

Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı

Ayşem ÇALIŞKUR¹

Geliş Tarihi	21.12.2015	Kabul Tarihi	27.02.2016
--------------	------------	--------------	------------

Öz

Bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki güç olgusunu ilgili kavramlar ışığında açıklamaktır. Güç olgusu sosyo-psikolojik değişkenlerle Endüstri/Örgüt Psikolojisi çerçevesinde ele alınmış ve alandaki kuramsal bilgiler sunulmuştur. Gücsüzlükten güçlülüğe doğru akan gelişim süreci boyunca, insan farklı türlerde güç sahibi olmakta ve bunlardan farklı biçimlerde yararlanmaktadır. Örgüt içinde gerek resmî gerekse gayriresmî iletişimle algılanabilen sosyal güçten, yöneticiler ve çalışanlar etkilenmektedir. Örgütlerde güç kullanımı ile ilişkili kavramlar (liderlik, kişiler arası ilişkiler, örgütsel bağlılık, iş tatmini vb.) araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada güç olgusu örgütlerde güç kaynakları, otorite, politik davranış, etkileme, baskı, iktidar, güdülenme, istemli davranış, liderlik, güç mesafesi bağlamlarında derleme yöntemiyle incelenmiştir. Bu derlemenin, güç olgusu hakkında alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuçta örgütlerdeki güç ilişkileri hakkında genel bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç, örgüt, güç kaynakları, güç kullanımı.

¹Istanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Bölümü, İstanbul-TÜRKİYE
E-posta: aysemc@gmail.com

Power Fact and Using Power in Organizations

Ayşem ÇALIŞKUR

Received	21.12.2015	Accepted	27.02.2016
----------	------------	----------	------------

Abstract

The aim of this study, to explain power fact in consideration of related concepts in organizations. Power fact was viewed with social-psychological variables in Industrial-Organizational context and theoretical knowledge is explained in this area. Throughout human development period, human have different power sources and have been using these from powerlessness to power. Managers and personnel are influenced from social power that can be perceived in both formal communication and informal communication in the organization. The investigations have been made using power and related variables (leadership, interpersonal relationship, organizational commitment, job satisfaction etc.) in organizations. In this study, power fact was investigated relationship among power sources, authority, political behaviour, influence, impression, administration, motivation, volitional behaviour, leadership, power distance with selected work method in organizations. This selected work is considered contribute to related power literature. At the end, a general perspective was intended to describe power relationship in organizations.

Keywords: Power, organization, sources of power, using power.

Giriş

Güç ilişkileri, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Güç ilişkilerinin varlığından söz edebilmek için en az iki insanın varlığından söz etmek gerekir. Günümüze kadar gelişen tarihsel süreçte ve toplumsal hayatın her alanında ya güçten ya da güçle ilişkili kavramların hayata geçmesinden söz etmek mümkündür. İlk çağdan itibaren toplumsal, dinsel, politik, hukuksal düzlemde en ilkel gruplardan, kabilelere, şehir devletlerine, feodal düzenden, imparatorluklara, ulus devletlerin kurulmasına ve günümüz dünyasında yaşanan toplumsal ve politik olaylara kadar güç ilişkileri ve sonuçlarını görmek mümkündür. Ayrıca gücün kişiler arası ilişkilerden, aile hayatına, grup ilişkileri ve uluslararası ilişkilere kadar yer alan her konu ve sorunda farklı kaynaklarını, uygulamalarını ve buna tepki olarak gelişen bireysel tavırları, toplumsal hareketleri de belirtmek gerekir. Gücün tarihi; savaş/barışın, adalet/adaletsizliğin, zenginlik/yoksulluğun, itaat/isyanın, ölüm/yaşamın tarihidir. Güç olgusu; tarihsel, felsefi, sosyolojik, psikolojik, hukuksal vb. tüm boyut ve katmanlarıyla ele alındıkça bütünsel etkileri daha iyi kavranabilir. Bu makalenin amacı; güç olgusunu ilgili kavramlarla ele alarak özellikle örgütlerdeki güç kaynakları, kullanımı, otorite, politik davranış gibi yakın kavramlarla etkileşerek ve sonuçta örgütsel bağlılık, iş tatmini vb. muhtemel sonuçları incelemektir; gücün farklı yönleriyle yöneticiler ve çalışanların hangi davranışları üzerinde etkili olabileceğini ele almaktır. Gücün özellikle otorite ile birleştiğinde sosyal etkisinin pekiştiğini ve kabul edilebilirliğinin arttığını söylemek gerekir; otorite gücün yasal olarak bir pozisyonda toplanmasıdır –ki Emerson da otoriteyi “Gücün belirli bir makam veya statüde toplanması” olarak tanımlamaktadır. İnsan Bilimleri’nin ele aldığı ortak bir kavram olan güç; felsefe, sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenmektedir.

Psikolojik açıdan güç, gelişim dönemleri açısından fiziksel ve psikolojik olarak insanın kendisini güçsüz hissettiği ilk çocukluk yıllarından giderek güçlendiği yetişkinliğe doğru, sahip olduğu temel bir güdü ve sosyalleşme sürecindeki öğrenme deneyimleriyle kazandığı bir yeti olarak incelenmektedir. Sosyal açıdan, gücün kişiler arasındaki dinamiğinden söz ettiğimizde; bir aktörün (A) diğer bir aktöre (B) bir amaç doğrultusunda istemediği (A→B) bir şeyi yaptırması, onu bir şeyden vazgeçirip başka bir şeye yönlendirmesi veya ona bir davranışı yapmaya zorlaması gibi farklı biçimlerde gelişebilen durumları anlamaktayız; aslında hepsinde bir şekilde güç güdüsü ve güç uygulaması esastır (Bacrach ve Baratz, 1962). Güç farklı disiplinlerden bilim insanlarıncaya ele alınmıştır, bu tanımlamalara örnek olarak güç Weber tarafından “Bir aktörün bir başka aktörün direnci olmasına karşın onu etkileyebilme olasılığı” olarak; Russell tarafından “Niyet edilmiş etkilerin ürünü” olarak (akt. Lasswell ve Kaplan, 1950)

Mannheim tarafından (1950) “Nerede ve ne şekilde olursa olsun istenen davranışa teşvik etmek üzere birey üzerinde uygulanan sosyal baskı” olarak tanımlanmaktadır. Lasswell ve Kaplan (1950) gücü özellikle politik bağlamda saygı içerikli bir değer olarak ele almış; gücün uygulanmasının ise etkiyi içeren farklı alan, odak, ağırlık ve zorlayıcılık dereceleri olduğunu belirtmiştir. Dahl’a göre ise (1961) “Güç, A’nın B’ye B’nin aksini yapmayacağı bir şey yaptırma derecesidir” ama yine de “B’nin aksini yapmayacağı”nı kesinlikle bilmek mümkün değildir. Bu çalışmada güce dair sosyal ve psikolojik çerçeve ön planda ele alınmaktadır. Güç kavramını daha iyi anlamak için güçle ilişkili kavramları bilmek gerekir -ki otorite, politika, etkileme, baskı, iktidar gibi kavramlar güçle yakından ilişkili hatta onunla iç içedir, hatta bu ilişkiler pratikte zaman zaman ayırt edilmesi zor bir ağa dönüşmektedir.

