



## GÜCÜN ÖRGÜT YÖNETİMİNDE ETKİLERİ

Dr. Recep YÜCEL\*

### ÖZET

*Bu makalede, bir örgütün işleyişinde büyük öneme sahip olan güç kavramı, önce tanımlanmış, daha sonra dayandığı kaynaklara bakılarak türlerine ayrılmış ve incelenmiş, ardından da "liderlik" ve "yetki" gibi diğer önemli örgütsel unsurlarla ilişkisi incelenerek, gücün, uygulamaya ve kullanıma dönük yanları ortaya konmuştur. Böylece, örgütteki pozisyonu dolayısıyla güç kullanmaya yetkili kişiler için de, önemli rehber bilgiler sunulmuştur.*

*In this study, power, which has a great importance in organization life is first defined, and then classified according to its sources. After that, the use of power in an organization is introduced by means of looking at its relations with some other important organizational concepts like "leadership" and "authority". In this way, a guideline is presented for executives who are in the position of using power in an organization.*

*Güç, Yetki, Liderlik, Örgütsel Uyum.*

### GİRİŞ

Örgütlerin hareket ve çalışma kaynağı olarak kabul edilen güç olgusu, birey ve grup yaşamının her kesitinde görülmektedir. Gücün, bir örgüt için önemi büyüktür. Çünkü güç, koordine insan faaliyetlerini ve örgütlerin etkinliğini sağlayabilmek bakımından gereklidir. Örgütler, ancak güç sayesinde devinim kazanabilirler.

Bir örgüt için bu derece öneme sahip olan güç kavramı, örgüt yönetimi ile ilgili diğer kavramlarla da sürekli etkileşim içerisinde. Liderlik ve yetki gibi önemli örgütsel kavramların iyi anlaşılabilmesi, ancak güç kavramı ile olan ilişkilerinin açıkça ortaya konmasına bağlıdır. Çünkü, bu iki kavramın da kaynağını "güç" kavramı oluşturur. Bu yüzden, makalenin ilk bölümünde güç kavramı ve güç türleri incelendikten sonra; gücün, liderlik ve yetki ile olan ilişkisi ele alınmıştır.

### 1. GÜÇ

Güç, bir kişinin kendi buyruklarını veya desteklediği herhangi başka bir normu uygulaması için bir başka kişiyi etkileme yeteneğidir<sup>1</sup>. Ayrıca güç, kişinin kendi isteklerini, diğerlerinin davranışlarına empoze edebilme yeteneği<sup>2</sup> veya belli bir zaman sürecinde seçilmiş bir ya da daha fazla kişinin davranışlarını istenen yönde değiştirme potansiyeli<sup>3</sup> olarak da tanımlanmıştır.

\* Dz.P.Kd.Bnb., Foça Deniz Üs Komutanlığı Güvenlik Tabur Komutanı.

<sup>1</sup> Mehmet SAĞLAM, *Örgütsel Değişim*, TODAİE, Ankara, 1979, s. 98; Ömer PEKER, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 24, Sayı 1 (Mart 1991), s. 43; Henry MINTZBERG, *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1983.

<sup>2</sup> John Kenneth GALBRAITH, *The Anatomy of Power*, Houghton Mifflin, Boston, 1983.

<sup>3</sup> Gary A.YUKL, *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, H.J., 1981, s. 49-53.

Bu tanımlara bakılarak, gücün ilişkisel bir kavram olduğu söylenebilir. Ayrıca, tek başına ve başkalarını etkilemeden bir kişi için güçlüdür denemez.<sup>4</sup> Güç, sosyal ilişkilerle ilgili bir özelliktir, kişinin şahsına atfedilecek bir özellik değildir.<sup>5</sup> Kişi, kendi isteklerine uygun bir biçimde başkalarının davranışlarını etkileyerek, isteklerini ve emirlerini uygulatabiliyorsa, o kişinin güce sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle güç, örgütte makam sahipleri tarafından kullanılır. Gücü kullananlar, güç araçlarına da her zaman sahip olan kişilerdir.

Güç kavramı ve ilişkilerini daha iyi anlayabilmek için, gücün alanı, konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekir. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği bireylerin toplamını, güç konusu, bu bireyleri hangi konuda etkilediğini, güç kaynakları ise bireyleri hangi kaynakları kullanarak nasıl etkilediğini ifade eder. Bu nedenle, "A güçlüdür" demek yerine, A'nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl etkilediğinin (güç kaynağı) belirtilmesi daha doğru olur.<sup>6</sup>

Gücün tanımının yanında, bir örgüt için önemi ve etkisi üzerinde de durmak gerekmektedir.

Güç, örgütlerin hareket ve çalışma kaynağıdır. Bir elektrik motorunda iç mekanizmanın çalışması, nasıl bu motora verilecek elektriğe bağlıysa, örgütlerin de aynı şekilde ivme kazanması güce bağlıdır.

Ayrıca güç, koordine insan faaliyetlerini ve örgütlerin etkinliğini sağlayabilmek bakımından gerekli olduğu için önemlidir.<sup>7</sup> Gücün zamanında ve yerinde kullanılmaması yönetimde kargaşa yaratabilir. Bu da örgütlere huzursuzluğu ve güvensizliği getirir, ortak çıkarları engeller, çatışmalara neden olur ve verimliliği düşürebilir.

Hangi durumda olursa olsun güç, kurumsal yaşamın önemli bir parçasıdır. Kullanıcı kariyer sahibi yapabilir veya kariyerini bitirebilir, kurumsal etkinliği artırabilir veya azaltabilir.

