri de durmadan yönerge istemekten çok, birbirlerinin yapmak istediklerini kestireceklerdir. Örneğin, satış bölümü öteki bölümlerden — üretim, — üretim, plan-proje, vb. — «imkânsız» bir şeyi istemekten kaçınacaktır. Çünkü, onların muhtemel tepkilerini önceden kestirmeye çalışarak, sonradan «hayır» şeklinde verecekleri cevaba muhatap olmak istemeyecektir — bu, bir ast'ın, yukarıda değindiğimiz gibi, üst'üne karşı izlediği tutumla hemen hemen aynıdır. Öte yandan yine söz konusu ast gibi, satış bölümü de sırasında müşteriye, ellerinin kollarının bağlı olduğu, istenmiyen böyle bir duruma âmirin değil, «fabrikanın» sebebiyet verdiği şeklinde küçük bir yalan söyleyecektir.

Dikey yetkiyi üzerinde toplayan kimselerin aynı zamanda karşıtları da vardır (28). Dikey yetki merkezlerinin aşağıdan ve yukarıdan gelen baskıları dengelemek zorunluluğu bulunmaktadır. Yatay ilişkilerle ilgili olarak, özellikle örgüt kanalının uçlarındaki bazı оруnların (mevkilerin), birbirine benzeyen ikili bir sadakat sorunu olabilmektedir. Örgütün bir ucundaki satışı ile diğer ucundaki satınalma ve personel bölümünün işletmenin dışında, birbirine olan bağlılıklarından pek o kadar şüphe edilmez. Böylece örgütün en alt basamağındaki gözetimci ile en yukarıdaki genel müdür aynı paralele düşerler. Öte yandan yatay kanal veya zincirin de bir ucundaki satış bölümü ile öteki ucundaki satınalma bölümü arasında yer alıp ta, kendisinin büyük bir denge unsuru olduğuna inanmayan kimse yoktur. Bunun ayrıcası (istisnası), «her iki noktayı nazarı» ve «genel durumu» bütünüyle sırasında kavrayabilen, yetenekli kişilerdir. Gerçekten, örneğin satış bağlantısını kuran kimseler yukarıda belirtilen duyguya yakındırlar ve bunda kendilerini her zaman haklı görürler, tıpkı üretim programlamasını yapanlar gibi. Genellikle bu tür bir denge bulma ve her iki tarafın birbirlerine yaptığı baskı-

(27) C.J. FRIEDRICH'e ait bu kavramdan bahseden kaynak için bkz. : HERBERT A. SIMON, «Authority», —derleyen : R. DUBIN, a.g.k, s. 192.

(28) FRITZ J. ROETHLISBERGER, «The Foreman : Master and Victim of Double Talk», *Harvard Business Review*, 23 (1945), s. 285-294.

ları ayarlama süreciyle ilgili olarak hem kanış (tatmin), hem de biraz bunalma söz konusudur.

Yatay ve dikey ilişkiler arasındaki son bir benzerlik — bazı belirgin farklarıyla birlikte — fonksiyonlarda gerek yetki, gerek sorumlulukların tam ya da tam olmayarak bölünebilmesidir. Dikey yetki zincirinde, yetki ve sorumluluk genellikle üst basamaklarda, belki yüksek derecede toplanabilir veya eşit olarak yayılabilir. TANNENBAUM ve izleyicileri «kontrol grafiği» önermelerinde ele aldıkları dikey yetki için bu düşünce üzerinde durmuşlardır (29). Moda, örgütün gelenekleri ve türlü biçimsel olmayan (gayri resmi) etkenler, kontrol grafiğinin şekli, yeri üzerinde kısmen rol oynayabilmektedir. Fakat özellikle gerçeklik (realite) etkenleri, kesinlikle, etkisiz kalamamaktadır. Şöyleki, LEAVITT ve WHISLER'in tahmin ettikleri gibi, günümüzün yönetim felsefesi bir yana, teknolojik etkenler — bilgi alma teknolojisi — örgütlerin üst basamaklarında merkezleşmeye yol açacaktır (30).

Gerçi örgütsel gelenekler ve «politika» kuşkusuz kendi rollerini oynasalar da, kanımızca yatay sorumlulukların yerinin ve dağılımının belirleyicileri, uzun devrede yine en azından gerçeklik etkenlerinde ortaya çıkmaktadırlar. Bununla beraber konu, yatay ilişkilerin temelinde yer alan gerçeklik etkenlerinin (faktörlerinin) araştırılması ile en iyi şekilde aydınlanacaktır. Bu durum, uygulamada belli alanlarda yapılan incelemelerden elde edilen verilere bağlı olduğundan, aşağıda yatay ilişkilerin önemini ortaya koyan bir alan incelemesi (field study) sonuçlarını ele alıp, söz konusu ilişkileri ve çatışmaları analizden geçirmeye çalışacağız.

BİR ALAN İNCELEMESİ

Gözlem Yöntemleri

Aşağı yukarı aynı düzeydeki farklı fonksiyonel bölümlerde görevli kimselerle ilişki kurup, orta yönetim basamağının eylemleri hakkında kabataslak bir ölçü elde etmek için aşağıdaki gen-

(29) Örneğin bkz.: ARNOLD S. TANNENBAUM, The Distribution of Control in Formal Organizations, *Social Forces*, 136 (1957), s. 44-50.

(30) HAROLD J. LEAVITT — THOMAS L. WHISLER, Management in the 1980's, *Harvard Business Review*, 36 (1958), s. 41 vd.

yöntemi izleyerek, «A» ve «B» isimli iki fabrikanın orta yönetim basamağındaki işgörenlerin davranışlarını gözlem yoluyla inceledik.

1. **S ü r e.** Her birey iki gün sabahleyin, iki gün öğleden sonra olmak üzere toplam 14 saat gözleme tabi tutulmuştur. Bunun için gerçi uygulamadaki bazı nedenler, yüzünden, tam anlamıyla, «tesadüfi» yolla gözlem günlerinin seçimi yapılamamışsa da, yine de ayın farklı haftalarının değişik günleri gözleme ayrılmıştır.

2. **G ö z l e m l e n e n K i ş i l e r.** İlgilendiğimiz fonksiyonlar, üretim yönetimine, programlamaya, stok kontrolüne ve satış bağlantılarına ilişkin bulunmuştur (31).

3. **E t k i l e ş i m i T a n ı m l a m a.** Bildirimler ve diğer kişisellik niteliği az temaslar dışında, etkileşim olarak sadece yüz yüze ilişkileri almayı uygun gördük (32).

4. **E t k i l e ş i m i A n a l i z E t m e.** Etkileşimleri bölümlendirmek için BALE'in «Etkileşim Süreç Analizi» çalışmasından yararlandık (33). Bütün etkileşimleri sekiz niteliksel (kalitatif) bölümden birinde topladık ve bu sekiz bölümü, gözlem altındaki kişinin yol açtığı ve aldığı etkileşimlerin dağılımında da kullandık. BALES gibi biz de, gözlemediğimiz bireyin şu hususları verip vermediğine dikkat ettik: 1 — bilgi, 2 — Fikir 3 — Önerilerde bulunma veya aynı şekilde bilgi, fikir ve öneri isteyip istememe durumu. BALE'de nayrı olarak biz bu altı hususa bir yedinci husus, gerek fiilî anlaşmazlığı gerek kişisel düşmanlığı (husumeti) kapsayan tek başına negatif bir öğeyi ve sekizinci husus olarak da fiilen anlaşma ile kişisel dostluk ifadelerini kapsamına alan yine tek başına pozitif bir öğeyi kattık.

(31) Ayrıntılı bilgi için bkz.: TABLO—1.

