

Güç Yönetimi ve Türk Kamu Yönetiminde Güç Yönetimi Uygulamalarının Yeri

Yasemin MAMUR IŞIKÇI*
Erol IŞIKÇI**

Öz

Bu makalede yönetimde güç uygulamaları konusuna katkıda bulunmak amacıyla, güç olgusunun niteliği, diğer yönetsel kavramlarla ilişkisi, gücün yönetimdeki önemi ve gücün yönetsel uygulamalarda nasıl yer bulacağı ve ülkemiz açısından yönetimde güç uygulamalarının durumu incelenmiştir. Güç kavramı tanımlandıktan sonra gücün kaynakları, kullanılma şekilleri, gücün yönetim uygulamalarındaki yeri ve yönetim uygulamalarına nasıl yansıdığı üzerinde durulduktan sonra ülkemizde yapılan güç yönetimi çalışmaları üzerine değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Yönetimde örgüt içindeki sorunların işbirliği içinde akılcı ve hukuki yollarla çözülmesi açısından gücün nasıl uygulandığı ve kaynağını nereden aldığı konusu büyük önem taşır. Güç olgusunun doğru anlaşılması, yönetimin meşruiyetinin sağlanması açısından adaletli ve eşitlikçi bir ortam oluşturulmasını sağlar. Yöneticinin içinde bulunduğu örgüt içinde güç ilişkilerini dengeleyebilmesi için hangi güç kaynağından ne şekilde yararlanacağını ve örgüt içindeki güç dinamiklerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi için nasıl kontrol edeceğini çok iyi tahlil etmesi ve bu anlamda doğru kararlar alması gerekir. Yöneticiye düşen görev, gücü etkili bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaktır.

Ülkemizde Sosyal Bilimler alanında yapılan çalışmalarda güç yönetimi uygulamalarına ilişkin araştırmalara son derece nadir olarak rastlandığını ve literatürde az yer tuttuğunu söylemek mümkündür. Bu yöndeki çalışmaların ülkemizde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren yöneticilerin yönetim anlayışının gelişmesinde olumlu yansımaları olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Güç, Güç kaynakları, Güç yönetimi.

* Yrd. Doç. Dr. İİBF Kamu Yönetimi ve Siyaset Bölümü, Yönetim Bilimleri ABD Bşk., Giresun Üniversitesi.

** Dr., Milli Savunma Bakanlığı, TRABZON.

Power Management and Importance of Power Management Practices in Turkish Public Administration

Abstract

This article, aiming to contribute to the field of power management, describes the nature of the concept of power, its relationship with other administrative concepts, the importance of power in administration, and how power is to manifest itself in administrative practices, and provides an evaluation of the current use of power in Turkish administrative practices. Following a definition of the concept of power, its sources and uses, and its place and how the use of power is reflected in administrative practices, an evaluation of previous research on the subject of power management in Turkey is provided.

In management, the issue of how power is used and what grounds it comes from is essential if the problems are to be solved cooperatively, rationally, and legally. A correct understanding of the concept of power makes it possible to provide a fair and equalitarian environment, and thus legitimizes the management. Therefore, managers do not only need to carefully analyze what sources of power they can benefit from and how they can make use of them, but they also need to know how to control intra-organizational power dynamics so as to direct them according to organizational objectives, and adopt a suitable course of action. The manager's task is to use power efficiently in line with organizational objectives.

It can be said that the amount of research into the concept of power management in the Turkish Social Sciences literature is little, and thus it is believed that this article, as well as further research into this concept will contribute enormously to the development of managers working in public and private sector in our country.

Keywords: Power, Sources of power, Power management.