Güç kavramının önemi ve etkisinin yanında, gücün diğer boyutu olan yönetsel güç kavramına da değinmek gerekmektedir. Yönetsel gücün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;<sup>8</sup>

a) Yönetsel güç, örgüt çatısı altında biraraya gelmiş kişi veya kişilerden bazılarının, üretim faaliyetlerinin yönetim hakkını kullanma şeklidir. b) Yönetsel gücün kaynağı, toplumun ve örgütün kültürel değerlerine dayalı olarak geliştirilen düşünce sistemi, yani ideolojidir. Böyle bir ideoloji sistemine dayanmayan yönetsel güç, personelde "psikolojik sözleşme" oluşturamaz. Psikolojik sözleşme, örgütte yöneticilerin sahip olduğu güç ile çalışanların gösterdikleri uyum arasındaki ilişki olarak belirtilebilir.<sup>9</sup> Örgütte çalışanlar arasında gelişen uyum ilişkisinde iki taraf

<sup>4</sup> Ömer DİNÇER-FİDAN Yahya, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 1996, s. 349.

<sup>5</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniv. Ya., İstanbul, 1984, s. 244.

<sup>6</sup> DİNÇER-FİDAN, s. 349.

<sup>7</sup> Herbert HICKS -GULETTE, C. Ray (Çev. Besim Baykal), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Ya. No. 1, İstanbul, 1981, s. 177.

<sup>8</sup> İbrahim E. BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s. 100.

<sup>9</sup> SAĞLAM, s. 98.

vardır. Çıkarıcıları, örgütün güç araçlarını elinde bulundurarak ve kullanarak yöneticiler, diğeri de güç ve otoritenin üzerlerinde kullanıldığı yönetilenlerdir.<sup>10</sup>

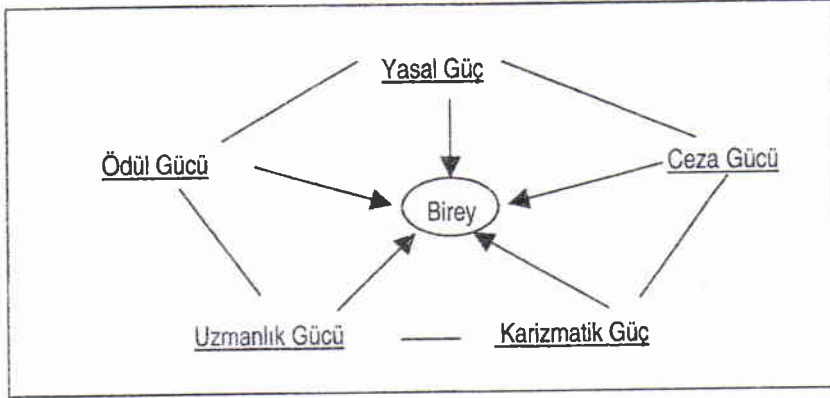
c) Yönetimsel güç, örgüt kaynaklarını elinde bulundurur ve dağıtımını gerçekleştirir. Bu dağıtımdan istediği payı elde edemeyenler gücün adil olmadığından yakınır.

Buraya kadar açıklamaya çalıştığımız güç kavramının dayandığı belli temeller ve kaynaklar vardır. Güç türleri de, gücün dayandığı temele ve kaynağa bakılarak yapılan ayırım ile belirlenmiştir.

## 2. GÜÇ TÜRLERİ

Güç türleri, genellikle gücün dayandığı temele ve gücün kaynağına bakılarak belirlenir.<sup>11</sup> Güç türlerine yönelik, en çok kullanılan ve en geniş kabul gören çalışma John R.P. French ve Betram Raven tarafından ortaya konulan çalışmadır. Bu çalışma ile ortaya konulan güç türlerinin genel görünümü Şekil-1'de gösterilmiştir ve aşağıda alt başlıklar altında açıklanmıştır.

Şekil 1: Örgütsel Gücün 5 Temeli ( Kaynağı )



Kaynak: FRENCH-RAVEN, s. 150-167'den aktaran, MOORHEAD- GRIFFIN, s. 358.

### 2.1. Yasal Güç

Bu güç, yöneticinin örgütte bulunduğu hiyerarşik makamı sayesinde sahip olduğu güçtür,<sup>12</sup> yani örgüt, yöneticinin, başkalarının faaliyetlerini yönetmesini yasal kılar. Bu yasallığın bir kısmı yöneticinin bulunduğu makamın resmîyetine, diğer kısmı da geleneksel ve gayri resmi normlara dayandırılır. Geçmişte, yöneticilerin sekreterlerinden büro işlerinin yanısıra, çamaşır ve alışveriş gibi kendi özel işlerini yapmalarını beklemelelerinin de normal karşılanması buna örnek olarak gösterilebilir.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> DİNÇER-FIDAN, s. 350.

<sup>11</sup> Gregory MOORHEAD-GRIFFIN Ricky W. *Organizational Behavior*, B.2, Houghton, Mifflin Comp., Boston, 1989, s. 356.

<sup>12</sup> PEKER, s. 45; Alev KATRİNLİ-Ömür Nezcan TİMURCANDAY, "Güç Tipleri ve Grup Etkinliği", *Düşünceler Dergisi*, Ege Üniv. BYYO, Y. 3, İzmir, 1989, s. 110.

<sup>13</sup> MOORHEAD-GRIFFIN, s. 353.

