

# Örgüt İçi Güç: Davranışsal ve İlişkisel Bağlamda Tipoloji ve Model Önerisi\*

Meral KIZRAK\*\*

Abdülkadir VAROĞLU\*\*\*

## ÖZ

Bu yazın incelemesi örgüt içi güç olgusunu örgütün hiyerarşik yapısını, sosyal sistemini ve ekonomik bağlamını oluşturan ilişki yapısı ile bireylerin güç edinme davranışlarını bütünleştirerek tartışmıştır. Çalışma ilgili yazındaki kişiler arası ve birimler arası ilişkilerde rol oynayan örgüt içi gücü, resmi ya da resmi olmayan sosyal etkileşimlerin merkezinde yer alan ilişkisellik ve bağımlılık olgusu kapsamında ve aktör eylemliliğinin önemini de yadsımadan açıklamaya çalışmıştır. Bu kapsamda, güç türleri, gücün davranışsal boyutları ve güç süreci, hem kişisel nitelikler hem de yapısal konum değişkenleri ışığında değerlendirilmiş ve yapılan sentezleme sonucu hem örgüt içi güç tipoloji geliştirilmiş hem de ilişkisel güç ve güç dengeleme süreci modelleri önerilmiştir. Çalışmanın örgüt içi güç olgusuna bütüncül yaklaşımı ve iş görenlerin bürokratik ve sosyal ilişki bağlamlarını vurgulaması bakımından mikro ve mezo düzeydeki örgüt çalışmalarına kuramsal bir çerçeve sunabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İçi Güç, Örgütsel Politika, Güç Kaynakları, Güç Dengeleme  
**JEL Sınıflandırması:** M10, M19

## Intra-Organizational Power: A Proposed Typology and Model with Behavioral and Relational Aspects

### ABSTRACT

This literature review discusses intra-organizational power by integrating the hierarchical structure, and social and economic system that constitute the organization, along with individuals' power acquisition behaviors. Without neglecting the importance of the actor agency, the study attempts to explain interpersonal and inter-unit power relations. The explanations focus on power's relational nature and mutual dependency, which is at the center of formal or informal social interactions. Therefore, types of power, behavioral dimensions of power and the power process are evaluated in the light of both personal qualities and structural position variables. Based on the synthesis, both an organizational power typology is developed, and relational power and power balancing process models are proposed. We expect that the study provides a theoretical framework for micro and meso-level organizational studies due to its holistic approach, emphasizing the bureaucratic and social relationship contexts of the organizational actors.

**Key Words:** Intra-organizational Power, Organizational Politics, Power Sources, Power Balancing

**JEL Classification:** M10, M19

\* Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mkizrak@baskent.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0003-0053-6043

\*\*\* Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kvaroglu@baskent.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-7857-5013

## **GİRİŞ**

Ortaçağın ekonomik yaşamına damga vuran tüccar ve esnaf loncaları, sanayi devriminin etkisiyle endüstrinin gelişmesi ve çırak-kalfa-usta zincirinin kırılması gibi nedenlerle etkisini yitirmiş ve modern örgütler ortaya çıkmıştır. Lonca sisteminde güç, üretim araçlarına sahip olan tüccarların ya da üretime ilişkin bilgi, beceri ve tecrübeye sahip zanaatkarların elindeydi (Şen, 2003). Ancak, örgütler büyüyüp karmaşıklaştıkça uzmanlaşma gerçekleşti ve görev dağılımı sonucunda fonksiyonel birimler oluşturuldu. Bu bölümlenmeden kaynaklanabilecek çıkar çatışmalarını önlemek ve disiplini sağlamak için gücün merkezde toplanmasına olanak sağlayacak bürokratik örgüt yapısı çözüm olarak sunuldu (Hardy ve Clegg, 1999). Örgüt kuramının klasik işlevselci-rasyonalist perspektifinde örgütün işlevini yerine getirmesinde politik davranışların ya da diğer güç kaynaklarının önemi yoktur (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991). Özellikle hiyerarşi ve bürokratik ilkelerin toplumda düzen ve süreklilik sağladığı fikri (Magee ve Galinsky, 2008), örgüt içi resmi gücün işlevselliğinin vurgulanmasına yol açmıştır. Daha sonraki süreçte modern örgüt kuramının gelişimiyle birlikte, hiyerarşi içindeki resmi güç kadar, hiyerarşik sistemin dışında kendine yer bulmuş resmi olmayan güç ilişkileri de açıklanmaya ve anlaşılmaya çalışmıştır (Hardy ve Clegg, 1999).

Güç olgusu, örgüt çalışmalarında farklı düzeylerde ve farklı paradigmalarda tartışılmaktadır. Yazın çalışmaları örgüt içi gücü görelilik, durumsallık, geçirgenlik ve algı boyutlarıyla (Brass, 2017), öncülleri ve ardıllarıyla (Ocasio, 2017), güç sürecine vurgu yaparak (Allen vd., 2003), örgütsel politikaya yoğunlaşarak (Drory ve Romm, 1990), karar verme ve çatışma yönetimi bağlamında (Torgalöz, 2018), güç tanımları ve güç kaynakları bağlamında (Kızanıklı vd., 2021; Yukl ve Falbe, 1991) ya da yapısal sınırlılıklar içinde (Lachman, 1989) incelemiştir. Mevcut yazın incelemesinde ise örgütün hiyerarşik ve sosyal sistemini oluşturan ilişkiler temelinde örgüt içi güç olgusu ele alınmıştır. Sosyal mübadele kuramı, sistem yaklaşımı, kaynak bağımlılığı kuramı, sosyal ağ kuramı ve yapısal boşluklar kuramının varsayımları ışığında güç olgusu tartışılmıştır. Örgüt içi güç türleri, güç süreci, politik davranışlarla ilişkisi, resmi ya da resmi olmayan sosyal etkileşimlerin merkezinde yer alan ilişkisellik ve bağımlılık olgusu kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. Bu etkileşim sürecinde hem kişisel nitelikler hem de yapısal konum değişkenleri, ilgili yazında yer alan çalışmalar ışığında değerlendirilmiş ve yapılan sentezleme sonucu hem örgüt içi güç tipolojisi geliştirilmiş hem de ilişkisel güç ve güç dengeleme süreci modelleri önerilmiştir. Çalışmanın örgüt içi güç olgusuna bütüncül yaklaşımı ve iş görenlerin bürokratik ve sosyal ilişki bağlamlarını vurgulaması bakımından mikro ve mezo düzeydeki örgüt çalışmalarına kuramsal bir çerçeve sunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, her ne kadar politika ve güç olgusu, olumsuz çağrışımlara neden olsa da örgütlerde başarılı olabilmek için güç ve güç sürecinin ne olduğunu, gücün nasıl elde edildiğini ya da nasıl etkili kullanılabileceğini anlamak hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar için hayati derecede önem taşımaktadır (Clegg vd., 2006; Pfeffer, 2009; Fleming ve Spicer, 2014). Bu bakımdan çalışmanın özellikle örgüt geliştirme süreci gibi değişim ve

yenilikçi uygulamaların yoğun olarak yaşandığı süreçlerde iş görenlere güç ve etki alanını nasıl koruyabileceklerini ya da genişletebilecekleri konusunda faydalı olacağı öngörülmektedir.

## I. ÖRGÜT İÇİ GÜÇ

Güç, davranış, algı, tutum ve ilişkileri etkileyen ve aynı zamanda bunlardan beslenen bir gerçeklik olarak sosyal bilimcilerin dikkatini çekmiştir. Güç olgusu üzerinde çalışan düşünür ve bilim insanlarının farklı bakış açıları, tarihsel süreç içinde birbirini destekleyen, belli noktalarda ayrışan ya da kesişen kuramsal sınıflandırmaların gelişmesine yol açmıştır. Karl Marx'a (Özgün eser 1867 tarihlidir) göre toplumda ekonomik araçlara sahip olan sosyal sınıflar, egemenlik ve tahakküm gücüne sahiptir. Marx gücü kapitalist-proletarya ekseninde tartışarak güç hiyerarşisinin sınıfsal farklılıklardan kaynaklandığını ve üretim araçlarının mülkiyetine sahip olan kapitalist sınıfının değişmez bir şekilde gücü elinde bulundurduğunu iddia etmiştir. Max Weber (Özgün eser 1947 tarihlidir) ise toplumda güç, otorite ve egemenlik elde etmek için her koşulda ekonomik araçlara sahip olmanın gerekliliğine karşı çıkar. Egemenlik ve otorite kurulabilmesi için, gücü elinde bulundurana itaat ve kabullenme önemli bir unsurdur. Weber bu çerçevede toplumsal güç kaynağı olarak üç otorite meşruiyeti tanımlamıştır: geleneksel, karizmatik ve yasal otorite. Weber'e göre geleneksel otorite tipinde güç, meşruiyet zeminini toplumun yerleşik gelenek, görenek ve inanç sisteminden elde eder. Toplumun geleneksel kuralların kutsallığına yönelik inancı, en belirleyici unsurdur. Otorite ve güç sahiplerini, bu geleneksel inanç ve beklentiler belirler. Efendi-köle veya padişah-tebaa ilişkisinde olduğu gibi, gücü elinde bulunduran egemenler, keyfi karar ve davranışlarda bulunabilirken, yönetilen sınıftan, geleneksel kurallar gereği sınırsız ve koşulsuz bir bağlılık ve itaat beklenir. Karizmatik otorite ise gelenekselliğin dışında bir nevi devrimci bir anlayış üzerinde şekillenir. Karizmatik güç sahibinin elde ettiği imtiyazlar, onun karizmatik nitelikleri sonucu elde edilir.

Weber'in tanımladığı diğer meşru güç kaynağı ise rasyonel temellere dayanan yasal otorite tipidir. Bu bakış açısında güç bir sosyal düzen aracıdır. Resmi yetki ve otoriteye sahip sınıfların elinde bulunması gerekir. Güce itaat ise gücü elinde bulundurana boyun eğmek değil, yasaya itaat anlamını taşır. O nedenle örgütler düzeni sağlamak için resmi örgüt yapısında bürokratik kurallar sistemini ve hiyerarşik ilkeleri hayata geçirmelidir. Weber'in ideal bürokrasi modeli olarak adlandırdığı örgüt ve alt-birimlerinde, açıkça tanımlanmış güç ve yetki hiyerarşisi oluşturularak, gayri-şahsi uygulamalara dayanmayan meşru egemenlik koşulları yaratılmalıdır. Yasal otoriteye dayanan bu güç, rasyonel düzenlemeler üzerinde hayat bularak yönetim kadrosunun, egemen bir konuma gelmesine yol açmaktadır.

Örgüt kuramının klasik güç çalışmalarına işlevselci-rasyonalist bir perspektif getiren Weber'in bu yaklaşımda örgütün işlevini yerine getirmesinde politik davranışların önemi yoktur (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991). Özellikle hiyerarşi ve bürokratik ilkelerin toplumda istikrarı sağladığı fikri (Magee ve Galinsky, 2008) örgüt içi resmi gücün işlevselliğinin öncelenmesine yol açmıştır. Daha sonraki süreçte modern örgüt kuramının gelişimiyle birlikte, hiyerarşiden

beslenen resmi güç kadar, hiyerarşik sistemin dışında kendine yer bulmuş resmi olmayan güç ilişkileri de açıklanmaya çalışmıştır (Hardy ve Clegg, 1999).

