

Okunuda

YÖNETİMDE OTORİTE İLKESİ

Dr. Erol EREN

A) Giriş

Emrinde bulunan kişilerin kendisine itaatini sağlayamayan bir yönetici hakkında otoriteden yoksun bir kimse olarak bahsedilir. Kumanda eden bir kimse emrinde bulunan kişileri kendisine itaat ettirmek zorundadır. İtaat ettirmek veya uyum sağlamak ise bir otorite işidir. Şu halde otorite yönetim ameliyesinin üçüncü fonksiyonu olan «Emir-Kumanda»nın en başta gelen özelliğidir. Bu nedenle bazı düşünürler otorite için «Kumanda kapasitesi»¹ deyimini kullanmışlardır.

B) Hukuki bir kavram olarak otorite

Buradaki açıklamalarımızda otoritenin hukuki anlamını belirtmeye çalışacağız. Otorite herşeyden önce haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuki bir kavramdır. Bu anlamda otoriteyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olandır. Komuta edilense itaat etme ödevi ile yükümlü olan kimsedir. Burada otoriteyi elinde bulunduran kimse, töreye uygun (meşru) olarak itaat bekleme hakkına sahip bulunurken, itaat etmek durumunda olan kimsenin de alman kararlara uymak zorunda olduğunu belirtiyoruz². Töreye uygunluktan kastımız, kanunlar, yönetmelikler, ananeler tarafından ortaya konulmuş bir düzendir. Bu düzende, kimlerin otorite

1) Salleron L.; Autorité et Commandement dans l'Entreprise, Editions de L'Entreprise Moderne Paris 1960 sah. 15.

2) Simon, Smithburg, Thompson, Kamu Yönetimi Cilt II, Çeviren. C. Mihçoğlu, Amme İdaresi Enstitüsü Yayını Ankara 1967 Sah. 187.

teyi ellerinde bulunduracağı ve kimlerin onlara itaat edeceği, açıkça veya zımmî olarak belirtilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalarımız otoriteyi bir «baskı kuvveti» olarak tanımlamaktan öteye gitmemektedir. Yani onun sadece hukuki yönünü ele alırsak, yönetim sorunlarına esaslı bir çözüm bulmak güçleşecektir.

C) Manevi ve Demokratik bir kavram olarak otorite

Otoriteyi baskı kuvveti kavramına karşıt olarak «Başkalarının emrelerinin (rızarlarının) coşturduğu yönetme hakkı olarak belirtiriz. Bu durumda ortaya çıkan itaat ettirme gücü, itaat edenlerin arzu ve iradelerinden doğmaktadır. Bu ifade aynı zamanda öngörülen emir ve yasalara itaat etmek için bir grup üyelerinin vermiş oldukları karar anlamını da taşımaktadır³. Doğaldır ki böyle hallerde, öngörülen veya verilen emir ve yasaları vucuda getiren kimseler otoritenin sahibi bulunmaktadırlar.

Bu açıklamalarımız otoritenin demokratik yönüne işaret etmektedir. Şu halde kişiler arasında karşılıklı bir fikir alış verişinde bulunulmakta ve en çok inandırıcı görülen fikir itaat ettirici duruma geçmektedir. Böylece onun manevi yönünü de ortaya çıkarmış oluyoruz. Bu tarzda ortaya çıkan otorite, diğer fertlerle bağımsız ilişkilere dayanmakta, «ikna etme ve takip ettirme gücü» özelliğine bürünmektedir⁴. Bu özelliği ile otoritenin bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer fertleri uyuma zorlayan bir kuvvet olduğu ortaya çıkmaktadır.

Açıklamış olduğumuz bu özelliği ile otorite bir statüye bağlanmış özel bir erk değildir. Aksine grubu teşkil eden her üyenin, grup üzerine icra etmeyi başarmış olduğu etkilerin kombinezonudur⁵. Bu etkileri en iyi şekilde değerlendirebilen ve çoğunluğun eremini alan kimse otorite sahibi olmaktadır. Otorite sahibi, bu özelliği ile grup

3) A. de Peretti; L'Administration Phénomène Humain, Editions Berger-Levrault Paris 1968 Sah. 140.

4) Salleron L. ; a.g.e. sah. 10.

5) Lugassy F. ; Etude Psychosociologique de l'Autorité «Gestion» mars 1963 sah. 157.

içindeki diğer kimselerin ne yapacakları hakkında karar veren ve telkinde bulunan bir kimsedir.

D) Yönetimsel Bir Kavram Olarak Otorite

Yönetimsel anlamda otorite emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarsik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir⁶. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle onun yönetimsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast diğeri üst olan iki fert arasında meydana gelen bir güç olarak belirir⁷. Bu güç Fayol'ün «kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme kudreti»⁸ olarak tanımlanmasından beri idare biliminde yönetimsel bir ilke olarak benimsenmiş bulunmaktadır. Yöneticiler ona sahip oldukları ölçüde emirlerin icrasını planlar, sunar (yürütür) ve kontrol edebilirler. Bu özelliği yani bir gruba hükmetmeyi gerektirmesi ona, zekâi erk üstünlüğüne ve geleneklere uygun düşen hatta onlara dayanan bir etki hüviyetini vermektedir. Otorite, tüm olarak bir toplum veya grubu etkisi altında bırakan bir güç olduğundan «sosyal olarak izin verilmiş erk (iktidar)» diye de tanımlanabilir⁹.

E) Otoritenin Kendisine Yakın Kavramlardan Ayrıldığı Yönler

a) Otorite ve Erk

Gerek otorite ve gerekse de erk (iktidar veya nüfuz) kendilerinin dışında olan bir varlık üzerine bir etkiyi belirlerler. Fakat otorite olaylarında bu etki canlıdır, yani biyo-jenetik bir anlam taşır. Halbuki erk olaylarında bu etki fizik ve mekaniktir. Otorite manevi ve kişisel bir erktir. Bu yönüyle otorite araçsızdır. Erk otorite niteliklerine sahip kişinin diğer kişilerle ilişkisinde özel bir kuvvet ola-

6) Tosun K.; İşletme Yönetimi, Cilt 1, Fakülteler Matbaası İstanbul 1971 sah. 31.