Yasal gücün derecesi, örgütten örgüte değişiklik gösterir. Askeri örgütler ve güvenlik örgütleri gibi bürokratik kurumlarda, her makamın yasal gücü çok iyi belirlenip ciddiyetle uygulanmasına rağmen, daha canlı ve yapısal örgütlerde, yasal gücün çizgileri ve sınırları pek belirgin değildir.

Yasal gücünü kullanan yönetici, emir ve isteklerinde nazik fakat kendinden emin olmalıdır. "Bunu yapmaya yetkim var mı bilmiyorum, ama..." şeklinde bir ifade, astın göstereceği rıza ve bağlılığı azaltır. Bu yöndeki istekler açık olmalı ve lider, astın bunu anlayıp anlamadığından emin olmalıdır. Lider, isteğinin gerekçesini de açıkça ortaya koymalıdır. Çünkü, astlar yapacakları işin gerekçesini bilmezlerse istekle çalışmazlar.<sup>14</sup>

Ayrıca, yöneticinin yasal gücünü kullanırken, emir ve isteklerinde önceden benimsenmiş ve belirlenmiş alanın dışına çıkması, astların yöneticiye olan bağlılığını azaltır.

## 2.2. Ödül Gücü

Yöneticinin; ücret arttırma, terfi ettirme, göreve atama, izin verme ve övme gibi örgütsel ödüller üzerindeki kontrolüne dayanmaktadır. Ödül gücü, sadece maddi ödüllerden kaynaklanmamaktadır. Çünkü, insanlar yalnız para için değil, birçok değişik amaçlar için çalışırlar. Hatta bazı insanlar, öncelikle fark ve kabul edilme istekleri doğrultusunda işlerinde motive edilebilirler. Böylece övgü, kabul ve onaylama yönetici için ayrı bir ödül kaynağı olabilir.

Ödül gücünün, yönetici için kullanımı en kolay güç kaynağı olduğu söylenebilir. Bu güç kullanılırken, öncelikle ödül-performans ilişkisine uyulması ve astların bu ilişkinin farkına varmasının sağlanması gerekir. Yönetici isteklerinin de mantıklı ve yapılabilir olması şarttır. Aksi halde, ödül verme sözü dahi örgüt yönetiminde etkili olmayabilir. Ayrıca, ödüllendirmenin rüşvet şeklinde algılanmasına da engel olmak gerekir.

Ödüllendirme gücü kullanılırken, ödüllere karşı bir bağımlılık yaratılmaması da dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Aksi halde, her yapılan işten dolayı ast bir ödül beklentisi içerisine girebilir. Ödüllendirme gücünün kullanılmasında eşitlik ve adaletin sağlanması da diğer önemli bir husustur.<sup>15</sup>

## 2.3. Ceza Gücü

Kural, yönerge veya politikalar gözardı edildiğinde karşılaşılabilecek ceza korkusundan doğan güç türüdür.<sup>16</sup> İşten çıkarma, daha alt bir makama indirme, terfiyi engelleme, bazı haklardan yoksun bırakma, izne çıkarmama ve fiziki güç kullanımı gibi yöneticinin kullanabileceği pek çok korkutucu araç bu gücün kaynağını oluşturur.

Yukl'a göre, yöneticiler eğer ceza gücünü kullanıyorsa, astlar, kurallar ve cezalar hakkında önceden uyarılmalıdır. Hatta, cezalar adil ve eşit bir şekilde uygulanmalı ve suç-ceza ilişkisi dengeli bir şekilde kurulmalıdır.

Cezalandırma gücünün kullanımı sonucu direnme, astlarda en çok görülen tepki biçimidir. Bu güç, astın yanlış davranışlarının farkına varması için daha yumuşak

<sup>14</sup> YUKL, s. 49-53

<sup>15</sup> PEKER, s. 44.

<sup>16</sup> KATRİNLİ-TİMURCANDAY, s. 110

bir şekilde uygulanırsa dahi, görülebilecek en iyi sonuç cezayı kabullenme davranışıdır. Bu yüzden, örgütlerde cezalandırma gücünün uygulanması pek yaygın olarak öngörülmemektedir.

#### 2.4. Uzmanlık Gücü

Yöneticinin belli bir alandaki teknik bilgisi, sahip olduğu biçimsel gücün kabulünü büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Özellikle yöneticinin kendi alanında uzmanlaşması, ona bilgisinden dolayı güç kazandırır. Örgütün sorunlarına astlardan daha kapsamlı ve geniş açıdan bakabilme, yaratıcı olma ve sezibilme yeterliliğini kapsayan uzmanlık gücü, yöneticiye örgütte etkili bir rol kazandırmaktadır.

Örneğin, AR-GE yöneticisi, satış elemanın ihtiyacı olan önemli bir bilgiye sahipse, satış elemanı üzerinde uzmanlık gücüne de sahip olur. Sahip olunan bilgi ne kadar önemli ve o bilgiye alternatif yollardan ulaşmak ne kadar zor ise, yöneticinin uzmanlık gücü o derece artar.<sup>17</sup> Uzmanlık gücü, resmi otorite ile çok fazla ilişkili değildir. Kimi zaman astlar, üstlerinin ihtiyacı olan bilgilere sahip olabilirler ve böylece bir güç elde edebilirler. Hatta astlar, üstlerinden bilgi saklayarak da güç kazanabilirler.