Fleming ve Spicer (2014), yönetim ve örgüt yazınında farklı paradigmlar benimsemiş güç araştırmalarını inceledikleri bir çalışmada, güç olgusunun, *örgüt içi, örgüt ile, örgüt üstü ve örgüte karşı* olmak üzere dört farklı alanda kendini gösterdiğini tartışmıştır. Bu çalışmaya göre, örgüt içi güç, örgüt sınırları içinde hiyerarşik ya da sosyal ilişki sistemlerini etkileme, kuvvetlendirme ya da değiştirme amacıyla gerçekleşen mücadeleleri kapsamaktadır. Örgütler arası güç ve politika ilişkileri olarak da adlandırılan (Thompson, 1967; Tushman, 1977; Pfeffer, 1972; Huxham ve Beech, 2008) örgüt ile güç bakış açısında ise örgüt, bir sosyal aktör haline dönüşerek görev çevresini etkisi altına almaya ve böylelikle belirsizlikleri gidermeye çalışır. Diğer örgütler, sektörler ya da toplumsal yapılara bağımlılığını azaltmak amacıyla çevresel unsurları kendi çıkarları doğrultusunda yapılandırmaya çalışır. Örgüt üstü güç olgusunda ise baskın elit gruplar, hissedarlar, politik aktivistler, devlet kurumları, rakipler gibi aktörlerin, örgütün hedef ve stratejilerine müdahale etmeye çalışması söz konusudur. Son olarak örgüte karşı güç ise örgüt-dışı alanlarda farklı ideolojik grupların sosyal eylem, gösteri, kampanya ve politik mücadeleleriyle hedefteki örgüt ya da sektörün meşruiyetinin sorgulanmasına ve statüsünün zayıflatılmasına yönelik eylemlerle ilişkilidir (Fleming ve Spicer, 2014). Bu yazın incelemesinin kapsamı ise örgüt içi güç ile sınırlandırılmıştır.

İlgili çalışmalar güç olgusunun kavramsallaştırılması zor bir gerçeklik olduğuna işaret etmektedir. Örneğin, Buchanan ve Badham'a (2020:2) göre örgüt içi güç "bireyin başkalarının direnç göstermesini engelleyebilme, iradesini ortaya koyabilme ve kendi çıkar ve hedefleriyle tutarlı sonuçlar elde edebilme yeteneğidir". Lammers vd. (2016) ise güç olgusunu diğerleri üzerinde hüküm kurmak ya da onlara isteklerini yaptırmak değil, bireyin kendi iş yaşamı ve örgütsel davranışları üzerinde söz sahibi olması şeklinde değerlendirmektedir. Feldman vd. (2020) ise örgüt içi güç olgusunu örgütsel zamanla ilişkilendirerek, iş yaşamında zamanın nasıl kullanılacağı veya çalışma saatlerini planlama konusunda söz sahibi olmayı güç olarak tanımlanmaktadır. Foulk vd. (2018) de güç olgusunu, iş yaşamındaki günlük gelişmelere göre farklılaşan ve bireyin psikolojik durumuyla ilişkili olarak değişebilen koşul-bağımlı bir olgu olarak tanımlamaktadır. Bu yazarlara göre güç, bir bireyin belirli örgütsel bağlamda diğerlerini etkileme yeteneğine ilişkin kendi algısını ifade etmektedir.

Magee ve Galinsky (2008) de gücü, hiyerarşik farklılaşmanın temelini oluşturan unsurlardan biri olarak görürken, Fleming ve Spicer (2014) gücün resmi olmayan ilişkilerde var olan, belirsizliği giderebilme potansiyelinden beslenen ve belli düzeyde aktör eylemliliği içeren yorumlar ve anlamlandırmalar olarak değerlendirir. Başka çalışmalar incelendiğinde kimi araştırmacıların gücü örtük, potansiyel ve kapasite olarak tanımladıkları, diğerlerinin ise etki yaratmış, gerçekleştirilmiş, aktif güç şeklinde boyutlandırdıkları görülmüştür (Örn., Goldstein ve Hays; 2011; Molm, 2009; Provan, 1980; Sivanathan vd., 2008; Tjosvold ve Wisse, 2009). Sturm ve Antonakis (2015) de gücün yarattığı etkiyi

(influence), gücün çıktısı olarak değerlendirmiştir. Brass ve Burkhardt (1993), potansiyel-güç/aktif-güç sınıflandırmasının aslında makro-yapısal ve mikro-davranışsal tartışmalara dayandığını belirtmektedir. Bir anlamda aktörün özgür seçimi ya da belirlenimcilik çizgisinde süregelen bu tartışmalara uzlaşi zemini sunmayı amaçlayan Pfeffer (2009), hem bireysel hem de yapısal güç kaynaklarının, birbirini tamamlayan yaklaşımlar olduğunu kabul eder.

## II. GÜÇ KAYNAKLARI

Bu çalışmada örgüt-içi güç kaynakları bireysel ve yapısal güç kaynakları şeklinde sınıflandırılacak ve yapısal kaynaklar aktörler arası (bireyler/birimler arası) ilişkiler göz önünde bulundurularak ve ilişkisellik ve bağımlılık çerçevesinde açıklanacaktır. Yapısal güç kaynakları, (a) hiyerarşik yapının şekillendirdiği resmi ilişkiler ve (b) resmi olmayan ancak iş yapma sürecinde gerçekleşen sosyal etkileşimler boyutlarında değerlendirilecektir.

### A. Bireye Özgü Güç Kaynakları

Aktör eylemliliği bakış açısında güç, bireyin sahip olduğu öznel, ilişkilerden bağımsız bir nitelik olarak değerlendirilir. Stratejik tercihler yapabildiği varsayılan bireylerin kendilerine özgü davranış tarzı, kişilik yapısı, yetenek ve becerileri ile güç olgusu ilişkilendirilir. Genel olarak bireye özgü güç kaynakları, kişilerin fiziksel avantajları, örgüt içi norm ve kuralları kendi çıkarına kullanma tercihi veya güç edinme ya da kullanma isteği gibi nitelik ve eğilimleri kapsamaktadır (Mechanic, 1962). Bunların yanı sıra, uzun saatler boyunca tutkuyla ve istekle çalışabilme, yoğunlaşabilme, empati kurabilme, çatışma ve stresli durumlarda hoşgörülü olabilme, kendi düşünce ve duygularını iyi tanıma, özgüven, zekâ (Pfeffer, 2010), psikolojik ve fizyolojik dayanıklılık, başkalarının tutum ve davranışlarını anlamlandırabilmek, iyi bir takım oyuncu olmak (Pfeffer, 1992) gibi öznel nitelikler de bireysel güç kaynakları olarak değerlendirilir. Kişilerin politik becerileri de üzerinde durulan bireysel güç kaynaklarından biridir. Politik beceri bağlamı okuma ve bu bağlama uygun davranış ve tutum sergileme becerisi olarak değerlendirilebilir. Ewen vd. (2014) bu beceriyi sosyal etkileşim sürecinde bireylerin diğerlerini anlama, etkileme ve davranışlarını değişen bağlama göre şekillendirebilme becerisi şeklinde de tanımlar. Ferris vd. (2007) politik becerileri, diğerlerini etkili bir şekilde anlama ve bu sayede onlar üzerinde etki yaratarak bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan bir yetenek olarak açıklar. Güç kazanma bağlamında politik becerilerin, kişiler arası ilişkileri geliştirme, gücü artırma, örgütsel anlamlandırma sürecini iyi yönetebilme gibi yetenekleri geliştirebileceği ifade edilmektedir (Treadway vd., 2013). Politik anlamda beceri sahibi aktörlerin, yerinde ve zamanında yaptıkları hamleleri, sosyal ortama uyum sağlama kabiliyetleri ve kişiler arası ilişkileri yönetmedeki ustalıkları güç kazanmak için önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır (Ferris vd., 2007; Treadway vd., 2007).

### B. Yapısal Güç Kaynakları

Sosyal yapının öncelikli fonksiyonunu vurgulayan çalışmalarda örgüt-içi güç kaynakları, aktörler arası ilişki yapısı ve bu ilişkinin sınırları ve kapsamı üzerine şekillenir. Bu bakış açısındaki temel varsayım gücün, aktör etkileşimlerinin

gerçekleştiği koşul ve bağlama özgü bir nitelik taşıdığı ve koşullar değiştiğinde güç ilişkilerinin de değişime uğradığıdır (Pfeffer, 1981; Cobb, 1986; Pfeffer, 1992). Güç, aktörün sahip olduğu bireysel nitelikler değil, onun içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik ilişki yapısının sunduğu olanaklar (Lawler, 1992) veya kısaca “kişinin doğru yerde olması” (Pfeffer, 1992: 76) şeklinde açıklanır. Kökeni işlevselci paradigmaya dayanan örgüt-içi güç yazını, açık sistem yaklaşımıyla da uyumlu olarak, kaynak alışverişi ve bağımlılık temaları ekseninde gelişim ve ilerleme göstermiştir. Bu çalışmaların temel aldığı bakış açısı esasen sosyal mübadele kuramının açıklamaları olmuştur (Üsdiken, 2010).

Emerson (1962) ve Blau (1986), sosyal mübadele kuramının temellerini atarak, ilişkisel güç dinamiklerinin ortaya çıkarılması yönünde önemli katkılar sağlamıştır. Sosyal mübadele kuramına göre davranış, toplumdaki birey ve grupların ekonomik ya da psiko-sosyal ihtiyaçlarının alışverişi üzerine kuruludur (Blau, 1986). Bu ihtiyaç alışverişi sürecinde A ve B aktörü alışverişin denkliği ve yarattığı maliyeti de gözetenek kendileri için yarar, ödül ve avantaj sağlayacak bir tür karşılık beklentisi geliştirir (Blau, 1986). Sosyal mübadele sonucunda karşılıklı ihtiyaçların giderilmesi de aktörler arasında güvene dayalı bir ilişkinin gelişmesine ve alışverişin sürdürülmesine neden olur (Blau, 1986). Sosyal mübadele sürecinde, örneğin, A aktörünün B'nin yardımına ihtiyaç duyduğunda, karşılığında B'ye sunacağı herhangi bir alternatif kaynağı yoksa oluşabilecek asimetrik alışveriş ilişkisi “sosyal borç” koşullarını yaratır (Lin, 2001: 19). Bu durumda A'nın önünde üç alternatif bulunur: (a) A, B'yi yardım etmesi için zorlayabilir; (b) A ihtiyacı olan yardımı başka bir kaynak sağlayıcısından tedarik edebilir. İlk iki seçenek uygulanabilir değilse, (c) A, B'ye bağımlı olduğu için B'nin kendi üzerinde güç sahibi olduğunu kabullenerek ona boyun eğmek zorunda kalabilir (Blau, 1986).

