

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2000, C.5, S.2 s.21-34.

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

Yrd.Doç.Dr. Sabahat BAYRAK*

ÖZET

İnsan doğasının üstünlük, düzen ve kontrol arayışının nesnel bir göstergesi olan güç kavramının, insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Çünkü güç ile ilgili konular ve güç mücadeleleri, tarihin her döneminde ve toplumun her kesiminde görülmüştür ve görülecektir. Ancak, devletten aileye, tüm sosyo-ekonomik sınıflar ve etnik gruplara, iş dünyasından eğlence dünyasına, dini kurumlardan bilimsel kuruluşlara kadar geniş bir yelpaze içinde günlük hayat ve organizasyonel hayatın önemli bir parçası olan güç konusu, yönetim ve organizasyon literatüründe yeterince çalışılmamıştır.

Tarihçilerin, sosyologların, siyaset bilimcilerin ve sosyal psikologların çok eski çağlardan beri dikkatini çeken güç konusuna, yönetim ve organizasyon alanındaki ilgi son yıllara rastlamaktadır.

Makale, gücün ne olduğunun, niçin önemli olduğunun, kimlerin hangi güdülerle ona yöneldiklerinin, organizasyon yapısında temel işleyişinin ve nasıl kullanıldığının açıklanmasını sağlayarak, güce yönelik ihmali ve belirsizliği azaltmayı amaçlamaktadır.

Güç Kavramı, Benzer Kavramlarla İlişkileri, Kaynakları ve Temelleri

GİRİŞ

Güç kavramı insanlara farklı şeyler ifade etmekle beraber, bütün toplumlarda her zaman önemsenen bir değer olmuştur. İnsanlık tarihinin güç, mücadele ve uygulamalar tarihi olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde de bilim, sanat ve iş dünyasında, sosyo-ekonomik sınıflar, etnik gruplar ya da uluslar arasında güç mücadeleleri tüm hızıyla sürmektedir. Gücü elde etmek, gücü elinde tutmak ve gücü kullanmak için taktikler ve stratejiler, artan oranda önem kazanmaktadır. Güç otoritelerinden biri olarak kabul edilen Nietzsche, “Dünyanın temel hammaddesi güç/iktidar’dır. Güç tutkusu bir varlık, bir oluş değil bir kaderdir” sözüyle, hayat devam ettikçe bu mücadelenin de var olacağına dikkat çekmektedir.

* Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

Güç olgusunun, bütün toplumlarda ve insan ilişkilerinde her yer ve zamanda sürdüğünü ve önemli olduğunu kabul etmekle beraber, bu konunun en fazla yöneticiler açısından önemli olduğunu belirtmek durumundayız. Çünkü başarısı kendi yetenek ve becerisine bağlı olan doktor, mühendis, avukat vb. meslek sahiplerinin tersine, yöneticinin başarısı büyük ölçüde astlarını, üstlerini, meslektaş, müşteri ve rakiplerini etkileme yeteneğine bağlıdır. Amaçlara ulaşmada bütün kaynakları etkili kullanma mecburiyetinde olan yöneticilerin, gücü yapıcı bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Yöneticilerin gücü verimli ve etkili kullanabilmeleri, gücün farkına varmaları ve güç kaynaklarını bilip etkili yönlendirmeleriyle mümkün olacaktır. Bu durumda profesyonel yöneticiler için “zaman yönetimi”, “stres yönetimi”, “kariyer yönetimi” vb olgular ne denli önemli ve anlaşılması gerekli bir konuya, “güç yönetimi” de aynı şekilde önemli görülmelidir. Çünkü güç ile ilgili sorunlar ve korku ya da sahip olmadaki aşırı tutkular yönetilmedikçe, başarılı olmak söz konusu olmayacaktır. Bu durumda güç yönetimi ile ifade edilmek istenen, yöneticiler tarafından gücün ne olduğu, nasıl ulaşılacağı, ne şekilde algılandığı, sahip olunan güç kaynağının ne zaman, ne kadar ve nerede kullanılacağına bilinmesidir. Kısaca, güce sahip olmak, gücü kullanma tutkusunu ve korkusunun tutsağı olmak değil, gücü tüm işlerinde yapıcı bir kuvvet olarak kullanma yeteneğine ulaşmaktır.

Makale, gücü tanıtarak, onun ortaya konulması, algılanması ve kaynakları üzerinde durarak gücün yönetilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Uzun yıllardan beri, güce yönelik ideolojik ve metodolojik sorunların varlığı, özellikle yönetim alanında güç ile ilgili literatürün az ve yetersiz oluşuna neden olmuştur. Ancak son yıllarda bu ihmal ve ilgi yetersizliğini dengeleyecek şekilde güç konusunu yeniden ele almada artan bir ilgi dikkat çekmektedir. Kısaca makale, ideolojik ve metodolojik zorluklara rağmen, gücün organizasyonların temel unsurlarından biri olduğuna ve organizasyonun etkinliği ile yüksek performansı için gerekliliğine odaklanarak, ondan yararlanma yollarını ve örgütsel amaçlara uygun kullanımını sağlayıcı yönlerini tartışmaya çalışmaktadır.

1. GÜÇ KAVRAMININ TANIMI

Güç, hayattaki her türlü ilişki ve etkileşimin ayrılmaz ve önemli bir parçasıdır. Böyle olması nedeniyle güç konusu tarihten bu güne önemli tartışma ve araştırmaların temel konusu olmuştur.¹

En basit tanımıyla güç, “başkalarını etkileyebilme yeteneği” ya da “bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesi”dir.² Bu bağlamda daha geniş bir tanım olarak güç; “planlananı gerçekliğe dönüştüren, hareketi

¹ W. ASTLEY, D. SACHDEVA, “Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis, *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984 ; Pfeffer, 1981; Rahim 1989

² John W. HUNT, *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranış Kılavuzu*, Çev. Mesut Odman, Öteki Yayınları, 1994, Ankara, s.38.