7) Simon H.; Administrative Behavior, The Free Presse New York 1965 sah. 125.

8) Fayol H.; Sinaî ve Umumi Şlerde İdare, Çeviren A. Çahkoğlu, İnhisarlar Umumi direktörlüğü yayını 1938. sah. 28.

9) Lobestein J.; Organisator, Commander, Structurer, Les Editions d'organisation Paris 1983 sah. 133.

rak ortaya çıkmaktadır¹⁰. Halbuki iktidar yani erk, başkalarının üzerinde bir hakimiyeti ifade ettiğine göre genellikle araçlıdır. Bu araç, ekonomik üstünlük yani servet veya gelir sahibi olma, yahutta bir insanı veya grubu zor kullanarak itaat ettirecek çeşitli maddi araçlarla ortaya çıkar. Otorite serbest akıl ve iradeye dayanır. Otorite bazı araçlar vasıtası ile topluma yansiyabilir. Örneğin ilmi bir eser vucuda getirmek ve bu yolla topluma tanınmak belki otoritenin araçsızlık vasfını ortadan kaldırır gibi görünürse de burada söz konusu araçlar sadece kişiliğin bu şeylerle topluma yansıtılmasıdır. Erkin vasıtaları aksine objektif ve fizik gerçeğin kıvamınlığına sahiptir. Örneğin, büyük bir kapitale sahip olmak, veya itaati sağlayacak bir silaha sahip olmak erki temin edecektir¹¹.

Şu halde yaptığımız bu açıklamalar göstermektedir ki her erk bir otorite değildir. Fakat erk, otorite gibi bir araca sahip olursa etkisi çok derin ve sürekli olur. Bu yüzden Anarşi devrelerinde veya sosyal krizlerde erk araçlarının çalışmadığı hallerde, otoritenin organizasyon ve itaat ettirme gücüne şiddetle ihtiyaç artmakta; erkin yeniden kurulması otorite sayesinde olabilmektedir.

Böylece otorite kavramının erk kavramından daha kişisel ve daha manevî olduğunu belirtebildiğimiz gibi, diyebiliriz ki en etkin erk ancak otorite sayesinde kurulabilir. Öyleyse otorite erkin kurulmasında en önemli kaynaktır.

b) Otorite ve Otör (otorite niteliklerine sahip kişi)

Bu iki kelime aynı latince kökten gelmektedir. Otorite ve Otörde yaratıcı bir gücün ilk fikri saklıdır. Bu gücü artıran, çoğaltan ve büyüten bir güç olarak belirtebiliriz¹². Otör, hareketleriyle, kalemiyle yahutta kısaca özellikleriyle gerçekten bir eser vucuda getiren, bu eserin yaratılmasında sebep ve kaynak teşkil eden bir kimsedir.

Örneğin, bilimsel bir sahada otorite olan bir kişinin bu gücünü maddi bir varlık üzerinde toplamaya karar verip bir kitap vucuda getirmesi onun yaratıcılığına en güzel örneği teşkil eder. Biz bu bilim adamına otör (yazar) diyoruz. Aynı şekilde bir işletmeyi kuran, ona canlılık kazandıran, kısaca yaratan ve idâme ettiren yöneticiler de birer otör olarak vasıflandırılırlar. Onların eseri de işletmeleridir.

10) Salleron L. ; a.g.e. sah. 29.

11) a.g.e. sah. 31.

12) a.g.e. sah. 25.

Örneklerimizi toplumdaki bütün grup ve örgütlerin kurulmasına ve yürütülmesine genelleştirebiliriz.

c) Otorite ve Etki

Bir toplum bünyesinde çeşitli ilişkiler söz konusudur. Başka cisimlerle ilişkide bulunan canlı cansız herşey, ilişkili bulunduğu şeyleri etkiler veya onlar tarafından etkilenir.

Etkiler silsilesinin manevi, kişisel veya biyolojik olanlarına otorite diyoruz. Anlaşılacağı üzere toplumda bütün etkiler otorite tarafından vucuda getirilmemişlerdir. Fakat öyle etkiler vardır ki, insanlar tarafından ve onların sahip oldukları otorite nitelikleri tarafından vucuda getirilirler. Bu yüzden otorite, serbest iradeye etki ederek manevî bir baskı veya etki olarak insanı belli bir şeyi yapmaya mecbur kılar. Ama zorlama ve cebir gibi maddî baskı ve korku araçlarının meydana getirdiği beşeri etkileri otoritenin meydana getirmiş olduğu etkiden ayırmalıdır.

d) Otorite, Hiyerarşi ve Hukuk Sistemi

Bilhassa büyük işletmelerde otorite insanlarla devamlı olarak yüzyüze ilişkiler kurularak uygulanamaz. Çünkü bu türlü uygulamaya otorite adamlarının zamanları elverişli değildir. Örneğin, bir müessesenin müdürünün alt kademe memur ve müstahdemlerine her zaman şahsî otoritesini kullanarak iş yaptırması imkânsızdır. Bu durumda aracı otoritelere ihtiyaç vardır ki, bunlar üst kademe ile alt kademe arasında, aşağıya inildikçe üst kademelerdeki gücünü kaybeden birden fazla otoritenin meydana getirdiği hiyerarşi sistemini oluşturmaktadır. Şu halde hiyerarşi, sistemi üst kademenin isteklerini, alt kademelere bir takım aracı şef ve memurlar vasıtasıyla ulaştırın bir unsurdur. Hiyerarşi sistemi her zaman iyi şekilde işleyemez, yani üst kademenin istekleri alt kademelere araçlar nedeniyle özelliklerini kaybetmiş veya değiştirilmiş olarak ulaşabilir¹³. Bu cümleden olarak bir hiyerarşi piramidinin zirvesinden tabanına doğru seyreden otorite ilişkileri, bir kağıt üzerinde temel politik kaide-ler olarak, otoriteye sahip kişiler tarafından tespit edilir. Bu kaide-ler hiyerarşi sisteminin otoriteye uygun şekilde işlenmesini sağlayacak hukuk sistemini vucuda getirir. Bu yüzden hukuk sistemi, toplumda temel eserler olan başta kanunlar olmak üzere, yönetmelik,

13) Tosun K., a.g.e. sah. 148.

tamim, sirküler, talimat ve emirlerden oluşan otorite araçlarından meydana gelir.

