

Otorite Yerine Kazanılmış Otorite: Formal Yönetimden İnfomal Yönetime Geçiş

Rabia Tatlıdil¹

Özet

İçerisinde bulunduğumuz son dönemlerde organizasyonların belirli değişimler yaşadıkları bilinmektedir. Bilginin giderek artan önemi, küreselleşme, dijitalleşme gibi olaylar her yapıyı etkiledikleri gibi organizasyonları da etkilemektedir. Klasik Yönetim anlayışında önem arz eden otorite kavramı, bu unsurlardan ötürü dönüşmeye başlamıştır. Nitekim bu değişen ve dönüşen koşullarda klasik anlayışın öğretileri kimi noktalarda yetersiz kalabilmektedir. Organizasyonların çevreleri, iş süreçleri, rakipleri değiştikçe yönetim faaliyetlerinin değişmemesi gibi bir durum söz konusu olmayacaktır. Formal otorite ile yönetilen ve iş yapma pratikleri bu bağlamda şekillenen organizasyonlar günümüz koşullarında sıkıntılar yaşayabilmektedir. Esasında bu tür otoritenin örgütlerde kazanılmış otoriteye dönüştüğü görülmektedir. Bu otorite bireyin pozisyonundan kaynaklı ileri gelmeyen, bilgi ve becerisi temelli olan ve sürdürülebilirliği için çaba gerektiren bir özelliğe sahiptir. Bu çalışmada değişen ve dönüşen organizasyon yapılarında formal otoriteden kazanılmış otoriteye geçiş vurgulanarak, formal otoritenin dinamikleri, formalden informale geçişin altında yatan nedenler ve kazanılmış otoritenin unsurları ortaya konmuştur. Kazanılmış otorite örgütlerde formal otoriteden ileri gelen ve pozisyonda olmamanın beraberinde getirdiği keyfiligi ortadan kaldıracaktır. Çünkü ilgili pozisyonda kalmak için yöneticinin sürekli olarak bilgili olması ve iletişim yönünün güçlü olması gerekir. Bu ancak örgütlerin dinamizm içerisinde çevreyle uyumlu hale geldikleri ve sürekli olarak yenilendikleri yapılar olması ile mümkün olabilir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, rabia.tatlidil@kafkas.edu.tr, 0000-0002-5736-7175.

GİRİŞ

Yönetim teorilerine bakıldığında tarihsel açıdan otoritenin genel olarak hiyerarşik unsurlar, yasal düzenlemeler ve kişilerin biçimsel pozisyonlarından ileri geldiği görülmektedir. Klasik yönetim teorilerinde Weber'in bürokrasi modeli otoriteyi rasyonel-yasal zeminde ele almaktadır ki, bu durumda otoriteye sahip olan kimse pozisyonu sayesinde emirler verme, denetleme ve karar alma gibi hak ve sorumlulukları elde etmektedir. Bu uygulamalar beraberinde öngörülebilirlik ve denetlenebilirlik sağlamakta ancak organizasyonlar için karmaşıklık ve hızla değişen çevre koşulları için yeterli olmamaktadır.

21. yüzyılda örgütler için değişim ve dönüşüm kaçınılmaz hale gelmiştir. Çünkü küreselleşme, dijitalleşme, ağ toplumunun önem kazanması ve bilgi kaynaklı iş gücünün değerinin artması gibi nedenlerden ötürü örgütlerin sadece formal otorite ile yönetilmesi sorgulanmaya başlanmıştır. Öyle ki örgütlerin iş süreçleri hızla değişmekte ve organizasyonların iş yürüttükleri çevreler belirsizliklerle dolu hale gelmektedir. Böyle durumların olduğu bir çevrede yöneticilerin sadece hiyerarşik konumlarından ileri gelen otoriteleri ile meşruiyet sağlamaları söz konusu olmamaktadır. Bu açıdan, deneyim, ilişki kurma kabiliyeti, güven, bilgi ve sosyal sermaye gibi unsurları içerisinde barındıran “kazanılmış otorite” kavramı yönetimde daha fazla önem atfeden bir konu haline gelmeye başlamaktadır.

Bu çalışmada değişen ve dönüşen organizasyon yapılarında formal otoriteden kazanılmış otoriteye geçiş vurgulanarak, formal otoritenin dinamikleri, formalden informale geçişin altında yatan nedenler ve kazanılmış otoritenin unsurları ortaya konmuştur. Bu kapsamda ilk olarak formal otoritenin temelleri ve sınırları ifade edilmiş, kazanılmış otorite kavramına ve bunun beslendiği nokta olarak infomal yönetime değinilmiş, daha sonrasında formal yönetimden infomal yönetime geçiş süreci tartışılmış ve nihai olarak uygulama alanlarında kazanılmış otoritenin önemi vurgulanmıştır. Son olarak kazanılmış otoritenin bir organizasyona tesisi için gerekli unsurlara dair öneriler sunulmuştur.