Giriş

Organizasyonlarda hangi güç kaynaklarının ne zaman, nasıl, hangi ölçüde ve hangi amaçlarla kullanılacağı büyük önem taşır. Çünkü gücün bu boyutları ihmal edilirse ya da yönetimde güç olgusunun önemi görmezden gelinirse organizasyon da örgütlenme yapısı organizasyonun asıl amaçlarından uzaklaştırılır ve bireysel amaçlar organizasyonda öncelik kazanır. Böyle bir ortamda keyfi tutum ve davranışların kısa zamanda belireceği ve bu durumun da organizasyon açısından önemli olumsuz sonuçlar doğuracağı da açıktır. Bu nedenle organizasyon içindeki sorunların hukuksal ve akılcı yollar doğrultusunda çözülmesi ve organizasyon içinde adaletli ve eşitlikçi bir ortam oluşturulması güç kullanımı uygulamaları ile yakından ilgilidir. Bu nedenle güç olgusunun niteliği, çeşitleri ve güç kaynaklarının iyi anlaşılması yönetim uygulamalarının etkinliğini önemli derecede etkileyecektir. Sözü edilen bu gereklilik doğrultusunda bu makalede güç kavramının niteliği, diğer yönetsel etkileme kavramları ile olan ilişkisi, güç kavramının kaynakları üzerinde durulduktan sonra, yönetsel uygulamalarda gücün nasıl uygulanması gerektiği ve ülkemiz açısından yönetimde güç uygulamalarının durumu irdelenecektir.

Güç Kavramı

Güç, başkasını kontrol etme potansiyelidir. Ya da bir başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesidir (Greenberg ve Baron, 1993, s.401). Bu bakımdan güç, istenilen etkilerin oluşturulma yeteneği (Mucuk, 1989, s.35) olarak anlaşılması gereken güç; davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneği olarak da tanımlanabilir (Preffer,1992, s.30).

Güç Kavramının Tanımı

Kavramsal açıdan incelendiğinde güç, diğer kişileri etkileme yeteneği (Lunenburg, 2012,s.2), “sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin, direnmelere rağmen kendi iradesini yürütme olasılığı” (Weber, 2005, s.105) olarak tanımlanmıştır. Giddens (2000, s.360) ise gücü; “değişim oluşturabilme kapasitesi” olarak ifade etmiştir. Kısaca, gücü başkalarını etkileyebilme (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007) sanatı şeklinde tanımlamak mümkündür.

Güç Kavramının Temel Özellikleri

Kısaca “Başkalarını etkileyebilme yeteneği” olarak ifade edilebilen gücün özünü diğerlerinin davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilme yeteneği oluşturmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000).

Gücün bu özelliği “güç alanı” kavramı ile yakın ilişkilidir. Güç alanı güç sahibi olan ve gücünü uygulamak isteyen kişinin etkileyebildiği diğer kişilerin büyüklüğünü ifade eder. Gücün diğer bir özelliği de kesin ve değiştirilemez olmamasıdır. “Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir” (Özkalp ve Kırel, 2001). Güç sahibi kişi ulaşmak istediği bireyi her zaman aynı ölçüde etkisi altına alamayabilir ya da kişisel özellik farkı nedeniyle bir kişi üzerinde göstermiş olduğu etkiyi başka bir kişi üzerinde gösteremeyebilir. Güç bir başkasını etkileme yeteneği olduğu için, gücün derecesi çoğunlukla kontrol edilen şahıs açısından belirlenir. Bu durum güç olgusunun sosyal ilişkiler içerisinde varlık kazanması özelliği ile de yakından ilgilidir. Dolayısı ile güç olgusunun niteliği bireylerarasındaki etkileşim düzeyleri ve ilişki şekillerine göre biçimlenmektedir.

Gücün bu özelliğine ilişkin bir saptama da Robbins (1998) tarafından yapılmıştır. Robbins(1998)'e göre, gücün en önemli özelliği bir bağımlılık ilişkisi içermesidir. B şahsının A şahsına bağımlılığının daha büyük olması, bu ilişkide A'nın B üzerindeki gücünün daha büyük olması sonucunu doğurur.

Güney (2007, s.34)'e göre her yerde ve her zaman geçerli tek bir güç yoktur. Bir kişinin güç alanının genişlemesi, bir başkasının güç alanının daralmasına neden olduğundan, tüm bireyler için geçerli olan standart bir güç biçiminden söz edilemez.