Bağımlılığa neden olan kaynaklar, değerli görülen bilgi, kişi, eşya veya para gibi ihtiyaçlar olabileceği gibi sosyal destek, onaylanma isteği gibi psikolojik ihtiyaçları da kapsayabilir (Mechanic, 1962; Farmer ve Aguinis, 2005). Bu mübadele kaynaklarının değeri, aktörün öznel niteliklerinden değil aktörler arasındaki ilişkinin niteliğinden beslenmektedir; diğer bir deyişle, bir ilişkide değerli olan bir kaynak, bir başka ilişkide değerli olmayabilir (Molm, 2006: 26). Emerson (1962: 33) sosyal ilişkilerdeki güç-bağımlılık ilişkisini aşağıda yer alan formülle ifade etmiştir:

$$\text{GüçAB} = \text{BağımlılıkBA}$$

$$\text{GüçBA} = \text{BağımlılıkAB}$$

Bu formülden de anlaşılacağı gibi A'nın B üzerindeki gücü, B'nin A'ya bağımlılığıyla eşdeğerdir ve bir ilişkide her bir aktör diğerinden fayda elde etmeye çalışır (Blau, 1986). Her iki taraf da ihtiyaç duyduğu kaynakların temini sürecinde birbirine bağımlıdır. Dolayısıyla taraflar farklı kaynak alışveriş koşullarında birbirleri üzerinde değişen oranlarda güç sahibidir (Provan, 1980). Sosyal mübadele kuramınca görelî güç (relative power) olarak adlandırılan bu durum, A'nın B'ye bağımlılığı ve B'nin de A'ya bağımlılığının farkını ifade etmektedir (Lawler ve Proel, 2009). Görelî gücün kaynağı, aktörlerin birbirinden farklı kaynaklara ya da kaynak sağlayıcısına sahip olmalarıdır (Thye, 2000: 410). Ax-By

(x ve y değerli kaynakları temsil eder) mübadele ilişkisindeki A aktörünün B üzerindeki gücü B'nin x'e verdiği değer kadar artarken, B'nin x'i alternatif kaynak sağlayıcısından ikame edebildiği oranda azalır (Molm, 1988). Aynı şekilde kaynağın değeri ve kaynağın ikame edilebilirliği B'nin A'ya bağımlılık düzeyini de belirler (Casciaro ve Piskorski, 2005; Molm, 2006).

Emerson'a (1962) göre güç-bağımlılık ilişkilerindeki karşılıklılık ilkesi, güç dengesinde eşitlik (simetri) ya da eşitsizlik (asimetri) durumunu ortaya çıkarmaktadır. Aktörler arasındaki bağımlılık ilişkisi simetrik olduğunda güç dengesi elde edilirken, asimetrik olduğunda taraflardan biri diğerine daha az bağımlı olacağı için görece güç sağlamış olmaktadır (Armstrong-Doherty, 1996). Görece olarak güçlü olan taraf, mübadele ilişkisinin koşullarını belirleyebilir, ilişkiden çekilme tehdidinde başvurabilir ya da ilişkinin sağladığı faydadan en çok payı alan taraf olmayı sürdürebilir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Güç dengesindeki asimetri arttıkça da daha az güçlü olan taraf, mübadele ilişkisinin arzu edilmeyen koşullarını – kaynağa erişim belirsizliği gibi – değiştirmek için bağımlılık yapısını tekrar yapılandırma arayışına girecektir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Güç ve bağımlılık dengesinde eşitlik (simetri) sağlandığında ise sosyal aktörlerden her biri eşit düzeyde kaynak edinme belirsizliği algılayacağı için, mübadele ilişkisinin maliyeti de eşit olacaktır (Casciaro ve Piskorski, 2005).

Diğer taraftan Peiró ve Meliá'nın (2003) çalışması ast-üst ilişkisindeki resmi güç ilişkisinin karşılıklılık içermeyeceğini ve her koşulda asimetrik olduğunu iddia etmektedir. Bu iddiayı Anderson ve Brion, (2014) ile Sturm ve Antonakis (2015) de desteklemektedir. Bu araştırmacılara göre, resmi güce sahip aktör ve diğerleri arasında karşılıklı bağımlılık ve güç uygulayabilme koşulları sadece resmi olmayan ilişkilerde ortaya çıkabilir. Daha önce de değinildiği gibi güç dengesindeki eşitsizlik (asimetri) durumu, kaynak alışverişinde daha az güçlü olan tarafın bağımlılık yapısını yeniden yapılandırmaya çalışmasına yol açmaktadır. Daha az güçlü aktörün güç-dengeleme faaliyetleriyle, asimetrik mübadele ilişkisini geçici bir denge durumuna dönüştürebileceği varsayılmaktadır (Thye, 2000). Dolayısıyla bu çalışmada, Peiró ve Meliá'nın (2003) iddialarına dayanarak resmi güç ilişkilerinde görece güç değil ancak mutlak güçten söz edilebileceği önerilmektedir. Bu noktadan hareketle resmi güce karşı güç dengeleme çabasının, resmi olmayan yapısal güç kaynaklarının harekete geçirilmesiyle mümkün olacağı iddia edilmektedir. Bu iddianın daha iyi anlaşılabilmesi için ilerleyen bölümlerde resmi ve resmi olmayan yapının sunduğu güç kaynakları, sosyal mübadele kuramına ilaveten sistem yaklaşımı, kaynak bağımlılığı kuramı, sosyal ağ kuramı ve yapısal boşluklar kuramının varsayımları ile ele alınacaktır.

### **I. Resmi Yapıda Güç**

Örgütün tanımlı hiyerarşisinden beslenen resmi güç, ilgili yazında da oldukça kabul görmüş French ve Raven'ın (1959) taksonomisinde yer alan ödül, zorlayıcı ve meşru güç boyutlarını kapsamaktadır (Peiró ve Meliá, 2003; Munduate ve Medina 2009; Pfeffer, 2009). Resmi güç hiyerarşik düzene ve kurumsallaşmış önkabullere dayandığı için en kuvvetli güç unsurlarından biridir (Wisse ve Sleebos,

2016). Resmi güç örgütsel kaynaklar ve kararlar üzerinde önemli düzeyde denetim yetkisi kazandırır (Mechanic, 1962; Magee ve Galinsky, 2008)

Munduate ve Medina'ya (2009) göre bir lider sadece resmi güç kaynağını kullanıyorsa ve takipçileri ile arasındaki güç farklılıkları yüksekse, algılanan yabancılaşmadan dolayı takipçilerde sadece uyma tepkisi gözlenmektedir. Uyma tepkisi, tutum değişikliği gerçekleştirmekten ziyade dış denetim araçlarıyla varlığını sürdürdüğü için yüzeysel ve göstermelik bir kabullenme reaksiyonu yaratır (Mundate ve Medina, 2009). Diğer taraftan takipçilerin özelliklerine bağlı olarak içselleştirme ya da özdeşleşme reaksiyonu da görülebilir. İçselleştirme denetim mekanizmaları olmasa bile davranış değişikliğinin bir norm ve inanç sistemine dönüşmesine yol açar (Mundate ve Medina, 2009). Özdeşleşme tepkisinde ise liderin karizmasından etkilenen takipçilerin onu model alması ve onayını kazanmak için çaba göstermesi söz konusudur (Mundate ve Medina, 2009).

French ve Raven'ın (1959) resmi güç taksonomisinde yer alan meşru güç bir aktörün güç uygulamasını, diğerlerinin yerinde ve haklı görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Munduate ve Medina, 2009; Pfeffer, 2009). Kültürel değerler, bu noktada önemli bir unsur olarak değerlendirilir. Örneğin kimi kültürlerde yaş ve kıdem güce meşruiyet kazandırırken, diğerlerinde cinsiyete bağlı meşru güç kabulü söz konusu olabilmektedir (French ve Raven, 1959). Ancak resmi hiyerarşiye dayalı pozisyon, yetki ve ünvandan elde edilen meşru güç ise (Cobb, 1986; Pfeffer, 1992; Peiró ve Meliá, 2003), diğer bireylerin örgüte düzen ve istikrar sağlayan yetkinin meşru olarak algılanmasına, içselleştirip kabullenmesine dayanır. Başka bir deyişle, örgüt tarafından yöneticinin böyle bir yetkiye sahip olmasının geçerli ve meşru görülmesini işaret eder (Gioia ve Sim, 1983).

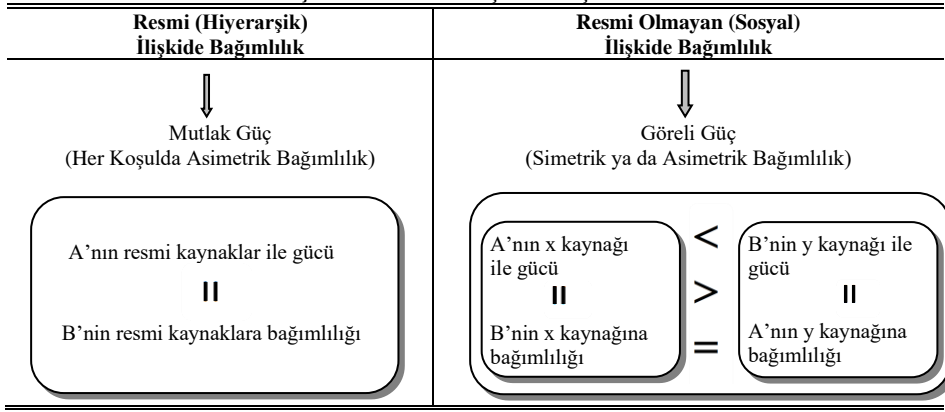
Bu çalışmada resmi ve yapısal güç sınıflandırması içinde değerlendirilen ödül gücü, bir bireyin, başkalarını ödüllendirebilecek yetiye sahip olduğuna dair oluşan genel algıyı işaret eder (French ve Raven, 1959). Ödül gücü doğrudan değerli kaynakların dağıtım ya da denetim hakkına sahip olmayla ilişkilidir. Örneğin, bir yönetici astının maaş ve terfi kararını verebildiği için ödül gücüne sahiptir (Sturm ve Antonakis, 2015), ancak yöneticinin yetkisinde bulunan ödül kaynaklarına astlarının atfettiği değer, ödül gücünün kuvvetini artırır (French ve Raven, 1959). Zorlayıcı güç ise, bir bireyin başka bir bireyi cezalandırabilme yetisiyle ilişkilidir (French ve Raven, 1959). Örneğin bir yönetici astlarının maaşında kesinti yaptığında, sözlü uyarı verdiğinde ya da rütbesini indirdiğinde zorlayıcı güç kaynağına başvurduğu ifade edilebilir (Gioia ve Sim, 1983).

Daha önce de değinildiği gibi Peiró ve Meliá (2003) farklı hiyerarşik katmanlarda görev alan bireyler arasındaki resmi güç ilişkilerinin doğası gereği simetrik olamayacağını; bu nedenle de aktörler arasında bağımlılık açısından bir karşılıklılık (reciprocity) durumunun gelişemeyeceğini vurgulamıştır. Diğer bir ifadeyle, üst rütbeli A bireyi, pozisyon olarak alt rütbeli B'ye resmi güç uyguladığında B'nin buna karşılık A'ya resmi güç uygulaması imkansızdır. Bu mutlak güç karşısında B'nin sadece resmi olmayan güç kaynaklarına başvurabileceği beklenebilir. Çünkü resmi güç, yukarıdan aşağıya, sadece üstlerin astlarına uygulayabileceği bir kaynaktır. Ancak aynı durum resmi olmayan ilişki



yapısında geçerli olmayabilir. Peiró ve Meliá (2003) A ve B aktörleri arasındaki sosyal etkileşim sürecinde ortaya çıkan gayrı-resmi ilişkilerin taraflar arasında karşılıklılık durumunu doğurduğunu ve bu karşılıklılığın da A ve B aktörlerinin arasında simetrik ya da asimetrik güç dengesi yaratabileceğini öngörmektedir. İlgili yazındaki tüm bu açıklamalara dayanarak mevcut çalışmada, resmi ve mutlak güce karşı sosyal aktörlerin güç dengeleme veya güç uygulamasının ancak resmi olmayan ilişkilere konu olan değerli kaynaklar yoluyla mümkün olabileceği iddia edilmektedir. Bu kapsamda Emerson (1962) ve Peiró ve Meliá'nın (2003) tartışmalarından esinlenilerek geliştirilen ilişkiyel güç modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Önerilen İlişkiyel Güç Modeli



## II. Resmi Olmayan Yapıda Güç

Örgütün hiyerarşik yetki sisteminin dışında var olan ve “sahne arkası” sosyal ilişki yapısında şekillenen konum gücü, resmi olmayan güç olarak adlandırılır (Mechanic, 1962; Cobb, 1986: 484; Treadway vd., 2013). Bu gücün kaynağı değerli örgütsel kaynakların alış-veriş sürecini kapsayan kişiler arası ilişkilere (Brass ve Burkhardt, 1993; Peiró ve Meliá, 2003).