1. Formal Otoritenin Temelleri ve Sınırları

Herkes otoritenin ne olduğuna yönelik sezgiye dayalı fikre sahiptir, ancak bunu ifade etmek zordur. Çoğunlukla “güç” ve “otorite” birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Devlet görevlileri “otoriterler” şeklinde ifade edilir, ancak bir kamu görevlisinin bir işi yapacak otoritesinin olmadığını dile getirirken buradaki maksat farklıdır, bu da otorite ve güç arasındaki ayrımı gösterir. İngilizcede “authority” olarak geçen kelimenin kökeni “author”

(yazar) kelimesidir. Nitekim bu da otoritenin üretkenliğini gözler önüne sermektedir. Buna ilave olarak “authoritarian” (otoriter) terimi ise baskıcı sistem ya da kişiler için kullanılmaktadır (Sennett, 1993). Otorite Fransızca autorité kelimesinden Türkçe’ye geçmiş ve “yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü; yetke, sulta, velayet” anlamına gelmektedir. Aynı zamanda siyasi ve idari güç manası taşımakta ve mecazi olarak çalışmalarıyla kendisini kabul ettirmiş ve başarılı kimse olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Güç ile otorite arasındaki farkı ele almak gerekirse Weber (1947: 152) gücü; sosyal ilişkiler kuran bir aktörün, tüm sonuçlara karşın, direniş görse de kendi istediklerini yerine getirebilme ihtimali olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan gücün zemininde ekonomik, askeri, siyasi ve bireysel unsurlar yer almaktadır, bu da güç ile otoritenin birbirinden farklı olduklarını göstermektedir (Alkan ve Erdem, 2019: 409). Güç ve otorite arasındaki önemli fark, otoritenin her zaman için toplumsal pozisyonlar veya rollerle ilişkiliyken gücün bireyin kişiliğinden ileri gelmesidir. Örneğin bir demagogun hitap ettiği yahut cylemlerini kontrol ettiği kitleler üzerindeki etkisi güçten ileri gelir. Bir subayın askerleri, bir yöneticinin çalışanları üzerindeki kontrolü ise otorite kaynaklıdır. Nitekim Weber’e göre güç, yalnızca olgusal (fili) bir ilişkiden, otorite meşru bir egemenlik ve tabiidir (Dahrendorf, 1959: 166).

Tablo 1: Güç ve Otorite Kavramları

Durum	Otorite (Yetki)	Güç (Yapabilme)	Açıklama
1. Yetki var ama güç yok	✓	✗	Hakkı var ama yapacak gücü/yetkisi yok
2. Yetki ve güç birlikte	✓	✓	Hakkı ve yapma gücü/yetkisi birlikte
3. Güç var ama yetki yok	✗	✓	Yapma gücü/yetkisi var ama hakkı yok

Kaynak: (Kreitner, 2008: 400).

Tablo 1’e bakıldığında ilk durumda kişinin otoritesi vardır ancak gücü yoktur. Bu durum hiyerarşik anlamda bir şeyleri yapma hakkının kişide olduğunu gösterir ancak uygulama gücü yoktur. Yeni ataması gerçekleşmiş bir yöneticinin kimse tarafından ciddiye alınmaması bu duruma örnek olabilir. İkinci durumda otorite ve güç bir aradadır. Bu ideal olandır ki, bireyin hem resmî otoriteye sahip olduğu hem de bunu kullanabildiği güç elindedir. Bu duruma ise saygı gören deneyimli ve kaynaklara erişimde sorun yaşamayan bir müdür örnek gösterilebilir. Sonuncu ise gücün olduğu

ancak yetkinin olmadığı bir durumdur. Bir kişinin resmî olarak yöneticiliği olmamasına karşın diğerlerini etkileyebildiği bir pozisyon, daha açık şekilde gayri resmî otorite devreye girmektedir. Resmî bir pozisyonu olmasa da grubun kararlarını etkileyen deneyimli bir çalışan buna örnek verilebilir.

Otorite en eski dönemlerden bu yana toplumsal düzenin kalıcı bir unsuru olmuş, yaşlı bireylerin otorite olarak görüldüğü ilkel toplumlarda kurumların ve hukukun oluşmasını sağlamış, zamanla devlet kurma süreçlerinin temeli haline gelmiş ve kültürün birleştiricisi ve şekillendiricisi olmuştur. Günümüze bakıldığında ise otorite; bütün toplumlar için ortak bir kültürel kod olarak görülmekte, sosyal ve ekonomik sistem yahut tarihsel geçmişe bakılmaksızın var olmaktadır. Otoritenin işlevlerine bakıldığında literatürün ağırlıklı olarak makro bir inceleme sunduğu, bireysel veya grup temelli unsurları daha az ele aldığı görülmektedir. Bu bakımdan biçimsel (resmî) otorite ve kişisel otorite ayrımlarını ifade etmek yerinde olacaktır. Biçimsel otorite; kurum adına alınan kararlarda yön verme hakkına sahip yetki iken, kişisel otorite; bilgi, deneyim, zekâ, ikna yeteneği gibi özelliklerden ileri gelen itaati sağlama becerisidir (Moczydlowska ve Leszczewska, 2018: 295).

Weber için otorite; doğrudan formal bir organizasyondaki makamlar hiyerarşisiyle ilgiliydi. Otorite sözleşmeden ileri gelen bir ilişki ve makamlar arasındaki statü farkından kaynaklanmakta ve makama sahiplik yapanın kişisel özelliklerine dayanmamaktadır. Nitekim Weber'in geleneksel otoritesi normlara dayalı, karizmatik otoritesi bireyin benzersiz kişisel özelliklerinden ileri gelmektedir. Ancak bu otorite türleri rasyonel olmamalarından ötürü kurumsal etki biçimi değişimlerdir. Öyle ki bürokratik yapılarda bireyler organizasyonla sözleşmeye dayalı bir ilişki kurar, üstlerinin emirlerini yerine getirir ve bunun sonucunda maddi ve statüsel ödüller elde ederler (Isherwood, 1973: 292). Weber *Sosyal ve Ekonomik Organizasyonun Teorisi* başlıklı eserinde insanları etkilemede tercih edilen otoritenin kaynağını üç tür otorite (yetki) altında ele almıştır. Bunlardan ilki olan *karizmatik otorite* toplumda bazı bireylerin karizmatik özelliklerinden ötürü diğerlerini belirli davranışlara yönlendirmesinde öne çıkmaktadır. Bir diğeri olan *geleneksel otorite*, gelenekler ya da aileden gelen sebeplerden ötürü başkalarını belirli davranışlara yönlendirmektedir. Sonuncu olarak *bürokratik otorite* rasyonel-yasal (meşru) zemine dayalı olarak tanımlı ve belirli kurallar ölçüsünde başkalarının davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu tip otorite mal ve hizmet üreten birimlere sahip işletmeler için uygundur. Öyle ki meşrulaştırılmış bu tarz ilişkilerde her şey açık ve net bir şekilde ortaya konmalıdır (Koçel, 2020: 241). Bu çalışma kapsamında ele alınacak otorite türü olarak formal otorite kimi kaynaklarda yasal, bürokratik, rasyonel şeklinde geçmektedir. Bu çalışmada ise formal otorite olarak ifade edilecektir.