başlatacak ve sürdürecektir temel bir enerji³ olarak değerlendirilmektedir. Tanımda görüldüğü gibi güç, daha çok değişim yaratma kapasitesi olarak algılanmakta yani bir şeyi A'dan Z'ye değiştirme yeteneği olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda güç, gerek düşünce sürecinde gerekse ekonomik, sosyal ve siyasi arenadaki her türlü hareket yaratma eyleminde uygulanmaktadır.⁴

Güç kavramı üzerinde çalışan araştırmacılardan Weber, gücü “sosyal ilişki içindeki bir kişinin direnmelere rağmen kendi iradesini yürütme ihtimali”⁵ şeklinde tanımlarken, Pfeffer, “davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişle başa çıkma ve insanların bu yönde davranışlarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet”⁶ olarak değerlendirmektedir. Quigley ise gücü, “işleri halletme, kaynakları harekete geçirme, bir insanın ulaşmaya çalıştığı hedefler için gerek duyduğu ne varsa elde etme ve kullanma yeterliliği”⁷ olarak değerlendirmiştir.

Yukarıdaki tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırmacıların bir kısmının “kişisel bir potansiyel”, bir kısmının “sosyal ilişki içindeki etkileşim”, diğerlerinin ise “kişilerin istek duydukları sonuçları elde etmek için kullandıkları kişisel bir yetenek”⁸ olarak tanımladıkları görülmektedir. Bütün tanımların ortak noktası ise gücün insanlar ve sosyal aktörler arasındaki ilişkileri karakterize etmesi, yani etkileşime dayalı bir kavram olmasıdır. Dolayısıyla başkaları ile ilişkilendirilmeden bir kişi için tek başına güçlüdür, demek hatalı olacaktır. Kişinin güçlü olup olmadığı, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Örneğin bir kişi bazı konularda güçlü bazı konularda daha az güçlü ya da güçsüz olabilir. Bu noktadan hareketle, gücün şartlara, ilişkilere ve ortama bağlı olarak belirginleştiği ifade edilebilir. Cavanaugh, ortama uygun güç kullanan kişilerin istedikleri amaca ulaşabileceklerini ve organizasyon içindeki etkinliklerini artıracabileceklerini söyleyerek⁹ konuya farklı faktörlerle yaklaşılması gerektiğine işaret etmektedir.

2. GÜCÜN ALGILANIŞI VE GÜCE KARŞI TUTUMLAR

Tarih boyunca hemen her kültür, toplum ve organizasyonda güce karşı çeşitli tutumların sergilendiği görülmüştür; bu tutumlar, bireyin, gücü hem olumlu hem de olumsuz şekilde algılayabildiğini göstermektedir. Ancak

³ J.V. QUIGLEY, **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev. Berat Çelik, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.35.

⁴ M. PALMER, B. HYMAN, **Yönetimde Kadınlar**, Çev. Vedat Öner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.35.

⁵ Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, 7th Edition, Mc Graw Hill. Inc., USA, 1995, s.21.

⁶ J. PFEFFER, **Managing With Power**, Harvard Business School Press, Boston 1992, s.20.

⁷ QUIGLEY, a.g.e., s.34-35.

⁸ R. MILES, **Macro Organizational Politics**, Goodyear Publishing Company Inc., New York, 1980, s.165.

⁹ M. CAVANAUGH, **Power Politics and Organization: A Behavioral Science View**, John Wiley and Sons Ltd., USA, 1984.

güce olumlu ve olumsuz yaklaşımların klasik ve modern bakış açısına göre daha belirgin bir anlam kazandığı görülmektedir. Klasik yaklaşım açısından güç, hem sosyal hem de politik arenada büyük ölçüde yıkıcı bir etki olarak tanımlanmış ve bu doğrultuda gücü yönetmede temel öneri, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimi iyileştirmek amacıyla gücün adil dağılımı yani eşitlenmesi yönündedir.

Gerçekten güç, kişilerin haklarının ve mallarının ellerinden alınması, bir başkasına bağımlılık durumu yaratması ve genellikle sevgi temeline dayandırılmadan oluşturulması nedenleriyle bireyler tarafından uzun yıllar olumsuz şekilde algılanmıştır. Özellikle zorbalık, saldırganlık ve amaçlara ulaşmak için iyi hesaplanmış soğuk yöntemler kullanmak¹⁰ şeklinde tarif edilen gücün, olumsuz içeriğe sahip olduğu baştan kabul edilmiştir. O döneme yönelik anlayışları, aşağıdaki sözlerle ortaya koymak mümkündür;

- İngiliz tarihçi John Emerich Dalberg'e göre güç, "aldatmaya meyillidir, mutlak güç mutlaka aldatır"; Peret B. Shelley'e göre güç, "yıkıcı bir hastalık (veba vb.) gibi dokunduğu her şeyi kirletir, özgürlüğün ve doğruluğun felaketidir, insanları tutsak eden, insan bedenini mekanik bir robota çeviren bir etkidir"; Spinoza'ya göre "ün ve para hırsıyla insanın var olma nedenine üstün gelen ve bunlar tek başına amaç edinildiğinde ortaya çıkan bir tür delilik halidir"; Henry Adams'a göre ise "güç zehirlidir, çünkü başkanlar üzerindeki etkisi daima korkunç olmuştur" Berle'ye göre de "güç pis bir kokudur. Ona sahip olmak ise çirkin bir duygudur". Son olarak Flippo ise gücü "güç özellikle bireyselliğe ve eşitliğe önem veren türden geleneklerin hakim olduğu toplumlarda ruhsal yönü ağır basan bir kavramdır. Bu nedenle bir yöneticiyi güç peşinde koşan bir kişi olarak tanımlamak, onu lekelemek ve ona iftira etmektir" şeklinde algılayarak güce olumsuz yaklaşan görüşe destek vermektedir.¹¹

Güce yüklenen bu olumsuz anlamlar, tarih içerisinde, haklılığını gösteren örneklerle doludur. Özellikle güçlü olan yönetimlerin halkı sömürmeleri ve kontrolündeki kişileri kendi çıkarları için kullanmaları, bu olumsuz düşünceleri beslemiştir. Gücün devlet yöneticileri tarafından (Hitler, Lenin, Nemrut vb.) tarafından halkın mutsuzluğu için kullanılması¹², gücün ahlaksızlık olarak görülmesine dahi yol açmıştır. Güç hiçbir yüksek ahlâkî değer taşımaz. Güç karşısında ahlâk her zaman aciz kalır diyen Machiavelli de bu duruma işaret etmektedir.¹³

Gücün yaradılıştan kötü, tehlikeli veya faydasız bir şey olduğu söylenemez. Güç, esasında insan hayatının her evresinde onun önemli bir parçası olmuştur. İnsanların yaşadığı her yerde güç elzemdir ve gerçekte

¹⁰ PALMER, HYMAN, a.g.e., s.35.

