



İŞLETMELERDE AMAÇ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM İMKANLARI

Zekai YILMAZ*

1. AMAÇ UYUŞMAZLIKLARI

İşletmeyi çeşitli menfaat grupları bir araya geldiği bir sosyal teşekkül olarak kabul edersek, her menfaat grubunun işletmeden bir takım beklentilerinin de olduğunu gözardı etmemek gerekir. Bu beklentiler, daha çok menfaat gruplarının istekleri veya amaçları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Daha önceki çalışmalarımızda işgören sermayedar ve işletme yönetimi gibi çeşitli menfaat gruplarının önce amaçları tespit edilmiş, daha sonrada bunların ikili ve üçlü karar merkezi şeklinde amaç teşekkülüne katılmaları ele alınmıştır¹. Bu grupların amaçları arasındaki ilişkilerden uyumsuzluk ilişkisi dikkati çekmektedir. İşletmede amaç teşekkülü ve amaç erişilmesi için amaç uyumsuzluklarının olumsuz etkileri olmaktadır. Çünkü ya amaç teşekkülü gecikmekte veya amaçlar açık olarak belirlenmemektedir. Ayrıca amaçların istenilen ölçüde gerçekleşmesi mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla amaç uyumsuzluklarının ya tamamen ortadan kaldırılması veya mümkün olduğunca asgari düzeye indirilmesi gerekli olmaktadır. Bunun için de her şeyden önce amaç uyumsuzluklarının neden ortaya çıktığının tespiti önemli olmaktadır. Eğer amaç uyumsuzluklarının neden ortaya çıktığı bilinir ise, uyumsuzluğu azaltmak veya kaldırmak için de çözüm imkânları daha kolay bulunabilir.

2. AMAÇ UYUŞMAZLIKLARININ NEDENLERİ

Genel olarak uyumsuzluklarının nedenlerini aşağıdaki gibi altı grupta toplamak mümkündür².

* Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Öğretim Üyesi.

- 1 Yılmaz, Z.; İşletme Amaçları, İktisadi ve Sosyal Bilimler, Bursa Ü. İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. III, S. 1, Temmuz-1983, s. 99; Yılmaz, Z.; İşletmelerde Amaç İlişkileri, Uludağ İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, C. VI, S. 2, Kasım-1985, 71 ve takip eden sayfalar.
- 2 Mayntz, R.; Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963, s. 74 ve takip eden sayfalar; Dinkelbach, W., Entscheidungsmodelle, Berlin, New York, 1982, s. 153 ve takip eden sayfalar.

- a) Karar birimlerinin farklı tercihleri,
- b) Amaç içeriği,
- c) Yönetim şekli,
- d) Karar yapısı,
- e) Yetersiz grup uyumu,
- f) Amaçlardaki değişimler.

Kişiler işletmedeki mal ve hizmet üretiminde, doğrudan veya dolaylı nispeten en iyi şekilde kendilerinin çok sayıdaki bireysel amaçları teşvik edildiği sürece etkili olmaktadır. Doğrudan amaç gerçekleşmesi, işletme veya organizasyon amacının aynı zamanda birey için kişisel değeri olması halinde sağlanabilir. Buna karşılık işletme amaçları çoğunlukla çok az işletme mensubu ve grubu (örneğin sermayedarlar) için doğrudan bir değer taşımaktadır. İşletme veya organizasyon mensuplarının çoğu için işletme amaçlarının ulaşılması ancak dolaylı bir şekilde kişisel isteklerin yerine getirilmesine hizmet eder. Nitekim organizasyon veya işletme amaçları ile bireysel amaçlar arasındaki uyuma, işletme amaçlarının ulaşılması değil, daha çok bu amaçlar için sağlanmış olan geniş anlamdaki ödüllendirme sistemleri neden olmaktadır. Bu da işletmede çalışanların kişisel amaçlarını, alt grup, bölüm amaçlarında şekillenen işletme amaçları lehine belirli ölçüde geri çekmesini etkilemektedir. Buna rağmen işletmede homojen bir tercih ölçeği bulunamamıştır. Çok kişili organizasyon veya işletmelerde bireyler, küçük gruplar, bölümler özellikle farklı bilgiler dolayısıyla tamamen farklı tercih yapılarının gerçekleşmesini istemektedirler. Böylece amaç uyumsuzlukları kaçınılmaz olmaktadır. Bu amaç uyumsuzluğunun derecesi işletmenin alışkanlıklarına, işletmede çalışanların sosyal yapısına, farklı meslek tecrübesine, farklı geçmişe sahip olmasına, ait olduğu grup farklılığını vb. bağlıdır³.