Formal otorite; biçimsel sorumluluklardan, görevler ve karar alma ya da temsiliyetin devrinden ileri gelmektedir (Tichelar ve Watts, 2000: 226). Bir şirkette formal otorite, nihai karar alma ve bu otoriteyi yöneticilere devretme hakkına sahip olan şirketin sahiplerinde bulunur (Bolton ve Dewatripont, 2011: 6). Yine formal otorite; kaynağını akılcı ilkelerle oluşturulan kanunlardan ya da bu kanunların akılcılığına başka bir ifadeyle meşruluğuna duyulan inançtan alır (Ünsaldı ve Geçgin, 2019: 145). Nitekim formal otoritenin kaynağı bireyin kişilik özellikleri değildir; otoritenin kaynağı organizasyon içerisinde işgal edilen pozisyondan ileri gelir. Kişi bu pozisyondan ayrıldığı takdirde formal otoritesi sona ermektedir (Koçel, 2020: 571).

Formal otoritenin dayanağının pozisyona dayalı yetki, yazılı kurallar ile görev tanımları ve emir-komuta zinciri unsurları olduğu söylenebilir. McConnell (1987: 83) otoriteyi ikiye ayırır; bunlar resmî ve gayri resmî otoritedir. Resmî otorite bir kişinin yönetim ya da denetim pozisyonuna atanmasıyla kazanılmakta ve organizasyonun en üstünden en altına değin hiyerarşik bir özellik taşımaktadır. Bir yöneticinin çalışanlarına sorumluluk vermesi, işin zamanında ve doğru biçimde yapılmasını sağlaması, organizasyonun belirlediği politika ve yasalara uyması beklenmektedir. Esasında amirler bu yetkiyi pozisyonlarından almaktadır. Bu bakımdan formal otoritenin kaynaklarından biri de kişinin mevcut pozisyonu olduğu söylenebilir.

Bilindiği üzere organizasyonlarda işler, yazılı kurallar ve görev tanımları ile yürütülmektedir. Tengilimoğlu ve Akgöz (2019: 232) formal organizasyonlarda örgütteki bireylerin görev, yetki ve sorumluluklarının net bir biçimde tanımlanarak yazılı hale getirildiğini ifade etmiştir. Bu açıdan formal otoritenin kaynağı olarak görev ve sorumlulukların yazılı bir hale gelmesinin önemli olduğu ifade edilebilir. Bu noktada bir diğer önemli husus ise emir-komuta zinciri olarak görülmektedir. İnel ve diğerlerine (2014: 6) göre emir-komutaya dayalı organizasyonlar mekanik yapıdadır ve bu organizasyonlarda kurallar ayrıntılı bir şekilde belirlenir. Esasında burada görev tanımlarının saptanarak birbirine bağlı olan üst ve alt kademelerin belirginleşmesinin önemli olduğu ileri sürülebilir. Görüldüğü üzere formal otoritenin kaynağının kişisel özellikler değil, bireyin elde ettiği statü ve buna karşılık gelen yetkiler olduğu anlaşılabılır.

Formal otorite açısından ifade edilmesi gereken bir diğer husus burada öne çıkan sınırlılıklardır. Öyle ki formal otoriteye sahip bir yöneticinin çalışanlarını motive etme ve aidiyet hissetmelerini sağlama noktasında yetersiz kalabilmesi söz konusu olabilir. Çünkü formal otoriteye sahip bir bireyin yerine getirmesi

gereken görev ve sorumluluklar arasında bunlar yer almayabilir. Yine bir diğer önemli unsur ise bilgi ve beceri dağılımının hiyerarşik yapıya paralel olmaması şeklinde ifade edilebilir. Şunu ifade etmek gerekir ki formal otorite sahibi bir bireyin bilgi ve beceri açısından yüksek düzeye sahip olması şartı aranmayabilir. Koçel (2020: 210)'e göre organizasyonlarda geçerli olan Peter İlkesi burada devreye girmektedir. Bu ilke, bir organizasyonda bireylerin becerilerinin olmadığı en üst kademeye yükseleceklerini ileri sürer. Bu bakımdan formal otorite bireylerin beceriye sahip olmasalar da en üst düzey kademeye yükselmelerini sağlar ancak bu kademenin gerektirdiği yeteneklere sahip olunmamasının bir sorun olduğunu söylemek gerekmektedir. Son olarak formal otoriteye sahip bir yöneticinin değişken ve kriz dolu anlarda yalnızca pozisyonu ölçüsünde hareket etmesi bir sorun teşkil edebilir. Nitekim yöneticilerin sahip olması gereken rol ve beceriler bakımından teknik, beşerî ve kavramsal beceri (Erdem ve Alkan, 2022: 13) önem arz eder ki burada vurgulanmak istenen daha çok kavramsal beceridir.

