

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2001, C.6, S.1 s.23-42.

YÖNETİMDE BİR İHMAL KONUSU OLARAK GÜÇ VE GÜÇ YÖNETİMİ -II- Power and Power Management in Organizations As a Neglected Subject -II-

Yrd.Doç.Dr. Sabahat BAYRAK*

1. GÜÇ KAYNAKLARI VE GÜÇ TEMELLERİ

Güç nereden gelmektedir? Gücün birey ve grup üzerinde etkili olmasını sağlayan nedir? şeklindeki sorular, gücün kaynaklarının araştırılması ve ortaya konulması yönündeki çabaları doğurmuştur. Buna bağlı olarak kaynakların neyi ifade ettiği ve neler olduğu önemlidir. Güç kaynakları “gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler” olarak ifade edildiği gibi “güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin kişi ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiğini sağlayanın ne olduğu”¹ şeklinde de ifade edilmektedir. Bu durumda güç kaynaklarının, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap teşkil ettiği; bu gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinliklerin, güç oluşumunda önemli roller üstlendiği kabul edilmektedir. Örneğin, bir trafik polisinin hızla gelen aracı durdurması veya ona ceza kesmesi, onun sahip olduğu pozisyona, pozisyonundan aldığı yetkiye, sözel ve görsel iletişim kaynaklarına vb. gibi birden fazla kaynağa dayandırılmaktadır.

Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleriyle ilgili olarak John French ve Bertran Raven tarafından yapılmış kategorik sınıflandırma yaygın kabul görmüştür. Yazarlar güç tiplerini; yasal güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücü olarak beş kategoriye ayırmışlardır.² Konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarda organizasyonlarda kullanılan güçler; fiziksel güç, bilgiye dayalı, performans, kişiliğe, pozisyona dayalı güç ve ideolojik güç olarak sınıflandırılmıştır.³

Ancak French ve Raven ile diğer çalışmaların kategorik sınıflaması gücün olası temelleri hakkında geniş bir yelpaze sunmasına rağmen, bu

* Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

¹ ÖZTÜRK, a.g.e, s.197.

² (French, Raven, 1982:276-283)

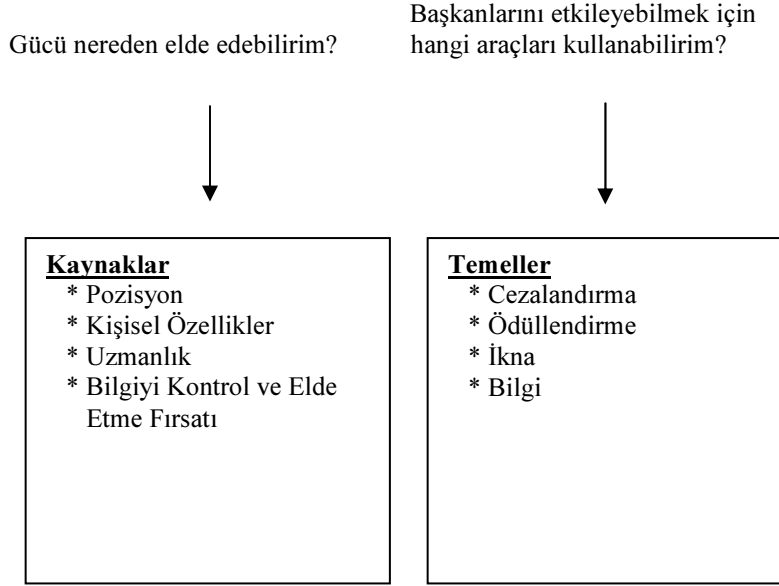
³ HICKS, GULLETT,a.g.e., 188-191.

kategoriler belirsizlik yaratmaktadır. Çünkü gücün temelleri ve kaynakları karıştırılmıştır⁴. Bu çalışmada güç temelleri ve güç kaynakları daha bağımsız ve açık şekilde incelenecektir.

Güç kaynakları, yukarıda da belirtildiği gibi güç sahibinin güç temelini nereden aldığını anlatır. Yani kaynaklar, güç temelini nasıl kontrol edildiğini ifade eder. Dört güç kaynağı vardır. Bunlar; bulunulan pozisyon, kişisel özellikler, uzmanlık ve bilgiyi elde etme ile bilgiye engel olma konusunda sahip olduğumuz fırsatlardır.

Güç temelleri ise, güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğunu ifade etmektedir. Eğer bir kişinin güç sahibi olduğunu varsayarsak, başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ettiği, o kişi için güç temelidir. Dört güç temeli vardır. Bunlar; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, ikna edici güç ve bilgi gücü şeklinde sıralanmaktadır.⁵ Bunları Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz:

Şekil 1: Gücün Kaynakları ve Temelleri



Kaynak: P.STEPHEN ROBBINS, Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1996, s.275

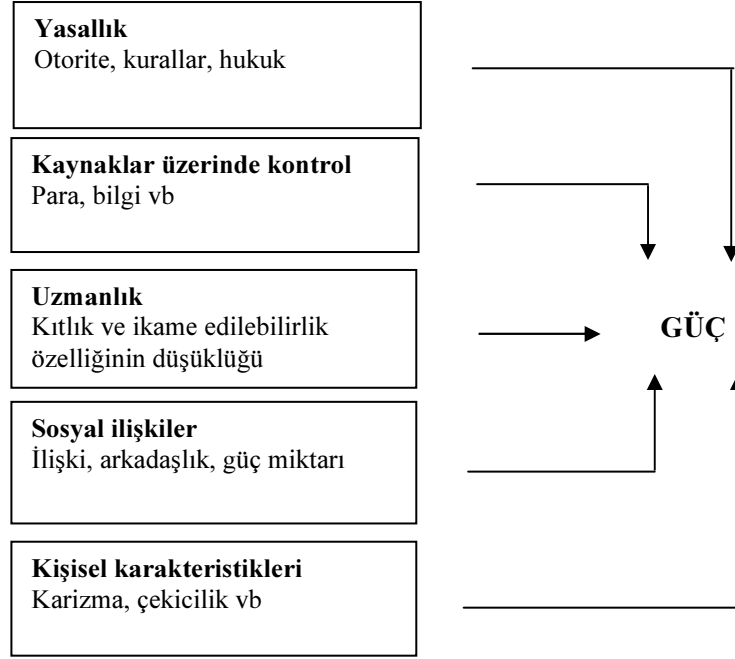
⁴ P. Stephen ROBBINS, **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1996, s.275 ; ÖZTÜRK, a.g.e., 198.

⁵ ROBBINS, a.g.e., s.275.

1. 1. Güç Kaynakları

Robbins'in güç kaynakları sınıflandırmasını Wagner ve Hollenbeck, sosyal ilişkiler boyutunu da ekleyerek genişletmiş, ve kaynakları beş grupta toplamıştır:⁶

Şekil 2: Organizasyonda Güç Kaynakları



Kaynak: John A.WAGNER., R.hollenbeck, Management of Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, s.462

Bu çalışmada, Robbins'in sınıflandırmasını temel alarak konuyu açıklamayı tercih ediyoruz.