### A. Uzmanlık, Referans ve Bilgi Gücü

Mevcut çalışmada Peiró ve Meliá'nın (2003) görüşleriyle paralellik kurularak French ve Raven'in (1959) güç kaynakları taksonomisinde yer alan uzmanlık, referans ve bilgi güç kaynaklarının resmi olmayan yapısal güç kategorisinde yer almasının daha işlevsel olacağı iddia edilmektedir. Çünkü uzmanlık, referans ve bilgi kaynağı, sosyal etkileşim sürecinde hedef alınan diğerleri üzerinde uygulanmaya çalışıldığında ve kaynak alışverişi ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda ancak bir güç ve etkiye dönüşebilir. Ayrıca, bu kaynakları, üzerinde etki yaratılmak istenen diğerlerinin istek ve arzularını hesaba katmadan güce dönüştürmek de olanaksızdır (Peiró ve Meliá, 2003).

Uzmanlık bilgisi, örgüt içinde ortaya çıkan problemlerin çözümünde oynadığı rol ile ilişkilidir (Cobb, 1986; French ve Raven, 1959). Uzmanlık bilgisi örgütteki alt rütbelilerin, üst rütbelileri kendi mesleki beceri ve alan bilgisine bağımlı kıldıklarında ve kolayca ikame edilemediklerinde güce dönüşmektedir

(Mechanic, 1962). Örneğin, profesyoneller kendilerine bağımlılığı arttırmak amacıyla uzmanlık bilgilerinin başkaları tarafından anlaşılmasını engellemek için mesleki dil ve jargon kullanarak, ikame edilmezlik algısı yaratabilir (Pfeffer, 1992: 160). Referans gücü ise takipçilerin lider ile özdeşleşmesini ve benlik tanımında lider ile benzerlikler kurmasını ifade eder (Magee ve Galinsky, 2008; Munduate ve Medina, 2009). Bu kapsamda, referans gücü liderin takipçilerince karizmatik ve örnek alınacak biri olduğu algısına dayanır (Rahim, 2009). Bilgi gücü ise herkesin kolaylıkla ulaşamayacağı ve genele açık olmayan ancak örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde etkili olabilecek önemli bilgilere erişim olanağıyla açıklanmaktadır (Rahim, 2009). Örneğin üst düzey bir yönetici sekreteri örgütün iletişim ve bilgi akışının önemli bir konumunda yer almasından kaynaklanan avantajla diğer örgütsel aktörlerin kolaylıkla edinmeyeceği bilgiye daha çabuk ulaşır ve güç elde eder (Rahim, 2009). Munduate ve Medina'ya göre (2009) bilgi ve uzmanlık gücünü takipçileri ile ilişkisinde kullanan lider, takipçilerinden içselleştirme tepkisi olarak arzulanı davranış ve tutum değişikliğini gerçekleştirebilir. Diğer taraftan bu yazarlar liderin referans gücü kullanarak takipçilerinden özdeşleşme tepkisi alabileceğini iddia etmiştir.

Bu çalışmada resmi olmayan yapısal güç kategorisine uzmanlık, referans ve bilgi güçlerinin yanı sıra sistem gücü, kaynak gücü ve sosyal sermaye gücü de dahil edilmiştir. Farklı kuramsal yaklaşımlar, bu güçlerin farklı bağımlılık düzeneklerinden beslendiğini vurgulamaktadır.

### **B. İş Akışında Bağımlılık: Sistem Gücü**

Sistem yaklaşımına göre, örgütü oluşturan alt-birimler hem girdi-çıkıtı alanını oluşturan çevresel belirsizlikle hem de örgüt teknolojisinde meydana gelebilecek aksaksıklarla mücadele eder (Tushman, 1977). İşlevsel olarak farklılaşmış bu alt-birimler örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirine bağımlı olarak faaliyetlerini sürdürür (Astley ve Van de Ven, 1983; Hardy ve Clegg, 1999). Bu doğrultuda belirsizlikle en iyi başa çıkabilen alt-birim, diğer alt-birimler için görece durağan bir örgütsel ortam yaratabildiği için kendilerine olan bağımlılık düzeyini artırır (Fleming ve Spicer, 2014; Sounders, 1981).

Astley ve Zajac'a (1991) göre alt-birimler, bir makinenin dişlileri gibi ortak bir hedefi yerine getirmek için birbirlerinin faaliyetlerini tamamlayarak Thompson'ın (1967) ardışık bağımlılık olarak tanımladığı görev bağımlılığı düzeninde hareket eder. Bu düzen içindeki girdi-çıkıtı zincirinde bir alt-birimin faaliyeti diğerinin eylemine bağımlıdır. Dolayısıyla, alt-birimin görece sistem gücü, bu birimin örgütün genel sistemi içindeki konumu ve işlevsel değeriyle doğru orantılıdır (Astley ve Zajac, 1991). Birbirine bağımlı alt-birimler arasındaki iş bölümü bazı alt-birimlerin diğerlerine göre görev dağılımında daha merkezi bir rol üstlenmesine ve dolayısıyla da sistem gücünün artmasına (Hickson vd., 1971) yol açmaktadır. Alt-birimlerin iş akışındaki merkeziliği (centrality) iki boyutta değerlendirilmektedir: yayılma düzeyi (pervasiveness) ve görev kritikliği (immediacy/task criticalness) (Hickson vd., 1971). Yayılma, alt-birimin iş ve bilgi akışında diğer alt-birimlerle yoğun etkileşim bağlantılarından dolayı kaynaklara erişim kolaylığını ifade ederken, görev kritikliği ise faaliyetin aksaması durumunda

diğer alt-birimlerin iş akışını etkileyebilme ihtimalidir (Sounders, 1981; Lachman, 1989). Alt-birim faaliyetlerinin ikame edilemezlik düzeyi de önemli bir güç kaynağıdır (Hickson vd., 1971). Bir alt-birim, faaliyetleri bakımından alternatifsiz ise, teknik bilgi ve beceri bakımından eşsiz bir konumdaysa diğerlerinin kendisine olan bağımlılığı artacağından sistem gücünün yüksek olduğu varsayılır (Hickson vd., 1971).

### **C. Kaynak Alışverişinde Bağımlılık: Kaynak Gücü**

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgüt hem çevresel bağlamdan etkilenen hem de bu bağlamı kendi hedefleri doğrultusunda kurgulamaya çalışan sosyo-politik bir sistem ya da koalisyon yapısı olarak görülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Magee ve Galinsky, 2008). Kurama göre örgüt-içi kaynak paylaşımıyla ilgili karar verme süreci politik bir süreçtir (Pfeffer ve Salancik, 1974) ve bu süreçte alt-birimler, güçlerini örgütsel kaynaklar üzerinde denetim sağlamak üzere kullanma eğilimi gösterir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Güç ise kendi aralarında kaynak alışverişi yapan bu alt-birimlerin bağımlılık ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar (Magee ve Galinsky, 2008). Şirket birleşmeleri gibi örgütsel değişimin gerçekleştiği koşullarda örgüt içi güç dağılımı da değişmektedir (Amis vd., 2004). Aynı şekilde çeşitlendirme gibi yeni bir strateji belirlendiğinde örgütün yapısı, sistemleri, çalışanları, yetkinlikleri ve teknolojisi de değişime uğrayarak güç hiyerarşisini yeniden şekillendirir (Lines, 2007).

Güçlü birimler, yapısal koşulları değiştirmek ve örgütsel kaynaklar üzerinde daha fazla söz sahibi olmak için güç kullanma eğilimi gösterir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Yapısal olarak daha fazla kaynak denetimine sahip alt-birimler, bu avantajlarını daha fazla güç elde etmek için kullanır, dolayısıyla alt-birimler arası güç ilişkileri döngüsel bir yapıya sahiptir (Lachman, 1989). Bu açıklamalara ilave olarak kaynak gücünün elde edilmesine yol açabilecek koşullar aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır (Salancik ve Pfeffer, 1974).

- Örgütün performans çıktısı için bilgi gibi hayati öneme sahip kaynaklara sahip olmak,
- Kaynağa sahip olunmasa bile kaynak dağıtımında söz sahibi olmak,
- Kaynak kullanımını kontrol altına almak,
- Kaynakların kimler tarafından nasıl kullanılacağına yönelik kural ve kaideleri belirlemek.

Şimdiye değin sunulan bu açıklamalar, örgütsel aktörlerin iş akışındaki yerleri ya da örgütün faaliyetlerine ne düzeyde kaynak sunduğu gibi faktörlerin güç edinme çabasındaki önemine ışık tutmaktadır. Diğer taraftan, birey ya da grupların etkileşimde bulunduğu ya da bulunmadığı gibi ilişkisel unsurların da bağımlılık dengelerini değiştirdiği; dolayısıyla, örgüt-içi güç sistemini şekillendirebileceği ilgili yazında oldukça kabul gören bir varsayımdır. Bu kapsamda ilerleyen bölümde sosyal sermaye gücü ele alınacaktır.

### **D. Ağ İlişkilerinde Bağımlılık: Sosyal Sermaye Gücü**

Aktörlerin öznel niteliklerinden bağımsız sosyal bağlantı yapısının sağladığı güç kaynakları, sosyal ağ kuramıyla da açıklanmaktadır. Birbirleriyle ilişkili aktör kümelerinin oluşturduğu bağlantı sistemine sosyal ağ adı verilmektedir

(Cobb, 1986). Ağdaki bağlantılar, bilgi, kaynak ve iletişim akışını sağlayan kanallar, yakın ilişkiler, ideolojik bağlar, görev ilişkileri şeklinde olabilmektedir (Cobb, 1986). Kuramın sosyal yerleşiklik iddiasına göre bir sosyal yapıdaki aktörlerin davranışları ve mübadele tercihleri aktörlerin ilişkiler ağına yerleşiktir ve sosyal bağlamdan soyutlanamaz şekilde yapılandırılmıştır (Granovetter, 1985). Sosyal sermaye de bir aktörün kendini çevreleyen sosyal yaşamında zamanla oluşturduğu bu ilişkiler ağından elde ettiği ya da edebileceği soyut ya da somut fayda ve kaynaklar olarak tanımlanır (Gargiulo ve Benassi, 2000). Sosyal sermaye özellikle bilgi ve deneyim alışverişi için aktörlere önemli olanaklar sağlamakta ve ortaklaşa faaliyet eğiliminde artışa neden olmaktadır (Yen, 2016). Sosyal sermayeye yol açan kaynaklar bireylerin öznel niteliklerinden değil, sosyal yapı içindeki ilişkileri sonucu oluşmaktadır ve bu ilişkilerin yerleşiklik kazanmasıyla da sosyal sermaye gücüne dönüşmektedir (Burt, 1992).