Pfeffer’a göre (1982) güç kavramı sosyal bilimler alanında en tartışmalı konulardan biridir; Perrow’a göre (1970) ise güç, en dağınık problem alanıdır. Kavramsal anlamda gücün çok tartışılması onun sınırlarının genişliğiyle ilgilidir; örneğin bazı araştırmacılar gücün potansiyel ve davranışa dönüşmemiş hali (Wrong 1968; Bacharach ve Lawler 1980) bazıları şekilcilik, hiyerarşi, otorite (Kanter 1979; Molm 1990); diğer bazıları ise örgütler içinde kişilere yapılan kaynak yatırımı sorununun çözülmesi (Schein, 1977; Pfeffer 1981; Hardy ve ark. 2003) ile ilgilenmişlerdir (akt. Bozeman, Fay ve Goughan, 2012). Tanımlamalarda yer alan kavramlarla ilgili bazı tartışmalar bulunmaktadır; örneğin bazı tanımlarda direnç, gücün uygulanmasında mutlak var olan bir kavram olarak ele alınırken diğer tanımlamalarda direnç gerçekleşmeden de gücün baskı kurma ve etkili olma özelliğinden söz edilmektedir. Benzer biçimde bazı tanımlamalarda güç, karşı tarafın direnmesine karşın aktörün kararlı bir davranışına ve sonuç alma şansına işaret ederken (Dahl, 1969; Tannenbaum, 1968) bazı tanımlamalarda kararlılık ve sonuç kavramlarına değinilmemiştir.

Güç İle İlgili Temel Kavramlar

Otorite: Güç ile otorite birbirini tamamlayan yakın kavramlardır. Weber güç ve otoriteyi farklı tanımlamıştır. “Otorite; yasalara dayanan, meşru olan ve fiziksel zorlama olmaksızın kullanılan bir güç kaynağıdır”; eğer güç meşruiyet kazanmış ise otorite haline dönüşmüş demektir. Weber, 3 tür otorite sınıflandırmıştır -ki bunlar lidere atfedilen “geleneksel”, “karizmatik” ve “yasal” otoritedir. Politik bilimde egemenliğin yapısı açısından yasallık ve bunun içselleşmiş onayı oldukça önemlidir. Güç, kudretin kaynağı olmaksızın başkalarının davranışlarını belirleme yetisidir; otorite ise bir pozisyonla resmî normlarla yasallaşmış bir güç türüdür. Thompson, gücün

insan ilişkilerindeki görece düzenli ve sürekli oluşundan; otoritenin güce göre daha sabit, sürekli ve düzenli oluşunu vurgulamıştır. Otorite kavramı içinde otorite uygulanan kişinin “rıza”sının önemli bir bileşen olduğunu belirten Barnard, bir yöneticinin otoriteye sahip olması, üst düzey yönetimin kendisine sunduğu haklar ile değil vatandaşın/astın verilen emre uyup uymaması ile belirlenmektedir. Bu görüş, otoritenin kaynağının yasal olmakla birlikte otoriteyi/otoriteyi temsil eden kişiyi kabul eden ve uygulamalarına rıza gösteren bir grup olmadığı sürece otoritenin meşruiyetini kaybedip geçersizleşeceğini öne sürmektedir (akt. Koçel, 2007).

Politik davranış: Kişisel amaçlara ulaşmak için başkasının davranışlarını etkileme süreçleridir. Politik davranış da güç kavramı gibi; politik bilim, uluslararası ilişkiler, sosyoloji alanlarında incelendiği gibi endüstri/örgüt psikolojisi alanında da incelenmektedir. Örgütsel politika, güç elde etme amacıyla yapılan ve bir kişinin veya grubun kendine hizmet eden bir olgudur. Toplumsal kültüre ve örgüt kültürüne göre farklılaşmakla birlikte genellikle -etik olmayan veya örgüt için işlevsel olmayan davranışlar içerdiğinden- temkinli yaklaşılmalı bir konudur. Çalışanla birlikte örgütün amaç ve çıkarlarına hizmet eden imaj oluşturma, talepte bulunma, pazarlık, koalisyon oluşturma gibi davranışlar ile görüldüğü gibi bilgi saklama, adam kayırma, başkasını gözden düşürme, işi engelleme, yalan söyleme gibi davranışlar halinde de görülebilir (Riggio, 2014). Bu yüzden yönetimlerce kimi zaman bir beceri kimi zaman ise etik olmayan bir davranış olarak değerlendirilir; bazı araştırmalarda politik davranışın yaygın olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında psikolojik gerginlik, düşük iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansta azalma, işten ayrılma niyeti ve işçi devri sonuçları görülmüştür (Vigoda, 2002; Chang, Rosen ve Levy, 2009).

Etkileme: Etkileme; genel anlamda bir kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir; gayriresmî olan süreç sonunda etkileme eylemi ile bir şekilde bir kişinin veya grubun amacı doğrultusunda sosyal kontrol sağladığı görülür. Güç, ilişkilerde daha çok resmî olana, etki ise gayriresmî olana işaret eder. İnsanların sosyal hayatta başkalarını etkilemeleri veya etki altında kalmaları sık rastlanan bir durumdur. Sosyal etkileşimlerle oluşan sosyal etki ile insanlar bir fikri desteklemek, değiştirmek, bir amaca ulaşmak için başkalarını ikna edebilir, razı edebilir veya birşeye inandırıp kendi istedikleri yöne sevk edebilirler. Kelman’a göre (1961) sosyal etki üç süreçle gerçekleşir: 1) Uyum: Uyan kişinin uyulan kişiden almayı umduğu uygun bir tepkiyi elde etmek üzere onun etkisini kabul etmesidir, 2)

Özdeşleşme: Bir kişinin onayladığı bir davranışı diğer kişiden türeterek o davranışa uyması -ki bir kişinin kendisini bir başka kişi veya grupla birlikte tanımlama ilişkisi sebebiyle gerçekleşir, 3) İçselleştirme: Bir kişinin kendi değer sistemiyle uyumlu olan bir davranışın teşvik edilmesiyle bir başkasının etkisini kabul etmesi. Hartnett'a göre (1971) etkileme ile otorite arasında da bir fark bulunmaktadır. Etkileme ikna etme gibi gayriresmî süreçlerin bir ifadesidir; buna karşılık otorite ise bir çalışma düzeni veya rol üzerinde resmî yollarla yerleşen kuralların verilmesinden oluşur. Hartnett ayrıca gücün kurumsal bir yaptırıma ihtiyaç göstermeden var olduğunu belirterek etkileme ile olan bağımlı vurgulamıştır.