Örneğin, yöneticinin rutin işlerini sürekli olarak sekreter veya danışmanları yürütebilir. Yönetici zamanla bu tip işlerle ilgili ayrıntıları unutabilir ve işlerin yürütmesi için sekreter veya danışmanlarına bağımlı hale gelebilir. Böylece, sekreter veya danışmanlar, yöneticileri üzerinde bir çeşit resmi olmayan uzmanlık gücü elde edebilirler.<sup>18</sup> Bu nedenle, yöneticinin uzmanlık gücünü artırması için, örgüt ve kendi uzmanlığı açısından önemli olan ve görevi ile ilgili gelişmeleri sürekli takip etmesi gerekir.

#### 2.5. Karizmatik Güç

Uzmanlık gücü gibi, karizmatik güç de resmi örgütsel otorite ile pek ilintili değildir. Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kişilik, yetenek ve karizması ile ilgilidir. Örneğin A, kişiliği ve karizması nedeniyle B'ye saygı ve beğeni duyuyorsa, B'nin A üzerinde karizmatik bir gücü vardır denilebilir.

Bu güç astlarda; güvenme, benzeme isteği, kabul etme, etkilenme ve bağlılık gibi duygular uyandırır. Bu gücün kullanımında en önemli kaynak, astın karizmatik yöneticiye benzeme çabasıdır.<sup>19</sup> Eğer yönetici, asttan beklediği davranışı kendisi de sergilerse, ast, yöneticiyi kendine örnek aldığından, otomatik olarak istenen davranışa yönelmiş olacaktır. Yukl ise aynı görüşü *Roll Modeli* olarak tanımlamaktadır. Moorhead ve Griffin ise gücün makama veya kişinin kendisine bağlı olup olmadığına bakarak güç konusunda farklı bir ayrım ortaya koymuştur.

- *Makam gücü*, örgütteki pozisyona bağlı olup, kişinin şahsından bağımsızdır ve bu yüzden otoriteye benzetilir. Yasal güç, ödül gücü, ceza gücü ve ayrıca uzmanlık gücünün belli bir bölümü kişinin örgütteki pozisyonundan kaynaklanan güç türleridir.

- *Kişisel güç* ise kişinin kendi şahsına bağlı güçtür ve örgütteki pozisyonundan bağımsızdır. Uzmanlık ve bilgi gücünün belli bir bölümü ile karizmatik güç kişinin kendi şahsına bağlı olan güç türleridir.

<sup>17</sup> MOORHEAD-GRIFFIN, s. 359.

<sup>18</sup> KIECHEL, s. 207-210.

<sup>19</sup> John R.P. FRENCH-Bertram RAVEN, *The Bases of Social Power*, University of Michigan Press., 1959, s. 150-167.

Kişisel gücü kullanan biri, sadece makam gücüne sahip birine oranla; kendisini takip edenler üzerinde çok daha büyük bir sadakat ve kararlılık yaratabilir. Takipçiler üzerindeki bu etkinin sebebi, zorunluluktan çok yapmaları gerektiğini düşündükleri ve istedikleri için yöneticinin taleplerine uymalarıdır. Ancak, bazı durumlarda yalnız kişisel güce sahip olmak yeterli olmayabilir. Çünkü, takipçiler yöneticinin emir ve direktiflerini özgürce kabul etmeme kararı verebilirler. Bu yüzden, kişisel gücün makam gücü ile desteklenmesi ve ikisinin birlikte kullanılması, başkalarının davranışları üzerinde en fazla potansiyel etkiyi yaratabilir.

Güç türleri ile ilgili olarak buraya kadar yapılan ayrımların dışında, etnik, dinsel faktörler ve nepotizme (kayırmalara) bağlı olarak da gücün kazanıldığı ve kazandırıldığı söylenebilir.<sup>20</sup>

Örgütün oluşumunda ve sürekliliğinde, güç ve yönetici, vazgeçilemeyecek unsurlardandır. Hangi süreçte hangi tür gücün kullanılacağı iyi bilinir ve uygulanırsa, örgütte etkinlik sağlanabilir. Bu da örgütün en önemli amaçlarından biridir. Yönetici, gücü sayesinde; fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, denetim ve ödüllendirme gibi yönetim işlevlerini örgütte uygulayabilmektedir.<sup>21</sup> Çünkü, güç örgütün en önemli hareket odağıdır.

Yukl'un, güç kullanımına ilişkin ortaya koyduğu sonuçlar ve güç kullanımı için geliştirdiği rehber bilgiler Tablo-1'de görülmektedir. Tablodaki veriler, yalnızca bir karşılaştırma yapılması amacıyla verilmiştir.

Tablo 1: Güç Kullanımının Sonuçları ve Kullanım İçin Rehber Bilgiler

Gücün Kaynağı	Sonuçlar		
	Bağılılık	Razı Olma	Direnme
<b>Karizmatik Güç</b>	Muhtemelen	Mümkün	Mümkün
	İsteğin lider için önemli olduğuna inanılıyorsa	İsteğin lider için fazla önemli olmadığı anlaşılırsa	Eğer istek lidere zarar getirebilecekse
<b>Uzmanlık Gücü</b>	Muhtemelen	Mümkün	Mümkün
	İstek ikna edici ise ve astlar liderin hedeflerini paylaşıyorlarsa	İstek ikna edici fakat astlar, hedefler konusunda ilgisizse	Lider küstahsa veya astlar hedefleri benimsemese
<b>Yasal Güç</b>	Mümkün	Muhtemel	Mümkün
	Eğer istek nazikçe yapılmış ve akla yatkın ise	Eğer istek veya emir yasal ise	İstekler, akla yatkın ve uygun görünmüyorsa
<b>Ödül Gücü</b>	Mümkün	Muhtemel	Mümkün
	Eğer kişisel olarak ve kurnazca kullanılırsa	Mekanik ve kişisel olmayan bir şekilde kullanılırsa	Küstah bir şekilde kullanılırsa
<b>Ceza Gücü</b>	Olanaksız	Mümkün	Muhtemel
		Yardımcı olma amaçlı kullanılırsa	Düşmanca kullanılırsa

<sup>20</sup> Recep YÜCEL, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1997, s. 66-67.