Amaç uyumsuzluğunu belirleyen diğer bir faktörde tarafların isteklerini dayandırabileceği amaçların içeriğidir. Önce amaç içeriğinin aşırı değerler şeklinde gerçekleşmesi talep edildiği takdirde kolayca ortaya çıkması muhtemeldir. Nitekim ekonomik sürecin maksimum veya minimum prensibe göre yönetilmesi istendiği takdirde ve organizasyon mensuplarının da kendi taleplerine tamamen ısrarlı kaldığı sürece bir uzlaşma sağlanamamaktadır. Ayrıca amaç içeriğinin kantitatif amaçlar gibi daha somut olması veya olmaması halinde amaç uyumsuzluğunu etkilemektedir⁴. Amaçların kantitatif amaçlar gibi açık veya somut formüle edilmiş olması veya olmaması çeşitli şekillerde yorumlanmaktadır. Bazı yazarlar açık formüle edilmemiş amaçların uyumsuzluğu önleyebileceğini iddia etmektedir. Uyumsuzluklar açık ve şuurlu isteklerin kesişmesini teşkil ettiği için açık ve somut olmayan amaçların her iki tarafta bir uyum sağladığı savunulmaktadır⁵. Nitekim alternatif kaynak kulla-

- 3 Corwin, R.D.; "Formen des organisatorischen Konflikts", *Organisations-theorie, 1. Teilband, Hg.: E. Grochla, Stuttgart 1975, s. 248 ve takip eden sayfalar.*
- 4 Albach, H.; "Entscheidungsprozess und Informationsfluss in der Unternehmensorganisation", *Organisation, TFB Handbuchreihe, Erster Band, hrsg. v.E. Schnauffer und K. Agthe, Berlin, Baden-Baden 1961, s. 357 ve takip eden sayfa.*
- 5 Cyert, R.M. and March, J.G.; "The Behavioral Theory of the Firm A Behavioral Science-Economics Amalgam" *Unternehmensorganisation, Hg. E. Grochla, Reinbek bei Hamburg, 1972, s. 204.*

nımının başlangıçtan amaç erişilmesi için etkileri kontrol edilemediğinden taraflar çoğunlukla planlanmış tedbirlerin amaç tarafsızlığına dayandırılmaktadır. Böylece uyumsuzluk önlenmiş olmaktadır. Diğer taraftan bazı yazarlar açık ve somut olmayan amaçların bireysel amaçlarla işletme amaçları arasında gerilimler ve dolayısıyla uyumsuzluklar çıkabileceğini iddia etmektedir⁶.

Karar vermek zorunda olan yönetici belirli bir faaliyet ile bölümün başarısı arasındaki ilişkiyi bilmekle beraber bunun işletme başarısını nasıl etkileyeceğini bilmemektedir. İlgili bölüm ile işletme amacı arasındaki çelişkili bir durum olması halinde yetersiz bilgidен dolayı amaç uyumsuzluklarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır⁷.

Amaç uyumsuzluklarının ortaya çıkmasında etkin olan diğer bir faktör de işletmede hakim olan yönetim tarzıdır. Amaç kararları, bir kişi veya bir grup tarafından bağımsız bir şekilde yani diğer işletme mensuplarının menfaatleri gözönünde tutulmaksızın alınır (otoriter yönetim), açık veya gizli amaç uyumsuzluklarının ortaya çıkma ihtimali fazladır⁸. Çünkü karar sürecine katılmayan işletme mensuplarının baskı altında tutulamayan istekleri yöneticilerin koyduğu kurallara ters düşebilir. Buna karşılık demokratik yönetimde amaç planlamasına ve kararlarına tüm menfaat grupları katılmaktadır. Burada da amaç uyumsuzlukları çıkması muhtemeldir, ancak bu uyumsuzlukların çözülmesi, yani uzlaşma sağlanması daha kolaydır. Ayrıca amaçların gerçekleşmesi esnasında dirençle karşılaşmak hemen hemen hiç beklenmemektedir. Çünkü amaç planlamasında önceden amaçlar tüm işletme mensupları tarafından kabul edilmiştir⁹. Uyumsuzlukların derecesi ve ortaya çıkma şekli otoriter yönetim ile demokratik yönetim arasında hakim olan sisteme göre değişmektedir.

Amaç uyumsuzluklarının ortaya çıkmasına neden olan diğer bir faktörde kararların yapısıdır. İşletmedeki kararlar, yeni bir karar veya geniş kapsamlı temel kararlar olabilir. Bu karar türlerinde belirsizlik fazla olduğundan, yetersiz bilgi yüzünden amaç uyumsuzlukların ortaya çıkma ihtimali fazla olmaktadır¹⁰.