Baskı: Gücün uygulanma biçimine işaret eden bir kavram olarak baskı, sosyo-psikolojik etkiyle planlı bir zorlama süreci ve işlemine karşılık gelmektedir. Parsons (1963) baskıyı “Bir kişinin belirli bir durumda bir başka kişi veya grup üzerinde sonuç alma girişiminde bulunarak iletişimsel bir operasyon yapması” olarak tanımlamıştır. Hatta güç uygulama girişiminin, bir kişinin ego'sunun bir başka kişinin ego'sunu baskı altına alması anlamına geldiğini belirtmiştir. Parsons baskının en iyi şekilde, baskı sahibinin öncelikle hedefin niyeti veya bir durum üzerinde odaklanmasıyla; ikinci olarak da pozitif veya negatif olarak yaptırım ve baskı getirip getirmediğiyle yorumlandığını öne sürmektedir. Baskı sahibi, hedefin spesifik davranışlarıyla ilgili avantajlı ve dezavantajlı durumlar yaratır; bu sırada davranışın doğruluğu veya yanlışlığına odaklanarak karşısındakinin niyetlerine ilişkin kanal açar. Kelman'a göre (1961) baskı sahibi kişi 4 tip yöntem kullanmaktadır: 1) İkna Etme: Pozitif yaptırımlarla karşısındakinin niyetini etkilemektir (“Bu doğru” algısı oluşturma), 2) Teşvik: Pozitif yaptırımlarla durumu kontrol etmektir (“Bu avantajlı” algısı oluşturma), 3) Sadakati aktifleştirme: Negatif yaptırımlarla karşısındakinin etkilemektir (“Bu yanlış” algısı oluşturma), 4) Caydırma: Negatif yaptırımlarla durumu kontrol etmektir (“Bu avantajlı değil” algısı oluşturma).

İktidar: Güç bir kişinin örneğin (A) bir başka kişiyi (B) etkileme kapasitesi olarak düşünülürse iktidar, B kişisi üzerinde fizik veya mekanik bir kaynağa dayalı sosyal etkiyi ifade etmektedir. İktidar başkalarının üzerinde hâkimiyeti sağlayacak servet, fiziksel güç, siyasî güç gibi itaati sağlayacak araçlarla yürütülmektedir. Bu çerçevede iktidar kavramı, fiziksel ve materyal ihtiyaçlarını karşılama veya karşılamama durumundan oluşan sosyal etkiyi içerdiğinden güç kavramından daha kapsamlıdır. İktidar otorite kavramından da ayrılır, çünkü otoritede gücün kaynağı (her ne kadar hukuksal yaptırımı olsa da) daha çok manevî, kişisel ve canlı bir etkiye, akıl ve iradeye dayanır;

iktidarda ise nesnel veya fiziksel bir güç kaynağı söz konusudur. Eğer iktidar aynı zamanda otoriteye sahip olursa etkisi daha derin ve sürekli olur, bunun sağlanamadığı durumlarda örgütlenme ve itaat ettirme gücü azalır.Örneğin; otoritenin sağlanamadığı sosyal krizlerde siyasi iktidarların otoriteyi tekrar sağlamaya, toplumu kontrol etmeye çalışması bu eksikliğin giderilmesine yönelik bir çabadır (Eren, 2012).

Güç ve ilişkili kavramlar ışığında, sosyal hayatta ve spesifik olarak örgütlerde, gücün farklı kaynaklara da sahip olduğu alanyazında yer almıştır.Böylece güç çeşitliliği, gücün uygulanma derecesi, güç ile birlikte yararlanılan diğer etmenler örneğin; politik davranış, otorite vb. farklı bağlamlarda daha iyi anlaşılabilir.

Güç Kaynakları

Gücün sosyo-psikolojik bağlamında, sözü edilen etmenlerle de ilişkili olarak hayat bulduğu bir takım kaynaklardan veya türlerden söz etmek gerekir.Güç kaynaklarına ilişkin en bilinen yaklaşım French ve Raven'ın (1959) güç modeline dayanır.French ve Raven'a göre liderlikte zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve ilgi (referans) gücü biçiminde bir sınıflandırma yapıp daha sonra da bunlara bilgi gücü'nü eklemiştirlerdir. Zorlayıcı güç: Ast-üst ilişkisinde yöneticinin ast'ı ceza tehdidi veya cezalandırma ile emre itaat ettirme veya bir davranışı değiştirmeye zorlamasıdır. Fiziksel, sözel, psikolojik, maddî şiddetle davranış haline dönüşmekte ve kişi üzerinde zorlayıcı etki yaratmaktadır. Ödüllendirme gücü: Üst'ün örgüt kaynaklarını dağıtma yetkisinden kaynaklanan ve ast arzu ettiği biçimde davrandığında ona sunduğu veya sunabileceği ödüllerle gücünü hissettirmesidir. Yasal güç: Üst'ün örgütteki pozisyonundan doğan ve örgüt yönetiminin yasal ve meşru seviyede kendisine verdiği güvenceye dayalı güçtür. Böylece yönetici astına emir verme yetkisini kullanır ve itaat bekler, aksi halde yasa ve yönetmeliklere dayanarak zorlayıcı gücünü kullanabilir. Uzmanlık gücü: Üstün belirli bir alanda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek gibi donanımlarını astlarına gösterebilmesi ile gelişen ve uzun vadede epeyce etkili olan bir güç türüdür. Astlar, yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri hissini geliştirdiklerinde yöneticinin arzu ettiği biçimde davranmaya istekli olurlar. İlgi (referans) gücü: Üst'ün kişilik özelliklerinin ast tarafından olumlu algılanması ve yöneticiyle özdeşim kurmasıyla birlikte yöneticinin asttan gördüğü bu ilgiyle onu arzu ettiği davranışa yönlendirmesi ve harekete geçirmesidir. Bilgi gücü: Üst'ün uzmanlığın ötesinde bilgi dağıtıcısı, çok yönlü gelişim, genel kültür, görgü özelliklerini astın da farketmesi ve takdir etmesiyle gelişen, ast'ı güdüleyen ve yöneticinin emirlerini yerine getirmesini sağlayan güçtür (Raven, 1965). Yöneticinin yararlandığı veya

dayandığı güç kaynağı ne olursa olsun çalışanın da bunu yöneticide algılaması önemlidir. Yani güç hem yönetici davranışında hem de çalışanın zihninde örtüşürse etkisinden söz edilebilir. Bunun yanısıra gücün kaynağının özünde yöneticiye mi yoksa çevre koşullarına mı bağlı olduğu algısı önemlidir.