Bir hukuk sisteminin kaynağının otorite olduğunu belirttikten sonra şunu da belirtelim ki, hiyerarşi kademeleri arasında sadece otorite bakımından değil diğer bakımlardan da gözlemlenen açık ve köklü güçler vardır. Örneğin; yöneticiler ekonomik bakımdan daha fazla ücret aldıkları gibi gördükleri itibar nedeniyle kişisel otoriteleri olmasa veya kıt olsa bile, belirli bir zaman için hukuk sistemini yürüteceklerdir. Fakat kısa zamanda otoritenin manevi eksikliği hissedilecek ve sistemin yürütülmesi kaybolma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır.

Astların yaptıkları işler hukuki ve teknik özellikleri ile bağımsız değildir. Onların herbiri belirli bir otorite düzeni (hukuk sistemi) içerisinde, mekanik bir sistemde bulunan dişliler misalidirler. Bu sistem bir bütün olarak göz önüne getirilirse, hiyerarşi şefi (otoriteye sahip olan kimse) bu bütünü kişiliğinde toplar, onun kurulmasından ve yürütülmesinden sorumlu olur. Demek oluyor ki toplumdaki bütün yönetsel gruplarda hiyerarşi ve hukuk sisteminin kurulmasında ve yürütülmesinde otoriteye sahip yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

F) Otorite Türleri

a) Kaynaklarına Göre Otoriteler

1 — Güvene Dayanan Otorite :

Doğru ve isabetli iş yapacağından emin olduğumuz ve daha önceki tecrübelerimizle bu türlü davranışlarını teyit etmiş kimselere karşı güven duyarız. Bu nedenle onlardan gelen önerileri kabul etme eğilimi gösteririz. Bütün örgütlerde, geçmişteki başarıları, yapılmış şöhretleri v.s. sebebiyle büyük etki ve otorite sahibi olan kişiler vardır. Bu yöneticilerin, kararlarını kabul ettirme icrayı kolaylaştırma, kısaca kendilerine itaat ettirme bakımından karşılaşmış oldukları güçlükler çok azdır. Bu gibi kimselerden gelen öneriler çok defa isabet dereceleri inceleme konusu yapılmadan kabul edilirler.

Güven kaynağından doğan ve insan adeta peşin yargılara götüren bu tip otoritenin yararları yanında, birtakım zararları da mev-

cuttur. Psikolojik bağımlılık insanın düşünmeden yanlış kararlar almasına sebep olabilir. Örneğin, kendisine güvendiği için astlarından birinin hazırladığı sorumluluğu gerektiren bir büro gerecini tetkike lüzum görmeden imzalayan yönetici, astına olan güveni dolayısıyla bir riske girmektedir. Bu tür otoritenin çok önemli yararı aşırı bürokrasiyi gideren önemli bir psikolojik araç olmasıdır.

Kendisini güvenlik duygusundan yoksun hisseden bir kimsenin şevki gayreti ve işgörme azmi azalır. Buna karşılık bu endişelerden kurtulduğu zaman tüm enerjisini yapıcı işlere harcayacak duruma geçer¹⁴. Böylece hem astlarının kendisine itaatini sağlar ve hem de amirlerinin takdir ve sevgisini kazanır. Geçmişte astlarına, kendilerinin hata yapmaz kimseler olduklarına inandıracak kadar güven veren kimselerin sayısı çok fazladır. Bu gibi durumlarda yönetici, çoğu kez gruba karşı beslenen benimseme duygusunun da bir sembolü haline gelir ve güvene dayanan otorite, benimseme duygusuna dayanan otorite tarafından güçlendirilmiş olur. Gerçekten de önderini benimseyen bir grup, onun muhakemesini daha az eleştirir ve basiretine gittikçe daha fazla güven besler¹⁵.

2 — Benimsemeye Dayanan Otorite :

Bu tür bir otoriteden bahsedebilmek için en azından bir iş grubuna sahip olmak gerekir. Bu takdirde yönetici bir veya birkaç kişi üzerinde ve onların kabul sahalarına etkide bulunmaktan ziyade, yönetmiş olduğu tüm astlar grubunun kabul sahaları üzerine etki ederek kendisini gruba benimsetir. Belirli bir grubu teşkil eden astlar zümresi, gruba ait olma duygusu ve grupta sahip oldukları müşterek normlar nedeniyle, homojen parçalar gibi sıkıca birbirleri ile kaynaşırlar. Onlardan, sosyal statü, kültür, tecrübe nedeni ile oldukça farklılıklar arzeden yöneticinin, iş grubuna kendisini benimsetmesi oldukça zordur.

Grup yapısındaki özel yeri dolayısıyla yöneticiler, grup yapılarını, grup havasını (duygu ve düşüncelerini), grup amaçlarını, bilerek hareket ederlerse çalışma gruplarına kısa zamanda önder olabilirler. Önder olabilmek, grubun yöneticiyi benimsemesi ile gerçekleşecektir. Çok defa önder durumunda bulunan yetenekli kimseler, organi-

14) Newman, W.H. L'Art de la Gestion, Les Techniques d'Organisation et de Direction, «Traduit Par M. Barbier et E. Edouard» Dunod Paris 1969 sah. 436.

