



Millî Kültür Araştırmaları Dergisi (MİKAD) / Cilt 6 - Sayı 2

Sorumlu Yazar: Ömer KÖSEALIOĞLU / Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Sosyoloji, Doktora omerkosealioglu@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4459-3568

Ahmet Burak KAHRAMAN / Erciyes Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji, Doç. Dr.
burakkahraman@erciyes.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-3995-1172

Atıf: KÖSEALIOĞLU, Ö. & KAHRAMAN, A. B. (2022), Örgütlerde Asimetrik Güç Kullanımının
Kavramsal Değerlendirmesi, Cilt 6, Sayı 2, s. 1-24.

Gönderim Tarihi: 11 Temmuz 2022 / Kabul Tarihi: 27 Ekim 2022

Derleme

ISSN: 2587-1331

DOI: 10.55774/mikad.1143084

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/mikad>

ÖRGÜTLERDE ASİMETRİK GÜÇ KULLANIMININ KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

Öz

Güce dair konular ve güç mücadeleleri toplumun her alanında karşımıza çıkmaktadır. İş dünyası, eğlence endüstrisi, dini örgütler, bilim dünyası, sosyoekonomik sınıflar arası ilişkiler, etnik gruplar arası ilişkiler, hükümet içi ve hükümetle yönetilenler arası ilişkiler, uluslararası ilişkiler bu tip mücadelelere sıklıkla sahne olan alanlar arasında yer almaktadır. Toplumda gücü elde etmeye, gücü elde tutmaya ve gücü kullanmaya yönelik taktikler ve stratejiler yerleşmiş durumdadır. Bütün bunların amacı karşılıklı bağımlılık ilişkisini yönetebilmektir. Zira gücün kaynağı tek taraflı bağımlılıktır. Karşılıklı dayanışma çift taraflı bağımlılığa işaret eder ve eşit kuvvetlerin karşılıklı etkileşimi söz konusu olduğunda bizi güçsüzlük kavramına götürür. Dolayısıyla gücün doğasındaki asimetrinin temelinde tek taraflı bağımlılık vardır.

Bu makalenin amacı okuyucuya gerek kişisel ilişkiler dünyasında gerekse de iş ve meslek yaşamında hedeflerini gerçekleştirmelerine engel olabilecek güç hususlarının türleri üzerine görüşler sunmaktır. Diğer taraftan da makale, güce sahip olma arzusunun ve korkusunun getirdiği tutsaklığın karşısına hayatta bir iç kaynak ve yapıcı bir kuvvet olarak gücü koyabilmenin önemini vurgulamaya çalışmaktadır. Teorik ağırlıklı olan bu çalışma, güç, asimetrik güç ve bağımlılık ilişkisi üzerine kurulmuştur.

Çalışmada ilk olarak güç ve asimetrik güç kavramlarının aydınlatılması yoluna gidilmiştir. Güç, özellikle örgütsel düzeyde ele alınarak doğasındaki asimetri açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından güç kavramının kendisi ile yakınlığı bulunan etki, otorite ve kuvvet kavramları ile olan ilişkisi ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte gücün liderlik ve bağımlılık kavramlarındaki yerine değinilmiştir. Gücü açıklarken kritik önem taşıyan ancak genellikle karıştırılan “gücün temelleri” ve “gücün kaynakları” da bu kapsamda irdelenmiştir. İş ve meslek yaşamı açısından bakıldığında örgüt içerisinde güç ilişkilerini etkileyen durumsal faktörler açıklanmış ve gücün motivasyon ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Güce verilen tepkiler hem kişilerarası boyutta hem de grupsal boyutta ayrı ayrı ele alınmıştır. Diğer taraftan toplumsal yaşamımızın her anında bizlerle birlikte olan iletişim sürecinde gücün yeri de farklı bir başlıkta incelenmiştir. Örgütlerde güç inşa etmek için gereken kişisel nitelikler nelerdir? Zekâ bunun neresindedir? Okuyucunun ilgisini çekebilecek olan bu hususlara da makalede yer verilmiştir. Sonuç bölümüne geçmeden önce hayattaki her şey gibi gücün de bedelinin olduğundan hareketle bu bedel üzerinde durulmuştur.

Bu makalenin önemi okuyucuya gücü tanmasına, elde etmesine, elinde tutmasına ve onu kullanmasına yönelik katkı sağlaması ile yakından ilgilidir. Gücün beraberinde getirdiği bağımlılık ilişkisinin temelinde ise kişinin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Dolayısıyla kişinin yaşamın her alanında güç ilişkilerini yönetebilmesi ve buna yönelik stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle kendisini iyi tanıması gerekmektedir. Çünkü tek taraflı bağımlılık ile neticelenen asimetrik gücün temelleri ve kaynakları her birey için farklılık arz edebilmektedir. Bu çerçevede örgütlerde asimetrik güç kullanımı literatür çalışmaları ışığında ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç, Asimetrik Güç, Güç Kaynakları, Güç Tepkileri.

CONCEPTUAL EVALUATION OF THE USE OF ASYMMETRICAL POWER IN ORGANIZATIONS

Abstract

Power issues and power struggles appear in all areas of society. The business world, entertainment industry, religious organizations, the scientific world, relations between socioeconomic classes, relations between ethnic groups, relations between the government and the folks, international relations are among the areas that are frequently the scene of such struggles. Tactics and strategies for acquiring, retaining and using power have been established in society (Horner, 1997: ix). The purpose of all these is to manage a relationship of interdependence. Because the source of power is one-sided dependence. Interdependence indicates reciprocal dependence and leads us to the concept of powerlessness when it comes to the interaction of equal forces (Blau, 1986: 117-118). Therefore, there is one-sided dependence on the basis of the asymmetry in the nature of power.

The purpose of this article is to provide the reader with insights on the types of power issues that may prevent them from achieving their goals, both in the world of personal relationships and in business and professional life. On the other hand, the article tries to emphasize the importance of putting power as an internal resource and a constructive force in life against the captivity brought by the desire and fear of power. This theoretical study is based on the relationship between power, asymmetrical power and dependency.

In the study, firstly, the concepts of power and asymmetrical power were elucidated. Power, especially at the organizational level, has been tried to explain the asymmetry in its nature. Then, the relationship between the concept of power and the concepts of influence, authority, force, which are closely related to itself, is revealed. In addition, the place of power in the concepts of leadership and dependency has been mentioned. The "foundations of power" and "sources of power", which are critical but often confused when explaining power, are also examined in this context. From the point of view of work and professional life, situational factors affecting power relations within the organization were explained and the relationship between power and motivation was evaluated. Reactions to power were handled separately in both interpersonal and group dimensions. On the other hand, the place of power in the communication process that is with us at every moment of our social life has also been examined under a different heading. What are the personal qualities needed to build power in organizations? Where is the intelligence in that? These issues, which may be of interest to the reader, are also included in the article. Before moving on to the conclusion part, this price was emphasized, considering that power has a price, like everything else in life.

The importance of this article is closely related to its contribution to the reader in recognizing, acquiring, holding, using power. Based on the dependency relationship that comes with power, there are the strengths and weaknesses of the person. Therefore, in order for a person to manage power relations in all areas of life and develop strategies for this, first of all, he needs to know himself well. Because the foundations and sources of asymmetrical power resulting in unilateral dependency may differ for each individual. In this context, the use of asymmetrical power in organizations has been tried to be revealed in the light of literature studies.

Keywords: Power, Asymmetrical Power, Power Sources, Power Responses.

GİRİŞ

Örgütsel politika ve güç konularının oldukça önemli olmalarına istinaden özellikle yönetim ve örgüt bağlamında daha fazla çalışmanın yapılması yönünde beklentiler bulunmaktadır. Aslında güç ve politika konuları günlük konuşma ve tartışmalarımızda da yer almaktadır. Diğer taraftan örgütsel yaşamda da bu kavramlara sıklıkla rastlanmaktadır. Örneğin bir işletmenin pazarlama yapısı onun finansal gücünden etkilenmektedir.

Güç ve politikanın irdelenmesi yönündeki ihtiyacın nedeni esas itibariyle bu konuda çalışma yapmanın güçlüğüdür.

Örgütlerde güç konusunun irdelenmesinin önüne geçmiş olan birkaç sebep bulunmaktadır. Birincisi güç kavramının sosyal bilimler açısından bazı problemlere sebep olmasıdır. Diğer bir sebep karar alma sürecinde gücün tek belirleyici olmamasıdır. Görüş kabul ettirmenin güç kullanmak dışında ikna etmek gibi başka yöntemleri de vardır. Bireyler toplumsal değerler ışığında ve mantık çerçevesinde etkin olarak ikna edilebilir. Bir diğer neden de yöneticilerin toplumsallaşmasında ve yönetim uygulamalarında güç kavramının yarattığı bazı problemlerdir. Zira güç konusunun sınırlarını çizmek kolay olmadığı gibi başka kavramlarla da çağrışım yapmaktadır.

Rosabeth Kanter'in şu ifadesi konuya açıklık getirmektedir: "Güç kavramı, belirgin olmayan bir kavramdır. Para hatta cinsellik hakkında konuşmak bile güç hakkında konuşmaktan daha kolaydır. Güce sahip olanlar bunu reddetmekte, güçlü olmak isteyenler böyle görünmekten kaçınmakta, güç elde etmede başarılı olanlar ise bunun sırrını gizlemektedir" (Kirel, 1998: 3).

Güç her ne kadar yanlış anlaşılan bir kavram olsa da etkin bir yönetim davranış modeli oluşturmada temel bir unsurdur. Çünkü örgüt içerisindeki faaliyetlerin devamlılığının sağlanması güç ilişkilerinin iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu sebeple gücün tanımlanması ve benzer kavramlarla olan ilişkisinin incelenmesi gerekmektedir (Kirel, 1998: 3).

1. GÜÇ KAVRAMI VE ASİMETRİK GÜÇ

Max Weber gücü (macht), sosyal ilişkide bulunan bir aktörün, sonuçları her ne olursa olsun, direnişe rağmen kendi isteklerini yerine getirebilme ihtimali (Weber, 1947: 152) olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde "Essays in Sociology" adlı eserinde gücü bir ya da birden fazla kişinin toplumsal eylem içerisinde, bu eyleme katılan kişilerin direncine rağmen, kendi iradelerini gerçekleştirme şansı olarak ifade etmiştir (Weber, 1946: 180).

Güç kavramı çeşitli disiplinlerde çok çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Ancak yapılan tüm tanımlamalarda '*gücün potansiyel bir etki olduğu*' sonucuna varmak mümkündür (Raven, 1993: 232, Gold, 1968: 252).