French ve Raven'ın güç kaynakları sınıflamasına daha sonra başka araştırmacılar bazı eklemelerde bulunmuşlar, bazıları ise bunlardan yararlanarak ya özel güç kaynakları saymışlar ya da genel sınıflandırmalar yapmışlardır. Yukl ve Falbe (1991) adı geçen güç kaynaklarına “ikna edicilik” ve “karizma”yı, Etzioni (1961) normatif gücü eklemiş ve araştırmalarını sürdürmüşlerdir. Karizma ile ilgi (referans) gücü benzer olup hatta birbirinin yerine kullanılsa da aralarında bir ayrım bulunmaktadır. Karizma, elindeki kaynak ve kişisel özellikleriyle kendisine hayranlık duyulan bir liderlik vasfıyken ilgi gücü (referans) ise uzmanlık ve beğenilen kişisel özelliklerin bir liderde birleşmesidir. Sonuçta karizmatik liderin hem etkileme gücü hem de kaynak gücü daha yüksektir. Wagner ve Hollenbeck, benzer kavramlara işaret etmekle birlikte yöneticinin güç kaynaklarını yasallık, kaynaklar üzerinde kontrol, uzmanlık, sosyal ilişkiler ve kişisel özellikler olarak saymışlardır (akt. Raven, Schwarzwald ve Koslovsky, 2006). Johnson, Koenig ve Brown (1985) ise güç kaynaklarını genel olarak “aracılı” ve “aracısız” olarak ikiye ayırmışlar; aracılı güç kaynaklarını; ödül, ceza ve yasal güç olarak, aracısız güç kaynaklarını ise kaynak, uzmanlık, geleneksel, meşru ve bilgi gücü olarak sıralamışlardır. Mintzberg de (1983) kaynak, teknik bilgi, beden dili bilgisi, yasal yetki ve nüfuz olmak üzere beş ayrı güç kaynağı olduğunu belirterek güç kaynaklarına kaynak, bilgi ve etki gücü vurgusunu yapmıştır. Pfeffer (1992) yöneticinin güç kaynaklarına daha genel bir bakışla, gücü kaynaklar üzerindeki kontrol, bilgi üzerinde veya bilgiye ulaşım üzerindeki kontrol ve resmî otorite olarak değerlendirmiştir. Bir başka güç sınıflamasına göre “biçimsel güç” örgütte belirli bir pozisyonda çalışan yöneticiye örgüt tarafından verilen, hiyerarşik basamaklara göre dağıtılan pozisyon gücüdür. Üst'ün astlarını yasal, zorlayıcı, ödülendirme, bilgi ve temsil gücü türlerinden biri veya birkaçı ile yönetmesi söz konusudur. “Biçimsel olmayan güç” ise yöneticinin etkileyici kişisel özellikleri ve ilişkilerinden doğan gücüdür; karizmatik, ilgi (referans), uzmanlık ve ikna edicilik güçleriyle astları üzerinde etkili olması anlamına gelmektedir (Shetty, 1978).

Gücün farklı türleri ve uygulamaları olmakla birlikte, alanyazında gücün güdü ve değer temeli de ele alınmıştır. Gücün; insanı harekete geçirme yetisi olarak veya insan yaşamına yön veren bir değer olması ile sosyal hayattaki birçok davranıştaki etkisi görülebilir; belirli bir güdü ve değer herkeste

aynı düzeyde olmadığı düşünülürse güç ile ilgili farklılıklar da daha iyi anlaşılabilir.

Gücün Günü ve Değer Temeli

Gücün doğası ele alındığında düşünür ve psikologlar onun temel bir güdü olduğunu belirtir.Ünlü filozof Nietzsche'nin güç istemi hipotezi'ne göre; göre güç evrenin ve varlığın özünü oluşturan temel bir niteliktir. Psikolojik düzlemde ele alındığında insanda iki şekilde kendini gösterir: Doğal dünya ve diğer insanlar üzerinde hâkimiyet kurma, gücünü yayma istemi ve kendi kendini alt etme, kendinin hâkimi olma ve öz-disiplin istemi olarak ortaya çıkar. Nietzsche, insanın tüm yapıp etmelerinin altında güç istemi olduğunu, kültür ve toplumların doğuş ve çöküşlerini belirleyen de güç ve tahakküm olduğunu söylemiştir.Nietzsche yaşamı ilerleten, destekleyen şeylerin güç istemine dayandığını, güce erişmenin ise insana haz verdiğini belirtmiştir.Felsefe, sanat ve teknolojinin özetle tüm kültürel faaliyetlerin, politika ve ahlâkî değerlerin temelini güç istemi olduğunu iddia etmiştir.Nietzsche ayrıca, gücün tüm nitelikleriyle haz, acı ve istemenin akıl sahibi olan insana özgü olarak vücut bulduğu kanaatinden hareketle gücün insanda insanın her türlü davranışın belirleyicisi olarak düşünmüştür.

Adler (1966) ise güç ve başarı kavramlarını bir arada kullanarak güc güdüsünün güç ve başarı elde ederek tatmin olduğunu öne sürmektedir.Ona göre her insan doğduğu andan itibaren güçsüz ve çaresiz bir bebek olarak güçsüzlüğü ve yakınlarına bağımlılığı hisseder, normal olan bu eksiklik duygusu üstünlük çabasıyla aşılır.Eksiklik duygusu ve onu gidermeye yarayan üstünlük çabası birbirini bütünlemede, böylece insan sürekli çaba göstererek gelişmektedir. İnsanın gelişebilmesi için ayrıca kendi algı, düşünce ve eylemlerini biçimlendirecek bir yaratıcı güç, kendi başarılarını başkalarına da fayda sağlayacak bir toplumsal ilgi, toplumun ve insanlığın ortak amaçlarını içeren değerlerini düşünecek sağduyu ve yüreklilik yetilerini göstermesi gerekmektedir -ki uyum sağlamış bir insan olabilsin, aksi halde başarılı ancak uyumdan yoksun bir kişi olur. Ayrıca çocukluk dönemindeki temel aile ve kültür etkisi ile insan farklı davranış örüntüleri geliştirmekte ve yaşamını sürdürmesini sağladığına inandığı bir zihinsel şema çerçevesinde benliği, benlik ideali, dünya algısı, vicdanı doğrultusunda kendi yaşam biçimini belirlemektedir.