1. 1. 1. Pozisyon Gücü (Legitimate Power)

Palmer, yasal güç ya da pozisyon gücünü, "bir organizasyondaki pozisyon ya da role ilişkin, otoriteye bağlı bulunan ve pozisyonda bulunan kişiye ait olan güç"⁷ şeklinde tanımlarken; Hunt, "bir pozisyonda kazanılmış ve o pozisyondaki kişi tarafından kullanılan yetkidir"⁸ şeklinde tanımlamaktadır. Pozisyon gücü, organizasyonun kendi kurallarına bağlı olarak oluşmakta ve astlar tarafından kabul edilmesini gerektirmektedir. Bu

⁶ John A. WAGNER, , R. HOLLENBECK, **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1992, s.462.

⁷ PALMER, HYMAN, a.g.e., s.35.

⁸ HUNT, a.g.e., s.93.

güce sahip olanlar, ortaya koymuş oldukları bilgi, beceri ve yetenekleriyle pozisyonlarından kaynaklanan gücü hak etmiş olduklarını göstermektedirler. Ancak pozisyon gücünde, pozisyonu işgal eden, gücü yaratmada kişisel kapasiteye sahip olmasa bile güç ortaya çıkacaktır. Çünkü bu güç kişisel özelliklerle değil, büyük ölçüde pozisyonla ilişkilidir.

Pozisyon gücü aslında otoriteyi ifade etmekte⁹, dolayısıyla emir verme hak ve yetkisini kullanmaya işaret etmektedir. Eğer bir organizasyonda mevcut pozisyonun sağlamış olduğu otorite ya da yetki açıkça tanımlanmamış ya da ortaya koyulmamışsa, yani o pozisyonda bulunanlar onu kullanmamışlarsa, bu gücün bir değeri olmayacaktır ve organizasyon içinde bu gücü, başka kaynaklar kullanma eğilimini göstereceklerdir¹⁰. Çünkü güç konusu asla boşluğu kaldırmaz ve güç boşluğunu doldurma güdüsü, organizasyonun her seviyesinde görülür. Boşluk ortaya çıktığında bunun ilk sonucu ise gücün hiyerarşinin daha alt basamaklılara bırakılması ya da onlarca doldurulmasıdır. Bu durumda eğer bir yönetici kendi işi ile ilgili kararları kendi veremiyor ve son noktayı koyamıyorsa, burada yöneticinin pozisyon gücünü kullanmadığı ve dolayısıyla gücünü başkalarına bıraktığı söylenmektedir.

Organizasyonlar içerisinde pozisyon gücünün etkin ve verimli kullanılmasında cezalandırma ve ödüllendirme güçlerinin destek güçler olarak kullanıldığı görülmektedir.¹¹ Bilindiği gibi organizasyonlar politika oluştururken, dinamik bir yapı oluşturmak amacıyla çeşitli ödül ve ceza sistemleri geliştirmiş ve bunu uygulamayı, organizasyondaki değişik hiyerarşik pozisyonlara bırakmışlardır. Bu durumda pozisyon gücü kullanma ve yaygınlaştırma potansiyeli o pozisyonun kişiye sağladığı ve onun kontrolü altında olan para, insan, bilgi, vb. kaynakların önemi ve değerine bağlıdır. Görüleceği üzere pozisyon gücü ile ilgili olarak, iş tanımında yazılı olanın çok ötesinde güç sağlayan etkenler de bulunabilmektedir. Bu nedenle pozisyon gücü aslında yasal olarak tanınan haklardan daha fazla bir anlam ifade etmektedir.

1. 1. 2. Uzmanlık Gücü (Expertise Power)

Uzmanlık gücü, yöneticinin beceri, yetenek veya uzmanlık bilgisinden dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir.¹² Bilgi ile ilişkilendirilen bu güç, kişisel kaynaklardan beslendiği için üstün bilgi, yetenek ya da beceri ile donatılmış yöneticilerin astlarını etkilemede oldukça etkili olmaktadır. Uzmanlık gücü, bireysel olarak kazanılır ve pozisyon gücünde olduğu gibi organizasyonla ilişkili olmak zorunda değildir. Bu tür uzmanlıklar özel eğitim, deneyim, önemli bilgilere

⁹ KOÇEL, a.g.e., s.386.

¹⁰ N. AYTÜRK, **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara s.99.

¹¹ KARAMAN, a.g.e., s.62.

¹² HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, a.g.e., s.426.

ulaşma, olağanüstü yetenekler ya da genel bir yetkinlik olgusunun sonucudur.¹³

Eski bir deyiş olan “bilgi güçtür” sözü büyük bir gerçeğe işaret etmektedir. Buna göre kişiler sahip oldukları bilginin üstünlüğü ve kıtlığı derecesinde güce sahiptirler. Özellikle organizasyonlar daha kompleks hale geldikçe, yönetim giderek daha fazla uzmanlara dayanmakta ve sonuç olarak uzmanların güçleri giderek artmaktadır. Günümüzde kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu merkezî bir rol oynamaktadır. Özellikle bilgiye dayalı organizasyonel yaşamda, aralarındaki ücret ve otorite farklılıklarına rağmen, pek çok çalışanın amirleri kadar söz sahibi olduğu görülmektedir. Kısaca, uzmanlık gücü, belirli alanda uzmanlık sahibi olanların bu bilgilerini diğerlerinin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanmalarını ifade ettiği için, herkesin sahip olduğu yetkinlik ve yeterlilik sınırları içinde bu güce sahip olduğunu söyleyebiliriz.

1. 1. 3. Kişisel (Karizmatik) Güç (Referent Power)

Kişisel güç, tarih boyunca rastladığımız Hz. Muhammed, Atilla, İskender, Winston Churchill, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Atatürk vb. liderlerin ortaya çıkışının analizi ve yaptıkları etkinliklerin anlaşılması bakımından anahtar bir kavram olarak belirtilmektedir. Çünkü bu liderlerin, grup, topluluk ya da kitle üzerindeki etkileri yasal bir güçten, bir statü veya mevkiden, ekonomik kaynakları elinde tutmaktan çok, büyük ölçüde melekelerinden ve kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kitle üzerindeki etkileri, bir zorlamadan ziyade iknaya, uyandırdıkları güven düzeyine, kitlelerin gönüllü rızasına, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimine bağlı görülmektedir.¹⁴

Organizasyondaki liderlik açısından karizmaya yönelik ilk çalışmaları yapanlardan Etzioni (1961), karizmayı, genel anlamda “bir aktörün diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır¹⁵. Karizmatik güç ise, “bir kişide sahip olunması istenilen özellikler ve imkanlar” olarak tanımlanmaktadır.¹⁶ Bir grup ya da kişi tarafından sahip olunan kişisel güç, başkalarının benzetmek yönünde bazı davranışlar göstermelerine neden olacaktır. Başka bir deyişle kişisel güç, etkileyiciye isteyerek benzetmeye çalışma ya da özenme temeline dayanmaktadır. Bu gücün etkililiği, etkilenmenin isteyerek olması ve etkileyiciyle özdeşleşmenin arzulanmasıyla doğru orantılıdır. Aynı şekilde, kişisel gücün güven esasına dayanması, pek

¹³ PALMER, HYMAN, a.g.e., s.39.

¹⁴ N. BİLGİN, “Atatürk ve Karizma”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997, s.338.

¹⁵ A. BRAYMAN (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publication, Newbury Park, 1992, s.92.