Sosyal aktörlerin bir ağ düzeneğinde oluşturduğu bağlantıların sosyal sermaye gücüne dönüşüp dönüşmeyeceği ve oluşan sosyal sermayenin ne tür kazanımlara yol açabileceği, aktörler arasındaki bağlantıların türü, kuvveti ya da aktörlerin yapıdaki konumuyla ilişkilendirilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Örneğin bir ağdaki merkezilik, ağdaki farklı aktörlere ve bilgi kaynaklarına çok çeşitli bağlantı olanakları sağladığı için diğerlerinin merkezdeki aktöre bağımlılığını artıracak ve de sosyal sermaye gücünü besleyecektir (Astley ve Sachdeva, 1984; Brass ve Burkhardt, 1993; Ammeter vd., 2002).

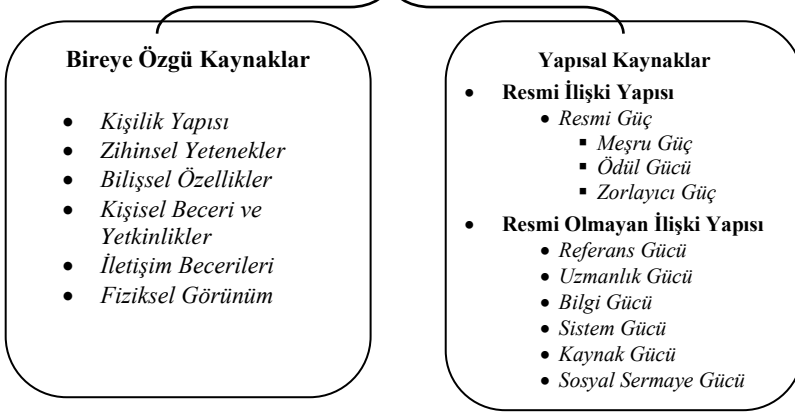
Ağ yapılarında sosyal sermaye gücü sunabilecek konumlar ile ilgili yapısal boşluklar yaklaşımı ise farklı bir açıklama sunmaktadır. Buna göre, birbirine sıkı bağlı ve ilişkileri güvene dayanan kapalı gruplar arasında bilgi ve kaynak akışı kesintiye uğrar. Bunun sonucunda gruplar arasında yapısal boşluklar meydana gelir (Burt, 1992; 2005). Bu yapısal boşluklar, değerli olabilecek farklı kaynakları birbirinden ayırdığı için bu boşluğu fark edip taraflar arasında aracılık yapan bir aktör, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelere daha kolay ulaşabilmektedir (Sargut, 2006). Yapısal boşlukları doldurarak, birbiriyle bağlantısız kapalı gruplar arasında köprü görevi üstlenen bu araçlar, farklı ağ yapıları arasında ilişkileri düzenleyerek; bilgi ve kaynak akışını denetleyerek sosyal sermaye elde eder (Burt, 1992; 2005) ve diğerlerini kendine bağımlı kılarak güç kazanır (Sözen ve Gürbüz, 2012).

Yapısal boşluklarda edinilen sosyal sermaye gücünün yanı sıra aktörlerin bağlantı kuvveti de önem kazanmaktadır. İlişkiler ağında edinilen güçlü bağlantıların önemli kaynaklara ulaşımı kolaylaştırdığını ilgili yazın çalışmaları bildirmektedir. Gargiulo ve Benassi (2000), birbirlerine yakın ve kuvvetli bağlarla bağlanmış aktörlerin, güvene dayalı ilişkileri nedeniyle ortak çıkarlar geliştirip işbirliği içinde hareket edebileceklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde Podolny (2001) de güçlü bağlarla hareket eden aktörler arasında bilgi paylaşımının daha yüksek düzeyde olacağını iddia etmektedir. Diğer taraftan, Granovetter'in (1983) de işaret ettiği gibi sosyal gruplar arasında gerçekleşen seyrek iletişim ağıyla ortaya çıkan zayıf bağlar da, aktörleri uzak çevrelerdeki daha büyük sosyal gruplarla bağlantılı hale getirmektedir. Bir anlamda aktörün yeni ve farklı içerikteki bilgilere ulaşımı, sahip olduğu zayıf bağların miktarına dayandırılmaktadır (Uzzi, 1999).

Zayıf bağlar, aktörlerin sıkı bağlarla yerleşik olduğu sosyal gruplarda elde edebilecekleri bilgi ve kaynağın daha fazlasını daha uzak çevrelerdeki tanıklardan elde edebilmesine yol açmaktadır (Granovetter, 1983). Bu uzak konumlardaki bağlantılar sayesinde sosyal sermayesini arttıran aktörün, yeni örgütsel gelişmelere daha kolay ulaşması, farklı kaynak edinme olanakları ve alternatif kaynak sağlayıcılarına erişimi daha kolaydır (Granovetter, 1973).

Aktörler arası ilişkileri ve bağımlılık yapılarına ışık tutan yazın açıklamaları ve tartışmaları ışığında, bu çalışmada önerilen örgüt içi güç tipolojisi Şekil 2’de sunulmuştur. Yapılan sınıflandırma bireye özgü güç kaynakları ve yapısal güç kaynakları olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmiştir.

Şekil 2. Önerilen Örgüt İçi Güç Tipolojisi  
**ÖRGÜT İÇİ GÜÇ**



### III. GÜCÜN DAVRANIŞSAL YANSIMASI OLARAK ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Güç ve politika her ne kadar birbiriyle ilişkili kavramlar olsa da farklı anlamlar içermektedir. Güç, diğerlerinin davranışlarını ve kararlarını istenildiği yönde etkileyebilmek ya da bağımlılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Politika ise güçlü ya da daha az güçlü aktörlerin diğerleri üzerinde etki yaratmak için uyguladığı davranışsal taktik ve stratejileridir (Fleming ve Spicer, 2014).

Aslında, herhangi bir sosyal ilişki sürecinde aktörlerin diğerlerini farklı davranışlarla etkileyebileceği düşüncesini sosyoloji ve davranış bilimleri alanına kazandıran Erving Goffman’ın çalışmaları olmuştur (Higgins vd., 2003). Goffman’ın (1955) toplumsal yapıyı bir tiyatro sahnesine benzettiği dramaturji yaklaşımında, bireylerin etkileşimleri sürecinde toplumca kabul gören benlik izlenimini oluşturabilmek için yine toplumsal bağlamın belirlediği rol davranışlarını sergilemek durumunda olduğunu ileri sürmüştür. Bireyler bu rol davranışlarıyla sunmak istedikleri izlenimleri koşullara ve elde edecekleri faydaya göre değiştirdikleri gibi, izleyecekleri stratejileri de farklılaştırarak hedefledikleri etkiyi gerçekleştirmektedir (Higgins vd., 2003). Goffman’ın bu bakış açısı, sosyal

yapının sunduğu bağlam ve bu bağlamın şekillendirdiği rol ve kimliklerin bireysel davranışları şekillendirdiği düşüncesini vurgulamaktadır. Ancak, gücün davranışsal boyutunu ele alan kimi araştırmacılar güç ve etki ilişkisine genel olarak aktör eylemliliği bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Örneğin, Ferris ve Kacmar (1992) başkalarını etkilemek için ortaya konan davranışları, bireylerin örgütsel politika algısı, bilişsel değerlendirmeleri ve öznel deneyimleriyle ilişkilendirmektedir. Ayrıca, Treadway vd. (2013: 1533) de bu bakış açısını şu ifadeleriyle desteklemektedir: Örgütsel güç, “çalışma ortamındaki sosyal yapının dokularına işlemiş algısal etkileşimler ve sınırlı bilgilere nüfuz etmiştir...[dolayısıyla], bir aktörün diğerlerini etkileme becerisi, gücünün diğerlerince nasıl algıladığına bağlıdır.”

Örgütsel politika, gücün nasıl kullanıldığını (Cobb, 1986) ya da gücün nasıl elde edilebileceğini (Pfeffer, 1992) açıklayabilecek bir çalışma alanı olarak kabul edilir. Örgütsel yazında güç olgusunun taktiksel boyutunu vurgulayan politik davranışlar genel olarak etkileme çabaları (Yukl ve Falbe, 1990), etkileme taktikleri (Kipnis vd., 1980; Yukl ve Falbe, 1991; Pfeffer, 1992; Higgins vd., 2003; Mannix ve Sauer, 2006; Lechner ve Floyd, 2012), güç taktikleri (Koslowsky ve Schwarzwald, 2009), politik etkileme davranışları (Ansari vd., 2012) politik taktikler, davranışlar, stratejiler, eylemler (Mintzberg, 1984; Ferris ve Kacmar, 1992; Ammater vd., 2002; Arıkan, 2011), politik oyunlar (Mintzberg, 1985) şeklinde adlandırılmıştır.

Bu çalışmada da anlam bütünlüğünün sağlanması için politik davranışlar ya da etkileme stratejileri kavramlarının kullanımı benimsenmiştir. Bu kavramlar, Pfeffer’in (1981) örgütsel politika tanımlamasında ifade ettiği gibi, aktörlerin sosyal yapıdaki konumlarından elde ettikleri gücü arttırmak, var olan gücünü etkin kullanmak ya da başka aktörleri etkileyerek güç elde etmek için bireysel ya da örgütsel koşullara bağlı olarak ortaya koydukları eylemleri kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütsel gücün davranışsal boyutu, önemli bir politik süreçtir. Nitekim örgütsel politika, stratejik olarak planlanmış etkileme süreci olarak betimlenmektedir (Parker vd., 1995). Ayrıca yazında etki (influence) kavramı da güç uygulamak ya da edinmek için ortaya konan stratejilerin neden olabileceği çıktı (Pfeffer, 1992; Magee ve Galinsky, 2008) ya da French ve Raven’ın (1959) ifade ettiği gibi davranış, tutum, görüş, amaç, ihtiyaç ve hedeflerde değişim olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak etkileme stratejileri, başkalarının davranışlarını arzulanan yönde değiştirmek niyetiyle sergilenen çaba ve eylemleri kapsar (Pfeffer, 1992; Magee ve Galinsky, 2008). Higgins vd. (2003) de örgütsel etkileme stratejilerini, kariyer hedefi gerçekleştirmek gibi arzulanan birtakım çıktıları elde etmek için çalışanların ortaya koyduğu eylemler olarak ele almıştır. Güç sürecinin bu davranışsal boyutunda bireylerin başarıya ulaşması için (a) güç kaynaklarına sahip olması, (b) örgütsel ya da kişisel amaçlara hizmet edecek hedeflerini şekillendirmesi, (c) koşullara uygun etkileme stratejilerini belirlemesi, (d) ve bu stratejileri etkin bir şekilde hayata geçirmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (Treadway vd., 2013).