Gücün her insanda olmasına rağmen insanlar arasında hissedilmesi ve güce ulaşma isteği arasında farklılıklar bulunmaktadır.Bazı kişiler gücü elde etmeye daha çok önem verir ve bu yolda çaba sarfeder. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramına göre (1970) iş güdülenmesinde başarı, güç kazanma ve ilişki kurma güdülerini en etkili güdülerdir; bunlardan güç güdüsüne sahip olan kişiler statü odaklı, etki, itibar, unvan ve makama önem

veren kişilerdir. McClelland ayrıca gücün yöneliminin daha çok kişisel veya daha çok örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere kullanılabileceğinden söz etmiştir -ki burada da kariyerinde ben odaklı olmak ya da örgüt veya toplumu geliştirme odaklı davranmak gibi bir ayırım noktası ortaya çıkabilmektedir. Bu konu kariyer yönetimi bağlamında ayrıca ele alınabilir, çünkü çalışanın hedefleriyle örgütün hedefleri ne kadar bağdaşırsa sonuçlar da her iki taraf için o kadar başarılı olur.

Schwartz (1994); insanda güdü ve değerleri bağdaştırarak bireysel ve toplumsal düzeydeki değerleri ayıran niteliğin kökenindeki güdü olduğunu öne sürmüştür ve 4 temel değer boyutunu şematize ederek (Özaşkınlık/Özgenişletim ve Muhafazakârlık/Yeniliğe Açıklık) güdü tiplerini bu boyutlara yerleştirmiştir. Bu güdü tiplerinden biri olan güç, insan ve kaynaklar üzerinde denetim, sosyal güç, otorite, zenginlik, insanlar tarafından benimsenme isteği olarak tanımlanmış ve özgenişletim değer boyutunda kapsamında ele alınmıştır.

Gücün bireysel farklar içermesine rağmen temel bir güdü ve değer olarak örgütlerdeki yönetici veya çalışanlar tarafından hangi düzeyde, ne şekilde kullanıldığı önemli sorulardır. Bu soruların yanıtlarının bir bölümü örgütlerdeki güç dinamiklerinin öğeleri olan gücün dağılımı, gücü artırma stratejileri, güç ve bağımlılık ilişkisi, güç ve iş çıktıları ve güce tepki kavramları örgütlerde güç kullanımı alt başlığında ele alınmaktadır.

Örgütlerde Güç Kullanımı

Örgütlerde işletmenin fonksiyonlarından biri olarak, teknik, beşerî ve kavramsal boyutlarıyla bir bütün olan “yönetim” sürecinin yürütülebilmesi için güçle ilgili kavramlar olmazsa olmazdır. Gücün güdü ve değer temeli, örgüt içinde güç kaynaklarından yararlanmak ve uygulamak suretiyle beceriye dönüşmektedir. Yönetim labirenti içinde yer alan resmî unsurlardan biri olan emir-komuta birliği, kontrol alanı, merkezîleşme derecesi otorite kavramından türemiştir; zaten dar anlamda örgüt, önceden belirlenen otorite ilişkilerini belirten bir yapıdır. Yönetim labirenti içindeki gayriresmî örgütlenme unsurları ise çalışma grupları, sosyal ilişkiler, iletişim, güç ve etkileme, roller, algılar ve duygular gibi geniş bir alana karşılık gelmektedir. Örgütlerde pek çok üst ve orta düzey yöneticinin veya çalışanın ister geleneksel hiyerarşik, emir-komuta zincirine sahip örgüt yapısında isterse modern, yalın, matriks örgüt yapısında olsun yoğunluğu, düzeyi ve tarzı farklı olsa da güce ulaşmayı veya güç dinamiklerini elde tutmayı amaçladıkları bir gerçektir. Böylece yönetici açısından örgütte kaynaklar ve insan arzu edilen biçimde ve bir misyon doğrultusunda yönetilebilecek ve

bunun yanında yöneticinin güç, başarı, ilerleme, saygınlık, maddî ödül gibi güdü ve değerleri karşılık bulacaktır. Çalışan açısından ise güce ulaşmak; örgütteki kaynakları daha önce ve fazla elde etmek, kaynak ve insanları kontrol ederek nihaî hedeflere -güç, başarı, saygınlık, maddî ödül gibi güdü ve değerlerini tatmin etmek ve ileride yönetici olmak, kariyerinde ilerlemek gibi plânlarına- erişmektir. Pfeffer'a göre gücü elde etmek; örgütte kaynak yaratmak, kaynaklar üzerinde denetim sağlamak ve bu kaynakları korumaktan geçer. Örgütün kaynakları hammadde, para, araç-gereç, bilgi, insan olabilir; örgütün güç kaynakları bilindiğinde ve denetlenenip korunabildiğinde bunlardan yararlanılabilir (Pfeffer, 1992). Örgütte çalışan bir kişi örgütün yönetim kademelerindeki kişilere yakın bir pozisyonda çalışma, işlerin yürüyebilmesi bakımından stratejik bir konumda olma, bir alanda geliştirdiği bilgi ve uzmanlık gücü ile söz sahibi olma, resmî ve gayiresmî iletişim kanallarından (böylece örgütteki söylentilerin etkisi ortaya çıkar) yararlanma gibi avantajlara sahip olup ayrıca etkileme taktiklerini kullanabilir. Bu alandaki davranışlar örgütsel politika konusunda da ele alınmaktadır.

Mintzberg'e göre (1983) "Güç, örgütsel çıktıları etkileme yeterliği" dir. Üstün astlarının itaatkâr davranmalarını sağlamak üzere "güç kullanmaya dayalı etkileme" ve "güç kullanmaya dayanmayan etkileme" yöntemlerinden yararlanmaktadır. Bunlardan güç kullanmaya dayalı etkilemede, iktidar kavramına daha yakın olarak üst, astlarının itaatkâr olmayan davranışlarını önlemek için "yaptırım" ve "engelleme" uygulamalarına başvurur. Yaptırımlar; hedef kişiyi iş güvenliğinden yoksun bırakmak veya ücret artışı sağlamamakla tehdit etmektir; engelleme ise hedef kişiyi işten çıkarmak ve bu sonucu dışarıda duyurmak gibi tehditler savurmaktır (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980). Ancak araştırmalarda, bu yöntemlerin astlarda düşük düzeyde itaat, işlevsel olmayan duygusal tepkiler, saldırgan, uyumsuz, duyarsız, yaratıcı olmayan davranışlar, lider korkusu, riskten kaçınma, hataları gizleme, iletişimi azaltma, istenmeyen davranışlarda rasyonalizasyon savunma mekanizmasını kullanma ile sonuçlandığı görülmüştür (Falbe ve Yukl, 1992; Sims ve Lorenzi, 1992). Güç kullanmaya dayanmayan etkileme yöntemleri ise gücün etkilemeye dönük yumuşak, ikna edici ve akılcı iletişim temeline dayanmaktadır; astın pozitif duygular ve ödülle istenen davranışlara yönlilmeye çalışılmasıdır (Yukl ve Tracey, 1992).