Amaç uyumsuzluk nedeni olarak yetersiz grup kaynaşması da sözkonusu olabilir. Kişi daima davranışının kabul edilmesi için gayret gösterir. Bu münasebetle ilişkide bulunulan ve genellikle sınırlı amaçlar için önemli görülen kişilerin veya grupların hükümleri önemli olmaktadır. İşletme organizasyonunun mensuplarına özellikle yakın çevredeki çalışma arkadaşlarının davranış belirleyen etkileri vardır. Grup tarafından kabul edilebilmesi, desteklenebilmesi ve olumlu karar verilebilmesi için kişi grup amacı ile bütünleşmeye çalışır. Farklı bireysel amaçların çalışma gru-

6 Heinen, E.; Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, Dritte durchgesehene Auflage Wiesbaden 1976, a.g.e., s. 115 ve takip eden sayfalar.

7 Heinen, E.; Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen a.g.e., s. 116, Yılmaz, Z.; "Kamu Teşebbüsü ve Devlet İşletmeciliği", Sevk ve İdare Dergisi, Temmuz 1978, Sayı: 119, s. 9 ve takip eden sayfalar.

8 Heinen, E.; a.g.e., s. 116.

9 Heinen, E.; a.g.e., s. 233 ve takip eden sayfalar.

10 Höhn, S.; "Materialwirtschaft als Teil der Unternehmungsstrategie-dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie", *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 34. Jahrgang 1982, s. 54.

bunun istekleriyle uyduğu sürece izlenmesi temayülü mevcuttur. Benzeri ilişkiler çalışma gruplarının davranışları ile üst bölüm amaçları arasında da mevcuttur. Sonuç olarak işletme mensupları gruplarla ne kadar az bütünleşmiş ise gruplarla bireysel amaçlar arasında o kadar fazla uyumsuzlukların çıkma ihtimali mevcuttur.

Nihayet işletme amaçlarındaki değişimlerin de amaç uyumsuzluklarının çıkmasında etkin olduğu söylenebilir. İşletmenin karar sürecinde etkili olan bireyler ve grupların amaçları zaman içerisinde çeşitli faktörler nedeniyle değişmektedir. Örneğin sermayedarların iştirak nispetlerinde değişiklikler, işgörenlerde elde edilmiş olan ücret artışları ve işyeri güvenliği amaçları etkisiz kalmamaktadır. İşletmelerin bölümlerinin amaçları işletmelerin yönetim ve genel işletme politikası, likidite durumu, rekabet durumu vs. vasıtasıyla değişecektir. Aynı şekilde işletmenin amaç sistemi işletme içindeki güç dengesi ve rekabet durumu vs. vasıtasıyla değişecektir. Bu durumda amaç değişimleri, yani işletmenin amaç içerisindeki alt düzeydeki amaçlar ön plana çıkmaktadır. Ön plandaki amaçlar alt amaç olarak tasnif edilecektir. Böylece mevcut amaç sistemi tamamen yenisi ile ikame edilecektir¹¹.

İşletme amaç sistemindeki değişikliklerden alt sistemlerin amaçlarına karşılık farklılıklar ortaya çıkar. Çünkü ilgili alt sistemlerin yöneticileri davranışlarını geciktirerek yeni kriterlere yöneltebilirler. Ancak amaç değişiklikleri ile amaç uyumsuzluklarının sayısı ve yoğunluğunun artıp artmayacağı genel olarak ifade edilemez. Böyle bir sonuca varabilmek için önceden uyumsuzluk olmayan bir işletmeyi incelememiz gerekir. Genellikle çok kişili işletmelerde uyumsuzluğu hesaba katmak gerekir.

3. AMAÇ UYUŞMAZLIKLARININ ÇÖZÜMÜ

Amaç uyumsuzluklarının çözümü için modern teoride çok kullanılan iki model tartışma konusudur. Nitekim bunlardan ilki koalisyon teorisi, diğeri de rol teorisi¹². Koalisyon teorisi, organizasyonu bireylerin bir koalisyonu olarak ele almaktadır. Şüphesiz bu koalisyon gruplarının alt koalisyon gruplarında teşkil edilmesi mümkündür. Bu koalisyon veya koalisyonlar a priori ortak bir amaç fonksiyonu ile karakterize edilmemekte, daha çok farklı isteklere sahip olan menfaat gruplarından ibaret olduğu kabul edilmektedir. Organizasyon amaçları amaç teşkil süresince tartışılıp elde edilecektir. Organizasyon mensuplarının heterojen amaçlarının ortaya çıkan uyumsuzluklar ve yaklaşımlar bir çözüme ulaştırılmamaktadır. Cyert ve March organizasyonlarda amaç teşekkülünü aşağıda belirtilen üç bakış açısından inceleme konusu yapmaktadır.