<sup>21</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1990, s. 21-22.

Tablo 1 : Güç Kullanımının Sonuçları ve Kullanım İçin Rehber Bilgiler (Devamı)

Rehber Bilgiler	
Karizmatik Güç	- Astlara karşı dürüst davran - Astların ihtiyaç ve duygularına saygı göster - Rol Modelini kullan
Uzmanlık Gücü	- Herşey hakkında bilgi sahibi ol - Güvenli ve kararlı davran - Astların sana güvenmelerini sağla - Uzmanlık imajını sürekli geliştir
Yasal Güç	- Gücü, düzenli bir şekilde uygula - İsteklerinin uygun ve anlaşılır olduğundan emin ol - Uygun kanalları kullan - Rıza gösterilmesini sağla - Kendine güven
Ödül Gücü	- Makul ve yapılabilir isteklerde bulun - Astların arzu duyduğu ödülleri teklif et - Verilmesi mümkün ödüller teklif et
Ceza Gücü	- Astları kurallar ve cezalar hakkında bilgilendir - Cezalandırmadan önce uyar - Cezaları tutarlı ve değişmez bir şekilde uygula - Suç-ceza ilişkisini iyi kur - Harekete geçmeden önce durumu iyice kavramaya çalış

Kaynak : YUKL, s. 44-47'den aktaran MOORHEAD-GRIFFIN, s. 365.

Örgüt için bu derece önemli olan güç kavramının, örgüt yönetimi ile ilgili diğer kavramlarla da sürekli etkileşim içerisinde olması kaçınılmazdır.

### 3. GÜÇ VE LİDERLİK

Güç ve liderlik ilişkisine geçmeden önce, liderlik kavramından kısaca bahsetmek gerekir. Öncelikle liderlik, süreç ve özellik olarak iki açıdan ele alınabilir. Süreç olarak liderlik; amaçlara ulaşma yolunda, grup üyelerinin faaliyetlerini koordine etmek ve yönetmek için etkileme gücünün kullanılmasıdır. Özellik olarak liderlik ise, bu etkileme sürecini başarabilecek kişilerdeki karakteristik özelliklerin bir araya gelmesidir.<sup>22</sup>

Yalnız şunu söylemek gerekir ki, liderlik ve yöneticilik aynı şey değildir. Yönetici, kişileri etkilemek için örgütteki resmi pozisyonu sayesinde sahip olduğu gücü kullanırken, liderlik bir sosyal etkileme sürecidir. Bir kişi yönetici, lider veya her ikisi de olabilir. Lider, bir grubu yönetmek için resmi olarak atanmış bir kişi olabileceği gibi, fikir birliği sonucu grubun kendi içinden gayriresmi olarak ortaya çıkmış bir kişi de olabilir.

Örgüt yönetiminde ideal olan, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerini taşımaları ve liderlerin yaptıklarını yapabilmeleridir. Bunun sağlanması, liderlik konusunda önceden alınacak etkin ve tutarlı eğitim önlemlerine de bağlıdır<sup>23</sup>. Bu bakış açısı altında, liderliği, sadece örgütlerin üst kademelerinde bulunan kişilerin üstleneceğini söylemek mümkün değildir. Ayrıca, liderlik için resmi yetkilerle donatılmış olmak da şart değildir. Hiçbir yetkiye sahip olmadığı halde, büyük bir grubu etkileyebilen liderler olduğu gibi, çok geniş yetkilerle donatılmış olmalarına rağmen etkileme gücü olmayan yöneticiler de olabilir.

<sup>22</sup> Arthur G.JAGO, "Leadership Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, (Mart 1982), s. 315; Nuri TORTOP, *Personel Yönetimi*, Ankara, 1989, s. 40-42; Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, B. 2, Beta Basımevi, İstanbul, 1993, s. 337.

<sup>23</sup> A. Kadir VAROĞLU, *Liderlik (Yönetim-Organizasyon)*, K.H.O. Ya., Ankara, 1990, s. 52-54.

Liderliğin güçle ilişkisi ise, liderlerin güç kullanım biçimlerine göre incelenmesiyle daha iyi bir şekilde anlaşılabilir. Doğal olarak liderler, grubu çeşitli amaçlara yönlendirmek için sahip oldukları çeşitli güç kaynaklarını kullanacaklardır. Bunun için de grubu etkileyecek örgütsel güce sahip olmaları gerekir.