Güç Kavramının Diğer Kavramları ile İlişkisi: Yetki, Kuvvet, Otorite, Etki ve Etkileme

Genellikle “güç, kuvvet, otorite ve etkileme” kavramları sanki birbirlerinin eş anlamı gibi birbirlerinin yerine kullanılırlar. Güç kavramını yukarıda kısaca “başkalarını etkileyebilme yeteneği” olarak tanımlamıştık. Etkileme ise, “kişinin gücünü kullanırken kullandığı süreçtir.” (Koçel, 2005, s.566). Bu yönüyle etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır. Bu durumda etkiyi doğrudan veya dolaylı olarak diğer bir kişi ya da grubun hareketinde veya davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler ve örnekler şeklinde tanımlayarak, etkilemeyi

“A'nın B'nin hareketi üzerinde etkili olabilme süreci” olarak ifade edebiliriz (Hammer ve Organ, 1978).

Görüldüğü gibi güç ve gücün uygulanması sonucu etki ortaya çıkar. Yani güç, etkinin oluşmasını sağlayan kaynaktır. Ancak etki ve etkileme kavramları arasında da fark vardır. Etki bir sonucu ifade ederken etkileme kavramı sonucu yaratan yeteneğe sahip olma anlamına gelir.

Bu kavramlar birbiri ile çok yakından ilişkilidir ve birbirini destekler niteliktedir. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyebilecektir (Koçel, 2005, s.566).

Güç kavramının ilişkili olduğu hatta çoğu zaman eş anlamlısı olarak kullanılan terimlerden biri de “otorite” kavramıdır. Otorite kavramı da güç kavramı ile çok yakın ilişkilidir ancak ikisi farklı anlamlara sahiptir. Şöyle ki otorite ancak bir güç kullanım şeklidir. Daha genel bir ifadeyle otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Güç, otoriteyi de içeren geniş bir kavramdır. Otorite güç kaynaklarından sadece bir tanesidir (McFarland,1979, s.356). Otorite, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. İki kavramın farkı ortaya konulacak olursa, gücün kişiden, otoritenin ise makamdan kaynaklandığı söylenebilir (Can ve Çelikten, 2000, s.485). Zira bir yöneticinin otoritesinin varlığı, güç varlığını garanti etmez. Böyle bir durum ise organizasyonda istenmeyen istikrarsız bir durum yaratır.

Güç ile otorite arasında en büyük fark şudur, “güçte yöneticinin istek ve talimatına riayet edilmektedir. Yani A'nın verdiği talimat doğrultusunda B davranış göstermektedir. Oysa kuvvette B, A'nın talimatına uymamakta fakat A'nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) doğrultusunda uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür” (Koçel, 2005, s.567). Ayrıca örgütlerde doldurulamayan otorite boşlukları örgütlerde yer alan kişiler tarafından başka türlü güçler kullanılarak doldurulurlar.

Güç ile yetki kavramı arasında da fark vardır. Güç, bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Bir olayı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir. Ancak, bunların fiilen uygulaması değildir. Bu tanımlama, güç ile yetkiyi açık bir şekilde birbirinden ayırmaktadır. Yetki, bir hak veya doğruluk veya adaletin yasal, ahlaki veya moral kavramıdır. Bu

nedenle yetki yasal bir güç olarak da kabul edilebilir (Özkalp ve Kırel, 2001, s.627).

Güç Kaynakları

Güç belirli kaynakların kullanılması yoluyla elde edilmektedir. Güç kaynakları da, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar (Koçel, 2005, s.567). Güç kaynakları “gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler” (Karaman, 1999, s.44) olarak ifade edildiği gibi “güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin kişi ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiğini sağlayanın ne olduğu” (Öztürk, 1994,s.197) şeklinde de ifade edilmektedir. Bu durumda güç kaynaklarının, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap teşkil ettiği; bu gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinliklerin, güç oluşumunda önemi roller üstlendiği kabul edilmektedir (Bayrak, 2001, s.23). Raven ve French (1959)'e göre beş tür güç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar; yasal-meşru, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve benzeşim (karizma) gücüdür.