(32) İncelemelerde anlaşılmıştır ki, bildirimler (memoranda), belli emirlerin alındığı alışılmış yönergeler (talimatlar) şeklinde, başlıca dikey veya yatay haberleşme bağlantılarının sağlandığı son derece basmakalıp materyeli kapsamaktadır. Olağanüstü sorunlar ortaya çıktığında, ilgililer bunun görüşmesini şahsen veya telefonla yapma eğilimi göstermektedirler. Böylece, elde ettiğimiz veriler ve bunların analizlerinin bu tür şahsen temaslar ya da telefon konuşmaları karşısında (olağanüstü durumlardaki bağıntıların oranı çok daha yüksektir), şu soruya cevap bulma durumumuz çıkmıştır: Bir örgüt olağanüstü nitelikteki sorunlarla uğraştığı zaman, haberleşmede dikey yetki yanında yatay yetkinin görelî (nisbî) önemi nedir?

(33) ROBERT F. BALES, *Interaction Proces Analysis*, (Boston, 1950).

5. **E t k i l e Ő i m B i r i m i .** BALE'in sisteminden farklı ve köklü bir değiştirme, etkileşim birimine karar vermede yapılmıştır. Her bağıntı tek tek ele alınarak şu soru üzerinde durulmuştur : Aslında olan durum nedir? Örneğin üretim yöneticisi ile işgören (personel) yöneticisi arasındaki bir telefon konuşmasını analiz ettiğimizi varsayalım. Konuşmada kaç tane basit cümle geçtiği ve konunun ayrıntıları bir yana, üretim yöneticisinin soruları genellikle şu şekilde olmuştur ⁽³⁴⁾ : «Bana yeni bir sekreter bulma işini henüz ayarlayamadınız mı?» (bilgi isteme); umursamamazlıktan yakınma (negatif biri); ve bir rica, «Bir kere daha uğraşabiliir misiniz?» (bir öneri). Personelcinin cevabı, ricaya karşı bilgi verme ve öneriyi benimseme şeklinde verilmiş olabilir. Bizim hesaplama yöntemimize göre sadece beş birimle ilgilenilmiştir. Kuşkusuz bu analiz, eğer konuşmalar başka bir konuya geçmişse, yeniden yapılmıştır. Böylece bizim için, her zaman aralığında (periyodunda), BALE'in daha ayrıntılı analizlerini kullandığımız durumlardakinden gittikçe azalan sayılarda etkileşim birimleriyle çalışma söz konusu olmakta ve bu muhtemelen «bilgi verme» ve «fikir verme» durumlarındaki etkileşim birimi sayısını özellikle düşürmektedir. Bu değişik durumu; hem uygulamada çok hızlı yapılan cümle cümle analizden daha kolay yapıldığı, hem de bu tür etkileşim birimi analizinin, BALE'in özgün (orijinal) yöntemine uygun olarak, amaçlarımız yönünden doğmatik yargıları mümkün olduğu kadar azalttığı için benimsedik. BALE daima, daha yüksek düzeyde ve geniş çapta birimlere uyguladığı kendi sisteminin mantığına önem vermiştir.

Yatay Bağıntıların Önemi

TABLO — 1'de bu gözlemsel araştırmanın sonuçları ortaya konmaktadır. şurası açıktır ki, gerçi yatay etkileşim yüzdesi değişmekte ise de, tutar olarak büyüktür. «A» fabrikasında üretim yöneticisinin yatay etkileşim birimlerinin oranı % 17'yi aşmazken, satış koordinasyonu yöneticisindeki % 62'ye kadar çıkmakta, fabrika için ortalama oran % 39 olmaktadır. Gerek bu ortalama, gerek «B» fabrikasının % 48 olan ortalama oranı, böyle bir çalışmanın önemini niceliksel olarak belirtmektedir.

(34) BALEs, gramer bakımından her «basit» cümleyi ayrı bir birim saymaktadır.

İkincisi, görüldüğü gibi tabloda oranların sıra düzeni «A» ve «B» fabrikaları için aynıdır. Bunlar etkileşim üzerinde önemli bir etkisi bulunan işin niteliği ile birlikte her fabrikanın kendine özgü «politikasını» göstermektedir. Umduğumuz gibi, satış koordinasyonu yöneticileri, işleri bölge satış personeli ile fabrika arasında koordinasyonu sağlamak olduğundan, yatay etkileşimlerde en yüksek oranı tutmuşlardır. Üretim programcıları ve stok kontrol-

T A B L O — 1

Üç Bölümbaşının Yatay Etkileşimleri Yüzde Oranları

| | Ç ı k a r ı l l a n | | | | A l ı n a n | | | |
|---|---------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
| | A - İşletmesi | | B - İşletmesi | | A - İşletmesi | | B - İşletmesi | |
| | % | SAYI | % | SAYI | % | SAYI | % | SAYI |
| Üretim Planla- ması ve Kont- rolü (*) | 31.5 | $\frac{39}{124}$ | 40.1 | $\frac{137}{342}$ | 30.7 | $\frac{31}{101}$ | 48.9 | $\frac{266}{130}$ |
| Üretim | 16.8 | $\frac{33}{196}$ | 41.2 | $\frac{40}{97}$ | 22.4 | $\frac{32}{143}$ | 40.2 | $\frac{47}{117}$ |
| Satış (*) Koordinasyonu | 61.7 | $\frac{145}{235}$ | 61.5 | $\frac{125}{197}$ | 56.9 | $\frac{95}{167}$ | 63.7 | $\frac{114}{179}$ |
| T o p l a m | 39.1 | $\frac{217}{555}$ | 48.2 | $\frac{302}{626}$ | 38.4 | $\frac{158}{411}$ | 51.9 | $\frac{291}{562}$ |

(*) Satış koordinasyonu fonksiyonları B— İşletmesinde bir kişi tarafından yönetilmekte, A— İşletmesinde satış koordinasyonu bölümü yöneticisi ile onun asatlarından biri tarafından paylaşılmaktadır. B— İşletmesiyle denklığı sağlamak, ayrıca ilgimize konu olan fonksiyonel ve onun gereklerini araştırmak, için, A— İşletmesindeki yönetici ile asatını tek kişi olarak ele aldık. Bunların yatay etkileşimleri birlikte toplanarak 145 şeklinde cetvele yazıldı. Dikey etkileşimleri toplamı olarak da 90 rakamı bulundu. Aynı ayarlama, üretim planlaması ve stok kontrolünü A— İşletmesindeki bir kişiye karşılık, iki kişiyle yürüten B— İşletmesi için de yapılmıştır. Her ne kadar söz konusu iki kişiyi aynı düzeyde almışsak da, birbirleriyle olan etkileşimlerini dikey olarak incelemekte son derece titiz davranmışızdır. Çünkü yatay etkileşimleri ele alırken, bir orunun *tümüyle* öteki orunlarla bağlantıları üzerinde durup, bundan emin olmak istemişizdir.

cuları da aracı bir koordinatör niteliği göstermekte, ancak koordinasyonunu sağladıkları noktalar, satıştakinden hem az sayıda, hem de aralarındaki uzaklık fazla olduğundan, yatay etkileşim birimleri oranı daha düşük bulunmaktadır. Nihayet, her iki işletmede de, gözetim sorumluluklarının ağırlığı nedeniyle, üretim yöneticilerinin yatay etkileşim oranı diğerlerinden düşük olmuştur.