Liderin grubu etkilemede en çok kullanacağı ve aynı zamanda en önemli güç kaynağı karizmatik güçtür. Öte yandan uzmanlık ve bilgi gücü de bu yönde sık sık kullanılır. Eğer bu güç kaynakları, grubu etkilemede yeterli olmuyorsa, lider ödüllendirme gücünden de faydalanabilir. Ceza gücü ise liderin pek kullanmadığı, ancak gerektiğinde grubu istediği şekilde yönlendirebilmek için nadiren başvurulabilecek ve liderlikle pek bağdaşmayan güç kaynağıdır. Liderin güç kullanma biçimi de bir tür liderlik tarzı oluşturur. Güç kullanım biçimine göre liderlik tipleri dört başlık altında incelenebilir.<sup>24</sup>

#### 4.1. Diktatör Lider Tipi

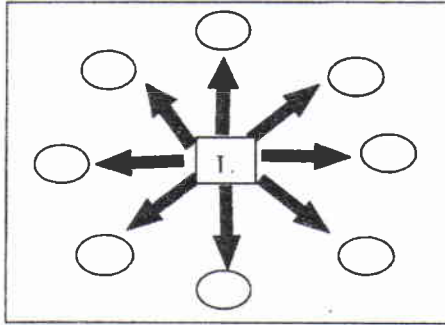
Diktatör lider, işleri ceza gücüne dayanarak yaptırır. Astları ile ilişkilerini, tenkit edici ve olumsuz tavırlarla sürdürür. Patron rolüyle, astların çok çalışmalarını bekler, aksi durumlarda cezalandırılacaklarını ve işten atılabileceklerini bildirir. Yönetimde ve güç kullanımında baskıcı bir yaklaşım söz konusudur.

#### 4.2. Otokratik Lider Tipi

Şekil-2'de görüldüğü gibi otokratik liderler, gücü ve karar vermeyi kendilerinde merkezleştirirler. Otokratik liderler, işgörenleri için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar. Otokratik liderler, astların iş tatminine önem veren ve kendilerine güven duyulmasını isteyen babacan roledirler. Bu tip liderliğin olumlu veya olumsuz yönleri olabilir. Olumsuzluk, işgörenlerin herşeyden habersiz olmalarından dolayı duydukları korkularından kaynaklanır. Ayrıca, otokratik lider, kararları tek başına verdiği için, başarılı olabilmesi için, işleri devamlı takip etmesi gerekir. Bu da uzmanlık gücüne sahip olmayı gerektirir.

Otokratik liderliğin olumlu yönü ise, lideri daha fazla iş ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye yönlendirmesidir.<sup>25</sup> Fakat aşırı otokratik bir lider, psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve örgüt içinde çatışmaya neden olabilir.

Şekil 2: Otokratik Liderlik



Kaynak: HICKS-GULLET, s. 236.

<sup>24</sup> Joseph L.MASSIE, **Management Theory**, James March, (ed.) Handbook of Organization, Rand McNally and Company, Chicago. 1965, s. 97.

<sup>25</sup> DİNÇER-FIDAN, s. 350.

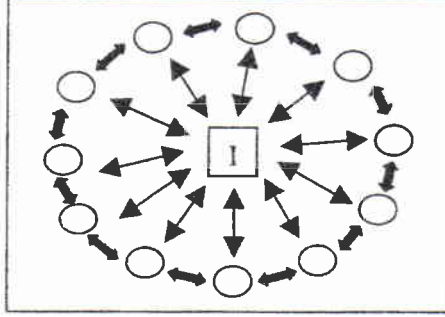


### 3.3. Demokratik Lider Tipi

Bu tip liderler, yalnız kendi başlarına değil, astlarına danışarak ve onlarla tartışarak karar vermeye çalışırlar. Astların, planlama, karar verme ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik ederler. Kararlar, iek yanlı değildir. Şekil-3'te görüldüğü gibi, lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket ederler. İşgörenler, görevlerini etkileyen koşullar hakkında bilgi sahibidir.

Otokratik liderler, sahip oldukları yetki ile kontrolü elde tutarlarken, katılımcı liderler, grup içindeki güçler yardımıyla olaylara çözüm getirirler. Bu tip liderler, ceza gücü dışında bütün güç türlerini kullanırlar.

Şekil 3: Demokratik Liderlik



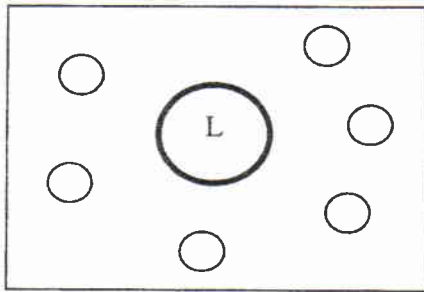
Kaynak: HICKS-GULLET, s. 238).

### 3.4. Özgür Bırakıcı Lider Tipi

Bu liderlik türü, astların amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır. Grubun bireysel hareket etmesine izin verilir. Bu tip liderler; daha çok grup dışındaki kişilerle temas sağlamaya, gerek duyulan bilgiyi toplamaya ve kaynakları elde etmeye çalışırlar.

Özgür bırakıcı liderlik türünde, örgütün değişik birimlerinde birbirine karşıt amaçlar peşinde ilerleme görülür ki, bu da örgüt içinde kargaşa yaratabilir. Ayrıca özgür bırakıcı liderler, güç kullanmaktan kaçan liderler olarak değerlendirilebilirler. Şekil-4'te görüldüğü gibi bu liderlik türünde, "bırakın yapsınlar, bırakın etsinler (laissez faire)" anlayışı hakimdir. Liderin gücünü keyfiyet ve rastsallığa bıraktığı söylenebilir.

Şekil 4: Özgür Bırakıcı Lider



Kaynak: HICKS-GULLET, s. 239.