## A. Etkileme Stratejileri

Güç ve politika yazınında aktörlerin etkileme stratejileri ile ilgili farklı araştırmacılar farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Kipnis vd. (1980), liderlerin yönetsel başarı elde etmek amacıyla sekiz farklı etkileme stratejisine başvurabileceklerini bildirmiştir. Bunları atılğanlık, göze girme, üst makama başvurma, koalisyon oluşturma, mübadele, mantıkla ikna, yaptırım uygulama, engelleme şeklinde sınıflandırmıştır. Kipnis vd.'nin (1980) bu çalışmasını genişleten diğer çalışmalar da (Yukl ve Falbe 1990; Yukl, Kim ve Falbe, 1996) aşağıdaki etkileme stratejilerini tanımlamıştır:

- Mantıklı açıklama ve belgelere dayalı kanıtların sunulduğu mantıkla ikna,
- Tehdit, emir ve yıldırma davranışlarıyla baskı taktikleri,
- Üst yönetimin desteğini almak için üst makama başvurma,
- Ödül ya da başka değerli kaynakları sağlamak üzere açıktan ya da örtük vaatlerle mübadele taktikleri,
- Başkalarıyla işbirliği yapmak ve taraftar kazanmak için koalisyon oluşturma,
- Övgülerle ve dostça tavırlarla göze girme,
- Hedefteki kişinin değerlerine ve ideallerine vurgu yaparak ilham verme
- Hedefteki kişinin görüş ve önerilerine başvurarak istişare etme

Lechner ve Floyd (2012) da, çeşitlendirme hamlesi gibi stratejik girişimleri başlatmak isteyen ve bu amaçla bilgi ve kaynaklara erişmeyi hedefleyen aktörlerin benimsedikleri etkileme stratejilerini, (a) rasyonel mazeretler öne sürme, (b) resmi yetkiyi kullanma ve (c) koalisyon oluşturma şeklinde sınıflandırmıştır. Bu çalışmaya göre sosyal aktörler rasyonel mazeretler kullanma taktiğini benimsediklerinde, detaylı veri, analiz ve argümanlar sunarak, yeni stratejiye ilişkin belirsizlik algısını gidermeye çalışır. Yetki kullanma taktiğinin uygulanmasında ise hiyerarşik düzenin sağladığı güç ve yetki yardımıyla, örgütteki direnç kırılmaya çalışılır ve diğer aktörler işbirliğine zorlanır. Resmi gücün olmadığı ya da yetersiz kaldığı durumlarda da birimin koalisyon oluşturma taktiğine başvurması söz konusu olabilir. Koalisyon oluşturma stratejisinin benimsenmesindeki temel amaç resmi olmayan yollarla birimin diğer birim ve bireylerle ilişkiye geçerek stratejik değişime yönelik destek sağlamaktır (Lechner ve Floyd, 2012).

Etkileme stratejileri, sadece liderler tarafından değil hiyerarşinin her aşamasında güç elde etmek amacıyla astların üstlerine ya da eşit rütbede olan akranlar arasında da gözlemlenebilmektedir (Yukl ve Tracey, 1992). Örgütleri politik bir mücadele alanına benzeten Mintzberg (1984, 1985), örgüt içi etkileme stratejilerini, politik oyunlar olarak adlandırmaktadır. Mintzberg her ne kadar bu strateji ve davranışlardan yana bir tavır sergilemese de özellikle örgütün resmi hiyerarşi sisteminden kaynaklanan işlevsiz uygulamaların giderilmesi amacıyla ya da örgütsel değişim sürecinde, politik davranışların olumlu bir rolü olabileceğini kabul etmektedir (1984, 1985). Mintzberg'e (1984, 1985) göre örgüt-içi süreçlerde

etkili olabilecek üç meşru güç sistemi gözlemlenmektedir: (a) örgütün resmi yapısını oluşturan hiyerarşik düzen, (b) örtük norm ve inanç sistemini oluşturan ideoloji ve (c) resmi yapının onayladığı ve genellikle de yüksek rütbeli profesyonellerde merkezileşmiş uzmanlık sistemi. Bu sistemlere karşı ya da bizzat bu sistemlerden beslenen on üç politik davranış, farklı örgütsel oyuncuların farklı niyet ve etkileme davranışlarında gözlemlenebilmektedir. Bu politik oyunlar; itaatsizlik, itaatsizliği engelleme, sponsor olma, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, derebeylik, hat-kurmay, karşıt kamplar, stratejik talipler, ıslık çalma, jön Türkler olarak sıralanmaktadır.

Sosyal ilişki sürecinde etkileme stratejilerini uygulayan bir aktör her koşulda arzuladığı güç ve etkiyi elde edebilir mi sorusunu Yukl (2009), hedef aktörün üç farklı tepkisel reaksiyonundan söz ederek açıklamaktadır. Bağlılık gösterme tepkisi, etkileme stratejisi uygulayan aktörün verdiği karara ya da isteğine hedefin içsel olarak rıza gösterip, bu doğrultuda davranmasıdır. Hedef aktör boyun eğerek de reaksiyon gösterebilir. Bu durumda hedef, politik davranışlar sergileyen aktörün isteklerini yerine getirir ancak ilgisiz davranarak mümkün olduğunca az emek harcar. Direnme reaksiyonunda ise hedef, politik aktörün isteğine ya da teklifine karşı çıkar; bahaneler sunarak, teklifi değiştirmeye çalışarak, talep edilen eylemi geciktirerek ya da doğrudan reddederek direnç gösterir (Yukl, 2009).

Görgül çalışmalar, meşru gücünü uygulayan yöneticilerin çalışanlarında sadece boyun eğme tepkisine neden olduğunu ancak bağlılık tepkisine yol açmadığını bildirmektedir (Yukl ve Falbe, 1991). Politik davranışların hangi kapsamda etik ya da etik dışı olabileceği araştırmacılar tarafından tartışılrsa da genel olarak örgütsel etkililik ve kolektif fayda üzerinde durulmaya çalışmıştır. Politik davranışlara etik açıdan tarafsız yaklaşanlar olduğu gibi (Cobb, 1986; Ammeter vd., 2002), politikanın karanlık yüzüne dikkat çeken ve örgüt normlarından sapma gösteren davranışları tanımlayan çalışmalar da dikkat çekmektedir. Örneğin, Fairholm (1993), etik olmayan davranışları, herhangi bir tartışma konusunu başka yönlere çekme, karar alma kriterlerini denetim altına alma, belirsizlikten faydalanma, belirsizlik yaratma (muallakta bırakma), tehlike sınırlarını zorlama (brinkmanship), bedel ödetmeye çalışma şeklinde tanımlamıştır. Zanzi ve O'Neill'a (2001) göre ise etik olmayan davranışlar, gözdağı vermek, imada bulunmak, manipüle etmek, destekçi bulmaya çalışma, bilgi saklama ya da engelleme, başkalarını kullanma, başkalarını suçlama ya da başkalarına saldırma gibi eylemleri kapsamaktadır. Etik olarak onay gören taktikler Zanzi ve O'Neill (2001) tarafından, sosyal ağ kurma, koalisyon oluşturma, rasyonel ikna, imaj geliştirme, uzmanlık kullanma-uzman görüşüne başvurma ve üst düzey hedefler belirleme şeklinde kategorize edilmiştir.

Diğer taraftan örgütte politik davranışların yüksek düzeyde olmasının çalışanların iş tatminini azalttığı gibi (Ferris ve Kacmar, 1992) üst yönetimin örgütsel kararlarda etkisiz olduğuna dair olumsuz bir algı yaratabileceği de bildirilmektedir (Parker vd., 1995). Liderlik çalışmalarında da politik davranışların karanlık yüzü olabileceğine dikkat çekilmekle birlikte, zaten etik dışı davranışlarla liderliğin aynı noktada kesişmeyeceği net bir şekilde ifade edilmektedir. Örneğin



Ammeter vd., (2002), liderin politik davranışlarını kuramsal olarak tartıştıkları çalışmalarında bu davranışların örgütün işlevselliği ve etkililiği için avantaj yaratabilecek çıktılara odaklanmışlardır. Bu yazarlar, Pfeffer'in (1981) görüşleriyle paralellik kurarak örgüt içi politika ve etkileme davranışlarını örgütsel çıktılar için önemli ve gerekli eylemler olarak nitelemiştir.

### **B. Güç Süreci**

Lawler'm (1992) güç süreci modeline göre bir sosyal aktörün güç potansiyeli, başka bir aktör üzerinde değişiklik yaratırken üç aşamalı bir süreç gözlemlenir. Sürecin birinci aşamasında yer alan potansiyel güç, sosyal yapıdaki bir pozisyonun, o pozisyonu işgal eden aktöre değerli olabilecek kaynakları sunma potansiyelini ifade etmektedir (Lawler, 1992; Lawler ve Proell, 2009). Güç kullanma olarak adlandırılan ikinci aşamada, bir aktörün güç mücadeleleri ve etkileme taktikleri gibi davranışsal stratejilerle diğerlerinin davranışlarını değiştirme ya da şekillendirme çabası söz konusudur (Mannix ve Sauer, 2006). Bu aşamada aktörün sahip olduğu yapısal konumun sunduğu güç kaynakları ile harekete geçmesi söz konusudur. Sürecin son aşamasında ortaya çıkan etki yaratmış güç ise güç kullanarak istenen çıktıyı elde etme başarısını ifade eder (Lawler 1992). Örneğin bir yönetici önemli olduğunu düşündüğü bir projesi için bütçeye ihtiyaç duyuyorsa, bu yöneticinin gerçekleştirdiği güç, elde ettiği bütçeyle orantılı olacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1977).

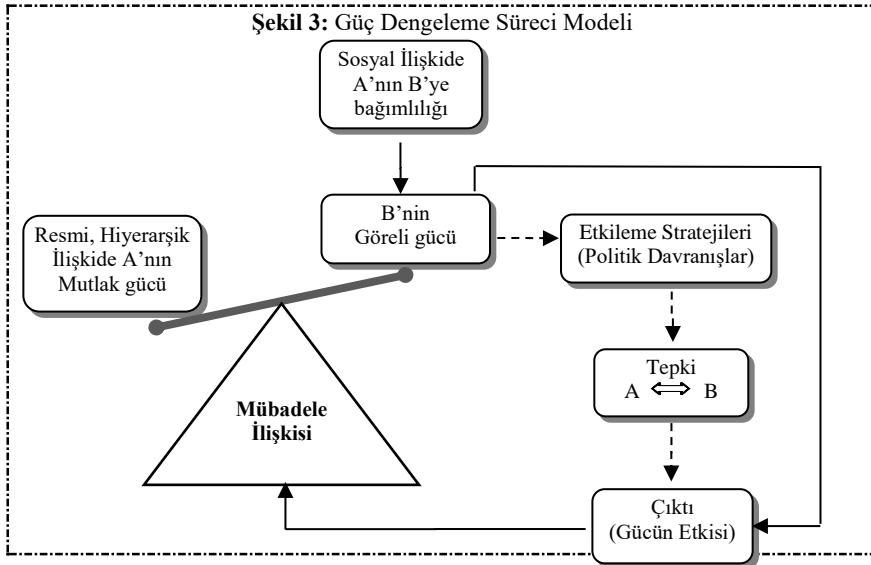
Lawler ve Proell (2009) güç sürecini şu örneklerle somutlaştırmaya çalışmıştır: (a) sosyal bir aktör bir problemle karşılaşır ve problemin çözümü, başka bir aktörü etkisi altına almasını gerekli kılar,(b) bu sosyal aktör, diğer aktörün değer verdiği kaynağa sahiptir (potansiyel güç), (c) bu sosyal aktör sahip olduğu değerli kaynağı kullanmak için çeşitli davranışsal seçeneklere sahiptir (güç kullanma), (d) bu sosyal aktör, sahip olduğu değerli kaynakla arzu ettiği çıktıları elde eder (etki yaratmış güç).