Kişisel Güç Kaynakları

Yasal Güç: Bu organizasyondaki bir rol veya pozisyon sonucu doğan güç türüdür. Belli bir rol kalıbına giren kişiye bu güç otomatik olarak aktarılır. Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç denir (Özkalp ve Kırel, 2001, s.627). Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi ifade eder (Şimşek, 2001, s.270). Yasal güç, liderin kişiliğinden bağımsız olarak, örgütteki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanmaktadır (Mossholder ve Kemery, 1998, s.538). Bu bakımdan; aslında yasal güç otoriteyi ifade eder. Dolayısıyla organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerden bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Bir örnek vermek gerekirse; bir işletmeye yeni giren bir çalışanın, amirinin kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi yasal güçtür (Koçel, 2005, s.568-569). “Ancak yasal güç, ödüllendirme ve zorlama gücü ile desteklenmediği takdirde, etki alanı daralır. Örneğin, bir yöneticinin örgüt hiyerarşisinde çok üst bir konumu

olmasına rağmen, astlarını maddi olarak ödüllendirme gücü kendisine verilmemişse, ayrıca astları bu yöneticinin övgü ve takdir gibi manevi ödülleri, azarlama, eleştirme gibi cezalandırmalarına önem vermiyorlarsa, bu kişinin sadece örgütün kendisine vermiş olduğu pozisyon otoritesini kullanarak astlarını etkilemesi pek mümkün olmayacaktır.” (Erdoğan,1997, s.23-24).

Yasal güç, ya da pozisyon gücü bu yeri işgal eden kişiye bazı gayri maddi kaynakların kontrolü şansını verir. Örneğin, bilgi, kaynaklara ulaşma, teşkilatlanma hakkı gibi. Fakat, bu güç kaynakları genellikle saklı, ilk anda hissedilmeyen, bir nitelik gösterirler. Bu nedenle pozisyon gücü aslında yasal olarak tanınan haklardan daha fazla anlam ifade etmektedir.

Uzmanlık Gücü: Uzmanlık gücü, yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ya da uzmanlık bilgisiyle astları üzerinde etki kurabilmesi durumunu ifade eder.

“Önder veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu kaynak, iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Karizmatik güç kaynağında olduğu gibi, bu güç kaynağında da astların algısı büyük önem taşır.” (Şimşek,2001 s.270)

Çalışanlar, kendilerine yönetenlerin sahip olduklarına inandıkları uzmanlık nispetinde, amirlerine karşı olan davranışlarında daha saygılı ve görevi kabullenmede itaat etmeye daha yatkın olabilmektedirler. Çalışanlar, yöneticinin uzmanlık gücüne inandığında, ona karşı olan tutum ve davranışları daha olumlu olmaktadır (Buluç, 1998)

Uzmanlık gücü, bireysel olarak kazanılır ve pozisyon gücünden farklı olarak organizasyonla ilişkili olmak zorunda değildir. uzmanlık gücü, belirli alanda uzmanlık sahibi olanların bu bilgilerini diğerlerinin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanmalarını ifade ettiği için, herkesin sahip olduğu yeterli ve yetkinlik sınırları içinde bu güce sahip olduğunu söyleyebiliriz (Bayrak, 2001, s.27).

Kişisel (Karizmatik) Güç: Bu güç kaynağı önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir (Koçel, 2005, s.569). Karizmatik güce sahip olan kişi beğenilen, saygı duyulan ve gıpta edilen, model alınan kişidir (Hoy ve Miskel, 2010). Bu anlatımda karizma, “bireyin

başkalarının davranışlarına tepki vermesinin yerine, başkalarının bireye tepki vermesini sağlama yeteneğidir” (Karaman, 1999).

Bu güç sayesinde organizasyonlarda yöneticilerin astlarını etkilemesi ve bir hedefe doğru yönlendirmesi kolay olacaktır. Kişisel güç, diğer güçlerle karşılaştırıldığında farklı özellikler taşımaktadır. İlk olarak tıpkı uzmanlık gücü gibi, kişisel güç de bilimsel organizasyonlardan bağımsızdır. Pozisyon gücü organizasyonlardaki kaynaklardan beslenirken uzmanlık gücü ve karizmatik güç, kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. bu nedenle bu gücü kullanan yöneticilerin astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi özellikler oluşturmasının yanı sıra yeni amaçlar, umutlar yaratmak ve bunlara ulaşmada başarı da sağlayabilmektedir (Karaman,1999, s.59).