¹⁶ P. Stephen ROBBINS, *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1996, s.199.

çok faktör içerisinde bu güçten etkilenenlerin etkileyen kişinin görüşlerine duydukları saygı ve hayranlık ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir.¹⁷ Bu doğrultuda düşünen House karizmatik liderlerin şu üç temel özelliğe sahip oldukları ifade edilmektedir:¹⁸ 1- Yüksek bir özgüven, 2- Yüksek bir etkileme(nüfuz etme) baskın olma ihtiyacı, 3- Kendi inançlarının ahlâki yönden doğru olduğun güçlü bir şekilde ikna etme. House, güç ihtiyacının liderin izleyicilerinin etkileme yönünde çaba harcamaya yönelteceğini, özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın ise, izleyicilerde liderin kararlarına güven duygusunu arttıracığını, bu özelliklere sahip olmayan bir liderin, insanları etkileme çabalarının muhtemelen boşa gideceğini, bir etkileme girişiminde bulunsa bile bunun başarılı bulma ihtimalinin çok düşük olduğunu belirtmektedir.¹⁹

Bu güç sayesinde organizasyonlarda yöneticilerin astlarını etkilemesi ve bir hedefe doğru yönlendirmesi oldukça kolay olacaktır. Kişisel güç, diğer güçlerle karşılaştırıldığında farklı özellikler taşımaktadır. İlk olarak tıpkı uzmanlık gücü gibi kişisel güç de bilimsel organizasyonlardan bağımsızdır. Cezalandırma, ödüllendirme ve pozisyon gücü, organizmalardaki kaynaklarla beslenirken uzmanlık ve karizmatik güç, kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Bu nedenle bu gücü kullanan yöneticilerin astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi özellikler oluşturmasının yanı sıra yeni amaçlar, umutlar yaratmak ve bunlara ulaşmada başarı göstermelerini de sağlayabilmektedir.²⁰

Sonuç olarak kişisel özelliklerden kaynaklandığı için “kişilik gücü” olarak tanımlanan karizmatik güç, organizasyon içinde diğer kişiler (astlar ve üstler) tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanılarak bağımlılık ilişkisi yaratması nedeniyle oldukça etkili bir güç tipidir.

1. 1. 4. Bilgiyi Elde Etme ve Kullanma Gücü (Power of Getting and Using Information)

Tıpkı zaman gibi bilgi de kıt ve değerli bir kaynak olduğundan buna sahip olanlar daima güçlü ve etkili olmuşlardır. Kişiler, organizasyonlar ve toplumlar bilgiye sahip olmak kadar bilgiyi kontrol etme yollarıyla da bu gücü elde etmeye çalışmışlardır. Bu gerçeği en güzel, tarih belgelemektedir. Çünkü tarih, bilgiye sahip olmak ve kontrol etmek için mücadele eden hatta bunu orduları ve güvenlik güçlerini kontrol ile eşdeğer gören yönetim sınıflarının mücadelesini en çarpıcı biçimiyle yansıtmaktadır. Ve tarihi incelemelere göre, bilgiye sahip olanlar daima güce sahip olmuş ve toplumu yönetmişlerdir.²¹

¹⁷ J. STONER, R. E. FREEMAN, **Management**, 5th Edition, New Jersey, USA, 1992, s.248.

¹⁸ G. YUKL, “Managerial Leadership: A Review of Theosry and Research, **Journal of Management** 15/2, s. 255.

¹⁹ YUKL, 1989, s.255.

²⁰ KARAMAN, a.g.e., s.59.

²¹ M. ZILLIOĞLU, **İletişim Nedir**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993, s.701.

Eski bir özdeyişte “bilgi güçtür” denilmektedir. Gerçekten bütün zamanlarda önemli olan bilgi, günümüzde organizasyonlarda ve toplum hayatında temel güç ve ana sermaye haline almıştır. Bilgi güç olduğundan, ona sahip olan güçlü olacaktır. Bu nedenle güç isteyen bilgiye sahip olması gerekir. Böyle bir anlayış, organizasyonlarda kişilerin kendilerini daha güçlü kılmak amacıyla elde ettiği bilgiyi gerekli kişilere aktarmaması, bilgi kendinde olduğu sürece gücünü de muhafaza edeceği inancına yol açmakta ve bu şekilde başkalarının bilgilenmesi önemli derecede aksamakta ve engellenmektedir²². Özellikle bürokratik organizasyonlarda, astların ve/veya üstlerin gerekli bilgiyi ilgili yerlere vermemesi, kişisel sınırlamalar yapması nedeniyle bürokratik sabotaj yaşandığı belirtilmektedir.²³

Özellikle rekabet ortamının, bilgiyi ve sürekli yeniliği en önemli unsur haline getirmesi, bilgiye sahip olma ve ona ulaşma konusunda fırsat yaratmak ve kullanma yönünde yoğun çabalar harcanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bizzat “fırsatları değerlendirme” dahi bir güç konusu haline gelmiştir. Günümüzde rekabet üstünlüğü, başarı, bilginin gücünü kavrayanlar ve ona ulaşma, üretme ve kullanma fırsatlarını yerli yerinde değerlendirenlerin olacaktır. Çünkü, bilgi stratejik bir güçtür.

Kalite açısından güçler incelendiğinde en kaliteli güç olarak yine bilgi gücü karşımıza çıkacaktır. Yüksek kaliteli güç, nüfuz etmenin yanında insanın sadece kendi isteğini yapması değil başkalarına da istemezse dahi o işi yaptırabilmesidir. Kısaca bir hedefe ulaşmak için mümkün olan güç kaynaklarını en az harekete geçirmek demektir. Sosyal kontrolün sağlanmasında etkinlik arz eden (fiziki güç, ekonomik güç ve uzmanlık gücü) güç türleri içerisinde en esnek ve demokratik olanıdır. Çünkü, hem ödüllendirmek hem cezalandırmak hem de ikna etmek için kullanıldığı gibi, olayları ve kişiyi değerlendirmek için de kullanılabilir. Aynı şekilde bu güce sahip olmada zengin ya da fakir, zayıf ya da kuvvetli olmak fazla değer taşımamaktadır. Görünen o ki bilgi gücü, zaman içerisinde fiziksel ve ekonomik gücün bir parçası olmaktan çıkmış, tersine bunların ruhu ve çekirdeği haline gelmiştir.²⁴

Uzmanlık gücü, bir bağımlılık ilişkisinden doğması, kıt olması, daha demokratik özellikler içermesi, esnek bir yapıya sahip olması ve diğer güçler içerisinde en kaliteli olması yönlerinden, günümüzde giderek daha da önem kazanmaktadır.

1. 2. Güç Temelleri

Güçü anlamının temeli, daha önce de belirtildiği gibi gücün nereden geldiğini (kaynağını) ve etki uygulayabilmek için gerekli araçlara sahip olan

²² S. BAYRAK, *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995, 123.

²³ H. G. HICKS *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, I. Cilt, Çev. Bintuğ AYTEK-SALIMŞEN, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979, s. 84.