- (i) Koalisyonun teşkili ve genel amaçlarının tespit edileceği pazarlık süreci,
- (ii) Amaçların istikrarı ve somutlaşması ile ilgili organizasyon için kontrol ve yönetim süreci,
- (iii) Çevre şartlarına reaksiyon halinde koalisyon esaslarının değişmesi ile ilgili uyuşum süreci¹³.

11 Mayntz, R.; *Soziologie der Organisation*, a.g.e., s. 78 ve takip eden sayfa; Heinen, E.; *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, a.g.e., s. 238.

12 Bidlingsmaier, J.; "Zur Zielbildung in Unternehmungsorgazitaionen", *Unternehmensorganisation*, Hg. E. Grochla, Reinbek bei Hamburg 1972, s. 69.

13 Cyert, R.M., March, J.G.; "A Behavioral Theory of Organizational Objectives" a.g.m., s. 100 ve takip eden sayfalar.

Prencip olarak inceleme organizasyon mensuplarının simetrik olarak dikkate alınmasından hareket etmektedir. Pazarlık süreci çerçevesinde organizasyon içi ve dışı mensuplar arasında ayırım yapılmaktadır. Organizasyon amaçları aktif bir grup tarafından tartışılacaktır. Diğer organizasyon üyeleri pasif davranmaktadırlar. Amaç teşekkül süreci amaç uyumsuzluklarını çözüme götürür. Ancak bu, organizasyon mensuplarının bir grup gibi organizasyon amaçları konusunda pazarlık yapacağı anlamına gelmemektedir. Amaç teşekkül süreci bir "gösteriş" çözüme ulaşmaktadır.

Bu modelin temsilleri de bir çok organizasyonun önemli ölçüde uyumsuzluklarla beraber yaşadığını ve büyüdüğünü kabul etmektedir. Organizasyon için uyum mevcut değildir. Bu tür uyumsuzlukların çözümü için gerekli yöntemler ne amaçları ortak bir boyuta indirgemekte ve ne de amaçlara açık bir şekilde bir birlik sağlamaktadır¹⁴.

"Gösteriş" çözümü düşüncesi, özellikle şekli organizasyonun gayri resmi ilişkiler ve gruplar tarafından kaplanması gerçeğini vurgulamaktadır. Gayri resmi ilişkiler organizasyonun davranışını önemli ölçüde etkilemektedir¹⁵.

Kısaca koalisyon modeli politik bilimlerdeki bazı kavramlarla ayrıntılı olarak tasvir edilerek, çok sayıda karar merkezini esas almaktadır. Bu karar merkezleri koalisyon oluşturmada ve amaçları pazarlık konusu haline getirmektedirler. Bu grupların amaçları arasındaki uyumsuzluklar pazarlık süreci yardımıyla çözülecektir. Gruplar ve koalisyonlar arasında bir simetri mevcut değildir. Çekirdek grup adı verilen grup amaç teşekkülünde hakim olurken uydu gruplar çekirdek gruptaki amaç teşekkülüne etki etme yollarını araştırmaktadır¹⁶.

Amaç uyumsuzluklarının çözümü konusunda diğer bir modelde "rol" teorisi-dir. Buna göre organizasyon mensuplarının önce organizasyondaki rolleri tasvir edilmektedir. Rol'den organizasyondaki belirli bir pozisyon sahibinin yöneleceği beklentilerin veya sosyal normların bütünü anlaşılmalıdır¹⁷. İşletme veya organizasyonda çalışanlar işletmenin karar sürecine katılmakta olup belirli rolleri yerine getirmektedirler. Her bir kişiye veya personele farklı rollerin aktarılması suretiyle bireysel amaçların heterojenliğinin rol beklentileriyle büyük ölçüde uyumlu hale getirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Örneğin büyük ölçüde güvenliği tercih eden kişiyi işletmenin ticaret bölümünde çalıştırmaktansa finansman bölümünde çalıştırmak daha iyidir. Bireysel değerler itibarıyla rol beklentileri ile role sahip olan kişinin amaçları arasında çok fazla farklılıklar ortaya çıkarsa menfaat uyumsuzlukları da kaçınılmaz olmaktadır¹⁸.