Ödüllendirme Gücü: Kişinin, karşısındaki kişi veya gruba çeşitli ödüller sunabilme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür (Erdoğan, 1997, s.23). Lider, emrinde çalışanlara olumlu durumlar sağlama (işten erken ayrılmalarına izin vermek gibi) olumsuzlukları giderme (mesela, iş koşullarını geliştirme) gücüne sahipse, çalışanlar üzerinde ödüllendirme gücü taşımaktadır (Thompson, 2002). Diğerlerinin değerli olarak gördüğü ödülleri dağıtan bir kişi, onlar üzerinde güç sahibidir (Robbins, 1994). Yönetici veya önder konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi; ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme ve başarılarını övme, teşekkür yazısı gibi yöntemler kullanmasıdır. Ödüllendirme gücü ise olumlu şeylerin elde edilmesi ya da olumsuz şeylerin uzaklaştırılması biçiminde, ödüllendirici sonuçları dağıtma yeteneğine dayanır (French ve Raven 1959'dan aktaran Akyüz ve Kaya,2015, s.75). Bu güç, değerli örgütsel ödül ve kaynakları kontrol etme yeteneği üzerine kurulmuştur. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlere uyarlar (Özkalp ve Kırel, 2003, s.250).

Zorlayıcı Güç: Bu güç, baskı gücü olarak da ifade edilebilir. Yöneticinin sahip olduğu gücü, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanmasıdır. Grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. Yöneticilerin

cezalandırma yoluyla kontrolüdür. (French ve Taven 1959'dan aktaran Akyüz ve Kara, 2015, s.75).

Ceza, çalışanların azarlanması, düşük seviyede işler, maaş kesintisi, alt sınıfa indirme, ilerlemenin durdurulması veya işe son verme şeklinde gerçekleşebilmektedir (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002). Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlar. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir (French ve Taven 1959'dan aktaran Akyüz ve Kara, 2015, s.75)

Yapısal Güç Kaynakları

Buraya kadar bireyin bireyler üzerinde kullanabileceği güç kaynakları ele alınmıştır. Bunun dışında, işletmedeki departmanların konumları nedeniyle güç kazanmaları mümkündür. Bu tür güce yapısal güç denir. Örneklendirmek gerekirse, bunlar; örgütlerdeki bilgi girişlerini kontrol eden birimler, bir birimin girdisini üreten birimler, örgüt içinde para, insan, araç-gereç gibi kritik kaynakları kontrol etme yetkisine sahip olan birimler, ürün, hizmet ya da sektöre bağlı olarak, bazı lokomotif görevi gören yani önem itibarıyla öne çıkan birimler, diğer birimler için önem taşıyan faaliyetleri gerçekleştiren birimler olabilir (Erdoğan,1997, s.24-25).

Organizasyonlarda Güç Tepkileri

Kişilerarası veya gruplar arası olarak iki farklı şekilde ele alınıp incelenmesi daha anlamlı olacaktır.

Kişilerarası Güç Tepkileri

French ve Raven'in yaptığı güç sınıflandırmasına dayanarak yönetici ve çalışanlar arasında yaşanan güç ilişkisi üzerinde duran H. Kellman, davranışı etkilemede kullanılan bu güçlere karşılık üç farklı tepkiye işaret etmektedir. Bunlar “uyuma, özdeşleşme ve benimsemedir” (Bayrak, 2001, s.32)

Organizasyonlarda yöneticiler ödül ve cezalandırma gücünü kullanarak astlarını kontrol altında tuttukları ve onları “uyuma” davranışında bulunmaya sevk ettikleri görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanlar ya ödüllendirilmek ya da cezalandırılmamak için “uyuma” davranışını sergileyeceklerdir (Bayrak,2001,s.32)

Diğer taraftan Bayrak (2001,s.32)'a göre güç yönetici ve astlar arasındaki güç dinamiğinin kişiler üzerinde beliren bir diğer güç tepkisi olan “özdeşleşme” davranışı ile karizmatik güç birbirleriyle çok yakın ilişkilidir ve bu iki olgu bir diğeri besler. Karizmatik etki yaratan kişisel çekicilik özellikleri bir diğeri üzerinde özenme etkisi yaratarak özdeşleşmeye neden olur.