¹¹ H. HICKS, R. GULLET (1976)., **The Management of Organizations**, 3rd Edition, Mc Graw Hill Book Company, 1976, s.180.

¹² Abdullah KARAMAN, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.41.

¹³ N. MACHIAVELLI, **Hükümdar**, Çev. Yusuf Türkiye, Düşünen Adam Yayınları, İstanbul, 1996, s.43.

otomatik olarak hayat bulur.¹⁴Güce iki yönlü bakış açısı olduğunu Peter Bacharach ve Morton Baratz gücün iki yüzü olduğu şeklinde ortaya koyar.Yazarlara göre gücün ilk yüzü arzulan sonuçları elde etmek için doğrudan güç uygulamasını ifade eder.Bu bakış Robert Dahl'ın güç tanımında A'nın B'yi etkilemesine karşılık gelmektedir.Gücün ikinci yüzü ise politik süreçlerin işleyişinde bilinçli ya da bilinçsiz olarak engel yaratmak ya da sorun çıkarmaktır.Gücün bu yüzü açık olarak ortaya konmaz , tartışılmaz ve kolay gözlenmez.İkinci yüzünde gücün oluşturduğu bu olumsuz çağrışımlar, pek çok kişinin, güç sahibi olma isteğini ender olarak açıklamasına neden olmuştur hatta çoğu zaman gizleme yolu tercih edilmiştir.¹⁵ Gizleme ve maskeleye, güce sahip olmak isteyenlerin arzularını daha çok yüceltmelerine neden olmuştur. Galbraith'ın "kanun dışı kişilerin güç peşinde koşmaları, ona sahip olmayı düşünen kişileri biraz daha hafif deyimler aramaya yöneltmektedir" tespiti, uygulamada oldukça yaygındır. İnsanların "güç sahibi olmak istiyorum" yerine "mücadele etmeyi, hizmet edebilmeyi, fırsat bulmayı ve yararlı olmayı" istediklerini sıklıkla vurgulamaları, bu tespiti haklı çıkarmaktadır. Özellikle politik arenada politikacıların bu sözleri ne denli yaygın kullandığı hatırlanırsa, tespitinin doğruluk payının yükseldiği görülecektir.

Geleneksel güç teorisyenleri açısından güç çoğu zaman kötü kullanılmasından dolayı kötü bir imaja sahip olsa da, çağdaş yaklaşım, gücün hem kaçınılmaz hem de potansiyel olarak yapıcı olduğu yönündedir.¹⁶ Nitekim günümüz teorisyenlerinin, gücü, "bir takım amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlü bir direnmeye dayanmadan kaynakları harekete geçiren potansiyel ya da kapasite" olarak tanımladığı ve daha çok olumlu anlamları üzerinde durulduğu görülmektedir.¹⁷ Örneğin; Konter (1977-1979), güçlü liderlerin, çalışanların güvenini kazanmak ve onların görev ve amaçlarını kolaylaştırmak için kaynaklara sahip olmak istedikleri üzerinde dururken, Pfeffer (1981), organizasyondaki önemli bölümlerin, güçlerini organizasyona katkıda bulunacak şekilde kullanabilenler olduğunu tartışmıştır. Özellikle son yıllardaki araştırmalarda gücün pozitif yönleri ve onun nasıl yapıcı bir şekilde yönetilebileceği konularında veri tabanı oluşturulduğu dikkat çekmektedir.¹⁸

Sonuç olarak gücün ne iyi ne de kötü olduğunu söyleyebiliriz. Salt anlamda gücün kendisi iyi ve kötü değildir. Berle'nin dediği gibi gücün yaradılıştan kötü, tehlikeli ve faydasız olduğunu söylemek hatalı olur.¹⁹

¹⁴ Adolf A. BERLE, **İktidar**, Çev. Nejat Muallimoğlu, Tur Yayınları, İstanbul, 1980, s.33.

¹⁵ M.J.HATCH,Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives , Oxford University Press,1997,s.290.

¹⁶ K.A. PEDERSON, B.C. LONG, R.LINN, "Relationship and The Meaning of Power for Disadvantaged Women, **Lesbian and Gay Psychology: Theory, Research and Clinical Applications**, Sage Publications Ltd., California, 1994, 229.

¹⁷ J. PFEFFER, **Managing With Power**, Harvard Business School Press, Boston 1992, s.19-20.

¹⁸ D. TJOSVOLD, I. R. ANDREWS, J. T. STRUTHERS (1991). "Power and Interdependence in Work Groups", **Group and Organization Studies**, Vol. 16, No. 3, (September 1991) s. 285.

¹⁹ BERLE, a.g.e., s.33.

Ancak, gücün hem iyi hem de kötü amaçlarla kullanılabilmesi kabul edilmelidir. İnsanlardan beklenen, onun akıllıca ve etkin olarak kullanılmasıdır. Bunun için de gücün farkına varılması ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu konudaki gerekliliğe Gross'un şu sözleriyle işaret ediyoruz. "Güç...her yönde keşedilen bir kılıçtır. Ancak arzulanan amaçlara erişebilmede, güç, kaçınılmaz bir şeydir. Güç olmayınca, sadece idealizm işe yaramaz bir reçete halini alır, üstün düzeyde ve anlamlı amaçlara ancak onun yoluyla ulaşılabilir"²⁰.