Kısacası, iki işletmenin hemen hemen aynı üretim sorunlarıyla uğraşması ve benzer türdeki pazarlara hitabetmeleri nedeniyle, yatay etkileşimler yönünden aralarındaki farklar, değişik iş gereklere doğan farklarda ndaha az sayıda olmaktadır. Aşağıdaki şartlarda ortaya çıkan durumları kapsama almamak ayrı bir araştırma konusu olmaktadır, şöyleki : (a) Bütünüyle iki fabrika arasındaki farklar veya (b) iki işletmede benzer orunlar (mevkiler) arasındaki farklar (başka deyişle «bireysel kişilik» etkeni). Bu sonuncusu, başka koşullar altında bir (c) maddesi olarak bizim dikkatimizi çeken bir çeşit «orun» etkenine bağlı daha önemli bir şekle dönüşebilmektedir. «Varyans analizi» olarak bilinen istatistik tekniğinin mantığı burada uygulanmaktadır. Ancak, başka kanıtlar (deliller) elde edilene kadar, söz konusu verilerin, yatay etkileşim salınımının (frekansının), orunun niteliği ile yakından ilgili bulunduğunu gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Bu yatay etkileşimlerin niteliğine ilişkin bir izlenim (intiba) sağlamak için, çıkarılan ve alınan öneriler bölümü ayrıntılı biçimde analizden geçirilmiştir. Bu bölüm, kuramsal (teorik) bakımdan çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü, öneriler başka etkileşim türlerinden de fazla olarak, önceden belirlenmiş, basmakalıp programların otomatik işlemediğini göstermektedir. Sadece bilgi alınmasıyla harekete geçilmemekte, aksine eylem için doğrudan öneri ve istekte bulunulması gerekmektedir. Bu nedenle aşağıdaki bulgular hayli ilgi çekicidir. «A» işletmesinde bütün önerilerin (129 tane) % 43'ünün üstlere ya da astlara yapılmayıp, aynı örgüt düzeyindeki akranlara (peers) yapıldığı gözlenmiştir. «B» işletmesinde söz konusu durumda öneri sayısı 172, oranı ise % 58 olmuştur. «A» işletmesinde, alınan tüm önerilerin % 54'ünün (51 tane), üst ve astlardan değil yine akranlardan geldiği anlaşılmıştır. «B» işletmesinde bununla ilgili oran % 78 (50 tane) olmuştur. Buradan görülmektedir ki, ne kadar yatay düzeyde öneri yapılırsa, o kadar da dikey kanallarda yapılmaktadır.

Duygusal — başka deyişle pozitif ve negatif — etkileşimlerin analizi de ilgi çekici bulunmuştur. Büyük bölümü % 10 civarında dalgalanan pozitif etkileşimler — BALE'in düzgüsü (normu) % 13 olmuştur — % 10'un altında seyreden negatif etkileşimlerden — BALE'in düzgüsü % 9'dur — biraz daha fazladır. Eğer BALE'in önerdiği düzgülerin altına düşerse, duygusal etkileşimlerin oranındaki bu eğilim son derece şaşırtıcıdır ⁽³⁵⁾. Çünkü, bizim puanlama yöntemimiz bilgi ve düşünce bölümlerinde (kategorilerinde) çok hızlı azalmaya yol açmakta, bu durum kendiliğinden, içinde duygusal olanlar da bulunmak üzere, öteki bölümlerin oranını arttırmaktadır.. Bizim düşüncemiz; söz konusu yönetim gruplarının, duygusal yönden etkisiz (nötr) kalıplaşmış bir bürokrasiye yöneldikleri ve nesnel (objektif) sorunların çözümlerinde çıkan çatışmaların, olağanüstü sayıda duygusal patlamalara yol açmadığı merkezindedir. Daha nitelikli (kaliteli) gözlemlere gidildiğinde de, bu yöneticilerin çoğunlukla kendi meslekî rolleri içinde kaldıkları, pek seyrek kişisel eğilimlere kapıldıkları görülmüştür. Genellikle bencil bir tutum içine girmişlerdir. Çünkü, işlerini iyi görmekten kaçınmakta, başka deyişle kişisel durumlarına uyan mesleki eylemlerini yürütmekten daha çok karşı karşıya kaldıkları sorunları çözmeye önem vermemektedirler. Bu yargı, onların ilgili buldukları sorunların niteliğini ayrıntılı araştırma gereğini ortaya çıkarmıştır.

YATAY ÇATIŞMANIN GÖRÜNÜŞÜ VE KÖKENLERİ

Yapılan görüşme ve gözlemlerden anlaşıldığına göre, basmakalıp (rutin) olmayan söz konusu yatay etkileşimler, çoğu kez sınırlı sayıdaki bazı meseleleri kapsamına almaktadır. Bundan başka, edindiğimiz izlenimde, belli bir bölümün sözü edilen meselelerde devamlı aynı tavrı takındığı ve buna bütün ilgililerin alıştığı açığa çıkmaktadır. Bu durumu daha nesnel (objektif) saptamak ve bir bölümün ister «A», ister «C» işletmesinde olsun ⁽³⁶⁾, aynı meselede belli tutum gösterdiğini iyice belirlemek için tarafımızdan bir anket düzenlenmiştir. Ankete, her iki işletmede ortak olan yedi soruşturma konusu alınmıştır. «A» işletmesinden beş, «C» işletmesin-

(35) ROBERT F. BALES, «A Set of Categories for the Analysis of Small Group Interaction», *American Sociological Review*, 15 (1950), s. 257-263.

(36) «B» işletmesinden bu konuda veri elde edilememiştir.

den dört bölümbaşına, her konuda tek tek bölümlerinin durumunu anlatması ve gerek kendisini, gerek öteki bölümlerin alacakları vaziyete ilişkin tahminlerini bildirmesi söylenmiştir.

Bölümün kendisi ve onunla ilgili diğerlerinin yargılarını, herhangi bir bölümün gerçekten takındığı vaziyetin ne olabileceğini gösteren en iyi indeks olarak kullanmayı uygun gördük. İndekslerden bölümlerin kendilerini değerlemelerine ilişkin bulunanları, başkalarının yargısına bağlı olanlardan ayırarak, ikincilerinkine «algılanan durum» indeksi demeyi yeğ tuttuk. Ancak, bölümün durumunu yeterli değildir. İncelemeler göstermektedir ki, genellikle bir bölümü, öteki bölümlerin çoğunluğunun üzerinde durduğu hususta, aynı tavrı takınmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi, bir bölüm kendisinin tutumunda zayıflık veya etkisizlik (nötrlük) gördüğü zaman, diğer bölümler onun tutumuna ilişkin kestirimleri (tahminleri) dağıtacaktır.

Bölümlerin tutumlarını araştırdığımız konular, aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (37) :

- A. + Malların üretiminde, kesinlikle satılabilenlerin ötesinde hiçbir nokta yoktur.
 - Açıkça gereği ortaya çıkmadan, kimse üretimde kısımtı yapamaz; böyle olacağına, stokların arttırılması daha iyidir .
- B. + Aslında olağanüstü bir çabayı gerektirmeyen özel bazı malların üretim güçlükleri konusunda çok fazla abartma (mübalâğa) yapılmaktadır.
 - Kendi uğraşımız dışında, özel malların üretimini istemekten çok uzayız.
- C. + Uygun atölyeler buldukça, özel mal ve parçaların üretilmesi gerekir.
 - Yapımı güç mal ve parçaların üretimini her zaman geciktirmeye çalıştıkları için, atölyelerin yakından denetlenmeye ihtiyaç göstermektedir.

(37) Ankette sözü edilen malın adı belirtilmiştir. Ancak burada, işletmelerin bu durumun gizliliğinin korunması isteklerine uyararak, sadece *mal* demekle yetinmekteyiz.

- D. + Stok durumları, malların genel talebine göre sınırlanabilir.
- Kütle halinde malın, bir stok durumunun olması gerekir.
- E. + Kimse gereçlerin veya hammaddenin yokluğunda işletmeyi çalıştırma riskine katlanamaz.
- Üretimi durdurma riski olsa bile, lüzumsuz yere gereç stoku yapmak kadar sakıncalı başka birşey olamaz.
- F. + Basmakalıp (rutin) düzenden herhangi bir ayrılış, karışıklığa yol açar.
- Basmakalıp düzen aslında bozulmak ya da kırılmak içindir.
- G. + Model değişiklikleri, birbakıma zorlukla getirilmesi gereken, can sıkıcı bir şeydir.
- Modeldeki değişikliklerin yol açtığı sıkıntılara ilişkin çok lüzumsuz telâş gösterilir.

Bu konularda düşüncelerine başvuru için beş puanlı bir ölçü kullanılmıştır. Kuvvetli tutum gösteren (+2) veya (—2), zayıf tutumlular (+1), (—1); nötr olanlar ise (0) ile puanlanmıştır. (+) ve (—) işaretleri iki almaşıktan (alternatiften) herbirine rastgele konulmuştur. Tahminde bulunabildikleri herhangi bir konuda, belli bir bölüm ve «kuvvetli» olarak bir tarafı (+2), ya da diğer tarafı (—2) tutmuştur. Bu destekleme «zayıf» ise aynı durum (+1) ve (—1) ile eğer etkisizlik (nötrlük) varsa, bu da sıfırla belirtilmiştir. Sonuçlar TABLO — 2’de gösterilmiştir.