Kişilerin güç ilişkilerinde gösterdikleri diğer bir tutum da “benimseme” davranışıdır. İnsanların benimseme davranışı göstermelerinde iki neden vardır. Birincisi, belirli ihtiyaçların karşılanması, problemlerin çözülmesidir. İkinci neden ise, bu tutum ve davranışların diğerlerinin tutum ve davranışları ile benzerlik göstermesidir. Pozisyon gücü ve uzmanlık gücünün, benimsemeyi teşvik ettiği söylenebilir. Çünkü her iki güç de, kişinin sahip olduğu otorite uzmanlığına yani kişisel güvenilirliğine dayanmaktadır.

Gruplarda Güç Tepkileri

Örgüt yaşamında sürekli olarak bireyler ve gruplar arasında güç kazanma ve bunu koruma mücadelesi yaşanmaktadır. Zayıf olan tarafın gücünü arttırmaya çalışması veya güçlü olan tarafın gücünü koruma ve bunu daha da arttırmak istemesi, gruplar arasındaki ilişkiler üzerinde olumsuz etki yaratarak potansiyel bir çatışmanın çıkmasına uygun ortamı hazırlar. Özellikle güç dengesizlikleri ve eşitsizliklerin yaşandığı işletmelerde bu mücadele daha belirgin bir hal almaktadır (Utguoğlu, 2002).

Güç sahibi olmayan ve güç sahibi olmaya çalışan kişiler, bu amaçlarını başarmak için öncelikle güçlerini bireysel olarak artırma yollarını arayacaklardır. Ancak burada başarısız oldukları taktirde ikinci tercih, bir koalisyon kurarak gücü artırma yönünde olacaktır. Çünkü sayı arttıkça güç de artacaktır (Bayrak,2001,s.33).

“Yöneticiler de güçlerini arttırmak için, çeşitli yollara başvurabilmektedirler. Her yönetici, kendi gücünü kullanabileceği kendi oyun alanlarını oluşturmaktadır” (Koçel, 2005, s.568). Eğer yönetici kendini güçsüz hissederse düşmanlık, sabote etme, çekişme, bilgi saklama gibi yollara başvurabilmektedir. Yaşanacak güç elde etme çabaları, örgütteki gruplar arasında güç kazanılması amacıyla taraflar arasında birçok önemli bilgiyi kendilerine saklamalarına ve bunun sonucunda ise kıt kaynaklardan diğer grupların mahrum bırakılmasına neden olabilecektir. Güç dengesinin

bozulması sonucunda ise örgütsel düzeyde grupların iş verimliliklerini düşürücü bir etki yaratması söz konusu olabilir.

Güç Yönetimi

Güç, her zaman ve her yerde aynı kanunlara dayanır. Çoğunluk tarafından benimsenmeyen fikir ve ideallere dayanan bir iktidar, asla uzun ömürlü olamaz. (Berle, 1980, s.1). Bu durumda gücün herkes için iyi olan ortak amaçlar doğrultusunda kullanılması bu gücü kullanan kişinin kabul görmesini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca gücü bu yönde kullanan iktidarın, meşrutiyyetini de arttığı için ömrü de artacaktır. Güç, insanlardan oluşan örgütlerdeki herhangi bir boşluğu sürekli olarak dolduracağından gücün kullanılmaması hali kaos yaratır. Güç her zaman kaosa tercih edilir ve böylelikle anarşiyi önler.