²⁴ A. TOFFLER, *Yeni Güçler, Yeni Şoklar*, Çev. Belkis ÇORAKTI, Altın Kitaplar Yayınevi, 1992, s.33.

kişinin neyi yönlendirdiğini (temelini) belirlemekle başlar. Kaynaklar araçtır. Kişiler, organizasyon içindeki pozisyonlarını kullanabilirler, kişisel özelliklerine dayanabilirler, uzmanlık geliştirebilirler ve bilgiyi kontrol etme avantajını kullanabilirler. Bu kaynakların birini ya da bir kaçını kontrol etmek, güç sahibinin zorlama, ödüllendirme ikna etme ve bilgi temeliyle diğerlerinin davranışlarını yönlendirmesine neden olur.²⁵ Bu nedenle güç kaynakları gibi temellerinin de bilinmesi gerekmektedir.

1. 2. 1. Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Ödüllendirme gücü, “bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmek yoluyla astlarının davranışlarını etkileme yeteneğidir.”²⁶ Yani ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Çalışanların yöneticinin isteklerine ödül alma, takdir edilme, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymasını ifade eder. Böylece ödüllendirme gücü, istenilen işin, istenilen nitelik ve şartlarda, istenilen kalitede yapılmış olduğunu kabul etme ve bunun sonucu olarak da işi yapanı memnun edecek kaynakları kullanma yeteneği ile ilgilidir. İyi yapılmış bir iş, kabul edilme ve ödüllendirilme yetkisine dayandığı için aynı zamanda yöneticiler açısından önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir.²⁷

Gerçekte bu güç, yöneticinin ödül ve kaynaklar üzerindeki denetiminden kaynaklanmaktadır. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışları, terfi, takdir, tanınma, statü sembolleri vb. ödüller bulunmaktadır. Yöneticinin söz konusu denetimi fiziksel açıdan olmasa da, psikolojik açıdan rahatsızlık verebilmektedir. Yani, ücret artışlarının, terfilerin ve statü sembollerinin verilmemesi, neredeyse fiziksel cezalar kadar acı vermektedir.²⁸ Bunun nedeni ise, organizasyonda ödül alan birimin daha önemli olarak algılanması ve güce sahip olmasıdır. Genel olarak bir yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar fazla ve bu ödüllerin astlar için önemi de ne denli büyükse, yöneticinin ödüllendirme gücü de o kadar fazladır.²⁹

1.2.2. Cezalandırma Gücü (Coercive Power)

Cezalandırma gücü, “bir yöneticinin astlarının istenilmeyen davranışlarını, cezalandırma araçlarıyla etkileme yeteneğidir.”³⁰ Yöneticilerin kullandığı ve kontrolünde bulundurduğu cezaların arasında sevilmeyen işlere atama, yakın denetim, iş kurallarını daha sıkılaştırma, ödeme yapmadan emekliye ayırma vb. sayılabilir.

Yönetici yapılan hata ve kusurlardan dolayı çalışanları cezalandırabiliyorsa, caydırıcı bir gücü elinde tutuyor demektir. Ancak, bu

²⁵ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 203.

²⁶ HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, a.g.e., s.424.

²⁷ PALMER, HYMAN, a.g.e., s.37.

²⁸ CRIBBIN, a.g.e., s.91.

²⁹ (French, Raven, 1982:277

³⁰ HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, a.g.e., s 425.

güç olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için kullanılırken, başka olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Örneğin, görevi ihmal etme, geciktirme, performans değerlendirme formlarındaki bilgileri bozma, sık sık devamsızlık yapma, işe geç gelme vb. Bu nedenle cezalandırıcı güç, iki tarafı keskin bir kılıç gibidir. Çünkü, ödüllendirme gücünün tersine cezalandırma gücü, çalışanların ulaştıkları ya da ulaşabilecekleri sonuçları azaltan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla dikkatli kullanılması gerekir.

Werner, cezalandırma gücünü kullanan bir yöneticinin şu noktalarda dikkatli olmasının gerekliliğine vurgu yapar. Bunlar:³¹

- Ceza, ancak kısa vadeli sonuçlar sağlar ve ceza alanı, işe ve organizasyona yabancılaştırır.

- Yönetici ödül ve cezaların tek dağıtıcısı değildir. Bazı kişiler, yöneticileri tarafından cezalandırılmayı değil de arkadaş gurubu tarafından ödüllendirilmeyi tercih eder.

- Ödül-ceza yaklaşımı, özellikle ödül para şeklinde olduğunda insanların istenilen davranışı göstermesini sağlamada kullanılacak diğer bütün yollardan daha etkili olabilmektedir.

- Ceza, insan geliştirmeden çok, köpek terbiye etmenin bir yolu olarak görülmekte ve insan için kullanılmaması istenilmektedir.

1.2.3. İkna Edici Güç

İkna edici güç, ödüllerin paylaşılmasına ve yönlendirilmesine dayanır. Eğer işe alınacak bir kişiye karar verebiliyorsanız, medyayı yönlendirebiliyorsanız, statü sembollerinin paylaşımını kontrol edebiliyor ve grup normlarını etkileyebiliyorsanız, ikna edici gücünüz var demektir.³² İkna edici gücün başarıyla kullanılması, etkili bir iletişimi gerektirir. İletişim kurmayan kişiler, kendilerini başkalarına ifade edemediklerinden başkalarını da etkileyemezler. Başkalarından istediklerini alamaz ve amaçlarını gerçekleştiremezler. Kazançları şans eseri olur ancak şanslarını da iyi bir şekilde kullanamazlar. Dolayısıyla ikna gücü, bir yerde, etkili iletişim kurma ve dili etkili kullanma sanatıdır.

İkna edici iletişim modeli, Howland tarafından ortaya atılmıştır.³³ Araştırmalardan elde edilen hususlar dikkatle incelendiğinde ikna gücü için kişilerin yüz yüze iletişimi tercih etmesi, karşı tarafı inanılır bulması ve güven duyması, iletişimdeki diğer taraftan katılımına imkan verecek fırsatlar yaratması ve grup içinde iletişim yapılmasına çalışması vb. hususlara dikkat çekilmektedir. Kısaca ikna edici güç için iletişimi zayıflatacak şekilde bir beceri kazanmak gerekmektedir.

³¹ WERNER, a.g.e., s.91.

³² ÖZTÜRK, a.g.e., 200.

³³ A. C. BAYSAL, E. TEKARSLAN, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.277.

2. ORGANİZASYONLARDA GÜÇ TEPKİLERİ

2.1. Kişiler Arası Güç Tepkileri

Güç dinamiği, yönetim mekanizmasının önemli bir parçasıdır. Yöneticinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, organizasyonda bir kısmı emrinde çalışan, diğeri komuta zincirinin dışında kalan bir çok kişinin çalışması ve işbirliğine bağlıdır. Başka bir deyişle güç, bir yöneticinin işinin önemli bir boyutudur. Bu hakkı başarılı bir şekilde kullanırsa gücünü geliştirmeye başlamış olur. Ancak başarısız bir şekilde kullanırsa gücünü kaybetmeye başlar.