14 Cyert, R.M., March, J.G.; a.g.m., s. 117.

15 Mayntz, R.; *Soziologie der Organisation*, a.g.e., s. 90 ve takip eden sayfalar.

16 Kirsch, W.; *Entscheidungsprozesse Band III*, a.g.e., s. 226 ve takip eden sayfalar.

17 Mayntz, R.; *Soziologie der Organisation*, a.g.e., s. 81.

18 Heinen, E.; *Grundlagen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen* a.g.e., s.192; Bosetzky, H.; "Bürokratische Organisationsformen in Behörden und Industrieverwaltungen", *Bürokratische Organisation*, Hrsg. v.R. Mayntz, *Zweite Auflage*, Köln-Berlin 1971, s. 185.

Görüldüğü gibi prensip olarak rol teorisi yaklaşımı ile koalisyon teorisi arasında büyük bir fark olmayıp ancak derece farkı sözkonusudur. Her iki teoride sistemlerin merkezini karar süreci teşkil etmektedir. Ancak koalisyon teorisinde bireyler karar veren kişiler olarak ele alınırken rol teorisinde ise bireyler işletme organizasyonu içerisindeki rollerin sahipleri olarak dikkate alınmaktadır. Rol teorisindeki amaç teşekkül sürecinde organizasyon mensupları arasındaki ilişkilerden çok belirli rolleri ilgilendiren ilişkiler önemli olmaktadır. Rollerin ilişkileri amaç teşekkül sürecini etkilemektedir.

SONUÇ

Yukarıdaki açıklamalarımız amaç ilişkileri sisteminin amaç teşekkül ve amaç erişme süreçleri için ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Önce amaç teşekkül sürecine katılanların gerek amaçları anlaması gerekse menfaatlerini koruması açısından amaç erişilmesini olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü amaçları birbirleriyle rekabet ilişkisinde bulunması amaç erişilmesine sınır teşkil etmektedir.

Nitekim amaç ve amaç ilişkilerinin yeteri kadar iyi bir şekilde işletme mensupları tarafından bilinmemesi amaç uyumsuzlukları için bir neden teşkil etmektedir. Amaç ilişkileri hem sermayedarlar, hem işletme yönetimi ve hem de işgörenler için önemli olmaktadır. Sermayedarların veya işletme yönetiminin amaç ilişkilerini yeteri kadar bilmeden de belirli amaçları planlaması bunlara erişmek için yeterli olmamaktadır. Çünkü bu amaçların yerine diğer grup veya bireysel amaçların direnişleri ile karşılaşır. Aynı zamanda diğer grupların veya bireylerin işletmeden fazla beklentilerde bulunması ancak amaç ilişkilerinin bilinmesi ile frenlenebilir. Ayrıca bu grup ve bireylerin amaç ilişkilerini iyi bilmesi amaç erişilmesine motivasyon etkisi yapmaktadır. Şüphesiz adı geçen grup veya bireylerin amaç teşekkül kararlarına katılması ile birlikte motivasyon etkisi daha fazla olacak ve böylece amaç veya amaçların erişilmesi daha da kolay olacaktır. Çünkü menfaat grupları ve bireyler bir defa planlama sürecinde bazı verileri onayladıktan sonra bunların gerçekleşmeleri kendi menfaatlerinin aleyhine olsa bile kabul etmek zorunda kalacaklardır.

Toplumlardaki gelişme artık müteşebbisin tek başına hakimiyetine pek yer vermemektedir. Amaç teşekkülünde de müteşebbisin tek başına hakimiyeti modern firma teorisi için kabul edilmemektedir. Bu nedenle amaç teşekkülüne çoklu karar merkezlerinin katılması öngörülmektedir. Böyle bir karar teşekkülünde ortaya çıkabilecek muhtemel amaç uyumsuzlukları "yönetime katılım (participative management)" veya "çoklu ilişkiler" çerçevesinde çözüme bağlamaya çalışılmaktadır. Çünkü çok sayıdaki gruplar işletme politikasını ortaklaşa tespit etmektedir ve tek bir güç merkezinin diğer organizasyon mensuplarının davranışlarını tek başına belirleyecek durumda değildir¹⁹.

19 Albrock, R.C.; "Participative Management: Time for a Second Look", *Management Classics*, Edited by M.T. Matteson and J.M. Ivancevich, Santa Monica California 1977, 389 ve takip eden sayfalar; Seiwert, L.J.; "Mitbestimmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung", a.g.m., s. 307 ve takip eden sayfalar.