TABLO — 2 hakkında yorumda bulunmadan önce, bu soruların nispeten olağan dışı nitelik gösterdiklerini hemen belirtmek isteriz. Çünkü, bunlar örgütsel düzeye ağırlık vermekte; — iş başarı duygusunu versin, vermesin veya iş güvenliği ihtiyacını, tanınmayı, vs. karşılansın, karşılansın — kişisel ihtiyaçlar ve kanışlar (tatminler) üzerinde durmamaktadır. Anketlerin, **örgütsel gereksemelerin** karşılanmasına en iyi katkıda bulunacak örgüt politikalarına değgin tutum ve düşüncelerin ölçülmesinde daha sık kullanılması gerekmektedir. Bu tür anketlerde yer alan hususlar, büyük çapta örgütün karşı karşıya kaldığı gerçeklik (realite) sorunlarıyla bağıntılı

TABLO - 2 : «A» ve «C» işletmelerinde yedi bölümün, öne sürülen yedi konudaki lehte (+) veya aleyhte (—) tutumları

| Konular | 1 Bölge Satışları | | 2 Satış koordinasyonu | | 3 Model Mühendisliği | | 4 Endüstri Mühendisliği | | 5 Üretim | | 6 Üretim Planlaması ve kon | | 7 Satın olma | | 8 Değerleyilerin Oybirligi | | 9 Algılanan anlaşma | | 10 İşletmeler arasındaki Benzerlik Ben (?) Aynı :: | | | | |
|---------|----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|----------------------------|----|-------------|----|-------------------------------|----|-----------------|----|-------------------------------|-----|------------------------|---|---|---|----|---|---|
| | A | C | A | C | A | Ç | A | C | A | C | A | C | A | C | A | C | A | C | | | | | |
| A | — | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 6 | | | | | | | | | | |
| Sonuç | 8 | 4 | 9 | 3 | 1 | 3 | 7 | 2 | 10 | 5 | 9 | 1 | 5 | 6 | 45 | 16 | —45 | 4 | 2 | 2 | 3 | | |
| B | + | 6 | 8 | 8 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | | | | | | | | | | |
| Sonuç | 8 | 6 | 6 | 8 | 3 | 4 | 4 | 7 | 3 | 6 | 3 | 3 | 5 | 22 | 36 | W 6 | —8 | 7 | — | — | | | |
| C | ± | 8 | 8 | 8 | 1 | 1 | 3 | 5 | 8 | 3 | 1 | 2 | 2 | | | | | | | | | | |
| Sonuç | 9 | 6 | 8 | 8 | 7 | 5 | 4 | 5 | 8 | 3 | 6 | 8 | 3 | 39 | 32 | —23 | —32 | 6 | 1 | — | | | |
| D | — | 7 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | | | | | | | | | | |
| Sonuç | 9 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 23 | 19 | —3 | —19 | 4 | — | 3 | | | |
| E | — | 10 | 8 | 6 | 4 | 6 | 4 | 5 | 10 | 6 | —6 | 5 | 5 | | | | | | | | | | |
| Sonuç | 9 | 6 | 10 | 8 | 1 | 1 | 2 | 5 | 10 | 6 | —6 | 5 | 3 | 41 | 33 | +39 | —33 | 6 | — | 1 | | | |
| F | — | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 7 | 5 | 5 | 2 | 6 | 3 | 5 | | | | | | | | | | |
| Sonuç | 5 | 4 | 6 | 3 | 5 | 1 | 7 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 24 | 23 | +2 | +11 | 5 | 1 | 1 | | | |
| G | — | 2 | 5 | 2 | 9 | 2 | 6 | 5 | 7 | 4 | 7 | 4 | 5 | | | | | | | | | | |
| Sonuç | 10 | 5 | 7 | 5 | 9 | 2 | 6 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 46 | 25 | —2 | +5 | 6 | 6 | — | | | |
| H | 57 | 32 | 47 | 35 | 25 | 17 | 27 | 29 | 38 | 19 | 32 | 24 | 14 | 28 | | | | | | | 36 | 5 | 8 |
| Benzer | 7 | | 5 | | 3 | | 6 | | 6 | | 6 | | 3 | 36 | | | | | | | | | |
| K (?) | — | | 1 | | 2 | | — | | 1 | | — | | 1 | 5 | | | | | | | | | |
| Aynı | — | | 1 | | 2 | | 1 | | — | | 1 | | 3 | 8 | | | | | | | | | |

NOT : Konular, A,B,C,... hafleriyle gösterilmekte, yazıda da belirtildiği gibi (+) her konunun birinci alması (alternatifini), (—) ikinci alması belirtmektedir.

olacaktır. Böyle bir inceleme şekli, endüstri dışındaki örgütlerde daha yaygındır. Çünkü sırasında bölümlerin politikalarında bile, role ilişkin davranışlardaki örgütsel bağıntılar, anketli araştırmalarla ölçülebilmektedir⁽³⁰⁾. Hastabakıcıların tutumları, psikiyatri kurumlarının politikaları söz edilen araştırmaya konu olabilir. Ancak, endüstrideki araştırmalar, örgütsel gereklerle bireyin ihtiyaçları arasında varsayılan çatışmayla önceden uğraşmaya başlamışlardır. Bunlar birinci derecede bireyin ihtiyaçları üzerinde durmuşlar, örgütsel gereksemelere göre hareket eden veya söz konusu ihtiyaçlar hakkında birtakım vrileri sağlayan efsanevi üst (âmir) kavramından uzaklaşmışlardır.

TABLO — 2'nin okunmasına gelince, söz gelişi «1 A» karesini alalım. Burası bölge satış işgörenlerinin (personelinin), üretimin talebe göre dalgalanmasının daha iyi olduğu (bu durum **konular** sütununda «+» ile gösterilmektedir) veya üretimin kararlı tutulmasının yerinde olacağı (bu da yine **konular** sütununda «—» ile gösterilmiştir) konusundaki tutumuna ilişkin bulunmaktadır. «A» işletmesinde kendileriyle konuşulan beş kişinin puan dağılım toplamaları 8 etmiş, bu; bölge satışlarında görevli olanların, büyük stok tutmanın yüksek giderleri ve diğer sakıncalarına rağmen kararlı üretimi çok güçlü desteklediklerini göstermiştir. Cevap verenlerden bazıları bölge satışları bölümünün bu konuda etkisiz (nötr) tutum taşıdığı kanısını ileri sürmüşler, ancak hiç kimse bölümün dalgalı mesinde, bölge satışları bölümünün ankete katılan görevlileri arasında sözü edilen konuyla ilgili olarak görüş birliğinin zayıflığı dikkati çekmiştir. İşareti (+) olan «dalgalı üretim» tercihi toplam 2 puan almış, karşı tercih ki işareti (—) dir, 4 puanla onu geçmiştir.

Her zaman çoğunluğun değerlemesini dikkate aldığımız için, burada da, «C» işletmesinin bölge satışları bölümünün aşağı yukarı kararlı üretimi destekleyen bir tutum içinde olduğunu kabul ettik. Tabloda her karenin altında sonuçlar verilmiştir. Basit bir cebirsel toplama işlemi olan bu sonuçlardan olmak üzere, «1A» karesinde «A» işletmesinin sonucu (—8) «C» işletmesinin (—2) bulunmuştur.

(38) SIMON ve arkadaşlarının çalışmaları, bir kez daha, bu durumun başlıca ayrığı (istisnası) olmaktadır. Örneğin bkz. : DEWITT D. DEAR BORN — HERBERT A. SIMON, «Selective Perception : A Note on the Departmental Identification of Executives», *Sociometry*, 21 (1958), s. 140-144.