15) Simon; Smitsburg, Thompson, a.g.e. sah. 178.

zasyonlarda örgüt dışı ilişkiler, düşünce birliği, işaret ve sembollerden doğan benimseme duygusunu yaratarak, onları güçlü ve iç bağları sağlam çalışma grupları halinde şekillendirirler.

3 — Yaptırımlara (Müeyyidelere) Dayanan Otorite :

Bu otorite daha ziyade hukuki anlamda ele aldığımız otoritenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle manevi ve psikolojik yönü zayıftır. Toplumda üst durumunda bulunan yöneticiler astlarının hareketlerine karşı olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunabilme erkine sahiptirler. Ödüllendirme ve cezalandırma sistemi diye vasıflandıracağımız bu müeyyideler örgüt içinde veya örgüt dışında bulunan kimselerin de sahip olabilecekleri bir olanaktır. Yani, yaptırım sadece hiyerarşik amire özgü olmayan bir husustur. Örneğin örgütlerde, alt kademe ve işçi sınıflarının, üst kademe yöneticilerine ve patronlara karşı, grev yapmaları, emre karşı duyulan memnuniyetsizlikler, işi yavaşlatma usulleri, emirlerin kasten yanlış yorumlanması gibi ellerinde bulunan vasıtalarla müeyyide uygulayıcılar ve böylece yapılmasını istedikleri birçok arzularını üstlerine kabul ettirirler. Bu örnekler üst kademelere karşı alt kademe elemanlarının sahip oldukları otoriteye en güzel örneği teşkil etmektedir.

Hiyerarşik olmayan otoriteye ikinci olarak verebileceğimiz misal örgüt içinde aynı seviyede olan departmanların birbirleriyle ilişkileri üzerinde olabilir. Örneğin örgüte yeni bir teknoloji kazandırmak gayesiyle üretim departmanı tarafından hazırlanan projeye mali imkânsızlık nedenlerini ileri sürerek finans departmanının red cevabını vermesi ve yine personel departmanı tarafından diğer departmanlardan birinde çalışan bir personel için arzulan bir terfinin onaylanmasına haklı bir sebebin ileri sürülerek red cevabı verilmesi, bu kabil fakat hiyerarşik olmayan fonksiyonel yaptırım otoritelerine örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Hatta denilebilir ki günümüzde yönetici olmanın verdiği, astlar üzerine yaptırım uygulama otoritesi gücünü gittikçe kaybetmektedir. Çünkü artık ast grupları, işçi sendikaları, merkezi personel daireleri gibi organizasyonlar meydana getirmektedirler.

4 — Töreye Uygunluğa Dayanan Otorite :

Belli bir sosyal düzende yaşayan insanlar o sosyal düzenin etkisi altında kalarak, gerek kendilerini ve gerekse yaşayış tarzlarını düzenin kaidelerine (örf ve adetler) uydururlar. Kişi daha dünyaya gel-

miş olduğu andan itibaren sosyal düzenin ve toplum yaşantısının geleneklerini, inançlarını ve değerlerini öğrenerek, bu yaşama sisteminde neyi yapması, neyi yapmaması gerektiğinin bilincine varır. Bu kaide toplum içinde kurulmuş örgütlerde de böyledir. En üst yöneticiden en alt memur, müstahdem ve işçilere kadar bütün personel görev almış oldukları müesseselerin çalışma şartlarına, yöntemlerine, törelerine uymaları gerektiğini bilirler ve bu koşulları daha işe girerken peşinen benimseyeceklerini açık veya üstü örtülü olarak ifade ederler. Bu otoritenin kaynağı örgütün düzeni olmaktadır. Töreye uygun olarak hareket etme zorunluğu ise, töreye uygunluğa dayanan otoritenin var olmasındandır.

Toplumumuz son derece hiyerarşiktir. Töreye uygun (meşru) olarak hareket eden kimse genel olarak hiyerarşide üst tabakalara kolaylıkla yükselecek ve birçok kimse tarafından kabul edilecektir. Töreye uygun davranışta bulunmak manevi değer, entellektüel nitelik ve toplumsal sorumluluk işareti sayılır¹⁶.

b) Kişisel ve Örgütsel Özelliklere Göre Otoriteler

1 — Bilgisel Otorite :

Günlük hayatta otorite kelimesi belli bir sahada, belirli bir takım bilgiye sahip olan herhangi bir kimseyi işaret etmek için de kullanılmaktadır. Şu halde belli bir konuda uzmanlığa sahip olmanın doğurduğu bir güç mevcuttur. Ortaya koymaya çalışığımız bu otoriteyi bilgilerin veya uzmanlığın sonucu ehil olmaya yetkilendirilmiş güç olarak tarif edebiliriz¹⁷.

Uzmanlaşma modern işletmeciliğın çok iyi bilinen bir niteliğidir. İş bölümü, şeklinde organizasyonları geniş ölçüde etkileyen uzmanlaşma, kişilerin belirli ihtisaslarından tam olarak yararlanma faydasını ortaya çıkarır. İşlerin herkesin kuvvetli ve zayıf bilgisel yönleri dikkate alınarak dağıtılması daha büyük bir etkinlik sağlayacaktır¹⁸.

Bilgisel otorite hiyerarşi kademelerine bağlı olmaktan ziyade akıl, zekâ, tecrübe, öğrenme arzu ve isteği gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Normal şartlar altında örgütlerde bilgisel otorite uygun

16) a.g.e. sah. 185.

17) Paterson T. La Theorie du Management; Gauthier - Villars Paris, 1969 sah. 137.

18) Newman W.H. a.g.e. sah .170.

düştüğü pozisyonda yerini bulmalıdır. Yani mevkiin gerektirdiği uzmanlık ile mevkiî dolduracak kişinin sahip olduğu bilgilerin denk olması bu otoritenin savunduğu temel ilkedir.