2. Kazanılmış Otorite ve İnfomal Yönetim

Kazanılmış otorite (earned authority) Klasik Yaklaşımın “gayri resmi otorite” kavramına yakındır. Gayri resmi otoritede kişilik özellikleri ön plana çıkarken, kazanılmış otorite daha çok bilgi ve beceriye dayanmaktadır (Koçel, 2020: 430). İnfomal otorite bir süpervizörün veya öğretmenin kendisinde bulunan özelliklerinden yahut sosyal ilişkilerinden kaynaklıdır (Scott, 2003: 59). Kazanılmış otorite ise, bireylerin karar verme süreçlerinde akılcı bir şekilde kişisel olarak sorumluluk alma davranışları sayesinde elde edilir. Nitekim bu otoritede açık ve tutarlı ilkeler ve değerler dayanak olduğundan yöneticinin bizzat var olmamasına rağmen bağlılık söz konusudur. Öyle ki kazanılmış otoritenin zayıflaması halinde makamın ve ünvanın kaldığı bir durum oluşur (Wells, 1998: 232). Ek olarak bu otorite bir topluluğa katılım gösteren her kimsenin kendi kişisel özellikleri veya başka topluluklardaki istihdam durumuna göre imtiyaz elde etmesinden çok yaptığı çalışmalar üzerinden otoritesini kazanmasını vurgular (Zhao vd., 2024: 4).

Bir diğer önemli husus kazanılmış otorite ve resmi yani formal otorite arasındaki farklardır. Formal otorite, pozisyonun getirdiği bir güce dayanır. Bu otorite türünde bireyin belirli bir yetki alanı bulunmaktadır. Kazanılmış otoritede ise kişinin insanlar üzerindeki etkisi resmi otoriteden değil, güvenilir davranışlarla elde edilen saygınlıktan ileri gelir (Brown, 2006: 8). Bu bakımdan kazanılmış otoritenin adı üzerinde bireyin çabasını gerektiren bir yanı olduğu söylenebilir. Bu otoritenin dayanaklarının uzmanlık bilgisi ve deneyim, grupta saygı gören iletişim, duygusal zekâ ve empati becerisi, etik ve tutarlı davranış olarak ifade edilebilir. Nitekim otoritenin pozisyonundan

ileri gelmemesi hasebiyle kişinin ilgili konuya dair bilgisi ve deneyimi önem arz etmektedir. Aynı zamanda bu grup içerisinde kabul görmek saygılı bir iletişim ile mümkün olabilir. Bu tarz sosyal ağı yönetmek için kişinin duygusal zekâya sahip olması ve yanı sıra diğerleriyle empati kurması gerekebilir. Elbette ki bu zeminin etik ve tutarlı davranışlar sergileyerek oluşturulması gerekmektedir. Kazanılmış otorite için bir pozisyonundan daha çok diğer kişilerle ilişkiler içerisindeki yer ve etkinin önemli olduğu ifade edilebilir.

Organizasyonlar açısından önemli bir geçiş olarak nitelendirilebilecek formal yönetimden informale geçiş esasında kazanılmış otoritenin temelini oluşturmaktadır. Firey (1948: 15)'e göre sosyal bilim araştırmalarının gösterdiği üzere resmi sosyal yapılar içerisinde (toplumlar, askeri kuruluşlar ya da hapishaneler vb.) doğal şekilde ortaya çıkan gayri resmi örgütlenmeler göze çarpar. Bunlar genel olarak resmi komut ya da hiyerarşi unsurlarından bağımsız bir şekilde hareket eder. Bu gruplar resmi emir ya da talimatlar olmaksızın doğal bir süreç içerisinde hayat bulur. Koçel (2020: 197)'e göre organizasyonlarda tarif edilen pozisyonlara uygun bireylerin atanması ile kâğıt üzerinde olan statik yapı dinamizm elde eder. Bu aşama organizasyonun sosyal yönünün ortaya çıkmasıdır. Öyle ki organizasyonda bulunan bireylerin kendi aralarında olan iş içi ve iş dışı ilişkilerini öncesinde planlamak ve tarif etmek söz konusu olamamaktadır. Bu ilişkiler daha çok spontane şekilde plansız olarak ortaya çıkmakta ve informal ilişkiler (herhangi bir forma, biçime bağlı olmayan ilişkiler) olarak adlandırılmaktadır. Sosyal bir varlık olarak insanın diğerleriyle kurduğu bu ilişkiler topluluğu ise informal organizasyon olarak nitelendirilmektedir. Bu bakımdan formal ve informal organizasyonlar arasındaki farkları ifade etmek yerinde olacaktır.

Tablo 2: Formal ve İnformal Organizasyon Yapılarının Özellikleri

Özellik	Resmî Organizasyon	Gayri Resmî Organizasyon
Belirgin hedefler	Organizasyonun hedefleri	Bireylerin hedefleri
Yapısal birimler	Ofisler / Pozisyonlar	Bireysel roller
İletişim temeli	Resmî olarak tanımlanmış ofisler	Yakınlık: fiziksel, mesleki, görevsel, sosyal
Güç temeli	Meşru otorite	Bireylerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi (çoğu zaman uzmanlık gücü ya da referans gücü yoluyla)
Kontrol mekanizmaları	Kurallar	Normlar
Hiyerarşi tipi	Dikey	Yatay

Kaynak: Farris, 1979: 40.