Sekizinci sütun ve, H. sırası sonuçların — işaretleri dikkate alınmaksızın — mutlak değer toplamlarını göstermektedir. Her kare için, değerleyicilerin (ankete katılanların) bölümün tutumunda oybirliği etmeleri halinde, sayılar diğerlerinden daha büyük olmaktadır. Sütün-8'de toplamı gösteren sayının büyüklüğü, bir konu üzerinde çeşitli bölümlerin kesin tutumlarının bulunduğu (ele alınan konunun hangi yönünü ilgilendirdiği dikkate alınmaksızın) veya kimsenin sözü edilen konuda açık bir tutum içinde olmadığını belirtmektedir. Böylece örneğin, «D» konusunda gerek «A» gerek «C» işletmesinin ilgili bölümlerinin tutumları açıklıkla anlaşılammıştır. Bu durum, sütün-8'de 23 ve 19 sayılarının diğerlerine oranla düşük bulunuşuyla da meydana çıkmaktadır. Halbuki stok politikası na ilişkin (sütün-8, sıra-E) 41 ve 33 toplamları, bölümlerin bu konuda tutumlarının açıklığını kanıtlamaktadır (ispatlamaktadır). Böylece Sütün-8, işgörenlerin ilgili konularda kanılarının güç olup olmadığını ortaya koymaktadır.

«H» sırası, bölümlerin tek tek genellikle tutumlarının açık olup olmadığını göstermektedir. Söz gelişi Sütün-1 ve Sütün2'nin «H» sırasındaki yüksek toplamlarından anlaşılmmaktadır ki, «A» ve «C» işletmelerinin bölge satış bölümleri, her hususta aşağı yukarı açık bir tutum içinde bulunmaktadır («H» sırasının 57,32 ve 47,35 toplamları diğerlerinden oldukça yüksektir). Buna karşılık, iki işletmenin de model bölümlerinin, pek belirgin tutumlarının olmadığı görülmektedir. Bu biraz da normaldir, çünkü stok politikası, vb. meselelerle pek fazla ilgileri yoktur. Bunun için, tutumlarının diğerlerince anlaşılması epeyce gü;tür.

Sütün-9, çeşitli sıraların cebirsel toplamlarından meydana gelmiştir. Bunlar, her işletmenin türlü bölümlerinin aynı, yoksa farklı bir tutum içinde mi bulduklarını, başka deyişle birbirleriyle görüş birliği edip etmediklerini göstermektedir. Sütün-8, ilgili hususun güçlü tutumlara — tutumlar birbiriyle uzlaşsın veya uzlaşmasın — yol açıp açmadığını basit olarak ölçmektedir. Eğer sütün-9'un toplamı düşük olurken, sütün-8'inki yüksek ise, o vakit ele alınan konuda güçlü bir eğilim olmadığı gibi, bölümler birbirleriyle anlaşma halinde olduklarını da algılayamamaktadır. Örneğin «G» konusu bu türdendir. Her iki işletmenin Sütün-8'deki nispeten yüksek toplamları, bölümlerin model değişikliklerinde açık bir tutum gösterdiklerini belirtmektedir. Ancak, Sütün-9'deki düşük toplam, söz konusu tutumların birbirinden farklılığını açığa çıkarmakta-

dır. Satış ve model bölümleri, sık sık model değişikliklerini desteklerken; üretim, planlama ve satınalma bölümleri kesinlikle bunun karşısında olmaktadır.

Bizim amaçlarımız bakımından en çok kuramsal (teorik) ilgiyi çeken taraf, 10. Sütun ile ona bağlı «K» sırasıdır. Bunlar işletmeler arasındaki karşılaştırmaları kapsamaktadır. Örneğin «A» konusunda birinci işletmenin (A işletmesinin) satış koordinasyonu bölümü oldukça açık bir tutumla, kararlı üretimden yana görünmektedir (24 karesi = —9). Halbuki «C» işletmesinde bu konuda düşünceler ikiye ayrılmakta (üçe üç olmak üzere), böylece bölümün ne yönde tutum gösterdiği saptanamamaktadır. Bu durum «K» sırasında 2. Sütunda, «A» sırasının 10. Sütununda (?) ile belirtilmektedir. Ancak «B» konusunda, her iki işletmenin satış koordinasyonu bölümleri özel mamulleri destekler bir tutumda görülmekte bu da «K» sırasının 2. Sütununun «Benzer» kısmıyla, 10. Sütunun, «B» sırasında belirtilmektedir. «D» konusunda, her iki bölüm birbirine zıt tavır takınmakta («ayrı»), fakat diğer konularda aynı tutumu izlemektedirler. Söz konusu Sütunun (2. Sütun), «K» sırası toplamı 5.1 : 1 olmaktadır.

Bu tür veriler, şu sorunun cevabının verilmesini olurlu kılmaktadır : İlgili olduğu kadarıyla, işletmenin dış koşulları ile iç koşulları, bir bölüm için işletmeden işletmeye, bölümün benzer konulardaki tutumları açısından birbirlerine çok uygun mudurlar? Eğer koşullar gerçekten işletmelerarası böyle bir anlaşmaya yol açacak derecede zorlayıcı ise, o vakit gerçeklik (realite) sorunlarının söz konusu uygunluk ya da benzerliğin temeli olduğu sonucu çıkarılabilecektir. TABLO-2, farklı işletmelerdeki bölümler arasında benzer tutumlara doğru güçlü bir gidiş bulunduğunu ortaya edimce (fiilen) koymaktadır. Mümkün olan 49 anlaşma durumundan (7 konu, 7 bölüm üzerinden), 36'sında bu anlaşma görülmüş, sadece 8'inde görülmemiştir. Model bölümünün birkaç negatif ve aa şüpheli duruma, genellikle katılması dikkati çekmektedir. Bunun nedeni, söz konusu bölümün her iki işletmede de, birinin kesin bir tutumuna karşı, diğerinin aksini benimsemesinden ziyade, değerlemesi güç olan zayıf tutumları izlemelidir.

TABLO — 2, bundan başka bölümlerin tutumları, gerçekte, ilgilendikleri konuya göre, bir dizi bağlaşmaya (ittifaka) yol açmaktadır. Böylece, bölge satış ve üretim bölümleri, model değişiklikleri

(konu-C) getirilmesi isteği ile malları zamanında çıkarmak için gerekli gözetim derecesinde ayrılırlarken (Bununla ilgili «C» konusunda üretim bölümü açıkça ayrılmaktadır), «A» konusunda, kararlı üretim düzeylerinin desteklemekle, satınalma bölümünün buna değgin zıt tutumu karşısında birleşmektedirler. Daha önce incelenen sonuçlardan da bekleneceği gibi, sözü edilen bağlaşmalar her iki işletmede de benzerlikler göstermektedir.

ÖRGÜTSEL İKİLEMLER VE NEDENLERİ

Yukarıda sıralanan yedi konu ya da sorunun, yatay etkileşimleri gözlemlediğimiz dönem esnasında, tanık olduğumuz günlük türsel anlaşmazlıklardan daha temel nitelik taşıması yanında, gerek bu işletmelerin, gerek diğer işletmelerin tümünün karşı karşıya kaldığı başlıca ikilemlerle aşığı yukarı ilgisi bulunabilecektir. Görgüsel (tecrübî) olarak, söz konusu temel ikilemleri kapsama almanın bir yolu, bir çeşit faktör analiziyle konulara ilişkin bir örnekleme yapıp (bizim ele aldığımız yedi konudan fazla olarak), sonra bunların birlikte değışenlerinden meydana gelen türlü gruplarının anlamını yorumlamaktır. Fakat analizinde olduğu gibi, her konunun tek tek birden fazla temel konuya indeks olabileceğini kestirmemiz mümkündür. Ancak ,görgüsel kanıtlardaki ve herbirini araştırmadaki özendirme (teşvik) noksanlığı, bizim sözü edilen daha temel nitelikteki ikilemler üzerinde tahminlere dayanan bazı düşünceler ileri sürmemize yol açabilecektir. Kullandığımız terminolojinin bir kısmı, özellikle TALCOTT PARSONS'a aittir. Kendisi ilk yazılarında, gerçi ikilem düşüncesini işletmelere uygulamamışsa da, muhtemelen işletmeleri de kapsayan, bütün beşerî sistemlerin karşılaştığı belli ikilemleri önermiştir ⁽³⁹⁾.