2 — Bünyesel Otorite :

Hiyerarşik basamaklar halinde biçimlendirilmiş bir örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse onun altında ve ona bağlı olan basamaklardaki astları üzerinde, başka hiçbir şart aranmaksızın buyurma ve yöneltme yetkisine sahiptir. Bu yetki aşağı yukarı etüdümzün başında da değindiğimiz gibi hukuki bir otoriteden doğmaktadır. Bu otoritede öngörülen prensip yöneticilerin hiyerarşiye hürmet etmeleri ve dürüst davranmalarının şart olmasıdır. Burada mantiki düşünce esastır. Astlar kuralları ve emirleri ussal olmasının doğruluğuna inandıkları için ve üstlerinin daha ussal davranacaklarını düşündükleri için kabul ederler¹⁹. Şekli bir hiyerarşik düzende mevki sahibi olan bir kimse kendisinin üstünde yer alan amiriyle çalışmak arzusuna sahip bulunmaktadır. Aksi takdirde hiyerarşik düzene her ne sebeple olursa olsun karşı çıkan bir kimse bünyesel otoritenin gereği olarak yerini kaybedecektir. Bu bir bürokrasi kanunudur.

Bünyesel otorite sahibi, bir örgüt hiyerarşisinde ihtisaslaşmanın gereği olarak belirli bir fonksiyonla bağlı olarak kademeler zincirinde itaat etmeyi beklemek, emretmek ve kuvvetle istemek hakkına sahiptir²⁰. Bu hak, tepe yöneticilerinden alt kademe idarecilerine inildikçe fonksiyon bakımından önem derecesinde düşüklükler gösterir.

3 — Kişisel Otorite :

İnsanların kişiliklerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri, baskı ve korku gibi psikolojik olaylara dayanmayan manevi güçlerine kişisel otorite diyoruz. Yönetici mevkilerine atanan bir kimse üstün kişisel özellikleriyle, bünyesel ve bilgisel otoritesini birleştirdiği zaman itaat ettirme gücünün arttığını görürüz. Bu manada kişilik bilgisel ve bünyesel otoriteye güç de kazandırmaktadır.

Örgütlerde kişisel otorite, örgütün gayesiyle, işletme üyelerinin kişiliklerinin pekiştirilmesi sonucunda doğar²¹. Örgüt gayesine uygun düşmeyen kişisel özellikler, kişi tarafından sahip olunan bünye-

19) Weber M. The Theory of Social and Economic Organization, New York Oxford Editions 1947 sah. 339.

20) Paterson T.T. a.g.e. sah. 99.

21) a.g.e. sah. 215.

sel ve bilgisel güçlerin etkilerinin zayıflamasına sebep olacaktır. Yönetimde en etkili sayılabilecek başlıca özellikler; azim sahibi olma, söz geçirme ruhu, heyecanlılık veya telaşlılık hali hayata bağlı olma, sosyal uygunluk, his ve akıl arasındaki ilişkiler, kooperasyon (birleştirme ve uygunlaştırma) ruhu gibi özelliklerdir²². Bu özelliklerin uygun biçimlerde birleştirilmeleri bir yöneticinin astları üzerindeki iş yaptırma gücünü artıracaktır.

4 — Manevi Otorite :

Bir yöneticinin manevi otoriteye sahip olması, onun astları üzerinde etkisinin sadece itaat ettirme yönünde değil, sürükleyici olma, kendisini taklit etme, ona benzeme, hayran bırakma şeklinde ortaya çıkmasıdır. Şimdiye kadar sözünü ettiğimiz otoritelerin içinde en güçlüsü budur. Manevi otoriteye sahip kişilere önder adı verilir. Bu otoritenin kaynağı da üstün kişisel vasıflardır. Fakat kişisel otoriteden ayrılan en önemli yanı etki alanının geniş olmasıdır. Bu yüzden manevi otoritenin etkisi sadece bir organizasyon hiyerarşisi içine sıkışıp kalmadığı gibi bir milleti veya bütün insanlığı peşinden sürükleyecek etki alanına sahip olduğu söylenebilir. Manevi otorite sahibi kimse bütün icraatlarında kendisini takip edenler tarafından «yetenek» ve «adalet» hisleriyle değer kazanmıştır²³. Hatta bu o kadar ileri götürülmüştür ki, manevi otoriteye inanmış bir kimse, otoritenin buyurduğu davranış düzeninden uzaklaştığı zaman vicdani veya manevi kötülüklerle karşı karşıya kalacağından korkar.

Manevi otoritenin tipik misalleri Peygamberler ile tarihte milletleri peşinden sürüklemesini bilen milli kahraman veya şeflerdir. Birincisinde otoritenin kaynağı Tanrıdan, diğerinde ise milli şuur, irade ve vicdandan gelmektedir. Bu kişileri cemiyet içinde belirgin hale getiren özellikleri, cemiyet içinde üstün ahlâkları faziletli ve dürüst davranışlarıdır. Bu belirgin özellikleri ile cemiyet içinde sembol haline gelerek manevi güç kazanmışlardır.

c) Resmi ve Gayri Resmi Otorite :

Otoritenin icra gücü bakımından başka bir inceleme çeşidi de resmi ve gayri resmi otorite şeklindedir. Üstlerin astlara iş gördürürken organizasyondan yani kuruluşun dayandığı kanun, talimat,

22) Maier N.R.F. la Psychologie dans L'Industrie tome I Editons Marabout 1970 Bruxelles sah. 401.

23) Paterson T.T. a.g.e. sah. 232.

yönetmelik hatta adet ve an'anelerden alınan yetkiye resmi otorite adı verilir²⁴. Görülüyor ki resmi otorite biraz önce işaret etmiş olduğumuz hiyerarşi nedeniyle ortaya çıkan bünyesel otoriteye dayanır. Zira kurulmuş ve ilgililer tarafından kabul görmüş hiyerarşik düzen meşru (töreye uygun) güç kazanmış olur.