Gücün Yönetimdeki Yeri

Diğer yandan gücün boyutları ihmal edilirse ya da yönetimde güç olgusunun önemi görmezden gelinirse örgütlenme yapısı organizasyonun asıl amaçlarından uzaklaştırılır ve bireysel amaçlar organizasyonda öncelik kazanır. Böyle bir ortamda keyfi tutum ve davranışların kısa zamanda belireceği ve bu durumun da organizasyon açısından önemli olumsuz sonuçlar doğuracağı da açıktır. Bu nedenle organizasyon içindeki sorunların hukuksal ve akılcı yollar doğrultusunda çözülmesi ve organizasyon içinde adaletli ve eşitlikçi bir ortam oluşturulması güç kullanımı uygulamaları ile yakından ilgilidir.

Güç dinamiği, yönetim mekanizmasının önemli bir parçasıdır. Yöneticinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, organizasyonda bir kısmı emrinde çalışan, diğeri komuta zincirinin dışında kalan birçok kişinin çalışması ve işbirliğine bağlıdır. Başka bir deyişle güç, bir yöneticinin işinin önemli bir boyutudur. Bu hakkı başarılı bir şekilde kullanırsa gücünü geliştirmeye başlamış olur. Ancak başarısız bir şekilde kullanırsa gücünü kaybetmeye başlar. Bu açıdan organizasyon içinde gücün nasıl yönetilmesi gerektiği büyük önem taşır (Bayrak, 2001, s.32). Gücün iyi yönetilmesi hem yöneticinin saygınlığını ve etkinliğini, hem de organizasyon içinde işbirliğini artıracaktır. İyi bir güç yönetiminin sağlanması için de güç yönetimin temel ilkelerinin, güç stratejileri ve taktikleri ile etkileme yöntemlerinin iyi anlaşılması gerekir.

Pfeffer (1995, s.385) güç yönetiminde bir takım ilkelerden söz eder: Bunlardan birincisi, hemen her örgütün farklı çıkarlar barındırdığını bilmek demektir. Dolayısıyla, bu bağlamda öncelikle örgüt içi güç mücadeleleri iyi analiz edilmeli organizasyonda ağırlığını koymuş çıkar grupları ve birimler su yüzüne çıkarılmalıdır. İkincisi, bu farklı birey ve birimlerin bizim için önem taşıyan konularda ne gibi görüşlere sahip olduğunu öğrenmek gerekir. Üçüncüsü işleri yapabilmek için daha da önemlisi size karşı çıkanlarla mücadele edebilmek için onların sahip olduğundan daha fazla güce sahip olmak gerektiği gerçeğinden yola çıkarak gücü artırmak için güç kaynaklarını iyi analiz etmek ve güç kullanma ve artırma konularında stratejiler ve etkileme yöntemleri geliştirmek gerekir. Ayrıca hangi durumlarda hangi strateji ve taktiklerle etkileme yönteminin uygulanacağı konusu da önemlidir. Bu sorun da güç uygulamalarında “durumsallık yaklaşımının” da göz önüne alınması gereğini de doğurmaktadır.

Güç Yönetiminde Durumsallık Yaklaşımı

Birçok konu gibi güç de durumsallık yaklaşımı içinde incelenmektedir. Güç örgüt içinde birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kişinin insanları bazı durumlarda etkiliyor bazı durumlarda etkileyemiyor olması, gücün ortama ve ilişkilere bağlı olduğunu göstermektedir. Güç kullanırken, kişilerarasındaki ilişkinin niteliğine dikkat etmek gerekir. Eğer üst seviyede birisiyse, ikna edici olmaya çalışılacaktır. Eğer hedef kişi astsa, ödüllendirme ya da ceza güç kaynağı olarak kullanılabilir. Her güç kaynağının kullanmanın artı ve eksi yönleri vardır. Uzmanlık gücünün ve karizmanın kullanılması daha olumlu sonuçlara sebep olmaktadır (Chung ve Megginson, 1981, s.348).