Bizim incelediğimiz yedi konunun içinden çıkan ilk ikilem **esneklik ve kararlılıktır**. Müşterinin isteğine uyan özel bir malın üretimi burada dikkate alınacaktır. Esneklik ve uyabilirlik sayesinde müşteriden saygınlık (itibar) görülecek, malın daha yüksek fiyatla

(39) Örneğin bkz.: TALCOTT PARSONS-ROBERT F. BALES-EDWARD A. SHILS, Working Papers in the Theory of Action, Glencoe, I 11., 1953, özellikle 3. ve 5. bölümleri. Ayrıca bkz.: WILLIAM H. NEWMAN, «Basic Objectives Which Shape the Character of a Company», *Journal of Business*, 26, (1953), s. 211-223. NEWMAN özellikle doruk (tepe) yönetimindeki yatay düzeylerden sadece biriyle ilgilenmektedir.

satımı gerçekleşecektir. Ancak, üretimin maliyeti bu durumda yüksek olacaktır, çünkü kurulu düzenin bütünlüğü ve planının bozulma zorunluğu çıkacaktır.

İkinci ikilem, tüm örgütsel eylemlerin aynı yer ve zamanda olması gerçeğinin yol açtığı **kısa dönem ve uzun dönem** ikilemine değgin irdelemelerdir (mütalâalardır). Böylece üretimde kararlılığı sürdürmek için stokların arttırılması, üretim giderlerini hemen en aza indirebilir, ancak uzun dönemde birtakım sorunlar yaratabilir. Çünkü, stoklar donup, satışları hemen mümkün olmayabilir.

Bir üçüncü ikilem yukarıdaki örnekte ortaya çıkmaktadır. Üretim düzeyinin sürdürülmesini savunanlar bununla, sadece maliyet giderlerini aşağıda tutacaklarını ileri sürmüyüp, aynı zamanda, aksi halde işçiler arasında kararsız üretim durumunun yol açacağı güvensizliğin, işden çıkarılma tehdidine dönüşerek, sonunda değerlendirme çalışmalarının güçleşmesi, verimliliğin düşmesi ve işletmenin birçok sakıncalı durumlarla karşılaşmasına meydan vereceğinden çekinmektedirler. Bu nedenle sık sık, örgütsel çatışmalarda beliren durum, bir kararın, prensip olarak ölçülüp tartılması zor sonuçlardan etkilenmesi veya sadece açıkça ölçülebilen kazanç ve giderlerin dikkate alınmasıdır.

Dördüncü ikilem, işletmelerin **kendi amaçlarına erişmelerinin** veya aslında örgütün ilksel uğraşısı olmayan **diğer amaçları** büyümesine ilişkin bulunmaktadır. Endüstrileşmiş toplumların çoğunluğunda, bu; yaşayışları başlıca amaçlarını oluşturan, mal satmaya bağlı ekonomik örgütler için, örneğin eğitim kurumları gibi örgütlerden daha az önemlidir. Çünkü, ikincilerin de türsel bir amacı bulunmasına rağmen, gerçekte yaşayışları, toplum değerlerinin yokumsanmasıyla dağılabilen toplumsal desteğe bağlı kalmaktadır. Henüz, endüstrileşip farklılaşmamış toplumlarınkine benzer olarak, çoğunlukla örgütler söz konusu değerleri çok dikkatli dengelemek zorundadırlar.

Amerikan toplumunda, özellikle işgücünün etkilendiği durumlarda, ekonomik örgütlerde bile bu türlü görüşler asla tartışma dışı kalmamaktadır. Burada işgücünün rolü, toplumun başlıca bağlantı noktalarından birini meydana getirmesi yönünden önem kazanmaktadır. Sözüünü ettiğimiz ikilem, orta yönetim basamağı kararlarını (örneğin geçici işden çıkarma kararları gibi), doruk (tepe) yönetim kararlarını (kuruluş yeri ve yeniden kurulma gibi kararları)

etkilemektedir. Yatay ilişkilerin de söz konusu ikileme ilgisi olmaktadır, çünkü bir bölümün görevi ekonomik sonuçlarda kararlı olmayı zorunlu kılarken, bir başkasının ekonomik olmayan değerlerin irdelenmesini öngörmektedir.

İkilemelerin dışı dönük, kaçınılmaz ve bireylerdeki farklılıklardan doğmadığı inancı, bizi MARCH ve SIMON'un bölümlerarası çatışma analizine götürmüştür. Bizim de görüşümüz adı geçen yazarlarınkı gibi bunun sadece kısmî olduğu yönündedir (40). Kanımızca işbölümü ve ikincil amaçların saptanması, yatay ilişkilerin belirleyicileridir.

Söz konusu yazarlarla görüş birliği ettiğimiz husus, belli temel ikilemelerin, üzerinde orun bulunduranların kesin tutumunun özel bir görüş ortaya koyduğu ve bunların sözü edilen görüşte direktmelerinin, kendi orunlarının amaçları ile bu orunların üzerlerine çekip, sınırlandırdıkları dikkat ve haberleşme kapsamlarının durumuna bağlı kalmaktadır (41). Satınalma görevlisinin amacı kuşkusuz, hammadde ve parçaları düşük fiyatlarda, aynı zamanda işletmenin bu stoklarının vaktinden önce bitmesini veya gereğinden fazla yığılmasını önleyecek miktarlarda satın almaktır. Kendisinin bu amaçla ilgisi bulunmayan gerçeklerin büyük kısmını önemsemeyecek, gerek işletmenin içinden, gerek dışından gelen bilgilerin hiç olmazsa büyük kısmının söz konusu amaçla ilgili olmasına dikkat edecektir.

MARCH ve SIMON ile görüş birliği ettiğimiz diğer nokta, ikincil amaçlara bağlı kalıp, kalmamayı belirleyen türlü etkenlerin (faktörlerin) çatışmaya yol açacağıdır. Bu etkenler arasında birincisi, ilgili eylemlerin edimce (fiilen) karşılıklı bağımlılığıdır (interdependence). Böylece araştırma ve satınalma bölümleri, üretim ile araştırma bölümlerinden muhtemelen daha seyrek anlaşmazlığa düşeceklerdir. Bu durum kuşkusuz, aynı noktayı açıklayan TABLO — 2'nin sonuçlarına uymaktadır. İkincisi, söz konusu ikincil amaçların aynı olması durumunda, çatışma az olacaktır. Üretim bölümü, üretim düzeyini yüksekte tutup, eldeki hammadde stoklarını sonuna kadar kullanmak isteyebilir ve satınalma bölümü bundan memnun kalabilir. Son olarak, algısal (perceptual) etkenler ve bilgi akışları,

(40) JAMES G. MARCH-HERBERT A. SIMON, Organizations, New York, 1958, s. 113-171.

(41) A.g.k, s. 152 vd.

nasıl olursa olsun, ikincil amaçlar arasında meydana gelebilen tutarsızlığı gizleyebilir veya açıkça ortaya koyar. Kanımızca, MARCH-SIMON bu algısal etkenler üzerinde önemle durmuşlar ve örgütsel bir davranış belirleyicisi olarak, arka kapı anlayışıyla, ussal (rasyonel) olmayan bir yön kayması yapmışlardır. Bu çalışmamızın ilgili olduğu kadar, MARCH ve SIMON'un analizi bizim için sadece küçük bir basamak niteliği taşıdığından, üzerinde ayrıntılı durmamızı gerektirmemiştir.