Güç doğası gereği asimetrik bir kavram olup bireyin bir ödülü birisinden geri almasına ve başkalarına cezai yaptırımlar uygulamasına dayanmaktadır. Gücün kaynağı ise tek taraflı bağımlılıktır. Çünkü karşılıklı dayanışma (çift taraflı bağımlılık) ve eşit kuvvetlerin karşılıklı etkileşimi güçsüzlüğe işaret eder (Blau, 1986: 117-118).

Güç sahibi olmak daha özgür olarak eyleyebilmek demektir; ancak güç sahibi olmamak ya da başkalarından daha az güç sahibi olmak, kişinin seçim özgürlüğünün başkalarınca alınmış kararlar tarafından sınırlandırılması anlamına gelir. A'nın B üzerinde sahip olduğu gücü 3 şekilde ifade etmek mümkündür; 1) A'nın hükmettiği kaynakların B'ye A tarafından tespit edilmiş amaçlara erişmek için zorunlu davranış biçimleri dayatmasına izin verdiğinde, 2) Bu kaynaklar, A'nın, B'nin amaçlarını A'nın kendi amaçlarına erişmesinin araçları haline getirmesine izin verdiğinde, 3) Bu kaynaklar B'nin değerlerini A'nın kaynaklarına dönüştürmesine izin verdiğinde A'nın B üzerinde güç sahibi olduğunu söyleriz. A'nın fiili ya da potansiyel eylemleri olmasaydı, B'nin eylemlerinin olduğundan farklı olacaklarını tahmin edebiliriz; B'nin amaçları başka birinin kaynakları olduğunda ve bu yüzden başka birinin amaçları için bir araç olarak kullanıldığında, B'nin seçim özgürlüğünden çok ciddi tavizler verilmiş olur. B'nin eylemleri artık özerk değildir; güdümlü hale gelmiştir (Bauman, 2019: 142).

Örneğin, patronlarım benim üzerimde güç sahibidirler; eğer onların koydukları kurallara ya da emirlerine uymazsam beni işten atabilirler ya da başardıklarım onlar açısından örnek teşkil ediyorsa beni ödüllendirebilir ve terfi ettirebilirler. Ne var ki, benim kaynaklarım arasında atıp alma, ödüllendirme ya da cezalandırma hakları yoktur, ben bunların karşılığını veremem. Dahası, patronlarım kartlarını ceplerini dolduracak şekilde oynayabilirler. Benim karşı koymamam için iş işten geçene kadar niyetlerini gizli tutabilirler. Benim işyerindeki durumumu çok kötüleştirecek ve manevra özgürlüğümü daha fazla kısıtlayacak köklü yeni düzenlemeler tasarlayabilirler. Patronlarımın özgürlüğü üzerinde, onların gizli tasarımlarının benim üzerimde etkisiyle aynı büyüklükte bir etki yaratabilmek için yapabileceğim çok az şey olduğundan, ben aynı gizlilik silahıyla karşılık veremem. Patronlarımın gizliliği, benim potansiyel olarak dağarcığımda saklayabileceğim her şeyden çok daha öldürücü bir silahtır. Ve bu yüzden biz birbirimizin durumunu etkileyebilme açısından son derece eşitsiz bir konumdayız. Karşılıklı ilişkimizde güç, eşit olmayan bir biçimde dağılmıştır; bu, "asimetrik bir güç ilişkisi"dir. Patronlarım eylemlerini benim seçim alanımdan çok daha geniş alternatifler arasından seçebilirler. Özgürlük oranlarımız arasında bu kadar büyük bir farklılık olması yüzünden ben muhtemelen patronlarım ne istiyorsa onu yapacağım, öyle ki benim kurallarına uyacağımı hesaba katarlar; eylemlerini tasarlarken benim eylemlerimi ellerindeki kaynakları arasında sayabilirler. Benim seçim ufkum ne kadar sınırlıysa, davranışımı o kadar şaşmaz biçimde önceden kestirebilirler. Ben onlar için daha az sır, denklemlerinde daha az bilinmez bir nicelik ve dolayısıyla onların konumu açısından onların benim için olduğundan daha az bir belirsizlik kaynağı olurum. Benim onların amaçlarına uygunluğuma, tıpkı sahip oldukları sermaye ya da makineler gibi, tereddütsüz güvenilebilir (Bauman, 2019: 143).

Her ne kadar ekonomik sınıflar ve devlet yapıları yahut kapitalizm ile uluslararası siyaset arasındaki ilişkilerin nasıl ele alınacağı konusunda bir uzlaşma içerisinde olmasalar da modern dünya üzerine yapılan sosyolojik çalışmaların neredeyse tümü, modern sanayi kapitalizmi, jeopolitik ve savaş arasındaki karşılıklı etkileşimin önemini kabul etmektedir. Alandaki önemli çalışmalar, zorlayıcı güç kapasitelerindeki artış ile

yüksek düzeyde kaynak birikimi sağlanması arasındaki etkileşim sayesinde, erken modern dönem Avrupa’da modern devletin rekabeti içerisinde bulunduğu diğer siyasi yapıları (küçük şehir devletleri ve imparatorluklar gibi) nasıl bertaraf ettiğini ortaya koymaktadır (Tilly, 1992 ve Nexon, 2009). Bazı çalışmalar, modern dünyanın şu dört süreç tarafından şekillendirildiğini öne sürmektedir: Devlet inşası, savaş, kapitalizm ve sanayileşme (Giddens, 1985). 1789’da Fransa’da, 1917’de Rusya’da ve 1949’da Çin’de gerçekleşen devrimlere odaklanan bir çalışma, jeopolitik rekabetin egemen sınıflardan daha fazla kaynak aktarımı sağlamak için yönetici elit üzerinde büyük bir baskı oluşturduğunu, bunun da hâkim sınıfların alttaki ekonomik sınıfları daha fazla sömürmesine yol açtığını ve toplumsal ve siyasi devrimleri tetiklediğini belirtmektedir. Bunun sonucunda bu toplumlarda sadece sosyal sınıflar arasındaki güç dengesinde bir kayma gerçekleşmemiştir; aynı zamanda asırlardır süregelen, kıran kırana bir jeopolitik rekabetin yaşandığı dünyada daha sağlam devlet yapıları inşa etme mücadelesinde yeni bir safhaya geçilmiştir (Skocpol, 1979). Benzer süreçler, Avrupa dışındaki toplumları da dönüştürmüştür. Gerçekten de modern Avrupa askeri yapıları ve “batılı savaş teknikleri”nin ithal edilmesiyle Batı-tarzı devlet yapılarının diğer toplumlar tarafından taklit edilmesi, günümüzün küresel çağının en belirgin özelliklerinden birisidir (Ralston, 1990). Bu durum gerek toplumlar arasındaki gerekse de toplumlardaki sosyal sınıflar arasındaki asimetrik güç ilişkisini ortaya koymaktadır.

1.1. Güç Kavramının Otorite, Kuvvet ve Etki Kavramları ile İlişkisi

Birçok çalışmada güç, otorite ve etki kavramlarının eş anlamlı olarak kullanılması karışıklıklara sebep olmaktadır. Bu kavramları netleştirerek güç kavramı ile olan ilişkilerini ortaya koymak bu karışıklığı giderebilmek adına yararlı olacaktır.

1.1.1. Güç – Otorite İlişkisi

Max Weber otoriteyi ise; bir kaynaktan gelen belirli (ya da tüm) emirlere emrin verildiği grup ya da kişiler tarafından uyulması ihtimali olarak tanımlamıştır (Weber, 1947: 152).

Eşit olmayan insanlar arasında bir bağ (Sennett, 2011: 20) olarak ifade edilen otoritenin temel işlevi güç sahibi olmak ve bu güç sayesinde insanları disipline sokarak davranışlarını yönlendirmek ve daha yüksek bir standarda göre hareket etmelerini sağlamaktır (Sennett, 2011: 27).

Bir kimsenin başkalarını kendi istediği şekilde davranma yönüne sevk edebilme (etkileyebilme) yeteneği olan güç, kişilerarası ilişkileri ifade eden bir kavramdır. Bir güç kaynağı olan otorite ise gücü meşrulaştırır. Otorite diğer insanları kullanma ya da değiştirme hakkıdır. Güç, bir güç kullanım şekli olan otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır.

Güç ile otorite arasındaki önemli fark; güç daha çok bireylerin kişilikleri ile ilgili olduğu halde otorite kişinin sosyal konumu (pozisyonu) ve rolleri ile ilgilidir. Gücün yasal biçimini otorite olarak adlandırmak mümkündür.

Otoritenin güce dönüşümü önemli bir süreçtir. Bu noktada sosyal kontrolün kurumsallaştırılmasından bahsedilebilir. Örgütsel yaşamda A şahsının davranışlarının B şahsı tarafından kontrol edilmesi olağan bir davranıştır.

1.1.2. Güç – Kuvvet İlişkisi

Kuvvet gücün uygulanmış şeklidir. Güç ile kuvvet arasındaki en önemli fark ise şöyle ifade edilebilir: Güçte yöneticinin talimatına uyum söz konusudur. A'nın vermiş olduğu talimat gereği B davranışta bulunmaktadır. Diğer taraftan kuvvet söz konusu olduğunda B, A'nın talimatına uymazken A'nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvvet için de gücün bir tür ifade edilme şekli olduğu söylenebilir.

1.1.3. Güç – Etki İlişkisi

Kökeninde güç; etki oluşturma kapasitesi ya da yetisi olarak görülürken etki, eyleme geçmiş güç demektir (Hogg ve Vaughan, 2011: 271). Bu tanım bir durumun kaynaktaki (güç sahibindeki) halinin güç olarak ifade edilebileceğini bildirirken hedefin üzerindeki (uygulamadaki) görünümünün etki olarak gösterilebileceğini belirtmektedir.

Raven (1993: 232) gücü “potansiyel etki” (potential influence), etkiyi ise (Raven, 1965: 371) “kinetik güç” (kinetic power) şeklinde ifade etmektedir. Raven etkiyi tanımlarken bir kişi veya grubun başka bir grubun tutum veya davranışlarına bağlı olarak bilmiş, tutum veya davranışlarında meydana gelen değişimi işaret etmiştir.

Kişi gücünü kullanırken etkileme sürecinden yararlanır. Diğer taraftan etki, insanların tatmin ve performanslarını değiştirmek suretiyle onları yönlendirme yeteneğini de içermektedir. Bu noktada etki, güçten çok liderlikle yakın ilişkisi bulunan bir kavramdır. Ancak her biri de liderlik süreci dahilinde bulunmaktadır.