Sonuç olarak hangi güç türü kullanılırsa kullanılsın bir lider;

Amaçların belirlenmesinde etkin olmalı, Kararlar alabilmeli, Sorunları çözebilmeli, Güven sağlamalı, Eğitmeli ve öğretmeli, Uzlaştırımda başarı sağlamalı, İlham verebilmeli, Katalize etme görevini yüklenmeli, Gruba her yönden örnek olmalıdır.

#### 4. GÜÇ ve YETKİ

Her seviyedeki örgütlerde; üstlerin astlara emir verebilmeleri, bazı işleri yapmalarını istemeleri ve onları yönetebilmeleri, yöneticinin yetkisine paralel bir olgudur. Güç ve yetki, yönetimde birbirini tamamlayıcı unsurlardır. Genellikle gücün; yetki, hesap verme ve sorumluluğun temeli olarak kabul edildiği söylenebilir. Nitekim yetkiye, gücün gerekli olan yönlerinden veya avantajlarından birisi olarak bakılabilir.<sup>26</sup>

Max Weber'e göre yetki, örgüt üyelerinin istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymaları iken, Henry Fayol bunu "emir verme ve itaat bekleme hakkı" olarak tanımlamıştır. C.Bernard'ın kurduğu yetki yaklaşımında ise, kişinin yetkiye sahip olması, üst kademenin o kişiye belirli hakları vermesi ile değil, astlarının emirlere uyma derecesi ile belirlenir.<sup>27</sup>

Yetki, örgütün amaçlarını belirleme ve örgütü bu amaçlara ulaştırmak için başkalarının eylem ve davranmalarını isteme hakkı olarak tanımlanabilir. Yani yetki, bir şeyi yapabilme hakkı, güç ise bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Ancak, yöneticinin yetkisinin olması, verdiği emir ve kararların uygulanacağı anlamına gelmez. Yetki, güç ile desteklenmediği sürece işgörenlerin istekle çalışmaya yönlendirilmesi zordur.

Görüldüğü gibi yetki, örgütün bir makamına verilmiş bir şeyi yapma veya yaptırma hakkıdır. Güç kişiye özgü iken, yetki makama özgüdür. Bu yüzden, yetkinin alanı gücün alanından daha dardır. Yetki, yöneticinin gücünün bir parçasıdır. Buna makam, uzmanlık ve kişilik gibi diğer güç türleri de eklendiğinde gerçek yönetsel gücü ortaya çıkacaktır.<sup>28</sup>

Güç ve yetki ilişkisini daha iyi anlamak için, yetki türlerini kaynaklarına göre ele almak daha faydalı olacaktır. Bu bağlamda, Max Weber, itaati sağlayan üç tür meşru yetkiden söz etmektedir. Bunlar; geleneksel, rasyonel (yasal-ussal) ve karizmatik yetki olarak sıralanabilir.<sup>29</sup>

##### 5.1. Geleneksel Yetki

Bu yetki kaynağını, tüm zamanlar için geçerli geleneklerin kutsallığına, belirleyiciliğine ve bu araçlarla yetkiyi kullanacak olanların meşruluğuna olan doğal inançtan alır. Astların uyum göstermesi ise, geleneklerin, yetki verilen yönetici tarafından görenek kalıpları çerçevesinde ve saygınlık ilkesine göre kullanılmasına bağlıdır.<sup>30</sup>

<sup>26</sup> HICKS-GULETTE, s. 187.

<sup>27</sup> KOÇEL, 1984, s. 245.

<sup>28</sup> Ziya BURSALIOĞLU, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, A.Ü Eğitim Fak.Ya., Ankara, 1979, s. 255.

<sup>29</sup> PEKER, s. 41.

<sup>30</sup> Osman YOZGAT, *İşletme Yönetimi*, M.Ü Nihat Sayar Vakfı Ya., İstanbul, 1983, s. 296.

Bu yetki türünde tepe yöneticisi; ya gelenekleri en iyi bilen kişi, ya en yaşlı üye, ya da katılım yani babadan oğula geçiş kuralına göre saptanan kişidir. Bu tür yetkinin kullanıldığı örgütlerin nitelikleri aşağıda sıralanmıştır;<sup>31</sup>

- Yetki, nesnel kurallarla belirlenmemiştir,
- Hiyerarşi yoktur,
- Atama ve terfiler serbest sözleşmelere göre yapılır,
- Sabit bir ücret rejimi ve uzmanlaşma yoktur.

Geleneksel yetki, bütün örgütsel güç türleri ile etkileşim içerisindedir. Bu yüzden, az veya çok bütün örgütsel güç kaynaklarından destek alır.

#### **4.2 Rasyonel (Yasal-Ussal ) Yetki**

Bu yetki türünde, kişisel, keyfiyet ve rastsal olmayan bir özellik göze çarpar. Yetkiyi içeren yasalar ve kurallar, önceden belirlenmiştir. Bu kurallara inanma ve benimseme, emir verme yetkisinin yasallığından kaynaklanmaktadır. Bu yetkinin kullanıldığı örgütlerin nitelikleri şunlardır;<sup>32</sup>

- Kural ve haklar, topluluk üyeleri veya onları peşinden sürükleyen kişilerin onayı ile rasyonel bir şekilde belirlenir.
- Hak ve kurallar bir bütündür. Yönetim, yetkilerini, hukuki kurallardan alır.
- Yetki, kullanılan kişinin şahsına değil, kişisel olmayan niteliklere ve kurallar bütününe itaate dayanır.
- Kontrol ve nezaret işlevini yerine getiren hiyerarşik bir yapı vardır.
- Profesyonel bir temelden hareketle, işe almada ve terfide, kurallar, etkili ve belirleyicidir.
- Üst-ast ilişkisinde özel yaşam belirleyici değildir.
- Mevkiler sahipleri tarafından kişiselleştirilemez.
- Ücret ve diğer ekonomik haklar önceden belirlenmiştir.