Aksine hiyerarşiye bağlı olmayıp, bilgisel, kişisel ve hatta manevi otoritelerden biri veya bunların karışımları sonucunda ortaya çıkan yaptırım gücü, gayri resmi otoriteyi meydana getirir. Bu otorite bazı hallerde resmi otoritenin sahibi veya onun gücünü zayıflatan zıt bir kuvvettir. Çünkü organizasyonda yaptıkları işlere ait bilgileriyle, manevi ve kişisel özellikleriyle her birey az çok otoriteye sahiptir. Eğer resmi otorite kendisini bu güçlerin üzerinde kabul ettirerek koordinasyonu (uygunluğu) temin ederse resmi otorite kuvvet kazanır. Aksi halde hiyerarşinin işlemesine mani olucu şekilsiz organizasyonlar doğarak gayri resmi otoritenin gücü ortaya çıkar. Gayri resmi otorite sahibi kimseler, astlarının ihtiyaç ve ilhamlarını sezme suretiyle grubu ortak bir gaye etrafında birleştirebilirler.

d) Devredilebilme Özelliklerine Göre Otoriteler

Hiyerarşide üst mevkilerde bulunan kimseler sahip oldukları yetkileri kendilerinden daha alt kademelerde bulunan astlarına devredebilirler. Yönetim teorisinde bu olaya «otorite veya yetki devri» denir. Fakat bu devir şekli bir mahiyet taşıdığından bünyesel otoritenin kapsamı içinde kalmaktadır. Yani yapılan devir işi ile yapma veya yaptırma göçerilmektedir, acaba işi yapabilme ehliyet ve özellikleri olan bilgisel, kişisel ve manevi özellikler devredilebilir mi?

Bilgisel otorite yeteneklerinin çoğu etkin bir eğitim sistemi yardımıyla diğer kişilere devredilebilir. Fakat bu devir işlemi bilgilerin miktarı ve kalitesi ile öğrenen ve öğreten kimsenin öğrenme ve öğretme yeteneklerine bağlı olarak belli bir zamanı gerekli kılacaktır. Yani bilgisel güçlerin devredilmesi belli bir zaman periyodunu gerektirir.

Kişisel özelliklere gelince bir takım davranışsal özellikler belirli bir zaman periyodu içerisinde, kişinin irade terbiyesine tabi olarak kazanmış olduğu tecrübeler sayesinde devrahnabildiği halde, doğuştan kazanılan önderlik yetenekleri devredilebilme veya devrahnabil-

24) Tosun K. ; a.g.e. sah. 110.

me özelliklerinden yoksundurlar²⁵. Devredilemeyen belirgin otorite özellikleri, otoriteye sahip olan kişinin ömrünü doldurması ile ortadan kalkacaktır. Eğer bu kişilerin manevi ve kişisel özellikleri devredilebilseydi, tarihin her devrinde onların ölmezlikleri devam ettirilecekti.

G) Otoritenin Fonksiyonları

a) Disiplin

Disiplin örgütsel amaçlara ve hiyerarşik düzene uygun olarak hareket etmeyi sağlayan güçtür. Otorite ise yöneticiye bünyesel, bilgisel kişisel ve manevi alanlarda güç kazandırarak astların kaidelere, düzene ve yüksek çalışma standardına uygun şekilde hareket etmelerini sağlar. Gerçek anlamda disiplin astların kendi içlerinde gelişen ve kendi arzularıyla ortaya çıkarılan bir nizamdır. Bu nizamın içinde kaideleri bozacak azınlıkta kalan kimseler için bazı cezaları ihmal etmek örgütün menfaatlerine ve arzulanan düzenin gerçekleşmesine aykırıdır. Bu nedenle disiplini tamamen ceza sistemi olarak anlamak yerine örgütü çoğunluğun isteğine uygun olarak yönetmek aracı olarak anlamak gerekir. Bu araç ise etkisini kaynağı olan otoritelerden almaktadır.

b) Manevi Ortam (Moral)

Bir grup insanın ortak amaçlarına ulaşmak için kolektif davranışlarından doğan çalışma atmosferi veya havasını kastetmekteyiz. Buradaki ortama, karşılıklı güven ve iş birliği ruhu hâkimdir. Yüksek kademe idarecilerinin tutumu, davranışı, bilgi ve hiyerarşi seviyeleri onların otoritelerini ortaya çıkaran unsurlar olduğuna göre moral, otoriteye sahip olan kimsenin yaratmış olduğu bir ortam olmaktadır. Çünkü otorite sahibi hem kendisine itaati sağlarken hem de emrindekilere, sosyal bir çalışma ortamı sağlamak için iş birliği ve beraberliği ile karşılıklı güven duygularını aşlamak zorundadır. Bu ise büyük ölçüde onun bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerine dayanır, bunlar sayesinde grupta bir benimseme duygusu hakim olur.

c) Sosyal Statü ve Saygı

Davranış bilimlerinde statü, sosyal sistem içindeki pozisyonu ve

25) Claude R.; Pourquoi et Comment Déléguer «Collection Cadréco» Entreprise Modern Edition, Paris 1959 sah. 26.

bu pozisyonun tayin ettiği, hak ve görevleri belirtir. Genel olarak statü ve pozisyonlar, hak ve görevlerin resmi organizasyon içindeki kademeleşmesini, subjektif anlamda statü ise, fertlerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder²⁶. Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere çıkıldıkça işi ifa etmek için gerekli olan otorite özelliklerinde artması gerekir. Artan otorite özelliklerine bağlı olarak üst kademelere çıkıldıkça statülerde de bir yükselme göze çarpacaktır. Örgütlerde statüleri ifade edebilmek için ünvanlar kullanılmaktadır. Ünvanlar kişiler arasında otorite farklarının da belirleyicisi olarak ortaya çıkmakta, birbirleriyle ilişkilerinde dengeli ve saygılı olarak hareket etmek gereğini doğurmaktadır.