2. GÜCÜN LİDERLİK VE BAĞIMLILIK İLE İLİŞKİSİ

Liderler gücü grup amaçlarına ulaşmanın bir yolu olarak görürler. Liderlik ve güç kavramları arasındaki farklardan biri amaçların uygunluğu ile ilişkilidir. Güç için sadece bağımlılığın bulunması yeterli olup, amaçların uyumlu olması gerekmemektedir. Ancak liderlikte liderin ve onu izleyenlerin amaçları arasında bir uyum olmalıdır. Bir diğer fark etkinin yönü ile ilgilidir. Liderlik, bir kişinin emrindeki kişiler üzerinde yukarıdan uyguladığı etki biçiminde algılanmaktadır. Güçten farklı olarak liderlik, yatay ve aşağıdan gelen etki biçimlerinin önemini en alt seviyeye düşürür. Farklardan birisi de kavramlar hakkındaki araştırmaların yönüne ilişkindir. Liderlik araştırmalarının çoğu tarz üzerine yoğunlaşmakla birlikte, bir liderin ne kadar destekleyici olması gerektiğine ya da grup üyelerinin örgütteki karar alma sürecine ne derece dahil olması gerektiğine dair sorulara odaklanmaktadır. Daha geniş bir kapsama sahip olan güç üzerine araştırmalar ise itaat sağlama taktiklerine ağırlık vermektedir. Fakat bu araştırmalar gücün uygulayıcısı olarak bireyin ötesine geçmektedir. Zira farklı bireyleri ve grupları kontrol etmeyi amaçlayan gruplar da güç kullanabilmektedirler.

Güç doğası gereği asimetrik bir kavram olup bireyin bir ödülü birisinden geri almasına ve başkalarına cezai yaptırımlar uygulamasına dayanmaktadır.

Gücün kaynağı ise tek taraflı bağımlılıktır. Çünkü karşılıklı dayanışma (çift taraflı bağımlılık) ve eşit kuvvetlerin karşılıklı etkileşimi güçsüzlüğe işaret eder (Blau, 1986: 117-118). Tek taraflı bağımlılıkta sınırlı kaynağı elinde bulunduran kişi (bağımlı olunan) diğer taraf üzerinde önemli bir güce sahip olacaktır.

Gücün alışveriş çözümlenmesi, aynı zamanda, hem çatışma kuramının güç görüşünden (bir kimsenin kaynaklara hâkimiyeti dolayısı ile güç kullanması), hem de

işlevselcilik kuramınıninkinden (toplumun kararları örgütleme ve uygulama yolları) farklıdır. Güç ile kişinin değer verilen hizmetleri sağlaması arasındaki ilişkiyi vurgular. Bu husus, güç ile alışverişteki bir ortağın diğerine, kendi sağlayabileceği hizmet ve değerlere vereceği değerden daha fazla muhtaç olup olmadığı arasındaki bağlantıyı vurgulayan Richard Emerson'un çalışmalarında tam olarak geliştirilmiştir (Wallace ve Wolf, 2018: 436).

Richard Emerson 1962'de yayınlanan ve çok gönderme yapılan bir makalesinde, mal ya da hizmet (haftalık ücret, ya da refakat gibi) sağlayanın, bunları alan üzerindeki gücünün ölçüsünü tayin eden şartları listelemiştir. Vericinin gücü şu şartlarda daha fazladır: (1) Bu hizmeti talep eden kişinin, vericinin ihtiyaç duyabileceği ve karşılık olarak verebileceği bir şeyi olmaması; (2) Alıcının baş vurabileceği başka seçeneği olmaması; (3) Alıcının ihtiyacı olduğu hizmetleri alabilmek için doğrudan zorlama kullanamaması ve (4) Alıcının bu hizmetlerden vazgeçememesi veya yerine başka şey bulamamasıdır. İkinci ve dördüncü şartlar, ekonomistlerin "tekeli" tanımlamak için kullandıkları şartların tekrarıdır. Ancak ekonomideki alışverişlerde sonuç, alıcının daha fazla ödeme yapmasıdır, ama toplumsal alışverişte verici genel taleplerde bulunabilir ve boyun eğme ve itaat sağlayabilir (Wallace ve Wolf, 2018: 436-437).

Emerson, güç ve bağımlılık kavramlarını ve insanların önlerindeki seçenekleri vurgulamıştır. A bireyinin ya da topluluğunun B bireyi ya da topluluğuna bağımlı olması, A'nın B ile alışverişinden elde edilecek kaynaklara ne kadar değer verdiğinin ve kaynaklar için başka ne kadar seçenek olduğunun işlevi olarak çözümlenmektedir. Emerson, B'nin A üzerindeki gücü (P = Power) A'nın B'ye bağımlı (D = Dependence) olmasının eşitidir, der.

$$P_{ba} = D_{ab}$$

Alışveriş ilişkilerinde gücünüz ne kadar fazla ise, kazanç elde etme giziliniz (potential) o derecede yüksektir. "Seçeneklerin bulunması bağımlılığı tanımlayıcı anahtar etkidir." Buraya kadar durum; iktisatçıların, tekellerin mal fiyatlarını yükselteceği kuramına uygundur. Ancak, toplumsal alışveriş kuramları, hakkaniyet ve adalet düşüncelerinin de güç ilişkilerine doğrudan katıldığını ve bunun insanların güç kullanımlarını sınırladığını savunurlar (Wallace ve Wolf, 2018: 438).

3. GÜCÜN TEMELLERİ

Gücün nereden geldiğine ve birey ya da gruplara diğerlerini etkileme özelliğini neyin verdiğine dair soruların cevapları gücün temellerine işaret etmektedir. French ve Raven (1959) bu soruların cevaplarını beş grupta toplamıştır.

3.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişinin gücü kabul etmesinin sebebi verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda karşılaşacağı olumsuzluklardan korkmasıdır. Bu güç fiziksel olarak acı çekmek, engellenmek, güvenlik veya temel fizyolojik ihtiyaçlardan yoksun kalmak korkusu sonucunda meydana gelebilir.

Zorlayıcı gücün insanlar üzerinde sıkça kullanılması onları rahatsız eder ve kontrolü de güçleştirir. Zorlayıcı gücü kullanabilmek için kaynakları elde bulundurmamak gerekir. Örgütsel boyutta A, işine değer veren B'yi işten çıkarabiliyorsa, işini askıya

alabiliyorsa ya da alt düzeyde bir göreve atayabiliyorsa A'nın B üzerinde zorlayıcı gücünün varlığından söz edilebilir. A'nın B'ye B'nin hoşlanmadığı görevleri yaptırabilmesi veya B'ye B'nin utanmasına sebep olacak şekilde davranabilmesi de A'nın B'ye zorlayıcı güç kullandığı anlamına gelmektedir. Zorlayıcı güçte ödüllendirme gücünün tersine ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi, yükselmenin ve maaş artışının engellenmesi örgütlerdeki zorlayıcı güce örnek olarak gösterilebilir (Kirel, 1998: 14-15).

3.2. Ödüllendirici Güç

Ödüllendirme gücü zorlayıcı gücün tam tersidir. Bireylere değerli bulacakları veya onlara fayda getirecek şeyleri (ödülleri) dağıtan kişi, onlar üzerinde güç sahibidir. Para, uygun performans değerlemeleri, promosyonlar, iş tayinleri, önemli bilgiler verme, tercih ettikleri iş vardiyaaları, arazi verme örgütlerde kullanılan ödüller arasındadır.

İnsanların ödüllendirici sonuçları almaları bekleniyorsa, isteklerini yerine getirmeleri karşılığında onları ödüllendirerek etkileyebilmek mümkündür. Övgüleri, terfileri, zamları, izinleri, atamaları kontrol edebilen yöneticiler ödüllendirme gücüne sahip olarak bunu devam ettirirler. Diğer taraftan olumsuz çalışma koşulları gibi istenmeyen sonuçları ortadan kaldırmak da çalışanları ödüllendirmenin bir yolu olabilir (Robbins, 1996: 464-465).

3.3. Yasal Güç

Yasal güç otoriteyi temsil eder. Bu gücün kaynağı haklar ve görevlerdir. Bazı insanların kendi konumları nedeniyle diğerlerinden bazı davranışlarda bulunmalarını talep etme hakları varken, diğerlerinin de bu talebe uyma görevleri bulunmaktadır. Güç, sahip olunan konuma bağlıdır (Kaypakoğlu, 2008: 165).

Örgütsel hiyerarşide yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkilemeleri yasal gücü ifade etmektedir. Astlar yöneticilerin emredici birtakım davranışlarını onların yasal güçlerini onaylayarak kabul ederler ve onlara doğrudan uyum sağlarlar.

Yöneticilerin her biri sorumlu oldukları alanda aldıkları kararları uygulamak için yasal güçlerini kullanırlar. Bu durumda, çalışanlar da yöneticilerin güçlerini koşulsuz kabul etmelidirler (Kirel, 1998: 16).

3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücünün temelinde özel beceri ya da bilgi bulunmaktadır. Uzmanlık iş başarım sürecini etkileyen en güçlü kaynakların başında sayılabilir. Hayatımıza günden güne daha fazla dahil olan teknolojinin gelişmesine paralel olarak başarıya ulaşmak için uzmanlığa olan ihtiyaç artmaktadır. Uzman yöneticilerin analiz yapma ve astların görevlerine yönelik faaliyetlerini kontrol etme güçleri de bulunmaktadır (Kirel, 1998: 17). Ancak astlar, aldıkları kararlar ve uyguladıkları davranışlarda uzmanlığa güvenmedikleri üstlerinin söz konusu davranışlarını sorgulamayı da seçebilirler. Dolayısıyla uzmanlık gücünün doğduğu yer hedef kitlenin bu kişilere olan güvenidir. Astlar, üstleri tarafından alınan kararların ve uygulanan davranışların sebeplerini bilme ihtiyacı hissetmezler.

Diğer taraftan bilgiye dayanan gücün kaynağı ise sahip olunan ve diğer kişi ya da kişilerin ilgi alanına giren bilgidir. Bu durumda etkilenen kişiler, etkileyen kişiden değil bu kişinin sunduğu bilgiden etkilenmektedir. Bu nedenle üst, astları etkileyebilmek adına bilgi gücünü etkili kullanabilmelidir.

3.5. Özdeşlik Gücü

French ve Raven'in (1959: 156) ortaya attığı özdeşlik gücü kavramının kaynağı kişinin özellikleridir. Bir bireyin başka bir bireyi birtakım özellikleri nedeniyle beğenmesi, onu çekici bularak ondan etkilenmesi söz konusudur. Bu durumda etkilenen birey diğer bireye bağlanacak, ona benzemeye çalışarak o birey ile bütünleşecek, toplumsal kıyaslamalarda onu referans noktası olarak görecektir. Burada etkilenen bireyin artan özdeşleşme arzusuna bağlı olarak etkileyen birey özdeşlik gücüne sahip olacaktır. Bu güce sahip olan üstler, astları nezdinde takdir edilirler ve sevilirler. Üstler, astlarının kendileri ile ilgili olarak taşıdıkları saygı, hayranlık, hoşlanma gibi duygular sayesinde özdeşlik gücünü ellerinde tutarlar ve astlarının davranışlarını yönlendirme imkânı elde ederler (Sungurlu, 1996: 17).