Rasyonel yetki, örgütsel güç türlerinden yasal güç ile bağlantılıdır. Yönetici bu yetkisini kullanırken, sahip olduğu yasal güçten destek alır ve ancak bu sayede çalışanları istediği şekilde yönlendirebilir. Bu yetki, yöneticiye sadece bir şeyi yapabileme hakkı verir. Bu hakkı kullanmak için yöneticinin sahip olduğu güçten yararlanması şarttır.

#### **4.3. Karizmatik Yetki**

Bu yetki türünün kaynağını karizma ve çekicilik oluşturur. Bunun yanısıra aynı yetki; önderin kutsallığı, kahramanlığı ve örnek kişiliği gibi niteliklere de dayanır. Ancak karizmatik yetki, kazanılışı bakımından diğer yetki türlerine göre farklılıklar gösterir. Karizmatik liderin emirlerine ve kurduğu düzene, ne geleneksel ne de yasal olduğu için uyulur. Burada inanç önemlidir. Karizmatik liderler, astlarını bilgilerine ve statülerine göre değil, bağlılıklarına göre seçerler.

Karizmatik yetki, kitlenin duygusal bağlılığından kaynaklanan, lidere özgü ve hatta manyetik denilebilecek karizmatik güce bağlıdır. Yani lider, yetkiye karizmatik gücü sayesinde sahip olur ve bu yetkiyi kullanırken sürekli olarak sahip olduğu bu güçten destek alır.

<sup>31</sup> YOZGAT, s. 297.

<sup>32</sup> YOZGAT, s. 236.

## SONUÇ

Güç, kişileri ve grupları belirli amaçlara doğru birleştiren, yönlendiren ve örgüt yönetiminde gerekli devinimi sağlayan önemli bir yönetim aracıdır. Hatta, bir yönetim işlevi olarak kabul edilebilir. Örgütsel uyum ve dengelerin yaratılmasının yanında; etkin planlama, başarılı denetim, motivasyon ve yüksek verimliliğin sağlanması, ancak yöneticinin gücü sayesinde mümkün olabilir. Bu görüşü açısıyla güç, örgütün bir yapı taşı olmasının yanısıra; örgütü çalıştıran ve yön veren bir motora benzetilebilir.

Bu derece örgütsel öneme sahip olan güç kavramı, liderlik ve yetki ile özdeşleşmiştir. Liderin, sahip olduğu yetkiyi en iyi şekilde kullanabilmesi; örgütsel etkinliği sağlayabilmesi ve yönetimin başarısı, hangi olayda, kimlere nasıl bir güç türü uygulanacağını iyi saptanması ile mümkün olabilir. Sonuç olarak; örgüt yönetiminde hangi güç türü uygulanırsa uygulansın, gücün yerinde, zamanında ve ölçülü bir şekilde kullanılması esas olmalıdır.

## KAYNAKÇA

1. BAŞARAN İbrahim E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.
2. BURSALIOĞLU Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, A.Ü.Eğitim Fak.Ya., Ankara, 1979.
3. DİNÇER Ömer-FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 1996.
4. FRENCH John R.P.-RAVEN Bertram, **The Bases of Social Power**, University of Michigan Press., 1959.
5. GALBRAITH John Kenneth, **The Anatomy of Power**, Houghton Mifflin, Boston, 1983.
6. HİCKS Herbert-GULETTE, C. Ray (Çev: Besim Baykal), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Ya. No. 1, İstanbul, 1981.
7. JAGO Arthur G., "Leadership Perspectives in Theory and Research", **Management Science**, (Mart 1982).
8. KATRİNLİ Alev-TİMURCANDAY Ömür Nezcen, "Güç Tipleri ve Grup Etkinliği", **Düşünceler Dergisi**, Ege Üniv. BYYO, Y. 3, İzmir, 1989.
9. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniv. Ya., İstanbul, 1984.
10. KOÇEL Tamer, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1990.
11. MASSİE Joseph L., **Management Theory**, James March, (ed.) Handbook of Organization, Rand Mc Nally and Company, Chicago. 1965.
12. MİNTZBERG Henry, **Power İn and Araund Organizations**, Englewood Cliffs, Prentice Hall. New Jersey, 1983.
13. MOORHEAD Gregory-GRİFFİN Ricky W. **Organizational Behavior**, 2. B., Houghton, Mifflin Comp., Boston, 1989.
14. PEKER Ömer, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 24, Sayı 1(Mart 1991).

15. SAĞLAM Mehmet, **Örgütsel Değişim**, TCDAİE, Ankara, 1979.
16. TORTOP Nuri, **Personel Yönetimi**, Ankara, 1989, s. 40-42; EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Basım, Beta Basımevi, İstanbul, 1993.
17. VAROĞLU A. Kadir, **Liderlik (Yönetim-Organizasyon)**, K.H.O. Ya., Ankara, 1990.
18. YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, M.Ü. Nihat Sayar Vakfı Ya., İstanbul, 1983.
19. YUKL Gary A., **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, H.J., 1981.
20. YUKL Gary A., **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, H.J., 1981.
21. YÜCEL Recep, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1997.