French ve Raven'in yaptığı güç sınıflandırmasına dayanarak yönetici ve çalışanlar arasında yaşanan güç ilişkisi üzerinde duran H. Kellman, davranışı etkilemede kullanılan bu güçlere karşılık üç farklı tepkiye işaret etmektedir. Bunlar uyma, özdeşleşme ve benimsemedir.³⁴

2.1.1. Uyma Davranışı

Organizasyonlarda yöneticilerin ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak astlarını kontrolleri altında tuttukları ve onların "uyma" davranışında bulunmalarını sağladıkları görülmektedir. Yöneticiler, çalışanların belirli bir verimliliğe ulaşmalarını, ödüllendireceklerini ya da uymadıkları takdirde cezalandırabileceklerini belirterek sonuca ulaşılmasını sağlarlar. Başka bir deyişle, çalışanlar ya ödüllendirilmek ya da cezalandırılmamak için uyma davranışı göstereceklerdir. Öztürk ise karizmatik gücün, liderin pozisyon, cezalandırma ve ödül güçleri olsun ya da olmasın, çalışanlarda yoğun bir bağlılık yarattığı ve bunun sonucunda kesin "uyma" davranışını sağladığı üzerinde durmaktadır.³⁵

2.1.2. Özdeşleşme Davranışı

Özdeşleşme karşılıklı etkileşimde bir tarafın diğersinin etkisi altına girdiğinde, yani diğers kişilerle iyi ilişkiler kurmak veya sürdürmek istediklerinde söz konusu olur. Özellikle bazı insanların güzel ve etkili konuşma yapmaları, kendilerine güven duymaları, zekâları, hareketlilikleri, esprileri, giyiniş farklılıkları, onların başkaları tarafından sihirli bir şekilde sevimlerine neden olmakta ve özenme etkisi yaratarak özdeşleşmeye neden olmaktadır.

Özdeşleşme, karizmatik güç ile aynı temele dayanır. Bu temel kişisel çekiciliktir. Bu nedenle karizmatik güç ile özdeşleşme gücü birbiriyle yakından ilişkilidir. Yani karizmatik güç özdeşleşme isteğini, özdeşleşme gücü de aynı zamanda karizmatik gücü teşvik eder.

³⁴ H. KELLMAN, H., **Compliance, Identification and Internalization**, Three Processes of Attitude Change, *Journal of Conflict Resolution* 2., 1958, s.51-60.

³⁵ ÖZTÜRK, a.g.e., s.201.

2.1.3. Benimseme Davranışı

Belirli tutum ve davranışları benimsemiş olan kişiler bu yönde düşünüp, hareket edecektir. Çünkü bu tutum ve davranışları, onları tatmin etmektedir.³⁶ İnsanların, benimseme davranışında bulunmalarında iki neden vardır. Birincisi, belirli ihtiyaçlarının karşılanması, problemlerinin çözümlenmesidir. İkinci neden ise, bu tutum ve davranışlarının diğerlerinin tutum ve davranışlarıyla benzerlik göstermesidir. Pozisyon gücü ve uzmanlık gücünün, benimsemeyi teşvik ettiği söylenebilir. Çünkü her iki güç de, kişinin sahip olduğu otorite uzmanlığına yani kişisel güvenilirliğine dayanmaktadır.

2.2. Gruplarda Güç Tepkileri

Sosyal hayatın bir parçası olan insanlar, yaşadıkları süre içinde ilişki içinde olacaklar ve her alanda birbirini etkileyeceklerdir. Başkalarını etkileyebilme gücü, ilişkiler sistemi içinde kişinin mevcut ya da aktif gücü olarak adlandırılmaktadır.³⁷ Organizasyonel ortamda bulunan herkes bir etkileme süreci içerisinde gelişmekte, dolayısıyla organizasyonel başarı da bu etkileme sürecinin etkinliğine bağlı olmaktadır. Bu nedenle organizasyonlardaki hiyerarşik yapı içerisinde kişiler, çeşitli yol ve metotlarla birbirini etkileme ve belirli bir davranışa yönlendirme çabası içerisinde bulunarak güç kazanmaya ve bunu kullanmaya çalışmaktadırlar.

“Güç sahibi olmayan” ve “güç sahibi olmaya çalışan” kişiler, bu amaçlarını başarmak için öncelikle güçlerini bireysel olarak artırma yollarını arayacaktır. Ancak burada başarısız olduğu taktirde ikinci tercih, bir koalisyon kurarak gücü artırma yönünde olacaktır. Çünkü sayı arttıkça güç de artacaktır.

Bütün insanlar etkilemenin yolunun güç sahibi olmaktan geçtiğini bilmekte ve dolayısıyla her zaman ve her zeminde kişisel bir güç temeli oluşturmaktadır. “Homo natura, The Will to Power insanın doğası güç tutkusu”³⁸ diyen düşünür Neitzsche, bu arayışın sürekliliğine dikkat çekmektedir. Ancak bu arayış çoğu zaman zor, riskli, maliyetli hatta imkansız olabilmektedir. Fakat bu durumda da güç sahibi olmayan, ancak olmak isteyen iki ve daha fazla kişinin, bir araya gelip kaynaklarını birleştirerek, elde edecekleri menfaatleri arttırdıkları görülmektedir.³⁹

Koalisyonlar, özellikle güç dengesizlikleri söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Daha az güçlü olanlar, gücü dengelemek için bir araya gelirler. Koalisyon oluşumunu etkileyen diğer bir neden de organizasyonda karşılıklı bağımlılığın derecesidir. Görev ve kaynak konusunda karşılıklı

³⁶ WAGNER, HOLLENBECK, a.g.e., s.465.

³⁷ ASTLEY, SACHDEVA, a.g.e., 104-119.

³⁸ H. ARSLAN, Bilim, Bilimsel Bilgi ve İktidar, **Doğu Batı Düşünce Dergisi**, Yıl:2, Sayı 7, 1999, s.65.

³⁹ ROBBINS, a.g.e., s.407.

bağımlılığın olduğu organizasyonlarda daha fazla koalisyon olabilir. Alt birimlerin kendi kendine yeterli olduğu ya da kaynakların bol olduğu bir durumda ise birimler arasındaki karşılıklı bağımlılık ve koalisyon oluşumu daha az görülecektir.⁴⁰ Bir başka husus ise çalışanların görevleridir. Organizasyonda bir grubun görevi ne kadar rutin ise, birbirini ikame edebilirlikleri o kadar fazla olacak ve böylece organizasyonlara bağımlılıkları da artacaktır. Kişilerin bu bağımlılığı ortadan kaldırmak için koalisyon oluşturdukları görülmektedir. Örneğin, sendikaların vasıflı ve profesyonel işçilerden çok, düşük vasıflı ve profesyonel olmayan işçilere cazip gelmesi gibi.⁴¹

Oluşumları hangi faktöre dayanırsa dayansın, organizasyonlarda koalisyonların çok sayıda ve türde olduğu söylenebilir. Ancak böyle olmakla birlikte koalisyonların sahip oldukları güçleri iki başlık altında toplamak mümkündür. Birincisi, yok edici güçler, ikincisi, birleştirici güçler.⁴² Bir organizasyonun ayakta kalması için çalışan güç birleştirici güç olarak isimlendirilirken, o organizasyonu yıkmaya ve ortadan kaldırmaya çalışan güçler ise yok edici güçler olarak adlandırılmaktadır. Bir organizasyonun yaşamını devam ettirebilmesi ve ayakta kalması, ancak birleştirici güçlerin an az bir birim yok edici güçten fazla olmasıyla mümkündür. Organizasyonun yaşamı için güçlerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan koalisyonlarda, birleştirici gücün yok edici güçten en az bir birim fazla olması sağlanmalıdır.⁴³

3. GÜÇ İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Güç ilişkilerinde merkezi konumda bulunan bir kişinin diğerleri üzerinde baskın bir etki uyguladığı, bir grup içinde görülebilen davranışlardandır. Sosyologlar, sosyal alış-veriş kuramında olumlu sonuçlar elde etmeyi amaçlayan kişilerin, güç ilişkileri içine girdikleri düşüncesi üzerinde dururlar. Sosyal alış-verişler, yani fikirlerin, emirlerin, ricaların gidiş gelişi, her zaman asimetriktir. Başka bir deyişle, adil olmayan bir güç dağılımı durumunda, sonuç ve menfaatlerin aynı biçimde değerlendirilmemesi söz konusudur. Bu yüzden bazıları için sonuçlar olumsuz olabilir.⁴⁴

Sonuçlarda güç konusunda farklılıklar yaratan temel faktörler olarak cinsiyet, yaş ve eğitim üzerinde durulacaktır.