Tabloya bakıldığında resmi (formal) ve gayri resmî (informal) organizasyonların özelliklerinin olduğu görülecektir. Güç temelinde konu ele alındığında formal organizasyonlar gücünü meşru zeminden alır ancak informal organizasyonlarda bunun temeli diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılama yani uzmanlık ve referanstan ileri gelir. İşte bu noktada kişinin diğerlerinin gözünde bilgi ve güven kazanması ile kazanılmış otorite devreye girmektedir. Kontrol mekanizmaları bakımından formal organizasyonların kuralları belirleyici bir nitelik taşıırken informal organizasyonlarda sosyal normlar ön plana çıkmaktadır. Nitekim bunlara uyan ve grupta itibarlı kişiler kazanılmış otorite sahibi olabilir. Hiyerarşi bakımından formal organizasyonlar dikey (ast-üst ilişkisi), informal organizasyonlar ise yatay örgütlenmeye sahiptir. Öyle ki yatay tipte otorite paylaşıldığı için bu durum kazanılmış otoriteyi beslemektedir. İletişimin temeli olarak yakınlık kurmak gruptakilerin birbirlerine güvenini sağlayacak ve kazanılmış otoritenin doğmasına zemin hazırlayacaktır. Sonuç olarak kazanılmış otorite informal organizasyonların temelini oluşturan bir özellik taşımaktadır. Kazanılmış otoritede doğal etkileşimler, bireysel yeterlilikler ve sosyal bağların önem arz ettiği ifade edilebilir.

3. Formalden İnfomale Geçişin Dinamikleri

Kronolojik anlamda 1930'lara değin etkisini sürdüren Klasik Yönetim Teorisi'nin işletmelerin büyümesi sonucunda ortaya çıkan sorunlara ve 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin meydana çıkardığı işsizlik ve yaşam sorunlarına cevap verememesi neticesinde Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim ve Organizasyon Teorisi ortaya çıkmıştır. Burada Harvard Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin Hawthorne Araştırmaları önemli rol oynamıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda organizasyonlarda “insan” unsurunun öne çıkmaya başladığı ve insanı “tam ayarlı bir makine” olarak kabul etmeyen yaklaşım geliştirilmiştir. İlk etapta “Beşerî İlişkiler Yaklaşımı” olarak ifade edilen bu akım daha sonrasında Klasik Teori'nin göz ardı ettiği insan unsurunu merkeze koyduğu için Klasik yaklaşımı tamamlayıcı olmasından ötürü “Neo-Klasik Yaklaşım” şeklinde adlandırılmıştır (Koçel, 2020: 249). Bu anlamda Elton Mayo'nun *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933) adlı çalışması, sanayileşmiş toplumlarda insan faktörünü öne alması ve özellikle çalışma yaşamının psikolojik ve sosyolojik unsurlarını incelemesinden ötürü önemli bir katkı sağlamıştır (Mayo, 1933). Daha sonrasında bilindiği üzere Modern Organizasyon Teorisinin ve Modern Sonrası Çağdaş ve Güncel Yaklaşımların bu noktada önem kazandığı ifade edilebilir.

Son dönemlerde kimi akademisyenler ve danışmanlar, informal organizasyonların ağlarına yönelik araştırmalar yapmaktadır (De Toni ve Nonino, 2010: 86). Bu ağlar, “çalışanların görevlerini hızlı bir şekilde tamamlamak için bölümler ya da işlevler arasında kurduğu ilişki ağlarıdır” (Krackhardt ve Hanson, 1993: 104). Nitekim yönetim uygulamalarındaki değişimler sayesinde organizasyonların yapıları sınır tanımamaya başlamıştır. Şirketlerin içerisindeki kademeler azalmış, yapılar yeniden tasarlanmış ve fonksiyonlar arası ekipler yaygınlık kazanmıştır. Bu sayede karar alma ve sorumluluk alt kademelere kadar inmiş ve bilgi akışı hızlanmıştır. Buna ek olarak şirket dışında ortak girişimler, tedarik zinciri ve stratejik ortaklıklar sayesinde sınırların bulanıklaştığı görülmüştür. Neticede bu durum resmi prosedür ve detaylı iş süreçlerinin rolünü azaltarak çalışanların ortaya çıkardığı gayri resmî (informal) ağları meydana getirmiştir (Cross vd., 2002a). Yeni ürün geliştirme girişiminde bulunan bir şirketteki informal ağlar formal organizasyon şemalarında yer almazlar. Fakat bu ağlar esneklik, yenilikçilik ve verimlilik sağlar ve sunulan ürün ya da hizmette kaliteyi artırır, çünkü eşsiz uzmanlıkları etkili bir şekilde içerisinde barındırır. Nitekim bu tip organizasyonlar bilgiye dayalı rekabet içerisinde ve yenilik ve uyum sayesinde var olabilmeleri mümkündür (Cross vd., 2002b: 25).

Bu değişime formal ve informal organizasyonların yapıları ve özellikleri açısından bakmak esasında değişimin nedenlerini anlayabilmeyi sağlayacaktır. Meyer ve Rowan (1977: 341-42)’a göre resmî yapılar, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için bir plan işlevi görmekte ve organizasyonun şemasını bünyesinde barındırmaktadır. Öyle ki bu yapı; birimler, pozisyonlar ve programların bir listesini sunmaktadır. Açık hedefler ve politikalar sayesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin nasıl ve hangi amaçla bir araya getirildiği ortaya konmuş olur. Daha açık bir ifadeyle bu yapısal unsurların ve onların arasında ilişki kuran hedeflerin rasyonelleştirilmesi ve bireysel ilişkilerden hariç tutulması modern bürokratik organizasyonların temelidir. Ancak Scott (1969: 2)’a göre her büyük formal organizasyon informal organizasyonu da içerisinde barındırmaktadır. Sanayi organizasyonları üzerine incelemede bulunan araştırmacılar uzun zamandır informal organizasyonların mevcudiyetinin ve kıymetinin farkındadırlar. Bu yapılar plansız ve istemsiz olarak ortaya çıkmaktadır. Kasıtlı olmamaları ve organizasyon şemasının bünyesinde bulunmamaları hasebiyle genellikle varlıklarından haberdar olunmamaktadır. İnfomal organizasyonlar kendi bünyesinde yer aldıkları formal organizasyonlarca şekil almakta ve formal yapıların işleyişinde etki oluşturmaktadır. Barbosa ve diğerlerine (2021: 261) göre informal organizasyonlardaki yapılar, örgütte farklı görev ya da konumda olan bireyler