Bacrach ve Baratz (1962) da gücün negatif bağlamında farklı biçimlerde uygulandığını yani "gücün iki yüzü" olduğunu; ilk yüzün doğrudan ve görünebilir meydan okuma, tartışma, tehdit etme gibi açık davranışlar olarak ortaya çıktığını ikinci yüzün ise bir karar verme sürecini engelleme veya yokuşa sürme gibi hemen fark edilemeyen, dolaylı davranışlarla belirlediğini belirtmişlerdir. Örgüt içinde bir yöneticinin, diğer yöneticinin aksi görüşleri

olduğunu bildiği bir toplantıdan ayrı, kendi görüşlerini destekleyen bir kurul toplantısı düzenlemesi, aksi görüşe sahip kurulun ise başka bir toplantı yapması ve böylece karar verme sürecinin zorlaşması buna bir örnektir. Örgütlerde gücün kötüye kullanımı veya çalışma gruplarında ilgi uyandırmaması sorunlarıyla yüz yüze gelinmektedir. Güçlü yöneticiler ise kendi yargılamalarına ilişkin aşkın bir inanca sahiptir. Basiretli yöneticiler örgütte politika ve güç kullanımının kaçınılmaz olduğunu, bununla birlikte başka çalışanların fikirlerine açık olmanın onların örgütü daha ileriye taşımalarını sağlayacağını anlamışlardır (Tschirhart ve Bilefeld, 2012).

Güç kullanımındaki çeşitliliğe bakıldığında yönetici ve çalışanların özellik ve davranışlarının yanısıra güç dinamiklerinin neler olduğunu belirlemek yararlı olur. Gücün dağılımı; örgütte gücün yöneticiler ve çalışanlar arasındaki paylaşım farklılığına karşılık gelmektedir. Gücün nasıl dağılacağı öncelikle örgütün resmî yapısıyla ilgilidir; geleneksel, merkezî örgüt yapısında gücün hiyerarşik olarak üstlerden astlara doğru azalarak dağılması, karar alma mekanizmalarının ağırlıklı olarak üst yönetimde toplanması ve gücün kaynağının pozisyon, yasal, zorlayıcı, ödüllendirme ağırlıklı olması yani biçimsel güç söz konusudur. Geleneksel yapıdaki bir örgütte iletişim de bu yapının gerektirdiği şekilde işlemektedir. Talimat ve yönlendirmeler, prosedür ve politikalar, işlerin yürütülmesiyle ilgili astlara verilen geri bildirimler yukarıdan aşağıya doğru, önceden belirlenmiş görev tanımlarıyla yürütülmektedir. Eğer örgüt takım, proje ve matriks gibi geleneksel olmayan bir yapıda ise gücün dağılımı daha az hiyerarşik ve merkezî şekilde olmakta ve gücün kaynağı uzmanlık, ikna edicilik ve referans yönüne (biçimsel olmayan güç) kayarak geniş ast katmanına dağılmaktadır. Bu durumda astların güçlendirilmesi, böylece örgütün karar alma mekanizmalarına daha fazla katılımları, görevlerini icra ederken daha özerk olarak çalışmalarını ve takım halinde üretim veya hizmet sunmaları mümkün olmaktadır.

Modern yapıdaki bir örgütte iletişim; eşit ilişkilere, karşılıklı danışmaya, bilgi paylaşımı şeklinde yürümektedir. Üstün astlarıyla olan ilişkisinin ise daha çok eşgüdümü sağlamaya ve astlarını desteklemeye yönelik olması amaçlanmaktadır. Ayrıca tüm örgüt yapılarında gücün gayriresmî dağılımından söz etmek gerekir, geleneksel bir örgüt yapısında bile neden bazı astların üstlerden daha etkili olabildiğini incelediğimizde güç güdüsü ile güç kaynaklarından birçoğuna sahip olduğunu ve etkileme taktiklerinden yararlandığını varsaymak yanlış olmaz. Gücün tanımını yaparken aktör olarak A ile B'nin ilişkilerinden söz edildiğinde, B'nin A'ya olan bağımlılığı arttıkça A'nın B üzerindeki gücü artar. Örgütlerde deneyimli olma, kıdemli olma, bir alanda uzman olma, ödül dağıtımı yetkisi gibi maddî ve manevî kaynaklar bir çalışanın diğerine olan bağımlılığını belirlemektedir. Bu

bağımlılık bazen ast-üst ilişkisi düzeyinde bazen de meslektaşlar arası ilişkiler düzeyinde ortaya çıkmaktadır (üstün astını terfi ettirebilmesi veya idari işlerden sorumlu bir çalışanın yakın olduğu çalışma arkadaşının dilekçe sonucunu öncelikli olarak bildirmesi gibi).Gücü artırma stratejileri, farklı güç kaynaklarına sahip olma, etki alanını genişletme, üstlere yakınlık ve örgütsel politika taktiklerinden yararlanma şeklinde görülebilir. Güce tepki ve güce bağlı iş çıktıları; güç kullanımıyla çalışanların ne hissettikleri, ne düşündükleri, güç karşısındaki tutum ve davranışları ile performanslarının değişip değişmediğidir. Çalışanlar güç uygulamaları sonucu farklı tepkiler verebilirler; gücün kim tarafından uygulandığı, gücün yasal ve ahlakî temeli, çalışanın yöneticiye dair algısı, beklentisi, çalışanın özellikleri, örgütteki sosyal dinamikler, çevresel etmenler gibi etkileşimler sonucu güce bazen itaat, bazen de başkaldırı ortaya çıkabilir (Riggio, 2014). Güce itaat; güç uygulamasının yasal, meşru ve ahlakî temeli, çalışanda bir beklentinin varlığı, yöneticinin benimsenmiş olması, hissedilen zorunluluklar, korku gibi duygularla ortaya çıkarken güce başkaldırı ise gücün yasal, meşru, ahlakî olmaması, çalışanda bir beklentinin olmaması, yöneticinin kabul edilmemesi, sevilmemesi, zorunluluk, korku hissedilmemesi vb. durumlarda görülmektedir.

Gücün uygulanması sonucunda ortaya çıkan performans düzeyi ise güçle ilgili etmenler ışığında çalışanın performansının artması, azalması veya değişmemesi yönünde olmaktadır. Uygulama örnekleri incelendiğinde; ceza veya ceza tehdidinin bastırıcı bir etkisi olması, uzun vadede olumsuz sonuçlar getirmesi, ceza uygulayana duyulan olumlu duyguların, verilen değer azalması ve kişiye ancak yapmaması gerek şeyi hatırlatması nedenleriyle performansta çaba şeklinde kısa dönemde bir artış olsa bile uzun vadede performansın azaldığı görülmektedir, ayrıca ceza tehdidi gerçekleşmezse etkisini yitirir, ceza ve ceza tehdidi sürekli olursa da çalışanın örgütsel bağlılığı azalır. Referans gücünden yararlanıldığında ise çalışan yöneticiye karşı hayranlık ve saygı duygusuyla hareket etmekte ve talimatlarını seve seve gerçekleştirmektedir, ayrıca uzmanlık gücü olan yöneticiler de çalışanlarını olumlu yönde etkileyerek güdülemekte ve ast-üst ilişkileri gelişmektedir.Üst astlarını değer ve güdü temelinde etkilemeye çalıştığında başarılı sonuçlar elde ettiği; ayrıca astta itaat ve onaylamayı arttırdığı belirlenmiştir (Carson, Carson ve Roe, 1993).