3. GÜÇ İLE İLGİLİ YASALAR

Adolf A. Berle, "gücün doğal yasaları" olarak adlandırdığı bazı ön kabulleri ileri sürmekte ve bu konuda şöyle demektedir: "Güç evrensel bir tecrübedir. Hemen her insan, büyük ya da küçük ölçüde kısa ya da uzun bir zaman içinde onu elinde bulundurur." Berle, gücün doğal yasaları dediği beş yasa ortaya koymakta ve bu ön kabullerin ister anne-çocuk, ister patron-işçi, ister devlet-vatandaş ilişkisinde olsun, her yer ve seviyede uygulanabilir olduğunu iddia etmektedir.²¹

Berle tarafından ortaya konulan bu yasaları kısaca şöyle özetleyebiliriz :

1. "Güç, insanlardan oluşan bir organizasyonda sürekli olarak bir boşluğu doldurur."; gücün kullanılmaması durumu kaos yaratır. "İktidar, anarşiye her zaman tercih edilir" diyen Machiavelli'ye, Berle de "güç, kaba ve dehşetli olsa da kaosa tercih edilir" diyerek katılmaktadır. İnsanların gücü tercih etmesi, kaosa veya karmaşaya katlanamaması iki nedene bağlanmaktadır. Bunlardan birincisi, kaosun, kişisel güvensizlik yaratması, ikincisi ise, organizasyonlarda çalışanlardan elde edilen verimliliğin engellenmesidir²².

Bu ilk yasaı şekillendirmek için Berle, 09 Kasım 1965 yılında New York'ta elektrik kesilmesi sonucu ortaya çıkan kaosu şöyle örnek verir; trafik ışıkları çalışmadığından caddelerin birbiriyle kesişen tüm noktaları bir kaos manzarası vermekteydi. 19. Cadde ile 3. Caddenin kesiştiği noktada yirmi yaşlarında bir genç trafiği idare etme görevini yüklenmişti. Bu gencin sahip olduğu en büyük iki değerden birisi bir el feneri, diğeri de kesin kararlılığıydı. Ona, tıpkı bir üniformalı polise yapıldığı gibi uyulmaktaydı. Şehrin birçok yerinde buna benzer olaylar cereyan etmişti. Kendiliğinden ortaya çıkan bu güçler, sürücüler tarafından hemen biçimsel güç olarak kabul edilmişti. Çünkü, bunun tersi "kaos" demektir. Aynı şekilde kesin kararlı ve

²⁰ H. HICKS, R. GULLET, *The Management of Organizations*, 3rd Edition, Mc Graw Hill Book Company, 1976, s. 219-220.

²¹ BERLE, a.g.e., s. 37-113 ; HICKS, GULLET, a.g.e., s.192-193..

²² Enver ÖZKALP, *Sosyolojiye Giriş*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1995, s. 255-271.

iddialı bir yönetici de, ortaya çıkan güç boşluğuna girmek yoluyla kazanabilir ve gücünü arttırabilir.

2. “*Güç kişiseldir.*”; sınıfların, elitlerin ve grupların bireyler üzerinde toplanan gücün yürütülmesine katkıda bulunmak üzere yönetim işlevine yardımcı olsa da “sınıf gücü”, “grup gücü”, “elit gücü” diye bir şey yoktur.

Güç, insanın bir özelliğidir ve güç ona sahip olan biri olduğu zaman vardır. Berle bu noktada C.Wright Mills tarafından yazılan “İktidar Seçkinleri” için; “Başkalarından daha yüksek mevkilerde bulunan, daha iyi eğitim görmüş veya daha fazla zenginliğe sahip oldukça küçük bir grubun, “elit”in, gücü ellerinde bulundurdukları söylene de bu, Mills’in faraziyeler doğrulamaz” demektedir. Çünkü ona göre hiçbir kategori, hiçbir sınıf, hiçbir grup kendiliğinden güç uygulayamaz ya da kullanamaz. Bunun için teşkilat gerekir. Ancak, bu teşkilata karar verme ve harekete geçme yetkisini kime verdiğini ve hiyerarşide nasıl dağıttığını belirtmez ve şahsileştirmese, güç gerçek olmaz. Çünkü, Berle’ye göre sadece kişisel güç gerçektir.

3. “*Güç, her zaman bir felsefe ve fikir sistemine dayanır*”; fikir sistemi, yiyecek yetiştirmek, para kazanmak, eğitim imkanı sağlayabilmek, özgürlüğe kavuşmak vb. şeklinde olabilir. Etkin bir lider, fikir sistemini açıklar ve sisteme yardımcı olmak üzere düzenlenmiş faaliyetlerin yürütülmesinde organizasyonun üyeleri arasındaki ilişkileri koordine eder.

Bu durumda bir felsefenin (ya da fikir sisteminin) herhangi bir organizasyon için vazgeçilemezliği söz konusudur. Bir felsefi sistemin kaybolması, gücün tabanını aşındırıp, düzenin devamlılığını tehlikeye düşürür. Varlığı ise gücün önemli bir aracıdır. Günümüzde bile ABD’de John Kennedy’nin hükümranlılığını sürdürmesinde, bu fikir sisteminin etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle onun “memleketim benim için ne yapacak diye sorma, ben ülkem için ne yapabilirim diye sor” cümlesi böyle bir varlığa işaret etmektedir. Kısaca, bir organizasyonda eğer fikir sistemi ya da felsefe yok ise “güce dayalı kuruluşlar artık güvenilirlik niteliğini kaybederler, güç etkin olmaktan çıkar ve gücü elinde bulunduran kimsenin yerini, eninde sonunda bir başkası alır”.

4. “*Güç, organizasyonlar aracılığıyla yürütülür ve organizasyonlara dayanır*”; organizasyonlar, hem güç sahibi (iktidardaki) kişilerin iradelerini nakletmek ve onların planlarını uygulamak, hem de gücü önceden belirlenen hedeflere doğru yöneltmek için ortaya çıkarlar, büyürler, gelişirler ve bilinçli bir tarzda organize edilirler. Başka bir deyişle, organizasyonlar güç verirler, sınırlandırır ve çekip alırlar. Böylece organizasyon, organizasyonel amacın gerçekleştirilmesinde, gücün uygulanabilmesinde sadece bir araçtır.