Ancak, biz onlardan daha öteye gittik. Bir kere, gerçekte, farklı bölümlerin olması mümkün ikincil amaçlarına değgin bir ikilem biçimi önerdik. İkincisi, bazı kanıtlara dayanarak, ileri sürdük ki, söz konusu ikilemler örgütten örgüte yeteri kadar benzeyiş göstermekte ve birbirine denk düşen bölümler, farklı işletmelerde de olsalar, ikincil amaçlarla ilgili başlıca anlaşmazlıklarda hemen hemen aynı tavrı takınmaktadırlar. Sözü edilen benzerliğin, sadece kavrayış ya da algısal etkenlerden ileri gelmesi olurludur. Birbirine uygun işletmelerde benzer örgütsel rolü olanlar, sorunları aynı şekilde kavramakta veya algılamaktadırlar. Çünkü, bunlar orasından burasından kesilmiş aynı tip bilgileri almakta ve değişik bir yola girmekten çok, birbirinin tıpkısı biçimde söz konusu bilgileri yorumlamaktadırlar. Ancak bu iyi bir şey olmamaktadır. Benzeyiş, muhtemelen sadece öznel (subjektif) kavrayış etkenlerinden değil, ikilemlerin nesnel (objektif) varlığından da doğmaktadır. Belli bir bölümün, ikilemlerde kaçınılmaz olarak aynı tutuma bağlanması gerçeği, her şeyden önce onun işlevinin (fonksiyonunun) tanımına ilişkin bulunmaktadır. İşletme, tek tek bütün bölümlerin dikkatlerini özellikle kendi durumlarına çekmesini gereksindirmektedir. Sonuç olarak, MARCH ve SIMON'un analizlerini tamamlamak için, yüzeydeki çatışmaların özünü oluşturan, temel olma niteliği daha fazla, şu ikilemleri önermiş bulunmaktayız : Kararlılık ve esneklik; uzun dönem karşısında kısa dönem irdelemeleri; yaygın maliyet giderleri ve kazançlar karşısında türsel giderler ve kazançlar; örgütsel amaçlar karşısında başka amaçlar.

ÇATIŞMALARIN YENİDEN ÇÖZÜMLENMESİ

Yatay çatışmaların yeniden çözümlenmesi için mümkün olan mekanizmaları, son zamanlarda SCHMIDT ve TANNENBAUM in-

celemişlerdir (42). Bu tür çatışmaların, sonunda gerçeklik (realite) etkenlerine (faktörlerine) dayandığı görüşümüz ile birlikte, bunların yeniden çözümlenmesinin yine gerçeklikten etkileneceğini de öngörerek, onlardan ileriye gidebilmekteyiz. İyi bir mekanizma söz konusu süreçte yardım edebilir, ancak bu mekanizmaların elverişliliği dışında, belli çözümlere doğru bir eğilimin başlayacağı da dikkate alınmalıdır.

Çatışmanın çözümüne doğru eğilim, sırasında işletme için «stratejik» etken (BARNARD'ın terimi) ne olursa olsun, bundan sorumlu bölümün yararınadır (lehinedir). Bu durum oldukça dramatik biçimde Amerikan işletmelerinin tarihinde apaçık görülmüştür. Şöyleki; İkinci Dünya Savaşından önceki ekonomik krizde, paranın kıtlaşıp, dolayısıyla giderlerin en düşük düzeyde tutulmasına ağırlık verildiği zaman, denetim ve muhasebe bölümlerinin işletmeye etkileri çok fazla olmuştur. Bazı durumlarda, bunları ayrıca stok kontrolü gibi bölümlerin de bağlandığı izlenmiştir. Bu bölümleşme (departmentalization), İkinci Dünya Savaşınca bozulmamış, fakat savaşın sona kuşkusuz gevşetmiştir. 1945'i izleyen yıllarda, mal talebindeki kararsızlık karşısında, hammadde kıtlığı işletmelerde satınalma bölümünün orununu (mevkiini) güçlendirmiş, diğerlerinin arasında satış bölümününkünü de zayıflatmıştır. Mamafih, bu incelemenin yapıldığı zaman (1956), koşullar normale dönmüş ve gerçekten «yeniden ayarlama» şeklinde hafif bir hükümet müdahalesi, hammadde sağlamadaki güçlükleri tamamen kaldırırken, talebi başlıca sorun haline getirmiştir. Örneğin, işletmenin birinde özellikle satınalma görevlisi, bu sıralarda asab bozukluğu içinde kalmış ve kendisinden edimce (fiilen) bazı işleri yerine getirme yükümü almıştır. Bunda kuşkusuz birtakım kişisel etkenler rol oynarken, bunun yanında bir ikinci işletmede üretim ve satış koordinasyonu yöneticilerinin, önceleri kaybettikleri güçlerini yeniden kazanmak için söz konusu durumu fırsat bilmeleri de dikkatten kaçmamıştır.

Türlü bölümlerin gücü bakımından işletmeler arasındaki bu benzerliği görmek için, araştırma yaptığımız işletmelerin birçok bölüm yöneticisinden, «işletmenin politika ve kararlarına genel olarak yaptıkları etkiye» göre gerek kendi bölümlerini, gerek diğerlerini

(42) WARREN H. SCHMIDT — ROBERT TANNENBAUM; «The Management of Differences», *Harvard Business Review*, 38 (1960), s. 107-115.

bir sıralamaya sokmalarını istemişizdir. «A» ve «C» işletmelerinin birbirine denk bölümlerinden alınan sıralama ortalamalarının arasındaki istatistiksel bağıntı (korelasyon) pek farklı olmamıştır. Ancak, pozitif nitelikte, başka deyişle umulan yönde ⁽⁴³⁾ ve 0,31 değerinde bulunmuştur. Bir kere daha, yöresel (mahalli) politikanın, bu iki işletmenin ortak çevresi için, benzer bir güç dağılımı sonucunu sağlayan eğilimin üstesinden tamamen gelemediği, böylece ortaya çıkmaktadır. Fabrikanın birinde, satınalma bölümü oldukça yatık başlı bir güç tutumu içinde görülmüş, ancak biraz incelendiğinde bu durumun pek de şaşırtıcı olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü, satınalma işleri söz konusu fabrikada, bir merkezden yapılmakta, bunun için de fabrikaya bir problem olmamaktadır.

Güçten (bölüm gücünden) etkilenebilen gerçeklik sorunlarındaki başka bir fark, söz konusu işletmelerin karşılaştığı değişik pazar ortamları olmuştur. Bu durumu açıklığa kavuşturmak için, üç aylık dönemde fabrikalara verilen siparişlerin büyüklük dağılımı tarafımızdan incelenmiştir. Gördüğümüz kadarıyla, küçük çaptaki siparişler, işletmeyi, standart bir mal için verilen az sayıda, fakat büyük siparişlerdekinden farklı sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

TABLO — 3, siparişlerin analizini kapsayıp, «A» işletmesinin en çapraşık, «B» işletmesinin en basit, «C» işletmesinin de orta düzeyde karşılaştığı ortamı göstermektedir. Bu belki, «C» işletmesiyle karşılaştırıldığında «A» işletmesinin mamul modeli bölümünün statüsünün daha düşük olduğuna yorumlanacaktır. İster teknik güçlükler, ister işgörenlerin niteliğinden gelsin, «A» işletmesindeki model bölümleri sürekli baskı altında kalmış, kendilerine devredilen sorunların çözümüyle oldukça meşgul edilmişlerdir. Öyleki, kendi güçleri üzerinde durmaya vakitleri olmamıştır. Diğer işletmelerde model bölümleri böyle bir baskıdan uzak kalmışlar, mamulleri kendi öncelikleri (inisiyatifleri) içinde geliştirerek, birbirlerine önderlik edip, ileri adımlar atmışlardır. Satınalma ve model işleri bölümüsel saygınlıktaki (prestijdeki) işletmelerarası farklarda büyük rolü oynamış, cetvelde bulduğumuz istatistiksel bağıntıyı 0,31'e düşür-

(43) Sadece yedi birimin (veya bölümün) sıralanmasından kuşkusuz, kayda değer bir istatistiksel sonuç elde etmek kolay değildir. Boylandırıcıların (raters) az sayıda (aşağı yukarı 4,5 tane) olması nedeniyle, sıralama ortalamalarının güven verici olmaması da böyle bir sonucun elde edilmesini zorlaştırmaktadır.

müştür. Her iki ayrılık konusunun izlerine, kısmen de olsa, gerçeklik (realite) etkenlerine gidildiğinde rastlanabilmektedir.