ve gruplar arasında oluşan, organizasyon şeması ile ortaya konan kurallardan az yahut çok farklılık gösteren özel etkileşimleri mümkün kılmaktadır.

Bu bilgilerden hareketle geleneksel organizasyonlarda hiyerarşik yapıların ön planda olduğu -yukarıdan aşağıya doğru bir otorite- bilinmektedir. Günümüzün iş dünyasında hızlıca değişen pazar şartları ve bilginin öne çıktığı üretim süreçleri geleneksel hiyerarşik yapıları işlevsiz kılabilmektedir. Bu durumda daha yatay (katmanın az olduğu) ve esnek (değişimi mümkün kılan) organizasyon yapılarının gün yüzüne gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu yapılardaki çalışanların salt ünvan ya da konum kaynaklı değil; bilgi, tecrübe ve problem çözme gücü gibi unsurlara sahip olması kazanılmış otoritenin önem arz eden bir kavram olduğunu gösterebilir. Öyle ki kişiler, yalnızca formal pozisyonları nedeniyle değil, diğerleriyle kurdukları bağlar, bilgi aktarımı ve liderlik kabiliyetleri sayesinde etkili olabilirler. Bundan ötürü organizasyonların resmi tanımlar üzerinden değil, bireylerin infomal rollerini de önemseyerek daha etkin çalışma yapılarını desteklemeleri kaçınılmaz görülmektedir.

4. Uygulama Alanlarından Örnekler

Daha önce ifade edilenlerden hareketle kazanılmış otoritenin önemini ve pratikteki yerini ortaya koyabilmek adına uygulama alanlarından örnekler sunulacaktır. Bu nokta eğitim kurumları, sağlık sektörü (hastaneler) ve şirketlere yönelik tartışma üzerinden gerçekleştirilecektir. İlk olarak eğitim kurumları, bireylerin çeşitli alanlarda uzmanlaşmalarını sağlayan, nesilleri yetiştiren ve onların gerekli becerileri kazanmasını sağlayan bir özellik taşımaktadır. Aksoyalp (2010: 142) okul yöneticilerini, okuldaki her türlü işleyiş ve eğitimi istenen düzeye ulaştırmaktan sorumlu kişi olarak ifade eder. Toklucu (2000: 341)'ya göre okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarını ortaya koyan yasa, tüzük ve yönetmelikler bulunur. Nitekim bu unsurlarda yöneticilerin sınırlı yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Etkili bir yönetim için ise bu yeterli olmayacaktır. Yöneticilerin kabul edilmesi diğer unsurlarca benimsenmesine bağlıdır ancak bu gerçekleştiği takdirde istenen elde edilebilir.

Modern eğitim sistemlerinde okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarılarından sorumlu oldukları bir evreye doğru geçiş yaşanmaktadır (Glasman, 1984: 283). Bunu sağlamak yalnızca formal otoritenin getirdiği yetkilerle söz konusu olmayabilir. Nitekim okul yöneticilerinin öğrenci, veli ve meslektaşlarınca adeta bir rehber olarak görülmesi yanı sıra bunu formal otoritesinden kaynaklı değil daha çok süreçler içerisinde ortaya koyduğu becerilerinden kaynaklı elde etmesi söz konusu olabilir. Tam tersi olarak

yalnızca formal otoritesi bağlamında okulda yöneticilik yapan bir okul müdürünün yanlış yaptığı bir şey yoktur ancak değişen ve dönüşen eğitim anlayışının getirdiği ölçüde bu tür bir otorite yeterli olmayabilir.

Sağlık sektörünün içerisinde yer alan hastaneler bu açıdan bir diğer örnek olarak ele alınabilir. Tengilimoğlu ve diğerleri (2018: 192) hastanelerin karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olduğunu belirtir. Bunun nedenleri bakımından ilk olarak hastanenin çevresinin karmaşıklığı göze çarpmaktadır. İkinci olarak hastanelere başvuran ve çok farklı hastalıktan mustarip olan kişilerin sağlık hizmeti talebinin daha öncesinde bilinmemesidir. Bir diğer neden olarak hastanelerde iş bölümü ve uzmanlaşmanın meydana getirdiği yapısal karmaşadır. Yine bu açıdan bir diğer sebep ise hastanelerde kullanılan teknolojinin karmaşık olduğudur. Bütün bunlardan hareketle hastaneler sosyo-teknik bir yapıya sahiptir. Bundan kasıt ise sosyal beşerî sistem ile teknolojinin birbirini karşılıklı etkilemesidir. Bu bilgiler ışığında konuya yaklaşıldığında başhekimlerin hastane içerisindeki konumları formal otorite olarak ifade edilebilir. Öte yandan bu denli karmaşık olan, birçok meslek kolundan insanın bir arada olduğu ve hızla değişen bir özelliğe sahip olan örgüt yapısında etkili olunabilmesi için formal otorite sınırlı kalabilir. Öyle ki kimi zamanlar bir ekipte uzun yıllar görev yapan bir hemşirenin kriz anında takıma liderlik ederek kazanılmış otorite elde etmesi söz konusu olabilir.