Özdeşleşme gücü genellikle ticari ürünlerin pazarlanması sürecinde büyük paralar harcanarak kullanılmaktadır. Hedef kitlenin sevdiği ve model olarak gördüğü kişi ile kullandığı ürünü paylaşma arzusu bu bireylerde satın alma davranışının gelişmesine neden olmaktadır (Robbins, 1996: 487).

4. GÜÇ KAYNAKLARI

Özünde başkalarının davranışlarını etkileme (manipüle etme, yönlendirme vb.) olan güç olgusu bu görevini (davranışları etkileme) yerine getirebilmek için çeşitli kaynaklardan beslenmektedir. Morgan (2006: 167) gücün on dört kaynağı olduğunu ifade etmiş ve bunları şu şekilde sıralamıştır:

- Formal otorite,
- Kıt kaynakların kontrolü,
- Organizasyonel yapı, kural ve düzenlemelerinin kullanımı,
- Karar sürecinin kontrolü,
- Malumat (information) ve bilginin (knowledge) kontrolü,
- Sınırların kontrolü,
- Belirsizliklerle baş edebilme yeteneği,
- Teknolojinin kontrolü,
- Kişilerarası ittifaklar, network ve informal yapıların kontrolü,
- Karşıt organizasyonların kontrolü,
- Sembolizm ve maksatların yönetimi,
- Toplumsal cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ilişkilerinin yönetimi,
- Eylem alanını belirleyen yapısal faktörler,
- Sahip olunan güçtür.

4.1. Formal – İnfomal Güç İlişkisi

Formal güç kişinin örgüt/organizasyon içerisindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanan yetkileri sayesinde diğer bireyleri etkileyebilme potansiyelidir.

İnformal güç ise kişinin organizasyondaki pozisyonundan bağımsız olarak; kişisel özellikleri ve kişisel özelliklerine bağlı olarak sahip olduğu network, maddi imkanlar, bilgi gibi kazanımlar sayesinde diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme potansiyeli olarak tanımlanabilir.

4.2. İnformal Güç Kaynakları

İnformal güç kaynakları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Organizasyondaki Pozisyon
- Yakın Kişisel Bağlar
- Güven
- İtibar (Labun, 2012: 12-14)
- Aynı Değerleri Paylaşma
- Akrabalık, Dostluk ve Siyasi Tanıdıklık
- Sosyal İlişkiler (Sosyal Ağ/Network) dir (Liu and Moskvina, 2016: 1-26).

5. GÜÇ TEMELLERİ VE KAYNAKLARI ARASINDAKİ FARK

Güç kavramı üzerine bilgilerimizi geliştirebilmek için gücün temellerini ve kaynaklarını ayırmamız gerekmektedir. Güç kavramını anlayabilmenin ilk basamağı gücün geldiği yerin (kaynağının) ve etkide bulunabilmek için gerekli donanımı olan şahsın neyi kontrol ettiğinin (temelinin) ortaya konulmasıdır.

Örneğin French ve Raven'e (1959: 156) dönecek olursak kişilerin karşılaştıkları cezalandırmaya ya da ödüllendirmeye yönelik sonuçlar, zorlamanın ve ödüllerin kontrol edilmesinin hayata geçirilmesi ile alınır. Yasal güce bakıldığında kontrolün kişiye idare tarafından verildiği görülmektedir. Örgüt bünyesindeki bir şahıs birtakım örgütsel kararların alınabilmesi için gereken bilgilere sahipse ve bu bilgileri kontrolünde tutabiliyorsa bu şahsın bilgiye dayalı uzmanlık gücünden bahsedilebilir. Bireyin kendi özgün vasıflarından kaynaklanan ve diğer bireyler üzerinde kontrol kurmasını sağlayan güç ise özdeşlik gücüne işaret eder.

Kısacası güç sahibi birey, diğer bireylerin davranışlarını neyi kontrol ederek yönlendiriyorsa o şey gücün temelidir (Kırel, 1998: 28).

6. ÖRGÜT İÇİNDE GÜÇ İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN DURUMSAL FAKTÖRLER

6.1. İhtisaslaşma ve Görevin Önemi

Örgütlerin tamamındaki görev dağılımına bakıldığında rollerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde ihtisaslaşmanın söz konusu olduğu görülmektedir. Zira bu süreçte bazı işlerin ya da bölümlerin örgüt bünyesindeki fonksiyonu diğerlerine kıyasla fazladır. Dolayısıyla mevcut gücün asimetric niteliği de belirli ölçülerde bu bölümlerin örgüt içerisindeki rolüne atfedilen öneme dayanır (Kırel, 1998: 30). Örneğin bir ilaç şirketinde pazar geliştirme, bir araba fabrikasında ise mühendislik önem seviyesi üstte olan fonksiyonlar olabilir.

6.2. Güç Algıları

Bir örgütte çok önemli görevleri başarıyla icra eden bireyler güç elde ederler. Diğer taraftan kendisinden beklenenleri yerine getiremeyen bireyler ise potansiyel güç kaybına uğrarlar. Ayrıca gerekli ve değerli bir iş yaptığını ortaya koyabilen birey de güçlü hale gelecektir. Bir yöneticinin pozisyonundaki bir değişim, kendisi ile ilgili algılanan güçte de bir değişime sebep olur. Yöneticiye atfen algılanan yetenekleri ve gücü nispetinde kendisinden önce o pozisyonda görev yapmış olan yönetici ile kıyaslanarak güçlü ya da güçsüz ifadesi kullanılacaktır (Kirel, 1998: 31).

6.3. Diğerlerine Bağımlı Olmak

Bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda belirli bir bireye olan bağımlılıklarının derecesi aynı zamanda bağımlı olunan bireyin asimetric gücünün ölçüsünü ifade eder. Örneğin bir işe girebilmek için belirli bir eğitim almak gerekiyorsa ve bu eğitimi verebilecek tek uzman varsa, bu uzmanın eğitimi talep edenler üzerindeki gücü diğer uzmanlardan fazla olacaktır. Bağımlılık mevcut seçeneklerin sayısı ile ve güç sahiplerinin kontrol ettikleri sonuçların önemi ile doğru orantılıdır.

6.4. Belirsiz Roller

Gücün belirli bir rutin seyri olan ya da yoğun uzmanlık gerektiren işlerde görev yapan çalışanların etkilenmesi ile ilgili önemli bir rolü yoktur. Ancak rollerin belirsizliği ya da profesyonelliği ölçüsünde (insanların faaliyetlere ve kararlara katılamamaları durumunda) bireyler herhangi bir davranış değişikliğine maruz kaldıklarında doğrudan etkileneceklerdir (Kirel, 1998: 31). Bir mobilya atölyesinde kumaş döşeyen bir döşemecinin grup liderinin hedefinde olma ihtimali zayıftır.

6.5. Örgütsel Belirsizlik

Bir örgüt ekonomik krizlerden ne kadar çok etkileniyorsa o örgütteki yöneticilerin daha güçlü örgütlerdekilere kıyasla güce olan güvenleri daha yüksek seyretmektedir. Çalışanlar ise uzun vadede örgüt içerisinde buldukları şartlar belirginse davranışlarına net ve sistematik şekilde yön verilmesini beklerler.

Uzun vadeli değişim dalgaları yaşayan bir şirkette bir taraftan maliyetlerin düşürülmesi için çalışılırken, diğer taraftan da ürünün kalitesinin korunması için çaba sarf edilecektir. Böylesine belirsizliğin bulunduğu bir ortamda yönetenler ve mühendisler belirledikleri programların hayata geçirilmesini sağlamak için güç kullanımına başvururlar. Özellikle ileri teknoloji kullanan firmalarda gücün karar alma sürecine olan etkisi daha büyüktür (Kirel, 1998: 32).

6.6. Örgüt Kültürü

Her örgütün çalışan davranışlarını etkileyebilmek adına güç kullanımında farklı eğilimi bulunmaktadır. Kaynağını güçten alan kararlar ve idari uygulamalar bazı örgütlerin çalışanları tarafından adeta bir yaşam tarzı şeklinde benimsenir. Güç odaklı örgütlerde yönetenler güç kırıcı rolü üstlenirler. Ancak görev odaklı örgütlerde mevki gücü davranışlar üzerinde daha az etkili olmaktadır. Bürokratik yapının ve hiyerarşik

ilişkilerin ön plana çıktığı örgütlerde güç kavramına atfedilen önem daha yüksektir. Bunun en iyi örneği askeri organizasyonlardır (Kirel, 1998: 32-33).

6.7. Kaynak Kıtlığı

Kısıtlamalar ve kesintiler gibi güç taktiklerinin genel kıtlık koşullarında arttığını görürüz. Bir şirkette kaynaklar fazla ise daha az güç oyunlarına başvurulur ve kaynakların eşit şekilde dağıtılması sağlanır. Ancak azalan kaynaklar nispetinde güç mücadelelerinde de artış olur. Kaynak kıtlığı bağımlılığı artıracığı için kaynağa sahip olanlar ya da kaynağı yönetenler gücün de sahibi olurlar (Kirel, 1998: 33). Böylelikle artan tek taraflı bağımlılık gücün asimetric özelliğini de ortaya koyar.

7. GÜÇ VE MOTİVASYON

Güç, bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda üç biçimde ortaya çıkmaktadır. Öncelikle gücü ortaya çıkarmayı ve ona ulaşabilmeyi amaç edinmiş bir kişisel motivasyon faktörü olarak güç ihtiyacından bahsetmek gerekir. Bireyler örgütte liderlik arayışı içerisinde bulunarak diğer çalışanları etkilemeyi, kontrol etmeyi ve onları ikna etmeyi hedefler. Bunları yapabilmek için de güç sahibi olmaları gerekir. Bu noktada siyasetçilerin ve üst düzey yöneticilerin güç ihtiyaçlarının oldukça fazla olduğu söylenebilir.

İki farklı tür bireysel güç ihtiyacı bulunmaktadır (Gordon, 1991: 409). Kişilikten ileri gelen bireysel güç ihtiyacının temelinde bireycilik bulunmaktadır. Diğer bireyler üzerinde baskı kurmaya çalışan bu bireyler onları kendilerine bağımlı hale getirerek etkilemek isterler. Bu süreçte güç kullanırlarken diğer çalışanlarla mücadele etmeyi ve şiddete başvurmayı da seçebilirler. Her türden kurumsal sorumluluk almaya mesafeli olan bu tip bireyler astlarını kişisel sorumluluklarını ön plana çıkararak etkilemeye yönelirler.