Bulunduğu mevkilerde mesleki otoritesini (Bilgi ve tecrübelerini) artıran kimseler daha üst statülere geçebilme şanslarına ve bu statünün sağladığı sosyal saygı görme mutluluğuna kavuşacaklardır.

H) Çeşitli Sosyal Gruplarda Otoritenin Görünümü

Toplumumuzda en küçük sosyal birim olan aile organizasyonlarında otorite, genellikle babaya verilmiştir. Çünkü baba bu küçük sosyal topluluğun yaratılmasında en büyük rolü oynamaktadır. Baba, bazı hallerde ailedeki yönetsel gücü ana ve/veya evlatlar ile müştereken kullanabilmektedir. Kamu yönetiminde otoriteyi ellerinde bulduran hükümdarlar, bu gücü tabiat üstü kuvvetler veya tanrıdan aldıkları inancına sahip olabilecekleri gibi, demokrasi toplumlarında otorite yöneticilere yönetilen (halk) tarafından seçimle devredilir.

Okul yönetiminde yönetenler durumunda olan öğretmenlerin otoriteleri, esasen bilgisel veya bilimsel güçlerine bağlıdır. Fakat öğretmenler öğrencilerine kendilerini takip ettirebilmeleri için, onlar üzerinde kişisel ve manevi otoriteleri bakımından da olumlu etkiler bırakmalıdırlar.

Askeri yönetimde otorite sahibi olan komutanlar emrindekilerin iş gördürme güçlerini (morallerini) artırmalıdırlar. En güç yönetim, ölümle burun buruna cephede iş gören askerleri uyuma razı etmek olan askerî yönetimdir. Düşman kuvvetlerini en rasyonel yoldan (az

20) Baransel A. ; (Organizasyonların Beşeri Yönü Cilt I Hüsnu Tabiat Matbaası İstanbul 1988 içinde) Ferdin davranışlarında statü ve rol mefhumları sah. 202-203.

kayıp vererek) yok etmek kumandanların kişisel bilgisel ve manevi yetenekleriyle sıkı sıkıya ilgilidir.

Dini yönetimde otoritenin kaynağı Tanrıdır. Tanrı, otorite devredererek gönderdiği peygamberler vasıtasıyla sosyal ve ekonomik hayatı düzenleyip kutsal emirleri ve kaideleriyle uyumu temin etmektedir.

İşletme yönetiminde otorite işletmeyi kuran daha doğrusu meydana getirerek çalışacak hale sokan müteşebbislerin eseridir. Müteşebbisler çoğu zaman işletmeyi meydana getirdikten sonra faaliyetleri yürütmek üzere hiyerarşi kademelerine yönetici adını verdiğimiz kimseleri istihdam ederek onlara yönetme ve yürütme otoritelerini devrederler.

1) Otoritenin Geliştirilmesi

Otoriteyi meydana getiren birçok güçler doğuştan kazanılır. Örneğin doğuştan deli veya idrak ve yargı gücü zayıf birinin sonradan otorite kazanması ihtimal dahilinde değildir. Öte yandan doğuştan sahip olduğu güçleri bilimsel ve uygulamalı olayları öğrenerek geliştirmeyen bir kimse, bu güçlerin törpülenmesine veya kaybedilmesine sebep olacaktır. Önderlik yetenekleri büyük ölçüde manevi ve kişisel vasıflara bağlıdır. Önder grubu, grup gayeleri etrafında organize edebilmeli ve bu gayeleri örgüt amaçları ile koordine edebilecek bilgi, yetenek ve adalet hislerine sahip olmalıdır. Egoizmden sıyrılmak, hissi davranışlardan uzaklaşmak ve bu uğurda çaba sarfetmek önderlik otoritelerinin gelişmesi için başta gelen unsurları teşkil eder. Bünyesel otoritenin gelişmesi, statü sahibi yöneticilerin mevkilerine uygun düşecek iş görme yeteneklerinin, bilgilerinin ve tecrübelerinin gelişmesine bağlıdır. Hiyerarşi kademelerini dolduran yöneticiler kendilerine özgü otoritelerini geliştirdikçe, statü kademelerinde ilerlemeye yani terfi etmeye hak kazanırlar. Bazan bu mümkün olmasa da bünyesel otoritenin gelişmesi, kendine paralel olarak daha fazla sorumluluklar getirecek dolayısıyla yöneticilerin daha fazla otoriteye ihtiyaçları olacaktır. Özellikle alt kademe yöneticilerine devredilen geliştirilmiş otoritelere uygun yetkiler örgütlerde merkezleşmeme (merkezkaç) yönetim tipinin doğuşuna yol açacaktır. Aksine üst kademe yöneticilerinin bünyesel otorite güçlerinin geliştirilmesi örgütlerde yetki devrini zorlaştıracak ve merkezleşme

(mezkezcil) yönetim tipinin doğuşuna yol açacaktır. Bünyesel otorite güçlerinin gelişmesi herşeyden önce, bilgisel, kişisel ve manevi otoritelerin geliştirilmesine bağlıdır. Bunun için sahip olunması gereken en önemli özelliklerden birisi «nefse hakim olma duygusu»dur. Bu hususu Salleron «kainatın hakimiyin kendine hakim olduğun sürece» diyerek gayet güzel bir şekilde belirtmiştir²⁷.

Şu halde otoriteyi geliştirmek için onun bağlı olduğu vasıfların gelişmesi gereklidir. Bu vasıfların çoğu doğuştan kazanılan yetenekler olsa da kültürel bakımdan işlenip geliştirilmeleri zorunludur. Otoritenin psikolojik davranış ve duygulara bağlı olduğunu bu davranış ve duyguların birçoğunun sonradan tecrübeler vasıtasıyla düzeltilebileceğini ve iyi şekilde işlenerek geliştirilmesinin mümkün olduğunu söyleyebiliriz.