Lawler ve Proell'in (2009) güç süreci modeline göre, potansiyel güç, güç kullanmaya temel oluşturmakla birlikte gücün etki yaratması için güç kullanma her koşulda ortaya çıkmayabilir; zira ilgili model potansiyel güçle başka bir aktörün davranışsal taktikler olmadan da etki altına alınabileceğini ima etmektedir. Diğer taraftan, Tjosvold ve Wisse (2009) ise potansiyel gücün güç kullanımına temel oluşturduğunu kabul etmesine rağmen bu potansiyelin her zaman başkaları üzerinde etki yaratmayabileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Provan (1980) da potansiyel gücün, her koşulda kesinlikle kullanılacağı ve hedefteki sosyal aktör üzerinde etki yaratacağı fikrine katılmamaktadır.

Ancak güç çalışmalarında yapısalcı bakış açısını benimseyen araştırmacılar, sosyal yapının sağladığı gücün örtük etkiler yaratabileceğini; o nedenle de politik davranışların bu süreçte kritik bir rol üstlenmediği görüşünü paylaşmaktadır (Emerson, 1972; Lawler ve Yoon, 1998). Bu bakış açısındaki temel çıkış noktası, aktörler arası bağımlılık ilişkisidir. Bağımlılık ilişkisi, bağımlı tarafın diğerinin gücünü bilişsel olarak kabul etmesine dayanmaktadır. Bu yüzden bağımlı taraf ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmek için bilerek ve isteyerek bağımlı olduğu diğer aktörle ilişki kurmaktadır (Saunders, 1981).

Benzer şekilde Sturm ve Antonakis (2015) de gücü elinde bulunduran aktörün bu gücü kullanma niyeti ya da eylemi olmasa bile istediği etkiyi yaratabileceğini ifade etmektedir. Yazarlar bunu şu örnekle somutlaştırmaya çalışmıştır: üniformalı bir devlet görevlisini ya da ünlü birini gördüğümüzde, toplumsal gücü temsil eden bu aktörler herhangi bir eylemde bulunmasa bile, güç, davranışlarımızda değişim ve etki yaratabilmektedir. Molm (2009) de bu görüşe paralel olarak bir aktörün yapının sunduğu güç olanaklarının farkında olsun ya da olmasın zaman içinde daha fazla güç etkisi yaratacağını belirtmiştir. Molm (2009) ve Yukl (2009) gücün bu şekilde aktörün bilinç ve maksadı dışında kullanılabilmesi gibi, maksatlı ve belli stratejiler gözetilerek de etki yaratabileceğini kabul etmektedir.

Bu çalışmada ve ilişkisel güç bakış açısı benimsendiği örgüt-içi güç, mübadele ilişkisinde ortaya çıkan bağımlılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir. Buna göre mübadele ilişkisi de örgütsel bağlam içinde resmi ya da gayri resmi, sosyal ilişki yapılarında gerçekleşmektedir. Ayrıca ilgili yazında aktif/etki yaratmış güç kavramıyla ifade edilen değişkenin, gücün neden olabileceği etki, çıktı, nedensel sonuçlar ve daha fazla güç elde edilmesi ihtimalini doğurabilecek değişkenler şeklinde değerlendirilecektir. Bu kapsamda daha önce değinildiği gibi sosyal mübadele kuramının kestirimleri doğrultusunda, Emerson'ın kuramsal tartışmalarından da esinlenilerek ilişkisel güç modeli tasarlanmıştır (Şekil 1). Geliştirilen ilişkisel güç modeline dayanan ve kaynak alışverişi ilişkisinin resmi ve gayri-resmi yapısında ortaya çıkması muhtemel güç dengeleme sürecine ilişkin de Şekil 3'de sunulan güç dengeleme süreci modeli önerilmiştir.



## SONUÇ

Bu yazın değerlendirmesinde, örgütsel gücün kavramsal çerçevesi, yapısal-bireysel güç kaynakları ve gücün davranışsal boyutu tartışılmış ve örgüt içi güç tipolojisi, ilişkiyel güç modeli ve güç dengeleme süreci modeli geliştirilmiştir. Sosyal mübadele kuramının ve Emerson'ın (1972) açıklamalarına dayanarak, örgütlerin ilişkiyel bir güç dengesi üzerine kurulduğu varsayılmış ve örgütsel aktörlerin karşılıklı bağımlılığı üzerinde durulmuştur. Sosyal mübadele kuramının yanı sıra sistem yaklaşımı, kaynak bağımlılığı, sosyal ağ kuramı, yapısal boşluklar yaklaşımının kestirimleri ışığında yapısal güç kaynakları incelenmiştir. Bu kapsamda, aktör eylemliliğini de yadsımadan, yapısal ve ilişkiyel bir bakış açısıyla örgüt-içi güç, resmi ve resmi olmayan ilişkiler temelinde değerlendirilmiştir.

Munduate ve Medina (2009), French ve Raven'ın (1959) güç kaynakları taksonomisinde yer alan uzmanlık, referans ve bilgi güçlerini bireye özgü güç kaynakları kategorisinde değerlendirmiştir. Ancak mevcut çalışmada, ilişkiyel perspektifiyle yaklaşıldığında ve Peiró ve Meliá'nın (2003) görüşleriyle de paralellik kurularak bu kaynakların resmi olmayan yapısal güç kategorisinde yer almasının daha işlevsel olacağı iddia edilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın güç konusuna yaklaşımı da özellikle Ammeter vd., (2002) ve Pfeffer'in (1991) görüşleriyle paralel bir tavır benimsemiş ve sadece işlevsellik niteliği vurgulanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada (a) French ve Raven'nın (1959) güç modelini genişletme çabasıyla tasarlanan örgüt içi güç tipolojisi (b) Emerson (1962) ve Peiró ve Meliá'nın (2003) tartışmalarından esinlenilerek geliştirilen ilişkiyel güç modeli ve (c) bu modeli temel alan ve güç sürecini açıklamayı hedefleyen güç dengeleme süreci modeli önerilmiştir. Çalışmada geliştirilen tipoloji ve modellerin ilgili yazın çalışmaları için araştırmacılara farklı bir çerçeve sunacağı beklenmektedir. Bu kapsamda araştırmacılara çok düzeyli analiz modelleriyle (örn. birey ve grup düzeylerinde) güç olgusunu anlamaya ve açıklamaya yönelik çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Mevcut çalışma uygulamacılar için de önemli çıkarımlar sunmaktadır. Pfeffer'in (1992) de vurguladığı gibi, örgütsel değişim ya da yenilikçilik uygulamalarında, yöneticilerin sorunları anlamak ve etkili çözümler geliştirmek için güç ilişkileri ve bağımlılık yapısını dikkatle incelemesi gerekmektedir. Bu çalışmada sunulan bilgiler ışığında, işletmelerin değişim ve dönüşüm süreçlerinde (şirket birleşmeleri ya da çeşitlendirme stratejisine yönelme gibi) yöneticilerin örgütün sosyo-teknik yapıdaki güç-bağımlılık ilişkilerini dikkate alarak kararlar alması önerilmektedir. Ayrıca, güç ve etki alanını koruyarak ya da genişleterek örgütsel etkililiğin artırılmasına destek olmayı veya bireysel kariyer amaçlarına ulaşmayı hedefleyen iş görenler için de mevcut çalışmanın önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Mevcut çalışma sadece kişiler arası ve birimler arası ilişkilerde rol oynayan hem bireysel hem de yapısal değişkenlere yönelik ilgili yazın çalışmalarını değerlendirmiştir. Dolayısıyla, örgütsel yapı tasarımı ya da örgüt kültürü gibi bağlam değişkenlerinin güç olgusu üzerindeki rolünün dikkate alınmaması bu

çalışmanın önemli bir kısıtıdır. Örneğin, Ammeter vd.'ne göre (2002) mekanik örgüt yapısının, yüksek biçimsellik düzeyi, sıkı bağlı ve dik hiyerarşik katmanları nedeniyle aktörlere güç mücadeleleri için yeterli fırsatlar sunmamaktadır. Bu yazarlar, organik yapılarda belirsizlik düzeyinin yüksek olması nedeniyle, aktörlerin sahip olduğu kaynakları güvence altına almak ya da itibar kazanmak için politik davranışların artış gösterebileceğini öne sürmektedir. Pfeffer'e (2009) göre de bürokratik ve biçimsel örgüt yapısında örgütsel faaliyetlerinin yerine getirilmesi için en temel başvuru kaynağı kurallar, yönergeler, resmi güç ve otoritedir. Diğer taraftan hiyerarşik standartları daha esnek ve daha az biçimsel örgütlerde, resmi olmayan sosyal normlar, ödül ve ceza gibi resmi denetim mekanizmasından çok daha baskındır. Bu nedenle iş akışı sürecinde yoğun anlaşmazlıklar yaşanması, bu anlaşmazlıkların resmi olmayan güç kaynaklarıyla çözümlenmeye çalışılması ve bunun sonucunda da örgütsel politika ve güç süreçlerine daha sık rastlanması kaçınılmazdır (Pfeffer, 2009). Bu açıklamalar ileride yapılacak benzeri çalışmalarda örgüt tasarımının örgüt-içi güç olgusu üzerindeki etkilerinin incelenmesini ima etmektedir.

Çalışmanın başka bir sınırlılığı da örgütsel birimlerin iç-grup ve dış-grup dinamiklerinin incelemeye dâhil edilmemiş olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda, homojenlik, heterojenlik, büyüklük, birim çalışanlarının kişilik özellikleri, grup gelişiminin aşamaları gibi alt-birim değişkenlerinin, güç edinme ve güç uygulama sürecinde ne tür değişimler yaratabileceğine yönelik modeller geliştirilmesi önerilmektedir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

1. yazar %60 oranında, 2. yazar %40 oranında katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Allen, R.W., Porter, L.W. & Angle, H.L. (2003). *Organizational Influence Processes (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315290614>
- Ammeter, A. P., Douglas, C. Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2002). Toward A Political Theory of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13: 751-796.
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R. (2004). Strategic Change and The Role of Interests, Power and Organizational Capacity. *Journal of Sport Management*, 18: 158-198.
- Anderson, C. & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Social Science Electronic Publishing*, 1: 67- 97.
- Ansari, M. A. Aafaqi, R. & Sim, C. M., (2012). Turnover Intentions and Political Influence Behavior: A Test of "Fight or Flight" Responses to Organizational Injustice. *FWU Journal of Social Sciences*, 6(2): 99-108.
- Armstrong-Doherty, A. J. (1996). Resource Dependence-Based Perceived Control: An Examination of Canadian Interuniversity Athletics. *Journal of Sport Management*, 10: 49-64.
- Astley, W. G. & Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organizational Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 245-273.