Örgütsel politika, araştırmacıların tanımlamalarındaki kimi farklılıklara rağmen yönetim alanında varlığını sürdüren bir kavramdır.Örgütlerde politika, kişiye veya gruba güç kazandırma amaçlı politik beceri, etkileme taktikleri, izlenim yönetimi, manevralar gibi terimlerle anılmaktadır.Doldor'a göre (2007) örgütlerde politika "Grupların yönetim ve karar verme süreçleri"dir. Kurchner, Hawkins ve Miller'a göre ise (2006)

“Resmî örgütsel süreç ve prosedürlerin dışında meydana gelen başlıca güç ve etki uygulamalarıdır”. Drory ve Romm (1990) gücün, örgütsel kaynakların kontrolü sonucunda elde edilen ve artan bir kaynak olduğunu ve politikanın da gücü kazanma ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde politika, resmî davranışların ötesindeki davranışlardır ve hem bu davranışların arkasında yatan uyarılar hem de stratejiler sebebiyle politika, bunları sürdürmeyi benimsemiştir. Kakabadse ve Parker (1984) örgütsel politika kullanımının arkasındaki temel niyetin, güç dengesinin değişmesi olduğunu ileri sürmüştür. Robbins ve Judge (2013) örgütte politik davranışları; çalışanların resmî rolünün dışında, avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen veya diğerlerini etkilemeye çalışan faaliyetler olarak açıklamıştır.

Örgütlerde etkileme, gücün çalışanlar arasında örgüt içinde gayrîresmi olarak kullanılması ve bir amaç doğrultusunda davranışa yöneltmedir. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) 165 alt düzey yöneticiden üst, ast ve meslektaş ilişkilerinde hangi etkileme yöntemlerini kullandıklarına dair yazılı örnekler istemişler ve sonuçta çalışanların 370 adet taktikten yararlandıklarını, bu taktiklerin sekiz sınıfta toplandığını belirlemişlerdir. Bunlar: Kararlılık, göze girme, rasyonellik, yaptırım uygulama, karşılık sunma, üstlere taşıma, engel olma ve koalisyon. Bu taktikler; personel seçme mülâkatlarından, örgütte yükselmeye, çalışanları bir amaç uğruna güdülemekten, iş bıraktırmaya, sevilen çalışanlara kaynak ve ödül dağıtımından istenmeyen çalışanlara ceza uygulamaya kadar geniş bir alanda özellikle etkileyen kişinin güçlü kişileri etkileyerek ve arkasına alarak veya çalışanlar arasında birlik oluşturarak kullanılabilir. Etkileme taktiklerinin seçimi durum, bireylerin statüsü, örgütün büyüklüğü, sendikalaşma gibi özelliklere göre değişmektedir.

Alanyazında Güç ile İlgili Araştırmalar

Alanyazında örgütte güç kullanımı ve çeşitli değişkenler (performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini, lider-izleyici etkileşimi, sinizm vb.) ele alınmıştır. Bleiweiss (2007) araştırmasında, liderin uzmanlık gücü ve referans (ilgi) gücünün model alınma ve danışmanlık yapma işlevleriyle ilişkili olduğu, liderin referans gücünden destekleme ve paylaşma işlevlerinin bir parçası olarak yararlanılabileceği sonucu elde edilmiştir. Stander ve Rothmann'ın (2010) çalışmasında çalışanların düşük güvenlik algısı ile personelin psikolojik güçlendirilmesi ve örgütsel bağlılığın negatif yönde ve yüksek düzeyde (sadakat boyutu dışında) ilişkili olduğu; yüksek güvenlik algısı ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığın ise pozitif yönde, orta ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bağcı ve Bursalı'nın (2011) yöneticilerin güç kaynakları ile

örgütsel bağlılık konusundaki araştırmasında, çalışanların yöneticiden etkileyici kişilik, uzmanlık, konum ve güç algılarının duygusal, ve devam bağlılığını pozitif yönde normatif bağlılığı ise negative yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Altınkurt ve arkadaşlarının (2014) okul müdürlerinin güç kaynağı ile öğretmenlerin algıladığı sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, öğretmenlerin çoğunda okul müdürlerinin güç kaynaklarından en çok yasal gücü en az ise zorlayıcı gücü kullandığı algısının olduğu, öğretmenlerin güç algılarının cinsiyete ve bransa göre farklılaştığı, uygulanan güç kaynağı ile sinizm arasında ilişki bulunduğu görülmüştür. Akyüz ve Kaya'nın (2015) çalışmasında, kamu çalışanlarının yöneticilerinden algıladığı yasal ve ödüllendirme gücünün iş tatminini pozitif yönde anlamlı etkilediği, zorlayıcı gücün iş tatmini üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi olduğu, karizmatik ve uzman gücünün ise iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı ayrıca çalışanlar üzerinde en etkili gücün ödüllendirme gücü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Bağcı'nın (2015) çalışmasında da çalışanların iş tatmini üzerinde en çok etkiye sahip olan güç kaynağının ödüllendirme gücü olduğu tespit edilmiştir. Erkuş'un (2011) araştırmasında ise, lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının etkisi ele alınmıştır. Sonuçta; karizmatik, uzmanlık ve ödüllendirme gücünün lider-izleyici etkileşimi boyutlarından duygulanımı ve profesyonel saygı boyutlarını pozitif yönde anlamlı etkilediği, karizmatik ve uzmanlık gücünün sadakat boyutunu pozitif yönde anlamlı etkilediği, yasal ve karizmatik gücün katkı boyutunu pozitif yönde anlamlı etkilediği görülmüştür.