Bununla beraber, her iki işletmenin ortak yanı, üretim planlaması ve kontrol bölümlerinin düşük statüsüdür. Bu bölüm «A» işletmesinin bölüm güçleri sıralamasında (hiyerarşisinde) en düşük (sekizinci) sırayı tutarken, «C» işletmesinde beşinci sırada yer almaktadır. Kanıtlayıcı bir istatistiksel veri elde edemememize rağmen, bu bölümün statüsünün «B» işletmesinde de düşük olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak söz konusu işletmelerde, planlama bölümlerinin belli sürelerde durumları incelendiğinde, bir zayıflık ve kararsızlık içinde buldukları göze çarpmaktadır. Planlama bölümü, işletmelerin örgüt şemalarında, diğer herhangi bölümden daha sık yer değiştirme sorunuyla karşı karşıya kalmıştır. Bazan yukarılara çıkıp, üretim bölümünü bile sırasında alt bölüm olarak kapsamlarına almışlar, ancak genellikle ya öteki bölümlere denk, ya da onlara bağlı ikincil (talî) bölüm niteliği taşımışlardır. Biz sözünü ettiğimiz işletmelerdeki araştırmamızı bitirmeden kısa bir süre önce, planlama bölümü «B» işletmesinde üretim bölümüne bağlanmış;

TABLO — 3 : Üç aylık bir dönemde, «A», «B» ve «C» işletmelerinde farklı büyüklükteki siparişlerin yüzde oranları.

| Sipariş Büyüklüğü | «A» | «C» | «B» |
|-----------------------|-------|--------|--------|
| 0 — 10 | 82,8 | 68,1 | 57,2 |
| 11 — 20 | 6,2 | 11,5 | 12,0 |
| 21 — 40 | 4,7 | 8,2 | 12,5 |
| 41 — 80 | 3,0 | 8,1 | 7,9 |
| 81 — 160 | 2,0 | 3,2 | 3,9 |
| 161 — 320 | 0,9 | 1,0 | 3,0 |
| 321 — 640 | 0,2 | 0,3 | 1,6 |
| 641 — 1280 | 0,3 | 0,1 | 0,6 |
| 1281 — 2560 | — | — | 0,4 |
| 2561 — 5120 | — | — | 0,6 |
| 5120 | — | — | 0,3 |
| Toplam sipariş sayısı | (942) | (1162) | (1162) |

«A» işletmesinde de önceleri aynı durum yaratılmış; «C» işletmesinde ise, geçmiş yıllarda bazan satın alma, bazan da finans bölümlerine bağlı bulunduğu zamanlar olmuştur.

Bize öyle gelmektedir ki, planlama ve programlama bölümünün, kendisini herhangi birisinin etkilediği mamul, materyel veya işgücü gerçekliği (realitesi) ya da onu etkileyen teknik sorunlar karşısında, dışa dönük sürekli bir politikası olmamıştır. Bununla beraber, gördüğü işlev (fonksiyon) gerçekten yönetimin temel dayanak noktalarından birisidir. Çünkü planlama bölümü, işletme içinden ve dışından yapılan çeşitli baskıları uzlaştıran, çıkarları ve giderleri dengeleyen, son kararların alınmasında ya da bunların programlanmasında başrolü oynayan bir orunu (mevkii) tutmaktadır. Araştırma yaptığımız işletmelerde, adı geçen bölümün olmasa bile, planlama ve programlama sürecinin birtakım baskıları dengeleyen, fakat onlara konu olmayan son derece önemli bir süreç olduğu sık sık dile getirilmiştir.

Gerçek bir güç temelini yokluğu yanında, planlama bölümleri çoğu kez, ihtiyaç duydukları bağımsızlığı bile koruyamamaktadır. Zaman zaman, işletmenin politikasını etkilemek gerekmesini duyan bölümlerin — söz gelişi, para darlığında finans bölümünün yaptığı gibi — kesinlikle etki alanına girdikleri ileri sürülebilir. Yalnız kanımızca, dengeleme sırasında bir bölümün etkisine girmekten çok, ayrıntılı düşünülerek gerçekleştirilebilirse, bütün bölümlerin güçleri arasında daha iyi denge kurulmuş olacaktır. Bu bakımdan planlama bölümü, yüksek yönetimin özellikle korumasına (himayesine) ihtiyaç duymaktadır. Çünkü, yüksek yönetimin bir fonksiyonu da alt (veya ikincil) çıkarları düzenleştirmedir. Böyle bir düzenleştirmeye (koordinasyon) ise kesinlikle planlama bölümünün işlevidir (fonksiyonudur). Söz konusu bölüm yüksek yönetimin desteğinden yoksun kalır ve etkisini göstermesi duruma düşerse, o vakit işletmenin hangi bölümü ağır basarsa onun etkisi altına girecektir.

Çatışmaların yeniden çözümüne, çeşitli almaşıkların maliyetini nesnel (objektif) ve niceliksel olarak ölçme yetersizliği nedeniyle ikilem yaratacağı ve belirsizliklerin — bu arada çatışma ve ikilemlerin — otomatik veri süreçlemesi ile programlı karar alma tekniklerinden yararlanılarak zamanla ortadan kalkacağı gerekçeleriyle karşı çıkılabilir. Birinci ifade gerçeğe payı bulunmasına rağmen, ikincide bu yoktur. Söz konusu çatışmaların örneğin; eldeki stokların maliyetini, satışların ağır gittiği bir dönemde yüksek ve kararlı

bir oranla dikkat edilen üretim giderleri tasarrufunun aksine, stokların işe yaramaz duruma düşmesiyle gelecekte satış yapamamaktan doğacak zararları niceliksel olarak ölçme yetersizliğine dayandığı doğrudur. Aynı şekilde, son derece özel bir istekte bulunduğu için siparişi reddedilen müşterinin saygınlığındaki (goodwill) düşmeye ilişkin zarar payını da ölçmek zordur.

Ancak sözü edilen güçlükler otomasyonla çözümlenemez. Bunlar kısmen, belli eylemlerin sonuçlarının sorunlu nitelik taşımasından ortaya çıkmaktadır. Karar almaya yardımcı olmak üzere, otomasyon ve insan-makine sistemlerinin baş önericilerinden SIMON bile, böyle bir yardımın sınırları ve koşulları konusunda gerçekçi bir sakıncalık (ihtiyat) göstermektedir. Sorunların, kavramsal biçimde tanımların yapılamadığı nicelikli (kantitatif) işlevleri kapsamayıp, son derece nitelikli (kalitatif) olduğu veya değişkenlerin gerek kendilerini, gerek maliyetlerini kestirmenin çok güçleştiği zamanlarda, bu sorunları birtakım matematiksel tekniklerle çözüme kavuşturma çabalarından sonuç alınamaz⁽⁴⁴⁾. Bizim ulaştığımız kana, sözünü ettiğimiz ikilemlerin muhtemelen işletmelerin başına dert olmaya devam edeceği merkezindedir.

S O N U Ç

Burada öz olarak belirteceğimiz hususlar bizim savımız (iddiamız) olmaktadır. Kökleri gerçeklik sorunlarına uzanan örgütsel problemler, yatay etkileşimlerin salınımını (frekansını) büyük çapta belirlemektedir. Bunlar aynı zamanda etkileşimlerin saptayıp, örgütsel ikilemlere ilişkin son çözüm ne olursa, ona doğru bir akış göstermektedirler. Bölümlerin örgüt içindeki tutum ve yerlerini söz konusu ikilemler tayin etmektedir. Çünkü bunlar hem nesnel (objektif) hem de evrensel oldukları için, bölümlerin tutumları da yerine göre benzerlikler taşımaktadır. Biz ne DALTON'un yatay ilişkileri açıklamak için üzerinde durduğu güdüsel etkenleri, ne de MARCH ve SIMON'un ağırlık verdiği kavrayış etkenleri yokumsamıyoruz (inkâr etmiyoruz). Sadece ek olarak birtakım nesnel ikilemleri önerip; yatay ilişkilerin, üzerinde daha yoğun çalışılmasını gerektiren bu ikilemler ve ilgili sorunların anlaşılmasına uygun gelen yöntemler ile bunların uygulanmasına yarayan kavramlara bağlı olduğunu ileri sürüyoruz.

(44) HERBERT A. SIMON, *The New Science of Management*, NewYork, 1960, s. 17.