⁴⁰ KIREL, a.g.e., s.54.

⁴¹ ROBBINS, a.g.e., s. 407.

⁴² HICKS, GULLETT, a.g.e., s.202.

⁴³ HICKS, GULLETT, a.g.e., 203

⁴⁴ KIREL, a.g.e., s.38.

3.1. Güç-Cinsiyet İlişkisi

Birleşmiş Milletlerin 1985 yılında yayımlanan kadınların eşitliği üzerinde son 10 yıllık gelişmelere ilişkin araştırmasına göre:⁴⁵

- Kadınlar dünyadaki işlerin üçte ikisini yapmaktadırlar.
- Kadınlar dünyadaki gelirlerin onda birini almaktadırlar.
- Kadınlar dünyadaki mülkiyetin yüzde birine sahiptirler.

Görüldüğü gibi araştırma sonuçlarında, kadınların dünyadaki işlerin çoğunu yapmalarına rağmen, erkekler karşısında hep “ikincil” durumda kaldıkları vurgulanmıştır. Hiyerarşik yapılanmaya göre durum ortaya koyulduğunda, araştırmalarda kadın işgörenlerin vasıfsız işlerde yoğunlaştığı, üst kademelerde erkeklerin bulunduğu dikkat çekilmektedir. Walby ve Robbinson, (1988) tarafından yapılan bir araştırma, bürokratik seviyelerde üst yönetimde erkeklerin, alt yönetim kademelerinde ise kadınların yoğunlaştığını, özellikle tüm sekreter ve part-time çalışanların kadın olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁶

Rol ve güç konusundaki çalışmalara göre erkekler ve kadınlar tarihsel süreç içerisinde farklı rollere sahip olmuşlardır. Erkeklerden tarihsel süreç içerisinde sürekli güçlü olma ve amaca ulaşma gibi özellikler istenmiş ve ailede üstlendiği roller gereği, gücün kullanımında, karar verme süreçlerinde etkili olmuşlardır. Kadınların ise yine tarihsel süreç içerisinde güç sahibi olmaları istenmemekle birlikte güce de ihtiyaçları olmadıkları savunulmuştur. Bu bağlamda cinsiyet ilişkilerinin gerçekte güç ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Leonard, 1984; Hollway, 1989). Güç ilişkilerinin bu alanda cinsiyete yönelik sosyalleşme ve ataerkil güç yapısının gerekli bir parçası olarak ele alındığı görülmektedir⁴⁷. Kadınların geleneksel rolleri, çocuk büyütme ve her türlü ev etkinliklerinden sorumlu olmaktır. Kurumsal alanlarda üstlendiği görevlerle de erkeğin görevlerini desteklemektedir. Bu nedenle çalışma hayatında kadınlar genel olarak kadınsı kabul edilen “öğretmenlik”, hemşirelik, sekreterlik vb. görevlerde çalışmışlardır.⁴⁸

Özellikle yönetici konumundaki kadınlar ve erkekler konusunda “Cinsiyet Tiplerinin Ötesi” adlı kitabında Kanter, kadınların ve erkeklerin başarılı olmaları için hangi konularda eğitim almaları üzerinde durmakta ve şöyle demektedir: “Erkeklerin ikili ilişkiler ve duygular konusunda çok şey öğrenmeleri gerekirken, kadınların da güce alışması ve kullanmayı

⁴⁵ PALMER, HYMAN, a.g.e., s.11.

⁴⁶ H. BRADLEY, **Gender and Power in The Workplace**, St. Martin's Press, Inc., New York, USA, 1999, s.67.

⁴⁷ P. NICOLSON, **Gender, Power and Organization: A Psychological Perspective**, New York, 1996, s.10.

⁴⁸ S. ACUNER, S. SALLAN, “Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar” **TODAYE Dergisi**, Sayı 3, 1993, s.81.

öğrenmesi gerekmektedir”.⁴⁹ Kadınlar iş yaşamında çeşitli ikilemler yaşamalarına rağmen artık iş yaşamının önemli bir parçası olmuşlardır. Böyle bir durumda yöneticileri “kadınlar” ve “erkekler” şeklinde ayırmak yerine, kaliteli ve başarılı yöneticiler olarak katagorize etmek daha yerinde olacaktır. Ve dünyadaki tahminler, 2000’li yıllara yaklaşırken özellikle ABD şirketlerinde yüksek statü, yüksek beceri gerektiren rollerde kadınların ilerlemesi mücadelesinin verilebileceğine dikkat çekerek⁵⁰ IBM, GTE, Hewlett-Packard, Eastman Kodak gibi firmalarda kadın ve erkeklerin birlikte, tüm şirket seviyelerinde başarı ile çalıştığını belirtilmektedir.

3.2. Yaş-Güç İlişkisi

Günümüze kadar gelinen yönetim uygulama ve tecrübesinde genellikle işlerin yaşlara göre kademelendirildiği görülmüştür. Başka bir deyişle, organizasyonda bu konuda bir politika olsun veya olmasın, çalışanların yaşlandıkça yavaş yavaş diğer pozisyonlara doğru ilerledikleri görülmüştür. Bu nedenle 1980’lere kadar, yaş, çalışanları yüksek pozisyonlara getirmek için yeterli görülmüştür. Bunun nedeni ise tecrübe ile yaşın birbiriyle yakından ilişkisine hatta etkinliğin yaş ile büyük bir korelasyon gösterdiğine olan inançtır.⁵¹ Ancak, 1980’li yıllarda yaşanan yoğun değişim ile bilgi teknolojisindeki büyük ilerleme, gençlere daha yüksek pozisyonların yolunu hızla aralamaya başlamıştır.