Diğer bir güç ihtiyacının temelinde ise kurumsal ve sosyal sorumluluğa sahip olma duygusu bulunmaktadır. Burada öne çıkan nokta çalışma ortamını düzenli ve verimli çalışmaya elverişli hale getirmeye yönelik astlar nezdinde güç elde edebilmektir. Bu şekilde bir taraftan astlara sorumluluk bilinci yüklerken, diğer taraftan da onlara örgüt ile ilgili olarak açık bilgiler vermiş olur. Böylelikle bireylerin daha istekli çalışmalarını sağlarken, örgüte duydukları sadakatin de artması sağlanmış olur.

Her iki tip güç ihtiyacı kıyaslandığında ikincisinin çalışanları desteklemeye, motivasyonu artırmaya ve kurumsal bağlılığı sağlamaya yönelik olumlu katkıları açıkça görülmektedir (Kirel, 1998: 42). Dolayısıyla burada kurumsal sorumluluk bilinciyle kullanılan asimetric güç ile ortaya çıkan etki astların motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını da artırmaktadır.

8. KİŞİLERARASI GÜÇ TEPKİLERİ

Kelman (1958: 51-60), davranışı etkilemek için kullanılan güçlere verilen tepkiyi üçe ayırmıştır.

8.1. Uyuma Davranışı

Çalışanlar, yöneticilerinin uyguladıkları ödüllendirici güç ya da zorlayıcı güç ile ödüllendirici ya da cezalandırıcı sonuçlara maruz bırakılarak kontrol edilirler.

Ödüllendirici güç kullanan yöneticinin amacı çalışanların uyma davranışı göstermelerini sağlayarak onlardan istediği seviyede bir verimliliği elde edebilmektir. Çalışanlar ise kendilerini uyma davranışına yönlendiren ödüller sürdükçe onlara ulaşmak için çaba sarf edeceklerdir. Diğer taraftan yöneticilerinin uyguladığı zorlayıcı güç ile karşılaşan çalışanlar ise cezalandırılmaktan kaçabilmek için uyma davranışı gösterecek ve daha yoğun çalışacaktır. Dolayısıyla çalışanların gösterdikleri uyma davranışının temelinde tek taraflı bağımlılıktan doğan asimetrik güç kullanımını sonucu ödüllendirme ya da cezalandırma bulunmaktadır.

Uyma davranışına güç kullanımını neticesinde ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne geçmek için de başvurulabilmektedir. Zira arada sırada gösterilen fedakarlıklar ile olumlu ilişkilerin korunması sağlanabilir. Böylelikle kişilerin örgütteki konumları da pekişmiş olacaktır (Kirel, 1998: 50).

8.2. Özdeşleşme

Bir birey diğer bir bireyden etkilendiğinde o birey ile iyi ilişkiler kurarak bu ilişkileri sürdürmek ister. Karizmatik gücün ve özdeşleşmenin ortak yanı kişisel çekiciliğe dayanmalarındır. Böylelikle her ikisi de birbirini teşvik eder. Karizmatik liderler kişisel çekiciliğe sahiptirler ve devam eden özdeşleşme sayesinde diğer kişilerin davranışlarını etkilerler (Kirel, 1998: 51).

8.3. Benimseme

Birtakım sorunları çözülmüş ya da kişisel ihtiyaçları karşılanmış olan insanlar, bu duruma katkısı olan diğer insanların tutum ve davranışlarını benimseyerek kabul ederler. Diğer taraftan bu tutum ve davranışları kendi kişisel değerlerine benzediği için de kabul etmiş olabilirler. Her iki seçenekte de insanlar diğer insanların etkilerini olduğu gibi kabul etmektedirler.

Bireyin elinde bulundurduğu otorite ve uzmanlığa dayalı kişisel güvenilirlikten kaynaklanan yasal güç ve uzmanlık gücü de benimseme sürecinin önünü açmaktadır. Birey belirli tutum ve davranışlardan tatmin oluyorsa tek taraflı bir bağımlılık hissedecek ve maruz kaldığı asimetrik güç onu söz konusu tutum ve davranışları benimsemeye, o doğrultuda düşünerek hareket etmeye sevk edecektir (Wagner and Hollenbeck, 1992: 465). Güç kullananlar ve güç kullanımına maruz kalanlar birlikte ortak çıkar elde edebilecekleri ölçüde çözümler üretebilirler. Böylelikle güç kullanımına dayalı ortaya çıkması muhtemel çatışmaların önüne geçilmiş olur (Kirel, 1998: 51).

9. GRUPLARDA GÜÇ TEPKİLERİ

Güç sahibi olmak isteyen bireyler ilk olarak güçlerini kendi çabaları ile artırma yolunu seçerler. Mecbur kalmadıkça ellerindeki gücü paylaşmak istemezler. Bireysel çabaları yetersiz kalırsa koalisyon kurmaya yönelirler. Böylelikle sayıyı artırarak kuvvetin de artmasını sağlamaya çalışırlar.

Birilerini etkileyebilmek için güç sahibi olmak isteyenler şahsi bir güç temeli inşa etmeyi seçeceklerdir. Ancak bu kâh zor ve maliyetli, kâh imkânsız olabilir. Böyle bir durumda güç sahibi olmak isteyen iki veya daha çok birey kaynaklarını birleştirip birlikte hareket ederek ortak çıkarlarda buluşabilirler (Robbins, 1996: 407).

Örgüt bünyesinde çalışanlar yönetim karşısında çıkarlarını koruyabilme güçlerini artırabilmek için işçi sendikalarından destek alırlar. Sendikalara katılım, daha tatmin edici ücret ve daha çok iş güvenliği elde edebilmek için bireysel güç kullanımının zorluğunu görebilen bazı yöneticilerin de tercih ettiği yoldur.

Bir örgüt içerisindeki koalisyonlar genel olarak mümkün olduğunca büyümeye çalışırlar. Bu koalisyonların amaçları geniş bir katılım ile desteklenmelidir. Çünkü karara gösterilen bağlılık ve kararın uygulanması bizzat karar için hayati önem taşır. Uzlaşmaya katkı sağlayacak olan koalisyondaki bu genişleme hiç şüphe yoktur ki örgüt kültüründe iş birliğinin, bağlılığın ve ortak karar alma yaklaşımına verilen önemin seviyesine bağlıdır. Otokrasinin ve hiyerarşinin egemen olduğu örgütler koalisyon büyüklüğünü artırmaya yönelik hemen hemen hiçbir çaba göstermezler. Çünkü mevcut statükonun getirdiği asimetrik güç yapısını korumak isterler.

Örgüt içerisinde görev ve kaynak hususlarındaki karşılıklı bağımlılık artış gösteriyorsa bu durum daha çok koalisyon kurulmasının önünü açacaktır. Burada gücün kaynağının tek taraflı bağımlılık olduğunu hatırlamakta fayda vardır. Zira gücün asimetrik özelliği buradan gelmektedir. Dolayısıyla çift taraflı bağımlılık güçsüzlüğe işaret eder (Blau, 1986: 117-118). Kaynaklarda yaşanan bolluk ve birimlerin kendi kendilerine yeterliliği ise birimlerin birbirlerine olan karşılıklı bağımlılığını ve koalisyon oluşma ihtimalini zayıflatacaktır. Bu noktada var olan bir güçten bahsetmek mümkündür.

Diğer taraftan görevleri gereği rutin işlerde çalışanlar birbirlerini daha kolay ikame etme imkanına sahip olacaklardır. Bu durumda koalisyon kurulma ihtimali de daha yüksektir. Çünkü birbirlerini ikame edebilen bu çalışanlar örgüte daha bağımlı hale geleceklerdir. Dolayısıyla çalışanlar koalisyon oluşturarak bu bağımlılığı bertaraf etmek isteyebilirler. Buna bağlı olarak da sendikalara olan ilgi daha ziyade vasıfları ve profesyonellik seviyeleri düşük olan işçilerden gelmektedir. Ancak vasıflı ve profesyonel işçi arzı talebin üzerindeyse veya söz konusu örgütte birtakım uzun vadeli standart işler yapılıyorsa, bu durumda işçilerin sendikalaşmaya sıcak bakmaları beklenebilir (Robbins, 1996: 407). Her iki durumda da sendikalara olan ilginin sebebi kaynağını tek taraflı bağımlılıktan alan mevcut asimetrik güç ilişkisinde güçsüz olan konumundan kurtulabilme isteğidir.

Günümüzde birçok örgütsel yapıda çalışanların eğitim ve gelişimlerine yönelik faaliyetlerde ve vasıflı çalışan oranında artış gözlemlenmektedir. Örgüt bünyesinde müşterek amaçlar çerçevesinde oluşan gruplar etkileşimin ve koordinasyonun artmasını sağlayarak güç birliğinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Yöneticiler ise mevcut örgütsel iletişimin daha ileriye götürülmesi için çaba sarf etmeli, güç birliğini destekleyici tedbirler alarak çalışanların ihtiyaçlarını takip etmelidir (Kirel, 1998: 55).

10. İLETİŞİM SÜRECİNDE GÜÇ

İletişim süreçlerinin tamamında farklı tercihlere sahip olan insanlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için birbirlerini etkilemek isterler. Bir birey amaçları doğrultusunda diğerlerinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını etkileyebiliyorsa orada toplumsal güçten bahsetmek mümkündür. Gündelik yaşamda iki bireyin de eşit düzeyde etkili olduğu ilişkilere rastlanabileceği gibi, güç dengesizliğinin söz konusu olduğu ilişkiler de görülebilir. Kararların alınmasında, tartışmaların sonlandırılmasında baskın durumda olan bir birey varsa burada güç dengesizliğinden kaynaklanan asimetrik güç ilişkisi bulunmaktadır (Taylor, Peplau and Sears, 2007: 286). Birçok sosyal ilişkinin

temelinde güç ve toplumsal cinsiyet bulunmaktadır. Güçten bir bireyin veya grubun arzu ettiğine sahip olabilme aracı olarak bahsetmek yerinde olacaktır. Ataerkil toplumlarda erkeklerin güvenlik, saygı, kaynaklar ve sosyal statü gibi noktalarda kadınlara göre daha fazla otoriteleri bulunmaktadır. Hakkaniyet teorisi bir ilişkinin taraflarının kazanımlarını maksimum düzeye çıkarma gayreti içerisinde olacağını ifade etmektedir. Söz konusu kazanımlara para, hizmet, saygı ya da statü örnek olarak verilebilir.

İletişim sürecinde gücün iletimi farklı yollarla gerçekleşebilmektedir.

10.1. Konuşma

Güç ya da zayıflık konuşma aracılığıyla iletilebilmektedir. Birçok toplumda erkekler kadınlara kıyasla güçlü bir dil kullanma eğilimindedirler. Tereddüt, çok fazla güçlendirme vurgusu, uzmanlık eksikliğini ele veren cümleler, onay ihtiyacı hissettiren etiket soruları, kendine güvenindeki eksikliği ortaya koyan öz eleştiri, argo ve küfür zayıf konuşmanın özellikleri arasında yer almaktadır (Kaypakoğlu, 2008: 169-170).