5. “*Güç, her zaman bir sorumluluk alanı ile karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder.*”; pek çok kişi güç sahibi olmayı arzular, ama onun getireceği sorumluluğu kabul etmek istemez. Bazı kimseler güçle birlikte

gelişen işin gerektirdiği şartlardan hoşlanmayabilirler. Örneğin, bir genel müdür, gücü kullanmasının yanı sıra, işinin gerektirdiği pek çok kırtasiyeciliğe de (form doldurma, rutin mektup yazma vb.) katlanmak zorundadır. Bunun dışında güç sahibi kişilere karşı kıskançlık, düşmanlık ve nefret oluşabilir ya da mücadele edilebilir. Eğer güç sahibi kişi sorumluluk duygusundan yoksun ise, bu mücadele ve meydan okumalar büsbütün artar. Böylece sorumluluk duygusundan yoksunluk, güç sahibinin veya pozisyonunun zayıflamasına hatta yok olmasına yol açabilir. Böyle bir durumun düzeltilmesi imkanı, varsa bile çok uzun zaman alabilir.

4. GÜCÜN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

4.1. Güç-Otorite İlişkisi

Sosyal organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekliliği vurgulanan otorite, yöneten ve yönetilen ilişkisinin varlığının doğal sonucu olarak yorumlanabilmekte ve genel olarak “verilen görevleri yerine getirmeleri, emirleri uygulamaları, işin ve organizasyonun uygun bir performans gerçekleştirmeleri için çalışanları etkileme hakkı”²³ olarak tanımlanmaktadır.

Güç ve otorite kavramı birbiriyle yakından ilişkili olmakla beraber aynı şey değildirler. Otorite, gücün yasal halidir. Bunun için Weber (1947), güç yasallaştığı için, güç sahibi bireyden, sosyal bağlamda otorite kullanmasının istenildiğini ve beklenildiğini belirtir. Weber’e göre meşru sayılmayan bir güç kısa zamanda zayıflar ve etkisini kaybeder.²⁴ Ancak otorite güce göre daha sınırlıdır ve organizasyonda kişisel davranışların ancak küçük bir kısmına uygulanmaktadır²⁵.

Şunu açık olarak bilmek gerekir ki, yöneticinin başarısı, onun otorite ile donanmış olmasıyla sağlanamaz. Çünkü, otorite ile donanmış olmak kadar, onu kullanabilmek de önemlidir. Kullanabilmek ise, kişileri etkilemekle mümkündür. Etkilemede ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha fazla, güç de önemli bir rol oynayacaktır. Otoritesi olmadığı halde başkalarını etkileyebilen kişilere rahatlıkla rastladığımız gibi, otorite ile donatılmadığından, kişileri etkileyemeyen, dolayısıyla sonuç alamayan yöneticilere de rastlamak mümkündür.²⁶

“Harekete geçirebilmenin ve emir verebilmenin haklı veya hukuki bir gücü”²⁷ şeklindeki otorite tanıtımında hak ve hukuk kavramı, otoritenin

²³ Isabel WERNER, **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Öner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.84.

²⁴ ÖZKALP, a.g.e., s. 184.

²⁵ D. HELLRIEGEL, J. W. SLOCUM, R. W. WOODMAN, **Organizational Behavior**, 5th Edition, West Publishing Co., USA, 1989, s.424.

²⁶ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Basım, Beta Yay., İstanbul, 1998, s.382.

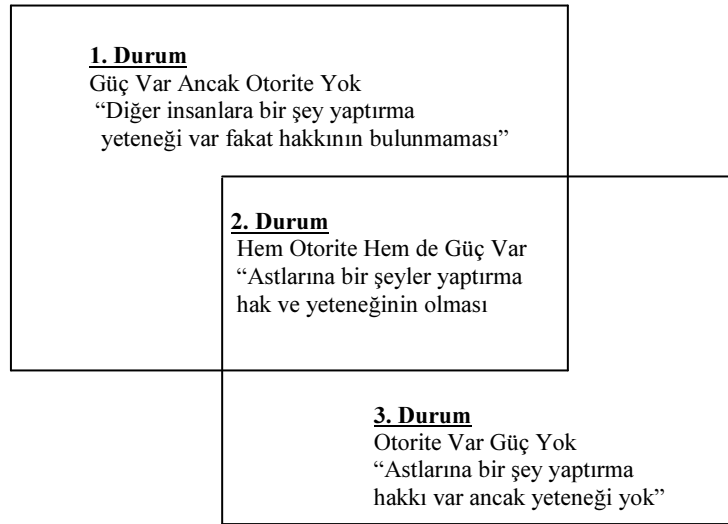
²⁷ Cleland ve King (1983)

biçimsel tanımını ortaya koyarken, belirli bir yapısal optimaliteyi de vurgulamaktadır. Geleneksel olarak en tepe yönetimlerden en alttaki birimlere kadar özde garantilenmiş bir hak olan otorite²⁸, pozisyona dayalıdır. Yani pozisyonu kim işgal ederse otorite de onundur.

Daha önce belirttiğimiz gibi güç, bir kişinin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani, tek başına ve başkaları ile ilişkilendirilmeden bir kişi için güçlüdür demek hatalı olur. Çünkü, kişinin gücü başkaları ile ilişki kurduğu zaman ortaya çıkacaktır. Otorite ise güç kaynağıdır ve gücü meşrulaştırır. Bu durumda otorite, gücün bir kullanım şeklidir. Dolayısıyla güç otoriteyi de içeren daha geniş bir kavram olarak bilinmektedir²⁹.

Şekil 1’de otorite-güç ilişkisi verilmektedir. Bu ilişkinin üç düzeyde olduğu görülmektedir:³⁰

Şekil 1. Otorite ve Güç İlişkisi



Kaynak: Robert KRETNER, Management, 2nd Edition, Houghton Nifflin Company, Boston, 1983, s.389.