1) Yönetim Teorilerinde Otoritenin Yeri ve Önemi

a) Klasik Teori ve Otorite

Klasik doktrin tamamen formel organizasyon yapısını incelemekte ve bu temeller üzerine kurulmaktadır. Bu sebeple klasik teori geniş ölçüde hiyerarşik otorite üzerinde durmuştur²⁸. Çünkü insan tabiatı itibariyle tembeldir. Bu yüzden iktisadi çalışma ortamını sağlamak için bir disiplin sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. İş'te serbest hareketler yasaklanmış, çalışma düzen ve hareketleri belirli ilmi kaidelerin içine sokulmuştur. Örgütlerde yöneticiler de dahil herkes bilimin ışık tuttuğu bu düzene göre hareket etmek zorundadırlar. Hiyerarşik otoriteye düşen görev şekli organizasyonu ve işin en ince detaylarına kadar varan işin bilimsel organizasyonu yöntemlerini korumaktır. Klasik teorinin temel ilkelerinden biri müeyyide (yaptırım) uygulamaktır. Cezalandırma ve ödüllendirme sistemi sayesinde bünyesel veya hiyerarşik otoritenin gücü korunmaktadır. Burada en önemli husus genellikle örgütün üst yöneticilerince önerilen bilimsel otorite kaidelerini bünyesel otorite ile ve onun işlemesine yardımcı olan yaptırımlara dayanan otorite ile sağlamaktır. Fakat bu otorite bizim anladığımız manada saf otorite olmayıp baskı ve korku ile karışık erkten oluşan bir otoritedir.

27) Salleron L. ; a.g.e. sah. 49.

28) Pedraglio; Systemes d'Organisation et Management Moderne, Dunot Economic, Paris 1970 sah. 2.

b) Neoklasik Teori ve Otorite

Klasik görüşe antitez şeklinde ortaya atılan neoklasik görüş veya beşeri ilişkiler teorisi, üst kademelerin alt kademeler üzerindeki mutlak erkine karşı çıkmaktadır. Alt kademe ast ve üstlerinin tamamen örgüt amacına yönelmiş önyargularla bir kenara itilmelerinin hem örgüt yönünden, hem insancıl yönden doğru olmadığını, üst yöneticilerin otoriteleri ne olursa olsun bu anlayış içinde uyumu sağlayamayacakları öne sürülmüştür. Bu görüşte bünyesel ve özellikle hiyerarşik otoritenin yeri ve önemi hemen hemen ortadan kaldırılmış doğal önderlere ve şekilsiz (enformel) organizasyonlara önem verilmiştir. Her kişi kendi çapında otorite sahibidir. Otorite sağlamada baskı araçlarının yararı değil zararı vardır. İş fertler için bıkınlık değil onların güçlerini ve bilgilerini artıran ve kendi sahalarında otorite olmalarını sağlayan başlıca kaynaktır, görüşü benimsenmiştir. Çünkü birçok bilgi ve tecrübe, amirlerden değil, ifa edilen işten kazanılan tecrübelerle öğrenilir.

Klasik görüşün aksine, neoklasik yaklaşımda merkezleşmeme eğilimleri hakimdir. Bireylere işlerini yaptırırken en üst kademelerden empoze edilmiş davranış kuralları ve yöntemleri yerine, onları kendi düşünüş ve davranışlarında serbest bırakmalıdır. Merkeze verilecek yetki sadece politik kararların belirlenmesi yönünde olacaktır. Bu yolla organizasyonlarda merkezleşmeme eğilimleri de gelişecek, astların yetiştirilmesi kolaylaşmış olacaktır.

c) Modern Teori ve Otorite

Modern yönetim görüşü, otorite anlayışı bakımından, her iki teorisinin ortasını bulmakta, yani bir nevi sentezini yapmaktadır. Bu görüşe göre neoklasik görüşün sağlamış olduğu aşırı serbestlik organizasyonlarda iktisadi çalışma amaçlarını baltalamakta, öngörülen amaçlara ulaşmak güçleşmektedir. Bu sebeple asgari bir merkeziyetin gereği ortadadır. Bu yüzden hiyerarşik otoritenin yoksunluğu organizasyonlarda şiddetle hissedilmektedir. Eğer gerekli bünyesel otorite sağlanamaz ise örgüt bütünlüğünü sağlamak imkân dahiline giremeyecektir. Nitekim yapılan gözlemler ve araştırmalar örgütlerde yöneticilerin bünyesel veya hiyerarşik otoriteye olan ihtiyaçlarının artmakta olduğunu göstermiştir²⁹. Çünkü yöneticiler, farklı kültür,

29) Porter L.W. ; Job Attitudes in Management, Jop Aplication Psychologie 1962 sah. 381.

düşünce ve yetiştirme tarzlarına sahip, inanç ve arzuları birbirlerinden farklı olan kimseleri itaat ettirmek için örgütsel yönden desteklenmelidirler. Bunu sağlamak ise, asgari bir hiyerarşik otoriteyi zorunlu kılmaktadır. Bu ise örgüt amaçlarına uygun olarak tespit edilmiş standartlara dayanan ani veya periyodik denetlemelere gitmekle sağlanacaktır. Modern görüş aşırı merkeziyetçiliğin şiddetle karşısında bulunmaktadır. Astlar, örgüt amaçlarına uygun olarak, işleri kendi kişisel ve bilgisel otoritelerine dayanarak plânlama ve yürütme yetkisine sahiptirler.

Asrımızın akıl almaz bilimsel gelişmeleri, elektronik araçlara dayanarak işleri plânlama ve doneleri işleme olanakları doğurmakta, otomatizasyon sayesinde organizasyonlarda denetleme kolaylıkları da elde edildiğinden otorite devri ve merkezleşmeme eğilimlerinde tereddütler ortadan kalkmaktadır. Çünkü amaç olarak belirlenen standartlardan sapmalar denetim olanaklarının çoğalmasında kolaylıkla tespit edilerek düzeltilebilmektedir. Onun için denetim kolaylıkları serbest otorite kullanma olanaklarını artırmaktadır.