10.2. Sözel Olmayan İletişim

Sözel olmayan iletişim diğer insanları etkileme ve ikna kabiliyeti ile yakından ilgilidir. Otoriteyi vurgulayan giyim, takılar, aksesuarlar, eşyalar...vb. diğer insanları etkilemeyi sağlayan araçlardandır.

- El sıkışma sırasında özgüven göstergesi olarak karşıdaki insanın elini normale göre daha güçlü sıkmak,
- Yavaş ve ölçülü bir yürüyüş tarzı ile ilerlemek,
- Göz teması kurmak,
- Etkileşimde bulunulan kişilerle kurulan fiziksel mesafeyi doğru seçmek (ne uzak ne de çok yakın) diğer insanların duyguları, düşünceleri ve davranışları üzerinde güce dayalı bir etki bırakacaktır (Kaypakoğlu, 2008: 170-171).

10.3. Dinleme

Güçlü dinleyicileri zayıf dinleyicilerden farklı kılan özelliklerinden birisi yoğun göz teması kurmalarıdır. Herhangi bir konuşma gerçekleşirken olağan göz teması aralıklı seyirde kurulur. Ancak küçük gruplar bünyesinde ya da topluluk nezdinde yapılan konuşmalarda göz temasının daha çok kurulduğu gözlenir.

Dinleyicinin konuşma sırasında dikkatini konuşmacıdan çok kendisine ya da bir başka yöne verdiğini ele veren davranışları da güç eksikliğini işaret eder. Bu tarz davranışlarda bulunmayan kişiler kontrollü ve rahat bir görünüme sahiptirler (Kaypakoğlu, 2008: 171).

10.4. Uyuma Sağlama ve Uymaya Direnç

Uyuma sağlama insanları etkilememize ya da onların istediklerimizi yapmalarına imkân veren stratejilerdir. Diğer insanların bizden beklentilerini reddetmemize imkân

veren stratejiler ise uymaya direnç olarak adlandırılabilir. Uyma sağlayan stratejilere şu örnekler verilebilir:

Meslektaşınız olan bir arkadaşınızın sizden yapmaya razı olmayacağınız bir şeyi yapmanızı istediğini düşünelim. Örneğin arkadaşınız benzer bir rapor hazırlamak ve yöneticisine vermek için sizden raporunuzu ödünç isterse, bu durumda verebileceğiniz yanıtlardan bazıları şunlar olabilir:

Kimlik Yönetimi: Talebi dile getiren bireyin kimliği ile ilgili farklı değerlendirmelerde bulunulabilir: Yapılacak bir olumsuz değerlendirme ile talebi yapan kişi mantıksız ve haksız olarak tanımlanabilir. Diğer bir seçenek olarak da olumlu bir değerlendirme yapılarak ona “Bu raporu benden daha iyi hazırlayabileceğini biliyorsun” ya da doğrudan “Raporumu sana ödünç vermeyeceğim” denilebilir.

Uzlaşma: “Sana aynen kopyalamaman şartıyla raporumu göstereceğim” veya bir yardım teklifi sunulabilir: “Sana raporumu veremem. Ancak raporunu hazırlarken sana yardımcı olabilirim”.

Haklı Çıkarma: “Bu raporu evden alıp sana verecek olursam, mesaimi kaçırırım”, “Bu raporu hazırlamak oldukça keyifli, yani bunu hazırlamak seni mutlu edecektir” (DeVito, 2004: 346-351).

İnsanları etkileyebilmeye ve uyma sağlamalarına yönelik stratejilerin işleyebilmesi arka planda bulunan bağımlılık ilişkisine dayalı sahip olunan asimetrik güce bağlıdır.

11. ÖRGÜTLERDE GÜÇ İNŞA ETMEK İÇİN GEREKEN KİŞİSEL NİTELİKLER

Pfeffer muazzam işler başararak yüksek mevkilere ulaşmış insanların iki temel özelliğini vurgulamaktadır. Birincisi büyük meydan okumaları göğüsleme güdüsü olan azimdir. Azmin bünyesinde barındırmakta olduğu üç kişisel nitelik vardır: tutku, enerji ve odak. İkincisi ise tutkuyu kazanıma dönüştürmek için gerekli yeteneklerden ibaret olan beceridir. Güce sahip olmada faydalı olan dört farklı beceri bulunmaktadır. Bunlar: kendini tanıma ve fikir yürütebilme, özgüvenini yansıtabilme yeteneği, diğer insanları anlayarak onlarla empati kurabilme yeteneği, çatışmayı yönetebilme kapasitesidir.

11.1. Tutku

Başarılı olmak çaba göstermeye ve gayretli çalışmaya bağlı olduğu kadar sebatlı olmayı da gerektirmektedir. Çaba göstermek ve özverili davranabilmek için bir itici kuvvete yani tutkuya sahip olmak gerekir.

Örgütsel hayatta moral ve motivasyon bozucu birçok gelişme yaşanabilir. İnsanların gösterdikleri çabalar ve sarf ettikleri dikkat bu durumdan zarar görebilir. Böyle bir durumda tutku, insanların pes etme dürtülerini ya da boyun eğme eğilimlerini yenmelerine yardımcı olacaktır (Pfeffer, 2010: 49-50).

11.2. Enerji

Bütün güçlü insanlar bitmek bilmeyen bir enerjiye sahiptirler. Enerji güç inşa etmeye yönelik üç fonksiyona sahiptir. İlk olarak tıpkı öfke ya da mutluluk gibi enerji de bulaşıcıdır. Böylelikle enerji diğer insanları da daha çok çaba göstermeye teşvik eder.

Sıkı çalışmak görevin önemine vurgu yapar ve insanlar karşından aynısını gördükleri takdirde çaba göstermek için daha fazla istekli davranırlar.

İkinci olarak, sahip olunan enerjinin ve bu enerjiden kaynaklanan uzun süreli çalışabilme isteğinin işlerin tamamlanmasında önemli rolü vardır. Birçok alanda elde edilmiş başarıların perde arkasında “zahmetli hazırlığın” bulunduğu bilinen bir gerçektir. Bir işin başarılması için sarf edilen uzun çalışma saatlerini besleyen enerji bu işte daha çabuk profesyonelleşmeyi de sağlayacaktır.

Enerjinin güç inşa etmeye yönelik üçüncü fonksiyonu ise insanların genellikle enerjik bireyleri desteklemeleridir. Zira sıkı çalışmak ve harcanılan enerjinin yüksek oluğu örgütsel bağlılığın ve sadakatin göstergelerindedir (Pfeffer, 2010: 51-52).

11.3. Odak

İş yaşamında odağın farklı boyutları bulunmaktadır. Bunlardan ilkini bir sektör ya da şirkette uzmanlaşmak olarak ifade edebiliriz. Böylelikle ilişkilerin daha odaklı yürüyebilmesi adına geniş bir ağ ve elverişli bir ortam hazırlanmış olacaktır. Bir taraftan sağlam bireysel ilişkiler kurulabilmekte, diğer taraftan da etkilemeye çalışılan kişiler hakkında daha detaylı bilgiler edinmek mümkün olduğu için gücün daha iyi kullanılma fırsatı elde edilmiş olmaktadır. Ayrıca günümüzde her ne kadar kariyer hareketliliği artış göstermiş olsa da içeriden bir çalışan olarak güç konumuna sahip olmak genellikle daha kolaydır (Hansen, 2009: 16).

Odağın bir diğer boyutu hedef alınan işlevsel beceri alanını ya da faaliyet çerçevesini sınırlandırmaktır. Üst düzey bir yetkinlik seviyesine ulaşabilmek oldukça uzun süre gerektiriyorsa dikkatimizi odakladığımız alanı sınırlandırmak bu süreyi kısaltabilecektir.

Odağın üçüncü bir boyutu da mevcut görevin ya da içinde bulunulan konumun gerektirdiği en hassas faaliyetlere yoğunlaşmaktır. Bir çalışanın mevcut görevleri içerisinde en kritik olan yüzde 5 ila 10'una odaklanması bir taraftan kendi zamanını daha verimli yönetme imkânı sağlayacakken diğer taraftan da kaynaklarını en etkin şekilde kullanmasına yardımcı olacaktır (Pfeffer, 2010: 52-53).

11.4. Kendini Tanıma

Birçok toplumda başarılı iş insanların bu başarıları sıklıkla eğitim geçmişleri ile bağdaştırılmaktadır. Ancak başarı insanın kapsamlı okumalarının yanı sıra bir o kadar da kendi düşünce ve hislerini sistematik bir biçimde incelemesi ile yakından ilgilidir. Örneğin kişinin iş toplantılarında nelerin iyi ya da kötü gittiğini, insanların söylediklerini ve yaptıklarını, toplantılardan çıkardığı sonuçları yazıya dökmesi gelecekteki etkileşimlerini daha verimli hale getirebilmektedir. Böylelikle kişinin derin düşünme kabiliyeti artacak ve iç görüleri gelişecektir.

Öğrenmenin ve kişisel gelişimin yolu derinlemesine düşünmeden geçmektedir. Kişinin neyi iyi ve neyi kötü yaptığının muhakemesini yaparak becerilerini geliştirmesi gerekmektedir. Sistemli ve derin düşünmek yoğunlaşma, not alma alışkanlığı ve yapılan işler üzerine düşünme disiplini ile koordineli çalışır. Lakin bu yöntem güce ulaşma yolculuğu açısından büyük önem taşımaktadır (Pfeffer, 2010: 54-55).

11.5. Özgüven

Nüfuz ve gücün sıklıkla resmi iş unvanlarına ve konumlara dayandığına şahit olmaktayız. Diğer taraftan bireyler hiç de azımsanmayacak sıklıkta resmi statülerinden bihaber olan eş düzeyleriyle ya da yabancılarla çalışırlar. Bu tip durumlarda çevredeki insanlar bireyi ne ölçüde ciddiye almaları gerektiğini belirlemeye çalışacaklardır. Bu aşama bireye atfedilecek gücün ve ona gösterilecek hürmetin belirlendiği aşamadır. Bireyin her davranışı karşı tarafın amacına hizmet eden bir ipucu olacaktır. Özgüvenli bir davranışın sahip olunan güç ile özdeşleştirilmesinin sebebi gücün insanları daha özgüvenli davranış sergilemeye yöneltmesidir. Kendisinden şüphe edilmeyen ve bilgi sahibi bir insan olarak görülme inşaa edilecek gücün önünü açacaktır.