- Astley, W. G. & Zajac, E. J. (1991). Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization. *Organization Science*, 2(4): 399-411.
- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social life*. New Jersey: Transaction Publ.
- Bradshaw-Camball, P. & Murray, V. V. (1991). Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics. *Organizational Science*, 2(4): 379-398.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 441-470.
- Brass, D.J. (2017). Intraorganizational Power and Dependence (Edited by J.A.C. Baum). *The Blackwell Companion to Organizations*, <https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch6>
- Buchanan, D. & Badham, R. (2020). *Power, Politics, and Organizational Change*. London: Sage.
- Burt, S. R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure*. New York: Oxford University Press.
- Casciaro, T. & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50: 167-199.
- Cobb, A. T. (1986). Political Diagnosis: Applications in Organizational Development. *Academy of Management Review*, 11: 482-496.
- Drory, A. & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.
- Emerson, R. (1962). Power Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27: 32-41.
- Emerson, R. (1972). Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis for Social Exchange (Edited by J. Berger, M. Zelditch Jr. and B. Anderson). *Sociological Theories in Progress*. Boston: Houghton Mifflin, 38-57.
- Ewen, C., Wihler, A., Frieder, R. E., Blickle, G., Hogan, R. & Ferris, G. R. (2014). Leader Advancement Motive, Political Skill, Leader Behavior, and Effectiveness: A Moderated Mediation Extension of Socioanalytic Theory. *Human Performance*, 27: 373-392.
- Farmer, S. M. & Aguinis, H. (2005). Accounting for Subordinate Perceptions of Supervisor Power: An Identity-Dependence Model. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1069-1083.
- Feldman, E., Reid, E. M. & Mazmanian, M. (2020). Signs of Our Time: Time-Use as Dedication, Performance, Identity, and Power in Contemporary Workplaces. *Academy of Management Annals*. 14(2): 598-626.
- Ferris, G. R. & Kacmar, M. K. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1): 93-116.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290-320.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 237-298.
- Foulk, T. A., Lanaj, K., Tu, M.-H., Erez, A. & Archambeau, L. (2018). Heavy is the Head That Wears the Crown: An Actor-Centric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility. *Academy of Management Journal*, 61(2): 661-684.
- French, J. R. P. Jr. & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power (Edited by D. Cartwright). *Studies of Social Power*. Ann Arbor Mich.: Institute for Social Research, 150-167.
- Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2): 183-196.
- Gioia, D. A. & Sim, H. P. (1983). Perceptions of Managerial Power as a Consequence of Managerial Behavior and Reputation. *Journal of Management*, 9(1): 7-26.
- Granovetter, M. (1973). Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Goffman, E. (1955). On Face Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interactions. *Psychiatry*, 22: 225-237.

- Goldstein, N. J. & Hays, N. A. (2011). Illusory Power Transference: The Vicarious Experience of Power. *Administrative Science Quarterly*, 56: 593-621.
- Hardy, C. & Clegg, S. R. (1999). Some Dare Call It Power (Edited by C. Hardy and S. Clegg). *Studying Organizations: Theory and Method*. London: Sage Publication, 368-387.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. & Pennings, J. M. (1971). A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-229.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 89-106.
- Huxham, C. & Beech, N. (2008). Inter-Organizational Power (Edited by S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers and P. S. Ring). *Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press, 555-579.
- Kızanıklı, M. M., Koç, H. & Kılıçlar, A. (2021). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. and Wilkinson, L. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65: 440-452.
- Koslowsky, M. & Schwarzwald, J. (2009). Power Tactics Preference in Organizations: Individual and Situational Factors (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press, 244-261.
- Lachman, R. (1989). Power from What? A Reexamination of Its Relationships with Structural Conditions. *Administrative Science Quarterly*, 34 (2): 231-251.
- Lammers, J., Stoker, J. I., Rink, F. & Galinsky, A. D. (2016). To Have Control Over or to Be Free from Others? The Desire for Power Reflects a Need for Autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(4), 498-512.
- Lawler, E. J. (1992). Power Processes in Bargaining. *Sociological Quarterly*, 33(1): 17-34.
- Lawler, E. J. & Yoon, J. (1998). Network Structure and Emotion in Exchange Relations. *American Sociological Review*, 63: 871-894.
- Lawler, E. J. & Proell, C. A. (2009). The Power Process and Emotion (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge Uni Press, 169-185.
- Lechner, C. & Floyd, S. W. (2012). Group Influence Activities and The Performance of Strategic Initiatives. *Strategic Management Journal*, 33: 478-495.
- Lin, N. (2001). Building a Network Theory of Social Capital (Edited by N. Lin, K. Cook and R. S. Burt). *Social Capital: Theory and Research*. New York: Aldine De Gruyter, 3-30.
- Lines, R. (2007). Using Power to Install Strategy: The Relationships Between Expert Power, Position Power, Influence Tactics and Implementation Success. *Journal of Change Management*, 7(2): 143-170.
- Magee, J. C. & Galinsky, D. G. (2008). Social Hierarchy. *The Academy of Management Annals*, 2(1): 351-398.
- Mannix, E. A. & Sauer, S. J. (2006). Status and Power in Organizational Group Research (Edited by S. R. Thye and E. J. Lawler). *Social Psychology of the Workplace-Advances in Group Processes* (Volume 23). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, 149-182.
- Marx, K. (1867). *Capital: A Critique of Political Economy. Volume I: The Process of Production of Capital*. Germany: Verlag von Otto Meisner.
- Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3): 349-364.
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review*, 9(2): 207-224.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2): 133-154.
- Molm, D. L. (1988). The Structure and Use of Power: A Comparison of Reward and Punishment Power. *Social Psychology Quarterly*, 51(2): 108-122.
- Molm, D. L. (2006). The Social Exchange Framework (Edited by P. J. Burke). *Contemporary Social Psychological Theories*. London: Sage Publication, 24-45.

- Molm, D. L. (2009). Power and Social Exchange (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). Power and Interdependence in Organizations. New York: Cambridge University Press, 153-168.
- Munduate, L. & Medina, F. J. (2009). Organizational Change (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press, 299-316.
- Ocasio, W. (2017). Organizational Power and Dependence (Edited by J.A.C. Baum). *The Blackwell Companion to Organizations*, <https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch16x>
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. & Jackson, S. L. (1995). Perception of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5): 891-912.
- Peiró, J. M. & Meliá, J. L. (2003). Formal and Informal Interpersonal Power in Organizations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-Sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1): 14-35.
- Pfeffer, J. (1972). Merger as a Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17: 383-395.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1974). Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 135-151.
- Pfeffer, J. & Leong, A. (1977). Resource Allocations in United Funds: An Examination of Power and Dependence. *Social Forces*, 55: 775-790.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. (2009). Understanding Power in Organizations (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence*. New York: Cambridge University Press, 17-32.
- Pfeffer, J. (2010). *Güç: Nasıl Kazanılır, Nasıl Elde Tutarsınız?* (Transl.) İdil Çetin and Zülfü Dicleli, İstanbul: MESS Yayın.
- Podolny, (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107(1): 33-60.
- Provan, K. G. (1980). Recognizing, Measuring, and Interpreting the Potential/Enacted Power Distinction in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 5(4): 549-559.
- Rahim, M. A. (2009). Bases of Leader Power and Effectiveness (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press., 224-243.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly*, 19: 453-473.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power-And How They Hold on to It. *Organizational Dynamics*, Winter: 3-21.
- Sargut, A. S. (2006). Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi? *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12:1-13.
- Saunders, C. S. (1981). Management Information Systems, Communications, and Departmental Power: An Integrative Model. *Academy of Management Review*, 6 (3): 431-442.
- Sivanathan, N., Pillutla, M. M. & Murnighan, J. K. (2008). Power Gained, Power Lost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105: 135-146.
- Sözen, H. C. & Gürbüz, S. (2012). *Örgütsel Ağlar* (Edited by H. C. Sözen and N. Basım). Örgüt Kuramları. İstanbul: Beta, 301-325.
- Sturm, R. V. & Antonakis, J. (2015). Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1): 136-163.
- Şen, A. 2003. İnsan Sermayesi and Sosyo-Ekonomik Gelişme Aşamalarına Gore İnsan Sermayesinin Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2):
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: Mc Grow-Hill.
- Thye, S. R. (2000). A Status Value Theory of Power in Exchange Relations. *American Sociological Review*, 65(3): 407-432.

- Tjosvold D. & Wisse B. (2009). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J. & Ferris, G. R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of Performance and Political Skill in Two Studies. *Journal of Management*, 39(6): 1529-1553.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. & Thatcher, J. B. (2007). The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 848-855.
- Tushman, M. L. (1977). A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*, 2(2): 206-216.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*, 61(4): 674-698.
- Üsdiken, B. (2010). Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Edited by A. S. Sargut and Ş. Özen). *Örgüt Kuramları* (2. Baskı), 77-132.
- Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.
- Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.
- Wisse, B. & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99: 122-126.
- Yen, C. (2016). How to Unite the Power of the Masses? Exploring Collective Stickiness Intention in Social Network Sites from The Perspective of Knowledge Sharing. *Behavior & Information Technology*, 35(2): 11.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 132-140.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). The Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, 76: 416-423.
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77: 525-535.
- Yukl, G. (2009). Power and the Interpersonal Influence of Leaders (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press, 207-223
- Zanzi, A. & O'Neill, R.M. (2001). Sanctioned Versus Non-Sanctioned Political Tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13: 245-262.

## SUMMARY

Power is discussed in organizational studies at individual, unit, organization, and inter-organizational levels and with different paradigms. Related literature reviews focus on intra-organizational power with its relative, situational, transitive, and perceptual dimensions (Brass, 2017), its predictors and consequences (Ocasio, 2017), by emphasizing the power process (Allen vd., 2003), organizational politics (Drory et al., Romm, 1990), decision making and conflict management (Torgalöz, 2018), power definitions and power sources (Kızanlıklık, Koç, & Kılıçlar, 2021; Yukl & Falbe, 1991), and structural limitations (Lachman, 1989). Our literature review analyzes organizational power using a framework that incorporates two key aspects: behavioral-relational power dimensions. This approach allows for a comprehensive understanding of power dynamics within organizations. The behavioral power dimensions shed light on the individual's strategies and attributes through which power is manifested and exerted within the organizational context. On the other hand, the relational dimensions focus on



formal and informal interactions that contribute to the acquisition and exercise of power. By examining power from these perspectives, our literature review offers valuable insights into the complexities of intra-organizational power dynamics

Based on the explanations in the literature, we have developed a typology of organizational power, relational power model, and power balancing process. Relying on the assumptions of social exchange theory as well as system approach, resource dependence theory, social network theory, and structural holes theory, it is assumed that organizations operate on a relational balance of power and therefore the interdependence of organizational actors is emphasized. In this context, without neglecting the importance of the actor's agency, and from a behavioral and relational point of view, intra-organizational power is evaluated by considering mutual dependency that emerges in the formal and informal exchange relationship.

Although power and politics cause conflicting feelings and negative connotations, to be successful and effective in businesses, it is essential for managers and other employees to realize what power and the power process are, how power is obtained, or how it may be used efficiently. (Clegg, Courpasson & Phillips, 2006; Pfeffer, 2009; Fleming & Spicer, 2014). In this respect, it is expected that the study will be beneficial for managers and employees trying to understand organizational life. For example, in organizational change or innovation practices, power relations and dependency structure should be taken into account in order to understand problems and develop effective solutions (Pfeffer, 1992). The approach of this study to power adopts a similar approach to the views of Ammeter et al., (2002) and Pfeffer (1991), and its functionality role is emphasized.

Munduate and Medina (2009) regard expertise, reference, and information powers of French and Raven's (1959) taxonomy as personal power sources. However, in the current study, consistent with the views of Peiró and Meliá (2003), these power sources are categorized as informal structural power when power is approached from the relational perspective.

Our literature review has two main limitations. First, it lacks studies on the role of organizational design in intra-organizational power. As suggested by Ammeter et al. (2002) and Pfeffer (2009), the mechanical or organic organizational structure influences power struggles among actors or the political atmosphere of the workplace. Therefore, future studies can modify or expand the intra-organizational typology and models proposed in this literature review. The other limitation of the study is that the in-group and out-group dynamics of the sub-units are not included in this power literature analysis. Future studies can develop models to explore what kind of changes may be observed by sub-unit variables such as homogeneity, heterogeneity, size, and personality traits of employees.