Yönetim kademelerinde ailedeki “kuşak çatışması”na benzer bir çatışma yaşanmakta özellikle gençler ile yaşlılar arasında kültürel farklılıktan kaynaklanan diyalog kopuklukları, sürtüşmeler vb. sorunlar sürekli olabilmektedir. Bu sorunları çözmeye ve etkili yönetimi gerçekleştirmede farklı yaştaki yöneticilerin farklı güç türlerini kullandıkları görülmektedir. Genç yöneticilerde kendini gösterme, kabul ettirme arzusu yüksek olduğundan bu kişilerin daha fazla başarı gücü kullanma eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte ise kişilerin uzmanlık ve özdeşleşme gücüne başvurdukları ve ayrıca yükseldikleri pozisyonların ödül ve ceza güçlerini kullanma yoluna gittikleri de görülmüştür. Dolayısıyla yaş-güç ilişkisinde kurumsal kaynaklı güçlerde pek farklılık olmamakla birlikte kişisel kaynaklı güçlerde farklılık gözlenmiştir.⁵²

Yukarıdaki tespitler Abdala’nın (1987) çalışmasıyla da benzerlik göstermektedir. Abdala, deneyimli çalışanların uzmanlık ve özdeşlik güçlerini istedikleri yönünde sonuçlar bulmuştur. Bu sonuçların Homans’ın adalet kuramı sonuçlarına uyması dikkat çekmektedir. Çünkü, Homans’a göre, sosyal alış-verişin devamı için kişilerin, yaptıkları yatırım kadar

⁴⁹ Trudy HELLER, *Yönetimde Kadın Erkek*, Çev. Işın Tuzcular, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1997 s.102.

⁵⁰ S. NUSS, D. VIRY , E. DENTI *Women in the World of Work: Statistical Analysis and Projections to the Year 2000*, International Labour Organization, Switzerland, 1989, s.4-5.

⁵¹ J.B. KOLASA, J. B. *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev. Kemal Tosun ve Diğ. , İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:42, İstanbul, 1969, s.163.

⁵² KARAMAN, a.g.e. s.99.

kazançlı olması gerekmektedir. Alış-veriş sonucunda kazanç da, ödüllerin bedellere nazaran daha fazla olması sonucunda gerçekleşir. Bu durum, Shaw ve Costanso (1970) tarafından yapılan araştırmada yaşlı ve tecrübeli kişilerin, yaptıkları yatırımın diğerlerinden daha fazla olduğu için ödüllendirilmeyi istedikleri sonucunu desteklemektedir.

3.3. Güç ve Eğitim İlişkisi

Değişme, hem birey, hem organizasyon hem de toplum hayatında genellikle gelişmeyle ilgili düşünüldüğü için hep desteklenmiştir. Ancak böyle bir düşünce, değişimin gelişme fırsat ve kapasitesi taşımasıyla mümkündür. Böyle bir fırsat ve kapasite için anahtar kavram “eğitim”dir.

Eğitimin işletmeler açısından taşıdığı önemin başında, çalışanların işe ve iş yerlerine uyumlarının sağlanması gelmektedir. Özellikle iş-işgören açısından çalışanların yetenek ve özelliklerinin yanında eğitim düzeylerinin büyük önem taşıdığı belirtilmiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin uzmanlık gücünü kullandıkları, eğitim gücü düşük olanların ise cezalandırıcı gücü tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyinin yüksek olması durumunda kişilerin yönetim kademelerine daha çabuk geldikleri ve dolayısıyla pozisyon gücü elde ettikleri belirtilmektedir. Pozisyon gücünü elde edenlerin, eğitim düzeyi yüksek olan ödüllendirme gücünü daha fazla tercih ettikleri, düşük olanların ise cezalandırıcı güçten yana oldukları belirtilmektedir.⁵³

Şüphesiz gelinen çağda eğitim, en fazla bilgi gücü, bilgiye ulaşma fırsatlarını değerlendirme ve bunun kontrolü ile ilgilidir. Özellikle alınan eğitimi, uzmanlıklarını, yaratıcılık ve üreticiliklerini geliştirmede kullanan çalışan ve yöneticiler, günümüzdeki en etkili ve kaliteli güç kaynağını değerlendiriyorlar demektir.

SONUÇ

Güç, basit anlamda “insanın bir şeyi yapabilme yeteneğidir”. Yönetimsel anlamda ise “işleri halletme, kaynakları harekete geçirme, bir insanın ulaşmaya çalıştığı hedefleri için gerek duyduğu ne varsa elde etme ve kullanma yeterliliğidir”. Güç, her organizasyonun temel unsurlarından biridir. Bu nedenle Bierstedt “Güce her şeyden önce bir işyerini başlatabilmek, daha sonra da sürekliliğini garanti edebilmek ve normlarını kabul ettirebilmek için ihtiyaç vardır. Güç olmadıkça ne organizasyon ne de düzen olabilir” demektedir. Gerçekten güç, insan ilişkileri ve organizasyonların etkinliğini sağlayabilmek için gerekli olan bir olgudur. Ancak tarih süresince gücün uygulama alanına konuluşunun kötü olması ve güce sahip olanların hakim oldukları kişileri sömürme yolunu izlemeleri, onun olumsuz bir şöhrete sahip

⁵³ KARAMAN, a.g.e., s.101.

olmasına neden olmuş ve böylece uzun yıllar güce sahip olanlar, bunu “reddetme”, güçlü olmak isteyenler “böyle görünmekten kaçınma”, gücü elde etmekle başarılı olanlar ise, “onun sırrını gizleme” yoluna gitmişlerdir. Bütün bu yönleriyle güç, uzun yıllar yönetim ve organizasyon literatürünün de ihmal ettiği bir konu olmuştur.

Ancak ister iyi, ister kötü, ister arzulanan ya da kaçınılan bir şey olarak görülsün, gücün, insan davranışlarının, insanlar arası ilişki ve iletişimin, özellikle de yöneten-yönetilen boyutunun tüm düzeylerinde hesaba katılması gereken bir dinamik olduğunun kabul edilmesi gerekir. Bu nedenle liderlik, motivasyon, iş tatmini, kültür, kişilik, çatışma ve stres konularının merkezî noktalarından biri olarak ele alınan güç konusunun anlaşılma, kullanılma ve uygulanmasına yönelik son yıllarda artan bir ilgi olduğu görülmektedir.

Güç vasıtasıyla hareket eden ya da güç yoluyla işleyen organizasyonlarda, gücü en iyi anlaması ve kullanması gereken kişilerin başında yöneticiler gelmektedir. Yönetici son derece dinamik, çok boyutlu ve örtülü olan gücü, etkili ve başarılı bir şekilde kullanmak zorundadır. Gücün etkili ve başarılı kullanılması ise alışılmışın aksine, yöneticinin çalışanlara zorluklar ve mecburiyetler çıkarması değil, çalışanlara fırsatlar sunarak onları en üst düzeyde harekete geçirmesidir. Böylece insanların iç güç ve güvenlerini, kimlik, üstünlük ve amaçsallık duygularını güçlendiren yönetici, kendi gücünü arttırmak adına başkalarına zayıflık, yetersizlik ve güçsüzlük hissettirmek yerine, onlarla paylaştıkları güdü ve değerler çerçevesinde amaçlara en yüksek düzeyde ulaşmayı sağlayarak, insanların kendisine saygı ve güvenini, organizasyona ise bağlılığını arttıracaktır.

Sonuç olarak güç, tek başına iyi ya da kötü değildir. Ancak tıpkı atom bombası gibi hem iyi hem de kötü amaçlar için kullanılabilir. Yönetici, gücü, etkili ve başarılı bir şekilde kullanmayı bilmelidir. Çünkü, yöneticinin gücünü başarısız bir şekilde kullanmasıyla ilgili her durum, kişisel ve organizasyonel gücün azalmasına, başarılı bir şekilde kullanması ise söz konusu güçlerin gelişimine neden olacaktır. “Güç, gücü doğurur.” sözünün de ortaya koyduğu gibi böyle bir kullanım, gücün kabul edilmesi ve kurumsallaşması demek olacaktır.