Şekilden de görüleceği gibi, 1.ve 2. durumlardaki otorite-güç ilişkisinde yetersizlik söz konusudur. Arzulanan ideal durum, hem güç hem de otoriteye sahip olmaktır.

²⁸ Tayfun TURGAY, “İşletme Yönetiminde Otorite Kavramı ve Analitik Bir Yaklaşım”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 12. 1994, s.61-62.

²⁹ Çiğdem KIREL, Örgütlerde Güç Kullanımı, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:113, Eskişehir, 1998, s.10.

³⁰ Robert KRETNER, Management, 2nd Edition, Houghton Nifflin Company, Boston, 1983, s.389.

Bir başka husus ise, otoritenin dağıtılması, gücün ise kişi tarafından anlaşılması ve farkına varılmasıdır. Hatırlanacağı gibi, önemli güç yasalarından biri “gücün boşluk kaldıramayacağı”dır. Bu nedenle organizasyonlarda doldurulamayan otorite boşlukları, yine organizasyon içindeki kişiler ve/veya gruplar tarafından, değişik güçler yoluyla doldurulmaktadır.

Sonuç olarak güç, otoriteden daha geniş bir kavramdır ve kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Oysa otorite, organizasyon içindeki pozisyonun vermiş olduğu ve çalışanların büyük çoğunluğunun kabul etmiş olduğu yasal yetki ve sorumluluklardan oluşmakta³¹ ve organizasyon içinde dağıtılabilmektedir.

4. 2. Yetki-Güç İlişkisi

Pek çok kaynakta yetki ve otorite aynı anlamda kullanılmasına rağmen aralarında fark vardır. Yetki, “elde edilmiş bir otorite adına bir işi yapma hakkı”³² olarak ve en üst makama verilen otoritenin organizasyonun hiyerarşik dizinindeki makamlarda temsil edilmesi olarak değerlendirilmektedir³³. Başka bir açıdan otorite-yetki ilişkisi şöyle ortaya konulabilir; başarılı organizasyonların oluşturulmasında kuşkusuz insan unsurunun etkili ve verimli çalıştırılması ve bu nedenle kimin hangi işle uğraşacağına tespit ve tayin edilmesi gerekir. Dolayısıyla organizasyon şemaları hazırlanarak otorite, yetki, güç kullanma ve sorumluluğun yapısı oluşturulmaya çalışılır.³⁴ Bu şekilde organizasyon şemaları otorite, yetki kullanma, kuvvet ve hesap verme kanallarını gösterir. Böylece otorite kavramında daha soyut bir çerçeve göze çarparken, yetki kavramında faaliyetlerin sınırlarının, alanlarının ve kullanılacak otorite hacminin belirginleşmesiyle daha somut bir görünüm oluşur. Böyle olunca yönetici, kendisine verilmiş otoriteyi belirgin esasları ortaya koyarak, yetki anlamında kişisel olarak oluşturma hakkını da kullanabilmektedir.³⁵

Yetki ve otorite arasındaki farklılıklara rağmen, her ikisi de gücün yasal yollarla kullanılabilmesi için açılan kapılardır. Yetki ve otoriteye sahip olursa bile, etkileme söz konusu olmadığı sürece, güçten bahsetmek mümkün değildir. Yetki, kişiye güç verir. Dolayısıyla yetki, güce katkıda bulunmaktadır. Yetki, herhangi bir organizasyondaki konum ile ilişkilendirildiği ve yapısal olarak belirlendiği için pozisyon gücünü ifade eder. Yetki, verilen bir şeydir ama organizasyon bireye gücünü daha fazla pekiştirmek için yetki vermese de kişi gücünü arttırabilir. Yetki verilir, güç ise alınır. Bu, özellikle güç alanını ve gücünü büyütme çalışan kişiler ve gruplar için normaldir.³⁶

³¹ Ceyhan ALDEMİR, “Yöneticilerin İş Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **TODAİE Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, 1993, s.62.

³² HICKS, GULLETT, a.g.e., s.339.

³³ E. DALE (1978) **Management Theory and Practice**, McGraw Hill Book Company, USA, 1978, s.111.

³⁴ DALE, a.g.e. s.111-113.

³⁵ HICKS, GULLETT, a.g.e., s.339.

³⁶ J. J. CRIBBIN, **Effective Managerial Leadership**, American Management Association, Inc., USA, 1972, s.90.

Böylece yetkiye, verilen gücün gerekli yönlerinden ve avantajlarından birisi olarak bakabiliriz. Yetki, sistemin başladığı noktaya kadar incelendiğinde, bunun güç yoluyla ortaya çıkmış veya kurulmuş olduğu görülmektedir. Bir kişiye nüfuz etme konusunda emir ve talimat vermede yetki de verilebilir, ancak kişi bunu güç ile harekete geçirir. Dolayısıyla, gücün kullanımı ile yetkinin kullanımı farklıdır. Gücün kullanımı, etki etmeye dayanır. Kişi etkiledikçe güçlüdür. Bu etkileme Herbert Goldhammer ve Edward Shils'e göre baskı ve manuplasyonla dahi olabilir.³⁷ Ancak yetkisi olduğu halde gücü olmayan ya da gücü olduğu halde yetkisi olmayan yöneticilerin varlığı söz konusu olabilir. Bazı organizasyonlarda ise yönetici olmamalarına rağmen büyük güce sahip olan kişiler vardır. Hareketi başlatan, kararları alan, sorunları çözen, yüreklendiren, heveslendiren bu kişiler, güçlerini kişiler arasındaki etkileşimden alırlar.

4. 3. Kuvvet-Güç İlişkisi

Kuvvet genellikle güç ile eş anlamlı kullanılmakla beraber³⁸ yönetim sürecinde birbirlerini tamamlayan kavramlar olarak görülmektedir.