Bu çalışmada güç tanımları, sınıflandırmaları, güç temelleri, güç ile ilgili değişkenler ve gücün bazı bağlamları incelenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak; insanda temel güdü ve değerlerden biri olan gücün örgütlerin ilişki ağları içinde nasıl yansıdığı iş hayatının önemli sorularından biridir. Gücün otorite, baskı, etkileme, politik davranış kavramlarıyla bir bütün olarak iş hayatı üzerindeki etkileri söz konusudur. İkna yoluyla, koalisyon oluşturarak, üst'lere taşıma, rasyonel olma gibi etkileme yollarıyla çalışanların güce ulaşması mümkün olabilmektedir. Çalışanların birbirini çeşitli yöntemlerle etkilemesi, yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarıyla veya kişilik özellikleriyle şekillenen güç kullanımları, örgütlerin kültürleri içinde yer alan değerlere dayalı güç yaklaşımları, uygulanan güce tepki çalışanların hemen her gün karşılaştıkları olaylardır. Günümüzün insan ve bilgi odaklı örgütlerinde işleyen süreçleri anlamak için güç ilişkilerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Güç ilişkilerini anlayabilmek üzere de, gücü gerek farklı ölçeklerde (kişiler arası, örgütsel, toplumsal) gerekse çeşitli örgütsel değişkenler temelinde incelemek gerekmektedir. Bir örgütteki güç dinamiklerini anlamak; aslında örgütün kültürünü, otoriter veya katılımcı liderlik yaklaşımını, vizyonunu, ast-üst ve çalışanlar arası ilişkilerin doğasını

veya neden bazı insanların bilgi bazılarının pozisyon odaklı olduklarını anlamak demektir. Böylece özellikle örgütlerin informal yapısı hakkında daha fazla bilgiye erişmek ve günümüz örgütlerinde daha fazla performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi hem çalışan hem de işveren tarafından istenen hedeflere ulaşmak beklenebilir. Örgütlerde güç konusunda yapılacak yeni araştırmalarla güç ilişkileri ve güç dengeleri hakkında daha fazla bilgi birikimi sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, A. (2002). *Bireysel Psikoloji*. İstanbul: Hayat Yayınevi.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., Salalı, E.T. (2014) “Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki” *Journal of Teacher Education and Educators*, 3 (1): 25-52.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y.M. (2011) “Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi” *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9: 9-21.
- Bağcı, Z. (2015) “Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3): 416-434.
- Bacrach P. ve Baratz, M. (1962) “Two Faces of Power” *The American Political Science Review*, 56, 4, 947-952.
- Bleiweiss, S.K., 2007. *Self-disclosure, Evaluation and Perceptions of Power: a Supervisee Perceptive*. Digital Dissertation. The Wright Institute: California, AAT 3268627.
- Bozeman, B., Fay, D. ve Goughan, M. (2012) “Power to Do...What? Department Heads’ Decision Autonomy and Strategic Priorities” *Research in Higher Education*, 54: 303-328.
- Carson, P.P, Carson, K.D. ve Roe, C.W. (1993) “Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes” *Journal of Applied Social Psychology*, 23: 1150-1169.
- Chang, C., Rosen, C.C. ve Levy, P.E. (2009) “The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain and Behavior: A Meta Analytic Examination” *Academy of Management Journal*, 52(4): 779-801.
- Dahl, R.A. (1961). *Who Governs? Democracy and power in American city*. New Haven: Yale University Press.
- Dahl, R.A. (1969) “The Concept of Power”. R.Bell, D.V. Edwards and R.H. Wagner (eds.), *Political Power: A Reader in Theory and Research* (p.80). New York: The Free Press.

- Doldor, E. (2007) Conceptualizing and Investigating Organizational Politics: A Systematic Review of the Literature. Published Dissertation School of Management Cranfield University.
- Drory, A., ve Romm, T. (1990) “The Definition of Organizational Politics: A Review” *Human Relations*, 43(11): 1133-1154.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkuş, A. (2011) “Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Falbe, C.M. ve Yukl, G. (1992) “Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics” *The Academy of Management Journal*, 35 (3): 638-652.
- French, J. R. P., Raven, B. (1959). *The bases of social power*. D. Cartwright and A. Zander. Group dynamics. New York: Harper & Row.
- Hartnett, R.T. (1971) “Trustee Power in America”. H.L. Hodgkinson ve L.R. Meeths (eds). *Power and Authority* (p.25-38). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Johnson, J.L., Koenig, H.F. ve Brown, J.R. (1985) "The Bases of Marketing Channel Power: An Exploration and Confirmation of Their Underlying Dimensions", Robert F. Luschet (eds.) *AMA Educators' Proceedings* (p.160-165). Chicago: American Marketing Association.
- Kakabadse, A., ve Parker, C. (1984) *Power, Politics, and Organizations: A Behavioural Science View*. Chichester: Wiley and Sons.
- Kelman, H.C. (1961) “Processes of Opinion Change” *Public Opinion Quarterly*, 25: 57-78.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. ve Wilkinson, I. (1980) “Intra-Organizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way” *Journal of Applied Psychology*, 65: 440-452.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım yayım Dağıtım Ltd. Şti.

- Kurchner-Hawkins, R., ve Miller, R. (2006).“Organizational Politics.Building Positive Political Strategies in Turbulent Times”, in Vigoda-Gadot, E. & Drory, A., (eds.), *Handbook of Organizational Politics*, (p.358-351), Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Kuşdil, E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000) “Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı” *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45): 59-76.
- Lasswell, H.D. ve Kaplan, A. (1950).*Power and Society: A Framework for Political Inquiry*. New Haven: Yale University Press.
- Mannheim, K. (1950). *Freedom, Power and Democratic Planning*. New York: Oxford University Press.
- McClelland, D.C. (1970) “The Two Faces of Power” *Journal of International Affairs*, 24: 29-47.
- Mintzberg, H. (1983). *Power and Around Organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Parsons, T. (1963) “On the Concept of Influence” *Public Opinion Quarterly*, 27: 37-62.
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. New York: Wadsworth.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Raven, B. H. (1965) “Social Influence and Power”. I. D. Steiner & M. Fishbein (eds.), *Current Studies in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Raven, B.H., Shwarzwald, J. ve Koslovsky, M. (2006) “Conceptualizing and Measuring a Power Interaction Model of Interpersonal Influence” *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4): 307-332.
- Riggio, E.R. (2014). *Endüstri Psikolojisine Giriş* (Çev. Belkıs Özkara). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013).*Organizational Behavior*.(15. Edition). NJ: Prentice Hall Inc.

- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50: 19-45.
- Shetty, Y.K. (1978) "Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis" *Journal of Management Studies*, 15(2): 176-186.
- Sims, H.P. ve Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm*. London: Sage Publications.
- Stander, M.W. ve Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job security and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1): 1-8.
- Tannenbaum, A.S. (1968). *Control in Organisations*. New York: McGraw-Hill.
- Tschirhart, M. ve Bielefeld, W. (2012). *Managing Nonprofit Organizations*. NJ: John Wiley and Sons.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Vigoda, E. (2002) "Stress Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships among Politics, Job Stress and Aggressive Behavior in Organizations" *Journal of Organizational Behaviour*, 23: 571-591.
- Yukl, G., ve Falbe, C. M. (1991) "Importance of different power sources in downward and lateral relations" *Journal of Applied Psychology*, 76: 416-423.
- Yukl, G., ve Tracy, J. B. (1992) "Consequences of Influence Bases Used with Subordinates, Peers, and the Boss" *Journal of Applied Psychology*, 77: 525- 535.