KAYNAKLAR

1. ABDALA, I. A. (1987). “Predictors of the Effectiveness of Supervisory Social Power”, **Human Relations**, Vol. 40.
2. ACUNER, S., SALLAN, S. (1993). “Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar” **TODAİE Dergisi**, Sayı 3.

3. ALDEMİR, Ceyhun. (1993). “Yöneticilerin İş Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **TODAİE Dergisi**, Sayı:1, Cilt:16.
4. ARSLAN, H. (1999). Bilim, Bilimsel Bilgi ve İktidar, **Doğu Batı Düşünce Dergisi**, Yıl:2, Sayı 7.
5. ASTLEY, W., SACHDEVA, D. (1984). “Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis”, **Academy of Management Review**, Vol. 9.
6. AYTÜRK, N. (1990). **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara.
7. BAYRAK, S., (1995).Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
8. BAYSAL, A. C., TEKARSLAN, E. (1996). **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
9. BERLE, A A. (1980). **İktidar**, Çev. Nejat Muallimoğlu, Tur Yayınları, İstanbul.
10. BİLGİN, N. (1997). “Atatürk ve Karizma”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul.
11. BRADLEY, H. (1999). **Gender and Power in the Workplace: Analysing the Impact of the Economic Change**, St. Martin’s Press, Inc. , New York.
12. BRAYMAN, A. (1992). **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage Publication, Newbury Park.
13. CAVANAUGH, M. (1984). **Power Politics and Organization: A Behavioral Science View**, John Wiley and Sons Ltd. , USA.
14. CRIBBIN. J. J. (1972). **Effective Managerial Leadership** American Management Association, Inc., USA.
15. DALE, E. (1978).**Management Theory and Practice**, McGraw Hill Book Company, USA.
16. FRAZIER, G. L. , GILL, J. D. , SUDHIR, K. H. (1998). “Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution a Developing Country”, **Journal of Marketing**, Vol. 53. January.
17. FULMER, R. M. (1983). **Practical Human Relations**, Richard D. Irwin, Inc. , Homewood, Illionis.

18. GIBLIN, L. (1995)., **İnsan İlişkilerinde Kendine Güven ve Güç Elde Etmenin Yolları**, Çev. İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
19. HAMMER, W. C. , ORGAN, W. D. (1978). **Organizational Behavior**, Business Publication, Inc. , USA.
20. HAMPTON, D., SUMMER C., WEBBER, R., (1978). **Organizational Behavior and the Practice of Management**, Scott, Foresmand Company, Glenview.
21. HATCH, M. J. (1997). **Organization Theory**, Modern, Symbolic and Postmodern Perfectives, Oxford Universty Press.
22. HELLER, T., (1997). **Yönetimde Kadın Erkek**, Çev. Işın Tuzcular, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1997 s.102.
23. HELLRIEGEL, D., Slocum, J. W. , WOODMAN, R. W. (1989). **Organizational Behavior**, 5th Edition, West Publishing Co., USA.
24. HICKS, H., R. GULLET (1976)., **The Management of Organizations**, 3rd Edition, Mc Graw Hill Book Company
25. HICKS, H. G. (1979). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, I. Cilt, Çev. Bintuğ AYTEK-SALIMŞEN, Turhan Kitabevi, Ankara.
26. HORNER, A. (1997). **Güç: Güç Sahibi Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma**, Çev. Semra Kunt, HYB Yayıncılık, Ankara.
27. HUNT, John W. (1994). **Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranış Kılavuzu**, Çev. Mesut Odman, Öteki Yayınları, Ankara.
28. KARAMAN Abdullah, (1999). **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
29. KELMAN, H. (1958). **Compliance, Identification and Internalization**, Three Proceesses of Attitude Change, Journal of Conflict Resolution 2.
30. KILINÇ, T. (1997). “Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı” 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul.
31. KIREL, Çiğdem. (1998). **Örgütlerde Güç Kullanımı**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:113, Eskişehir.

32. KOLASA, J. B. (1969). **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev. Kemal Tosun ve Diğ. , İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No:42, İstanbul.
33. KRETNER, Robert. (1983). **Management**, 2nd Edition, Houghton Nifflin Company, Boston.
34. LUTHANS, Fred. (1995). **Organizational Behavior**, 7th Edition, McGraw Hill. Inc.
35. MACHIAVELLI, N. (1996). **Hükümdar**, Çev. Yusuf Türkiye, Düşünen Adam Yayınları, İstanbul.
36. P. NICOLSON, Gender, Power and Organization: A psychological Perspective, New , New York, 1996.
37. MILES, R. (1980). **Macro Organizational Politics**, Goodyear Publishing Company Inc., New York.
38. NUSS, S., VIRY, D. , DENTI, E. (1989). **Women in the World of Work: Statistical Analysis and Projections to the Year 2000**, International Labour Organization, Switzerland.
39. ÖZKALP, Enver. (1995). **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
40. ÖZTÜRK, S. Ayşe, (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Eskişehir.
41. PALMER, M. , HYMAN, B. (1993). **Yönetimde Kadınlar**, Çev. Vedat Öner, Rota Yayıncılık, İstanbul.
42. PEDERSEN, K. A. , LONG, B. C. , LINN, R. (1994). “Relationship and The Meaning of Power for Disadvantaged Women”, Lesbian and Gay.
43. Psychology : Theory, Research and Clinical Applications, Sage Publications Ltd. , California.
44. PFEFFER, J., (1981). **Power in Organizations**, Harper Collins Publishing Co., New York.
45. PFEFFER, J., (1992). **Managing With Power**, Harvard Business School Press, Boston.
46. QUIGLEY, J.V. (1993). **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev. Berat Çelik, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

47. RAHİM, A., (1989). “Relationship of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence From National Sample of Managers”, **Journal of Management**, 15/4, s. 545-565.
48. ROBBINS, P. Stephen. (1996). **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
49. SHAW, M.E., COSTANZO, P.R. (1970). Theories of Social Psychology, Mc Graw Hill Book Company, New York.
50. STERN, L. W. , ROSENBERG L. J. (1974). “Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels a Discriptive Model” **Journal of Marketing**, Vol. 34.
51. STONER, J. , FREEMAN, R. E. (1992). **Management**, 5th Edition, New Jersey.
52. TJOSVOLD, D., ANDREWS, I. R., STRUTHERS, J. T. (1991). “Power and Interdependence in Work Groups”, **Group and Organization Studies**, Vol. 16, No. 3, September, 285-289.
53. TOFFLER, A. (1992). **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, Çev. Belkıs Çoraktı, Altın Kitaplar Yayınevi.
54. TURGAY, Tayfun. (1994). “İşletme Yönetiminde Otorite Kavramı ve Analitik Bir Yaklaşım”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 12.
55. WAGNER, John A., HOLLENBECK, R., (1992), **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, Inc. , Englewood Cliffs, New Jersey.
56. WERNER, Isabel. (1993). **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Öner, Rota Yayıncılık, İstanbul.
57. YUKL, Gary. (1989). “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, **Journal of Management**, Vol. 15, No. 2,
58. ZILLIOĞLU, M., (1993). **İletişim Nedir?**, Cem Yayınevi, İstanbul.