Kuvvet, gücün uygulanış şeklidir. Aralarındaki en önemli fark şudur; güçte yöneticinin talimatına uygun davranılmaktadır. Yani A'nın verdiği talimat uyarınca, B davranış göstermektedir. Ancak, kuvvette, B, A'nın talimatı (kuvvet) karşısında verilen emre uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvvet gücün bir şekli olarak görülebilir³⁹. Bir olayı başlatabilmek için kişileri etkilemek gerekirken, etkilemeyi sağlamak için güç kaynaklarının bulunması, sonuç almak için ise etki etmek gerekmektedir ki, buna kuvvet adı verilmektedir.

4. 4. Etkileme-Güç İlişkisi

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Etkilemeyi, bir kişinin, başka birinin öneri, emir veya talimatlarını yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür⁴⁰. Bu durumda öneride bulunan, emir ya da talimat veren kişi, gücünü kullanmaktadır. Eğer diğer kişiler bu emir ya da talimat doğrultusunda davranırlarsa, talimatı veren kişi, güçlü kabul edilecektir⁴¹. Bu durumda etkiyi, "doğrudan veya dolaylı olarak diğer bir kişi ya da grubun hareketinde veya davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler yada örnekler" şeklinde tanımlayarak, etkilemeyi, "A'nın B'nin davranışı üzerinde etkili olabilme süreci"⁴² olarak ifade edebiliriz.

³⁷ CRIBBIN, a.g.e., s.90.

³⁸ N. MACHIAVELLI, **Hükümdar**, Çev. Yusuf Türkiye, Düşünen Adam Yayınları, İstanbul, 1996, s.43.

³⁹ KOÇEL, a.g.e., s.385.

⁴⁰ KOÇEL, a.g.e., s.384.

⁴¹ D. HAMPTON, C. SUMMER, , R. WEBBER, **Organizational Behavior and the Practice of Management**, Scott, Foresmand Company, Glenview, 1978, s.59.

⁴² W. C. HAMMER, W. D. ORGAN, **Organizational Behavior**, Business Publication, Inc. , USA, 1978, s.363.

Temelde liderlik ve yönetim, insan davranışlarının istenilen tarafa yönlendirilmesiyle ilgilidir. Bu da davranışları etkilemeyi gerektirir. Davranışları etkilemek ise güç kullanımı ile olabilir. Hatırlanırsa, gücü “ bir şeyler yapabilme ve sonuç elde edebilme yeteneği”⁴³ şeklinde tanımlamıştık. Bu durumda güç, bir başkasının davranışını etkilemede bir kaynağı oluştururken, etki, bu kaynağı kullanmanın sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde güç, kendi çıkarlarımız doğrultusunda sonuçları seçebilme yeteneği iken, etki, bu sonuçların gerçekleşmesini ifade etmektedir. Örneğin bir trafik polisi, gücünü ifade eden bir el işaretleriyle, sürücülerin aracı durdurmasını sağlayabilir. İşte güç, ona sahip olan kişinin, diğerlerinin davranışlarını etkilemesini ifade etmektedir.⁴⁴

Açıklamalardan da anlaşılabilceği gibi güç kavramı ve otorite kavramı birbirleriyle çok yakından ilişkilidir ve aralarındaki sınırı çizmek oldukça zordur. Ayrıca bu iki kavramın birbirini destekler nitelikte oluşu da, aralarındaki ayrımı belirtmeyi zorlaştırmaktadır. Çünkü, başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolay etkilemektedir.⁴⁵

Sonuç olarak, bir davranışın istenilen yönde gerçekleştirilmesini başlatmak ve istenilen şekilde sonuçlandırmak gücün varlığına işaret kabul edilip, davranışın istenilen şekilde olma sürecini de etkileme kavramıyla karşılamak daha yararlı olacaktır.

5. GÜÇ SAHİBİ OLMADA ANAHTAR KAVRAM: BAĞIMLILIK

Güç kaynağı, bilgiden, fiziksel kuvvetten, görünümünden, paradan, yetkiden, beceriden, organizasyon içerisinde gösterilen başarıdan vb. oluşmaktadır. Ancak, gerçekte güç temeli kurmak, güçlü noktalardan kuvvet alıp, zayıf noktaları yenmeyi, kişilerin kendisiyle diğer kişi ve kişiler arasında bir bağımlılık yaratmasını gerektirir. Bu nedenle, güç kavramının tanımlamasında bağımlılık yaklaşımı sıkça kullanılmış, hatta bazı yazarlar tarafından güç, bağımlılığın bir fonksiyonu olarak algılanmış, kişi veya kurumun birbirine bağımlılığıyla ilişkilendirilmiştir. Buna göre “bir işbirliği içerisinde, bir üyenin diğer üye üzerindeki gücü, üyelerin birbirlerine olan bağımlılıkları ile ilişkilidir”⁴⁶.

Konuyu daha iyi açıklamak için bir bağımlılık önerisinde bulunulabilir. Buna göre , “B’nin A’ya bağımlılığı ne denli fazla ise A’nın B

⁴³ A. HORNER, *Güç: Güç Sahibi Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma*, Çev. Semra Kunt, HYB Yayıncılık, Ankara, 1997, s.6.

⁴⁴ John W. HUNT, *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranış Kılavuzu*, Çev. Mesut Odman, Öteki Yayınları, 1994, Ankara, s.89.

⁴⁵ KOÇEL, a.g.e., s.384.

⁴⁶ G. L. FRAZIER, J. D. GILL, K. H. SUDHIR, “Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution a Developing Country”, *Journal of Marketing*, Vol. 53, (January 1998), s. 50-69.