Son örnek olarak durumu şirketler üzerinden ifade etmek gerekirse günümüz şirketleri değişen ve dönüşen koşullarda çalışmaktadır. Dünyadaki şirketler gerek ulusal gerekse uluslararası şirketlerle rekabet halinde iş yürütmektedir. Bu bakımdan bir şirketteki yönetici olan kimse organizasyonun karar mercii olarak görülmektedir. Böyle bir yapının içerisinde kimi zaman ekip çalışmalarında daha bilgili olan, kendini yetiştirmiş kişilerin ön plana çıktıkları görülmektedir. Bu durumda kazanılmış otorite doğal bir süreçle elde edilmektedir.

SONUÇ

Yoğun rekabet ortamlarında faaliyet sürdüren örgütlerde sıfır veya yatay hiyerarşi önem kazanmaktadır. Bu ortamlarda yöneticilerin emir ve karar verme gücü ortadan kalkmakta veya azalmaktadır. Bundandır ki yöneticilerin; tecrübe, uzmanlık, ikna, karizma ve liderlik gibi kişisel özelliklerinden ileri gelen kazanılmış otorite gerekli bir unsurdur (Mücevher, 2021: 177). *Learning to Lead in the Academic Medical Center* adlı eserde otoritenin bahsedilen değil, kazanılan yapısına vurgu yapılmaktadır (Haupt vd., 2015).

Veselinović ve diğerleri (2025: 83) kano takımı üzerinden konuyu ele aldıkları çalışmalarında burada bir kişinin diğerlerine rehberlik ettiğini

ancak kürek çekme sürecine katılmadığını ifade ederler. Takımdaki üyelerin önde olana güvenmeleri gerekmektedir, çünkü takımın lideri odur. Bu süreçte liderliğin verilen bir unsur değil kazanılan bir yapısı olduğu göze çarpmaktadır. Todorova ve Vasilev (2016) yapmış oldukları çalışmada otoriter yönetimlerin yaratıcılığı ve esnekliği sınırladığını ifade etmişlerdir. Bu tarz yönetimler ancak belirli koşullar altında (yüksek işlem maliyeti, fırsatçı çalışanlar, stresli iş ortamları) verimliliği artıran bir araç olarak saptanmıştır.

Nickell (2011) yapmış olduğu çalışmada devlet projelerinden ötürü yerinden edilen “Between the Rivers” halkı üzerine incelemede bulunmuş ve bu halkın kendi kültürel mirasını korudukları sonucuna varmıştır. Bu halk için otorite, topluma aktif katılımıla geçen bir ömür neticesinde elde edilmektedir. Bu halka göre ünvan esaslı formal otorite kazanılmamakta ve bu yüzden kendi aralarındaki ilişkilerde belirleyici bir faktör olmamaktadır. Bu halkla ilişkide bulunan yetkililerin formal otoritelerini ısrarla halkın tanımasını istemelerini halk, kibirli bir tutum olarak görmüştür.

Geleneksel açıdan otorite, formal yapı ve elde edilen pozisyonla sınırlı bir özelliğe sahiptir. Günümüzde yönetsel anlamda etkili olabilmek için kazanılmış otoritenin önem kazandığı görülmektedir. Yöneticilerin yalnızca formal otoriteleriyle sınırlı kaldıkları durumlarda var olan pozisyonlarını liderliğe taşıyabilmeleri söz konusu olmamaktadır. Diğerleri için ilham kaynağı olmak, güven vermek ve etki yaratmak formal otorite ile kurulacak bağlar sayesinde mümkün olmayabilir. Bu açıdan kazanılmış otorite yönetim için önemli bir kavram olmaktadır. Klasik Yönetim Teorisyenleri için otorite denetim ve emir verme noktasında işlev görürken, modern kuramlarda bu unsurda kişinin diğerlerine etki gücü ve sosyal sermayesi gündeme gelmektedir. Kazanılmış otorite, statü kaynaklı olmamasından ötürü yönetimi güven ve beceri odaklılık üzerinden temellendirmektedir. Burada söz konusu olan daha etkili bir yönetim anlayışının yanı sıra şeffaf, katılımcı ve öğrenen örgüt özelliklerini de beraberinde getiren bir dönüşümün gerçekleştirilmesi gerektiğidir. Bu bilgiler ışığında Şekil 1.’de formal ve informal otoritenin özellikleri sunulmuştur.

Şekil 1. Formal ve İnfomal Otorite



İnfomal Yönetim

Kazanılmış otoritenin zemininde informal yönetim bulunmaktadır. Öyle ki bu dönüşümü formalden informale geçiş unsurları desteklemiştir. Bu noktada bir örgütte kazanılmış otoritenin önem kazanması için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir;

- Kazanılmış otorite, uzmanlık ve yetkinlik sergilemekle sürdürülebilir olabilir. Kişilerin yaptıkları işe dair teknik bilgileri bu noktada önemlidir. Bilgi odaklı karar alınmalı ve bu noktada çalışan, yöneticinin konunun bilincinde olduğunun farkında olmalıdır. Esasında bilgisine itimat edilen kişi doğal bir süreçle takip edilebilir.
- Bu otoritenin elde edilmesi ve devamlılığı için kişinin tutarlı ve adil davranışları önemlidir. Nasıl ki günlük hayatta tutarlılık sergileyen ve herkese aynı mesafede duran bireyler güven kazanıyorsa diğerlerinden gelecek olan bu otoritenin zemininde de bu durum önem arz etmektedir.
- Bu birey ekipteki diğer kimseleri dinleme ve ilgili olaylara/durumlara katılımı teşvik etmeye çalışmalıdır. Bunun için ise çalışana kendi söz hakkının olduğunun davranışlarla desteklenerek gösterilmesi gereklidir.
- Bir yöneticinin diğerleri üzerinde kalıcı etkiler yaratması için kendi davranışlarıyla ile örnek teşkil etmesi gerekir. Bilindiği üzere ancak

yaptığı iş diğerleri için örnek olarak gösterebilecek nitelikte olan kimsenin sözüne itibar edilmektedir.

- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde dürüstlük, şeffaflık, destekleyicilik ve çalışanları geliştirme arzusu olmalıdır. Güven ile kurulan bir ilişki zemininde çalışanların yöneticilerine itibar etmeleri söz konusu olabilir.
- İnsan ilişkilerini destekleyici faaliyetler (destek vermek, ilgi göstermek vb.) infomal ilişkileri kuvvetli kılar. Bu tarz davranışlar ile yöneticiler pozisyonlarından bağımsız olarak etki gücü olan bir konuma erişmektedir.
- Kazanılmış otoritenin elde edilmesi bir süreçtir. Nitekim bunun için sürekli eylemler ve etkileşim önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- Alkan, A., & Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 405-433.
- Barbosa, B., Borges, M. G., & Serpa, S. (2021). The informal in the formal of organizations: The organizational structure in sociological analysis. *Science Insights*, 36(4), 260-264.
- Bolton, P., & Dewatripont, M. (2013). Authority in organizations. In *Handbook of organizational economics* (pp. 342–372).
- Brown, L. M. (2006). *Social intelligence*. Business Book Review Library, 23(1), 1-11.
- Cross, R., Nohria, N., & Parker, A. (2002a). Six myths about informal networks – and how to overcome them. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 67-76.
- Cross, R., Nohria, N., & Parker, A. (2002b). Six myths about informal networks – and how to overcome them. *MIT Sloan Management Review*, 43(3).
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford University Press.
- De Toni, A. F., & Nonino, F. (2010). The key roles in the informal organization: A network analysis perspective. *The Learning Organization*, 17(1), 86-103.
- Erdem, R., & Alkan, F. (2022). Yönetimi yönetici ve sağlık yöneticisi. In S. Bostan, M. Özata, & R. Erdem (Eds.), *Sağlık kurumları yönetimi: Genel konular* (ss. 1-18). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Farris, G. F. (1979). The informal organization in strategic decision-making. *International Studies of Management & Organization*, 9(4), 37-62.
- Firey, W. (1948). Informal organization and the theory of schism. *American Sociological Review*, 13(1), 15-24.
- Glasman, N. S. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 283-296.
- Houpt, J. L., Gilkey, R. W., & Ehringhaus, S. H. (2015). *Learning to lead in the academic medical center: A practical guide*. Springer.
- Isherwood, G. B. (1973). The principal and his authority: An empirical study. *The High School Journal*, 56(6), 291-303.
- İnel, M., Garayev, V., & Bakay, A. (2014). Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin Ege bölgesi kurumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 11-24.

- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (Genişletilmiş 18. Baskı). Beta Yayınları.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company behind the chart. In *Networks in the knowledge economy* (pp. 235-247).
- Kreitner, R. (2008). *Management* (11th ed.). South-Western College Pub.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. Macmillan.
- McConnell, C. R. (1987). Authority and the supervisor. *The Health Care Manager*, 6(1), 78-89.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moczydlowska, J. M., & Leszczewska, K. (2018). Manager's authority—The experiences of Polish managerial staff. In *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 204-302).
- Mücevher, M. H. (2021). Örgütlerde katılsız yönetim sorununu: Kavramsal bir çalışma. *The Journal of International Scientific Researches*, 6(2), 168-181.
- Nickell, D. (2011). A displaced people's perspective on cultural resource management: Where we're from. In T. F. King (Ed.), *A companion to cultural resource management* (pp. 385-401). Blackwell Publishing.
- Scott, A. M. (1969). The Department of State: Formal organization and informal culture. *International Studies Quarterly*, 13(1), 1-18.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Sennett, R. (1993). *Authority*. W.W. Norton & Company.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2025). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2025).
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2018). *Sağlık işletmeleri yönetimi* (Gözden geçirilmiş 9. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, E., & Akgöz, E. (2019). Kurumsallaşma düzeylerinin işletme yapısına göre incelenmesi: Oteller üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 229-251.
- Tichelar, M., & Watts, L. (2000). Role players and authority figures: Informal power relationships within local authorities. *Policy & Politics*, 28(2), 221-231.
- Toklucu, E. (2000). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesine yönelik olarak yapılan seçme sınavlarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 313-323.

- Ünsaldı, L., & Geçgin, E. (2019). *Sosyoloji tarihi: Dünyada ve Türkiye’de* (7. Baskım). Heretik Yayıncılık.
- Todorova, T., & Vasilev, A. (2016). *Some transaction cost effects of authoritarian management*. ZBW - Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.
- Veselinovič, J., Jovanović, D., & Ahmić, D. (2025). Entrepreneurship in the function of the effectiveness and strategic change of the contemporary organization. *Journal of Social Sciences*, 17(1), 73–100.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Wells, R. (1998). E-quality leadership. *Total Quality Management*, 9(4-5), 230-236.
- Zhao, S., Xia, X., Fitzgerald, B., Li, X., Lenarduzzi, V., Taibi, D., ... & Tian, C. (2024, April). OpenRank leaderboard: Motivating open source collaborations through social network evaluation in Alibaba. In *Proceedings of the 46th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice* (pp. 346-357).