Örneğin kişinin iş yaşamında hak ettikleri ve istekleri hakkında kendisinden emin olması çok önemlidir. Zira onları talep etmek ve onlar için mücadele etmek yani para ve güç elde etmek için taşıdığı cesaretin kaynağı bu özgüvendir (Pfeffer, 2010: 56-57).

11.6. Empati

Bir kişinin kendisini bir başka kişinin yerine koyabilme kabiliyeti güce ulaşabilmesi için önemli faydalar sağlayacaktır. Başarılı bir empatik algılama diğer insanların duygu ve düşüncelerini olabildiğince okuyabilme yetisini içerir. Bu durum hangi işle meşgul olursa olsun kişinin mesleki yaşamında da güce ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Ickes, 1997: 2).

Birçok toplumda insanlar genellikle nihai hedeflerine ve bireysel amaçlarına gereğinden fazla odaklanarak kendilerini diğer insanların yerine koymamaktadırlar. Aslında böyle bir seçim bir anlamda diğerlerini kendi taraflarına çekmeyi ya da hiç olmazsa muhalefet etme olasılıklarını azaltmayı bir kenara koymak anlamına gelmektedir.

İnsanın kendisini bir başka insanın yerine koyması hedeflerine ulaşmasından alıkoyulmuş olmasının aksine kendi gündemini yürütmesini de sağlayacaktır (Pfeffer, 2010: 58).

11.7. Çatışmayı Kucaklama Kapasitesi

İşyerinde yaşanan bağırma, arkadan konuşma, küfretme, küçümseme, aşağılama gibi şiddet davranışlarının sadece bunların hedefindeki insanlara değil, çalıştıkları örgütlere de zararlı etkileri olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak bu tür davranışlar davranışta bulunanlar açısından çoğu zaman etkin olduğu için halen devamlılığını korumaktadır. Birçok insan çatışmaya girmek istemediği için kendisini ve görüşlerini savunarak duygusal bir bedel ödemek yerine istekleri yerine getirmeyi ya da konumlarını farklılaştırarak zor durumlardan ve zor insanlardan kaçınmayı tercih eder. Diğer taraftan yoğun çatışma ve stresin hâkim olduğu durumları etkin bir biçimde yöneterek üstesinden gelebilen insanlar birçok insana kıyasla daha avantajlı olacaklardır (Pfeffer, 2010: 59).

Çatışmaya istekli olmak genellikle daha açık, daha girişken bir etkileşim tarzı olan ve bireyci davranışların daha çok karşılaştığı Batı kültürlerinde bir güç kaynağı olarak düşünülür. Ancak bu durumun örnekleri sadece Batı kültürlerinde değil her kültürde azımsanmayacak kadar bulunmaktadır (Sesser, 1992).

12. GÜÇ İNŞA ETMEDE ZEKANIN YERİ

Her ne kadar görev performansı ile güce sahip olma becerisi arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu söylemek mümkün değilse de bazı araştırmalar zekanın görev performansını öngörebilme açısından iyi bir gösterge teşkil ettiğini göstermektedir (Hunter and Schmidt, 1996: 447-472). Diğer taraftan zekaya güce sahip olma yolunda biraz abartılı değer biçilmektedir. Çünkü zekâ ile görev performansı arasındaki korelasyon genellikle yüzde 20'nin altındadır ve performansla güce sahip olma arasındaki ilişki de benzer şekilde zayıftır.

Birçok araştırma zihinsel yatkınlığı okul notları ile ilişkilendirmekle birlikte kariyer başarısı ile ilişkilendirememiştir. Zira akademik performans maddi kazanç gibi kariyer başarı ölçütlerini öngörebilme adına zayıf bir unsurdur. Bu durum gün geçtikçe çoklu zekâ kavramının ön plana çıkmasına ve bazı kariyer başarısı ölçülerinin açıklanabilmesi için duygusal zekâ benzeri gösterge kavramlarının ortaya atılmasına sebep olmuştur (Cote and Miners, 2006: 1-28).

Diğer taraftan belirli bir düzeyin üzerindeki zekâ güce sahip olabilmeyi ve gücü elde tutabilmeyi zorlaştıran davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Çünkü bu tarz insanlar her işi tek başlarına ve diğer insanlardan daha iyi yapabileceklerini düşünürler. Dolayısıyla plan ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar ve diğer insanlarla birlikte hareket etmekte sorun yaşarlar. Ortaya çıkan fazla özgüven ve kibir gücün kaybedilmesini kolaylaştıracaktır. Zeki insanların bir başka zayıf yönü de diğer insanların duygu ve ihtiyaçlarına olan duyarlılıklarının düşük olmasıdır. Zira bu insanların empati yeteneği zayıf olduğu için diğer insanların neden kavrama zorluğu yaşadıklarını anlayamazlar.

Ayrıca zekâ zaman zaman göz korkutucu da olabilmektedir. Ancak bu durum bir süre faydalı gibi görünse de kesinlikle devamlılık arz eden bir sadakat getirmez.

Neticede zekâ itibar elde etmek ve görev performansı açısından faydalı olsa bile yarattığı fazla özgüven ve duyarsızlık önemli ölçüde güç kaybına yol açar (Pfeffer, 2010: 61).

13. GÜCÜN BEDELİ

Güce sahip olmak isteyenler, gücü elinde bulunduran ve bu konularını kaybetmek istemeyenler ya da gücü kaybetme ihtimali ile yüzleşenler birer bedel öderler. Güce ulaşma yolunda başarıya ulaşanların karşılıklarına çıkan bazı bedeller vardır.

13.1. Görünürlük ve Toplumsal Sorgulama

Güç konumunda yer alan insanların sadece göreve ilişkin performansları değil, giyimleri, yaşadıkları yer, zamanlarını nasıl ve kimlerle geçirdikleri, çocuklarının nelerle meşgul oldukları gibi yaşamlarının her noktası dikkatle izlenmektedir (Horton, 1992: 38-39). Sorgulama aşamasına kadar gidebilen bu durum görevin icrasını dahi zorlaştırmaktadır. İnsanın başka insanların karşısında daha motive ve gergin olması belli bir seviyeye kadar normaldir. Birçok çalışmaya göre başkalarının karşısında olmak motivasyondaki artış ve psikolojik uyarılmanın etkisi ile öğrenilmiş ve basit faaliyetlerde performansı artırırken, yeni öğrenilmiş olan ve zor faaliyetlerde performansı azaltmaktadır (Geen, 1991: 377-399).

Göz önünde olmanın bir başka bedeli de kişinin görevine harcayabileceği zamanının bir kısmını görünüş yönetimi ve sorgulamaya ayırmak zorunda kalmasıdır. Zira bekleyen görünürlük taleplerine karşılıkta bulunma ihtiyacından kaynaklanan kırılmalar hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Pfeffer, 2010: 184).

Görünür olmanın bir diğer bedeli gerek şirketlerin gerekse de insanların iyi görünme baskısına maruz kaldıklarında daha sağlamcı ve emniyetli hamleler yaparak inovatif düşüncelerden kaçınmalarıdır.

13.2. Özerklik Kaybı

Örgütsel yaşamda birçok tecrübe göstermiştir ki her ne kadar güce ve özerkliğe sahip olabilmek mümkün olsa da her ikisine de aynı anda sahip olmak mümkün olamamaktadır. Terfi almış olan çalışanlar artık daha güçlü hale gelmiş olan görevlerine ayrılmaları beklenen zamanın baskısı altına girerler. Olası desteklerine ihtiyaç duydukları ya da ilgilerini değerli buldukları grupların ve bireylerin taleplerini geri çevirmek istemeyen güçlü bireyler adeta zamanlarını kontrol edebilme becerilerini kaybederler. Uzun süreli, aralıksız ve yoğun iş temposu ile çalıştıkları için enerjileri kalmaz, görev alanları ile ilgili sürpriz problemlerin üstesinden gelmeye güçleri yetmez.

13.3. Gerekli Zaman ve Çaba

Gücün inşası ya da elde tutulması için harcanan zaman aileye, hobilere, kişisel ilişkilere ve benzeri şeylere harcanabilecek zamandan çalacaktır. Güç arayışı kişilerin bireysel hayatlarında önemli bedeller ödemelerine sebep olur. Söz konusu bedeller özellikle kadınlar için oldukça ağırdır.

Birçok sanayileşmiş ülkede bir taraftan kariyer sürecini başarı ile yürütebilmeyi, diğer taraftan da aileye sahip olmanın sorumluluğunu alabilmeyi destekleyen sosyal politikalarla sağlanan imkanlar doğum oranını hedeflenen düzeye getirmekte yetersiz kalmaktadır. Birçok araştırma evliliğin ve sahip olunan çocuğun kadınların kariyerlerine olan etkisinin olumsuz olduğunu gösterirken, aynı durumun erkeklerin kariyerlerini olumlu etkilediğini ya da hiç etkilemediğini göstermiştir.

Kısacası aynı anda birçok şeye sahip olmak mümkün olmamakla birlikte güç arayışı, kişinin yaşamının her alanında fedakarlıkta bulunmasını mecbur kılmaktadır. Elbette bazı kişiler bu bedeli ödemeye istekli olmaktadır. Zira statüsü yüksek ve güçlü görevler elde edebilmeyi başarabilmek zaman, enerji ve odaklanma gerektirmektedir (Pfeffer, 2010: 186-188).

13.4. Güven İkilemleri

İnsanlar yükseldikçe ve konumları güçlendikçe yerlerinde daha fazla insanın gözü olacaktır. Dolayısıyla güçlü konumda bulunan insanlar diğer insanlara güvenme konusunda ciddi sıkıntılar yaşarlar. Kimileri güçlü insanların düşeceği anı kollayarak bundan faydalanmak isteyecek, fakat amaçlarını açığa vurmaktan geri duracaklardır. Kimileri de kendilerini daha ileriye taşıyacakları beklentisiyle onlara duymalarını istediklerini düşündükleri türden şeyler söyleyerek sempatilerini kazanmaya çalışacaklardır. Kimileri ise her ikisine birden başvuracaklardır.

Bir örgütte görev yapan insanların konumları yükseldikçe doğru bilgiye ulaşmaları daha da zorlaşacaktır. Çünkü bir çalışan ne kadar yükselirse çevresinde ona haklı olduğunu söyleyen insan sayısı o kadar artacaktır. Böylelikle eleştirel düşünme kabiliyetinden yoksun kalır ve sorunları bilmediği için onları irdeleyemez. Bu durum gerek şirket gerekse de lider için bir problemdir.

İktidardaki kişi örgütteki konumunda gözü olduğunu düşündüğü ya da sadakatinden şüphe duyduğu insanlara güvenemeyecektir. Onun bulunduğu konum birçok kişi tarafından arzu edildiği için daima temkinli olmak, duyduklarının gerçeklik düzeyini sorgulamak ve rakiplerine karşı konumunu korumak zorunluluğu hisseder (Pfeffer, 2010: 188-190).