üzerindeki gücü de o denli fazla olacaktır". Bu önermeye göre bir kişi, diğer kişilerin ihtiyaç duydukları bir şeye ne kadar sahipse, diğerlerini kendine o kadar bağımlı kılar ve onlar üzerinde güç kazanır. Bu durumda bağımlılık, ortaya konulan kaynakların alternatifleriyle ters orantıya sahiptir. Eğer bir şey bol ise o şeye sahip olmak kişinin gücünü artırmayacaktır. Örneğin, herkes zeki ise, zeka sahibi olmak kimseye üstünlük sağlamaz. Aynı şekilde; çok sayıda zengin arasında para güç sayılmaz. Giblin'in "II. Dünya Savaşı esnasında et bulunamazken kasaplar toplumun en sevilen kişileri haline gelmişlerdi"⁴⁷ sözü de bu duruma iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Eğer bir kişi, bilgiyi, statüyü ya da başkalarının büyük ölçüde arzuladığı bir şeyi kontrol ediyorsa, diğerleri ona bağımlı hale gelir. Örneğin, tüm uzmanların güç temeli, önemli olarak algılanan teknik bilgiye sahip olmalarıdır. Bilgi gücü ile etkileme, kişinin uzmanlığına ya da bilgi ve becerisine duyulan bağımlılığın derecesine göre artacaktır.

Bu durumda bağımlılık yaratan konuları şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁸

- Önem
- Kıtlık
- İkame edilemezlik

Önem : Eğer bir kişinin sahip olduğu bir şeyi diğerleri istemiyorsa, bu bağımlılık yaratmayacaktır. Bağımlılık yaratmak için kontrol edilen şeyi önemli olarak algılaması gerekir. Örneğin, dünyaca tanınmış şirketlerden Apple Computer'de mühendislerin daha güçlü olduğu söylenmektedir. Teknolojik bir şirket olan firma, ürün kalitesini korumak için mühendislere bağımlıdır. Procter&Gamble'de ise her şey pazarlama üzerine kuruludur. Dolayısıyla en güçlü grup, pazarlamacılarıdır. Ancak, bu noktada unutulmaması gereken husus, neyin önemli olduğunun durum ve zamana göre değişebileceğidir.

Kıtlık : Organizasyonda bir şeyin kıt olarak algılanması, bağımlılık yaratır ve çatışmanın da en önemli kaynağıdır. Çünkü, çatışma, genel anlamda "iki veya daha fazla taraf arasında, en azından birinin diğerini, kendi amaçlarına ulaşmada çabalarını olumsuz etkileyen, bazen yok eden veya kıt kaynaklara kendisinin zararına sahip çıkan davranışlarda bulunan bir engel olarak gördüğü sosyal ilişkidir"⁴⁹. Organizasyonlarda kıt olan bir kaynağa sahip olmak, üst düzeydeki üyeleri alt düzeydekilere bağımlı kılabilir. Organizasyonlarda, rehber kitapçıkların yırtılması, başkalarının işlerini anlamasını önleyen özel bir dil ve terminoloji yaratmak vb. davranışların temelinde, kıtlık sağlayarak bağımlılık yaratmak vardır.

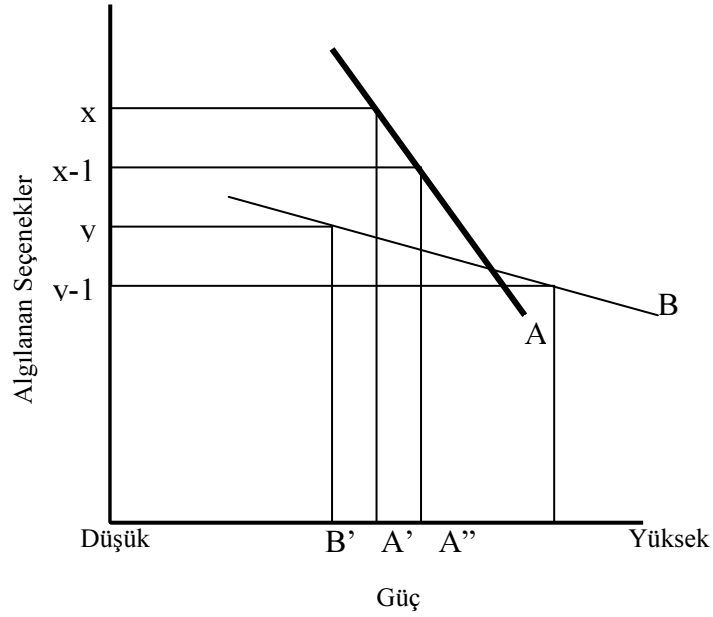
⁴⁷ L. GIBLIN, *İnsan İlişkilerinde Kendine Güven ve Güç Elde Etmenin Yolları*, Çev. İdil Güpçüoğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.25.

⁴⁸ Ayşe ÖZTÜRK, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Eskişehir 1994, s. 206-210.

⁴⁹ L. W. STERN, L. J. ROSENBERG, "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels a Discriptive Model" *Journal of Marketing*, Vol. 34. (1974), s.41.

İkame Edilemezlik: Bir kaynağın ikamesi ne kadar az ise, o kaynağın kontrolüne sahip olmak o kadar güç sağlar. Bu konu, iktisattaki talep esnekliği konusunun güç esnekliğine uyarlanmasıyla açıklanabilir. Güç esnekliği, var olan seçeneklerdeki değişiklikler karşısında gücün nisbi tepkisi olarak tanımlanabilir. Şekil 2 yardımıyla konu şöyle açıklanabilir:

Şekil 2: Güç Esnekliği



Kaynak: Ayşe ÖZTÜRK, Örgütsel Davranışın Temelleri, Eskişehir 1994, s. 209.

Yukarıda görüldüğü gibi A ve B iki kişiyi temsil etsin. A'nın güç esnekliği eğrisinin B'ye göre daha az esnek olduğu görülecektir. Buna göre, işten atılma korkusuyla cezalandırma gücünü kullanan yönetici, A üzerinde çok az bir etki sağlarken, B üzerinde daha etkilidir. Çünkü A'nın tersine B, yeni fırsatların çok az olduğunu görmekte, yaşı, maaş ya da ilişkilerin yokluğu ise onun yöneticiye bağımlı duruma gelmesine neden olmaktadır. B işini kaybederse (Y'den Y-1'e) uzun süre işsizlikle karşılaşabilecektir, bu durum ise yöneticinin gücünü artıracaktır. B, alternatiflerinin sınırlı olduğunu algıladığı sürece yönetici B'nin üzerinde önemli bir güce sahip olacaktır.