13.5. Alışkanlık Yapıcı Bir Madde Olarak Güç

Üst düzey yöneticilerin çevreleri kendileri gibi yüksek statüye sahip kişilerle çevrilidir. Bu insanlarla dostluk ilişkisi kurmak isteyen insanların çoğu o insanların sahip oldukları statü ve güce istinaden böyle bir istem duyarlar. Güce ve paraya sahip olma konusunda başarılı olan birçok insan görevden ayrıldığında tüm bağlantılarını kaybedebilmekte ve daha önce üyesi olduğu seçkin sınıfın dışında kalma duygusunu yaşayabilmektedir. Yüksek enerji ve ilgi insanı kimliğini ve değerlerini kaybetme riski ile karşı karşıya bırakır. Dolayısıyla güçten uzaklaşmanın hem fizyolojik hem de psikolojik bedelleri oldukça ağır olabilmektedir.

Gücün psikolojik ve fiziksel bağlamda bağımlılık oluşturduğu bir gerçektir. Kaybedilen ilgi odağı ve güç, faaliyetten uzak ve görünmez olmak anlamına gelmektedir. Yöneticilerden bazıları daha mütevazı güç içeren bir role geçerek bu sert geçişin etkisini azaltmaya çalışırlar (Pfeffer, 2010: 191-194).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Güç, örgütsel yaşam sürecinde oldukça fazla karşılaşılan, çok önemli bir kavramdır. Yöneticilerle çalışanlar arasında sıklıkla problemlere sebep olan gücün sınırlarını tam anlamıyla belirlemek hiç de kolay değildir. Dolayısıyla literatürde her geçen gün daha çok önem kazanan bu kavramın incelenmesi gerekmektedir.

Güç kavramını tanımak bu kavrama bağlı ortaya çıkan olumsuz duygu ve düşünceleri yönetebilmenin ilk basamağıdır. Bu durum örgütsel dünyada da aynı şekilde geçerlidir. Ancak güç kavramını doğru tanıyabilmenin ön koşulu da öncelikle kişinin kendisini iyi tanımasıdır. Çünkü gücün kaynağında bulunan bağımlılık ilişkisi kişinin güçlü ya da zayıf yönlerine göre değişkenlik gösterecektir.

Bu çalışmada öncelikle güç ve asimetric güç kavramları irdelenmiştir. Hangi toplumsal grubu ele alırsak alalım mevcut bağımlılık ilişkilerinin doğrudan iletişim konusu yapılmasından imtina edildiğini görürüz. Hatta bu bağımlılık ilişkileri tek taraflı dahi olsa inkâr edilebilmektedir. Çünkü insan psikolojisi gerçekte öyle olmasa bile sözde özgürlüğünden taviz vermeye eğilimli değildir. Bu nedenle asimetric güç kavramı bağımlılık ilişkisinin gerçek yüzünü görmeye ve göstermeye yardımcı olabilecek bir kavramdır.

Otorite, kuvvet ve etki kavramlarının güç kavramı ile karıştırılmaması için makalede bu kavramlara yer verilerek güç kavramı ile ilişkileri ortaya koyulmuştur. Diğer taraftan liderlik ve güç kavramı karşılaştırılmış, güç ve bağımlılık ilişkisine bir de

alışveriş kuramı üzerinden yaklaşmıştır. Çünkü toplumsal yaşamımızın hemen hemen her kesitinde güç alışverişi vardır.

Bireylerin veya grupların sahip oldukları gücün nereden geldiği özellikle örgütsel açıdan gücü tanıyabilmek adına kritik bir konudur. Dolayısıyla ‘Gücün Temelleri’ başlığı altında bu konuya da yer verilmesi uygun görülmüştür. Diğer taraftan gücü besleyen kaynaklar tanımlanmış ve gücün temelleri ve kaynakları arasındaki fark açıklanmıştır.

Güç ilişkilerinin dinamik yapısı göz önünde bulundurularak farklı bir başlıkta gücün örgütsel boyuttaki işleyişi kapsamında güç ilişkilerini etkileyen durumsal faktörler ortaya koyulmuştur.

Güç ve motivasyon konusu kapsamında ise güç ihtiyacının temelinde bulunan kurumsal ve sosyal sorumluluğa sahip olma duygusunun motivasyonu ve kurumsal bağlılığı artırmaya yönelik etkisi vurgulanmıştır.

Kişiler arasında ve gruplarda güce gösterilen tepkiler konusu hem gücü uygulayan hem de güce maruz kalan taraf bakımından önem taşıdığı için çalışmada yer bulmuştur.

Diğer taraftan yaşamımızın her anında bizimle olan iletişim konusunun önemine istinaden güç ilişkileri iletişim süreci perspektifinden de incelenmiştir.

Çalışmada başarıya ve güce ulaşma mücadelesi sürecinde örgüt çalışanlarına ışık tutacağını düşündüğümüz örgütlerde güce ulaşmak için gereken kişisel niteliklere de yer verilmiştir. Ancak zekâ konusunun güç inşa etmede ayrı bir yeri olduğu için bu konu farklı bir başlıkta ele alınmıştır.

Güce sahip olma süreci çaba gerektiren ve iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Diğer taraftan elde edilen gücü koruyabilmek de en az o kadar emek ister. Çünkü güce sahip olmanın da bazı bedelleri vardır. Çalışmanın son bölümünde de gücün bedelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Olmasını isteyelim ya da istemeyelim örgütsel siyaset ve güç dünyanın her yerinde, tüm sektörlerde bulunmaktadır. Çünkü varlıkları insan psikolojisine dayanmaktadır.

Örgütsel yaşamda var olabilmek ve başarılı olabilmek gücün ilke ve kurallarını öğrenerek uygulamayı gerektirmektedir. İnsan, yaşamın adaletini ya da örgütsel kültürün sağlıklı olup olmadığını sorgulamak yerine halihazırdaki görevinde ya da yeni bir yerde durumunu değiştirecek sorumluluğunun ve potansiyelinin var olduğunu fark etmelidir. Bazı şeylerin seyrinin daha olumluya dönmesini ya da birtakım insanların güce sahip olarak bu gücünü mevcut gidişatı iyileştirmek için fedakârca kullanmalarını beklemek doğru değildir. Güce giden yolu inşa etmek yine kişinin bizzat kendisine kalmıştır. Çünkü güç, doğası gereği asimetrik bir kavramdır. Dolayısıyla güce sahip olmak ve onu elde tutmak da mücadele gerektirmektedir. Zira güç hiç kimseye altın tepside sunulmayacaktır.

KAYNAKÇA

Bauman, Z. (2019). *Sosyolojik Düşünmek*. Ayrıntı Yayınları.

Blau, P.M. (1986). *Exchange & Power in Social Life*. Transaction Publishers.

Cote, S. and Miners, C.T.H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*. 51: 1-28.

- Devito, J.A. (2004). *The Interpersonal Communication Book*. 10. B., Pearson.
- French, J.R.P. ve Raven, B. (1959). The Basis of Social Power. M.D. Cartwright (Ed), *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Geen, R.G. (1991). Social Motivation. *Annual Review of Psychology*. 42: 377-399.
- Giddens, A. (1985). *The Nation-State and Violence*. Cambridge.
- Gold, M. (1968). Power in The Classroom. D.Cartwright and A. Zander (Ed.), *Group Dynamics Research and Theory*. (In 251-258), New York: Harper & Row.
- Gordon, J. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*, Allyn and Bacon, New York.
- Hansen, F. (2009). Data Bank: CEO Profile. *Workforce Management*. 22 Haziran.
- Hogg, M.A. ve Vaughan G.M. (2011). *Sosyal Psikoloji*. (İ. Yıldız ve A. Gelmez, Çev.). Ütopya Yayınevi.
- Horner, A. (1997). *Güç: Güç Sahibi Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma*. (S. Kunt, Çev.). HYB Yayıncılık.
- Horton, T.R. (1992). The CEO Paradox: The Privilege and Accountability of Leadership. New York: AMACOM. 38-39.
- Hunter, J.E. and Schmidt, F.L. (1996). Intelligence and Job Performance: Economic and Social Implications. *Psychology, Public Policy and Law* 2: 447-472.
- Ickes, W. (1997). Introduction. *Empathic Accuracy*. New York: Guilford Press.
- Kaypakoğlu, S. (2008). *Kişilerarası İletişim: Cinsiyet Farklılıkları Güç ve Çatışma*. Derin Yayınları.
- Kellman, H.C. (1958). Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change, *Journal of Conflict Resolution* 2 (Wagner, Hollenbeck s.464) içinde.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Labun, A. (2012). *Social Networks and Informal Power in Organizations*, University of Groningen.
- Liu, J. and Moskvina, A. (2016). Hierarchies, Ties And Power in Organizational Networks: Model and Analysis. *Social Network Analysis and Mining*, 6(106), 1-26.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*, Sage Publications.
- Nexon, D.H. (2009). *The Struggle for Power in Early Modern Europe: Religious Conflict: Dynastic Empires and International Change*, Princeton.
- Pfeffer, J. (2010). *Güç: Nasıl Kazanır, Nasıl Elde Tutarsınız?* Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları.
- Ralston, D.B. (1990). *Importing the European Army: Introducing European Military Techniques and Institutions in the Extra-European Army, 1600-1914*, Chicago.

Raven, B.H. (1965). Social Influence and Power. I. D. Steiner and M. Fishbein (Ed), *Current Studies in Social Psychology* (s. 371-382) içinde. Holt, Rinehart and Winston Inc.

Raven, B.H. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Development. *Journal of Social Issues*, 49(4), 232.

Robbins, P. S. (1996). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Sennett, R. (2011). *Otorite*. (K. Durand, Çev.). Ayrıntı Yayınları.

Sesser, S. (1992). A Reporter at Large: A Nation of Contradictions. *The New Yorker*. 13 Ocak.

Skocpol, T. (1979). *States and Social Revolutions: A Comparative Analysis of France, Russia and China*, Cambridge.

Sungurlu, M. (1996). Örgütlerde Güç Kullanımı. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği.

Taylor, S.E., Peplau, L.A. ve Sears, D.O. (2007). *Sosyal Psikoloji*. (A. Dönmez, Çev.). İmge Yayınevi.

Tilly, C. (1992). *Coercion, Capital and European States: AD 990–1992*, Oxford.

Wagner, J.A. and Hollenbeck, R. (1992). *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Wallace, R.A. ve Wolf, A. (2018). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. (7. Baskı). (L. Elburuz ve M.R. Ayas, Çev.). Doğu Batı Yayınları.

Weber, M. (1946). *Essays in Sociology*. (H. H. Gerth and C. W. Mills, Çev.). Oxford University Press.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.