Örgüt içinde güç ilişkilerini etkileyen kimi durumsal faktörler vardır (Özkalp ve Kırel, 2003, s.635). Bunlardan birisi örgüt kültürüdür. Bürokratik yapının hakim olduğu örgütlerde, güce dayalı kararlar ve politik faaliyetler çalışanlarca yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir. Askeri organizasyonlar buna en güzel örnektir. Yine örgüt sürekli bir değişim içindeyse ya da ekonomik kriz içinde faaliyet gösteriyorsa, daha fazla güce ihtiyaç duyar ve kendilerine uygun programları uygulamak için daha fazla güç kullanırlar. Bu bakımdan “örgütsel belirsizlik” de örgüt içinde güç ilişkilerini etkileyen durumsal faktörlerden biri olarak kabul edilmelidir. Öte yandan uzmanlık

gerektiren veya rutin işlerde çalışanlar güçten çok etkilenmezler. İş rolleri ne kadar belirsiz ise insanlar güç ilişkilerinden o kadar etkilenecektir.

Güç Yönetiminde Etkileme Yöntemleri

Zorlama Yöntemi; fiziki ve kaynak güçten kaynaklanabilen bir etkileme yöntemidir. Fiziksel etkileme gücünden çok uygulanması tehdi geçerlidir. Organizasyon ve kişi etkileşiminin ve organizasyona girişin, iki tarafın isteği ile gerçekleşmediği durumlarda çok uzun süreli kullanılabilir nitelikte değildir.

Pazarlık Yöntemi; karşılıklı değişme sonucu davranışları düzenlemeyi amaçlayan bir etkileme yöntemidir. Kaynak ve pozisyon gücü bu yöntemde çok kullanılır. En basit örnek, ağlayan çocuğa ağlamaması için şeker verilmesi uygulamasıdır. Pazarlık yönteminde, değişilen maddi ve manevi çıkarların kişiler tarafından arzulanması ve davranış değişikliğinin gerektirdiği efor ve çabaya değmesi gerekir (Kanter, 1979, s.56).

Aslında bu değişim ve etkileme süreci kapalı bir biçimde ve genellikle farkına varmadan meydana gelir. Her türlü etkileme faaliyetinde taraflar için bazı maliyet-fayda unsurları vardır. Bu maliyet-fayda birine yapılan yardım karşılığı diğerinin duyduğu saygı biçiminde de olabilir (Yukl ve Taber, 1983, s.37).

Razı Etme Yöntemi; mantık, haklı gerekçe ve gerçek göstergeler kullanılarak uygulanan bir etkileme yöntemidir. İlk anda çekiciliği ve etkinliği nedeniyle herkes tarafından kullanılmaya çalışılır. Ancak diğer yöntemlerin getirdiği kolaylıklar nedeniyle bir kenara bırakılır. Razı etme yönteminde, bu tekniği kullanan kişinin gerekçelerinin geçerliliği ve sahip olduğu güç çeşidi çok önemlidir. Bilgi gücü ve kişisel güç, bu yöntemin uygulanması için ilk şarttır.

Diğer taraftan Özalp ve Kırel (2003, s.638) güç kaynaklarını eylemlere dönüştürebilmek için yedi taktikten söz eder:

- a. Sebep: Fikirlerin rasyonel bir sunumunu yapmak için verileri kullanmak.
- b. İyi niyet: Arkadaşça, mütevazı ve iyi niyetli bir tavırla, bir takım isteklerde bulunmak.
- c. Koalisyon: Örgüt içindeki diğer insanların desteğini alarak, taleplerin gerçekleştirilmesine çalışmak.

- d. Pazarlık: Faydaların değiş-tokuşunu sağlamak için müzakere yöntemini kullanmak.
- e. Kararlılık: Yapılması gereken işler için, baskıcı bir tutum izlemek.
- f. Yüksek otorite: Örgüt içinde üst düzey kişilerin desteğini alarak, taleplerde bulunmak.
- g. Cezalar: Örgütsel cezalar ve ödüller kullanmak.

N. Martin ve J. Simms'e (aktaran Koçel, 2005, s.573) göre pek çok yönetici aşağıdaki güç taktiklerini kullanmaktadır:

- a. Önerileri dinlemek ve dikkatli bir şekilde değerlendirmek.
- b. Organizasyonun üst ve alt kademelerinde organizasyonlar oluşturmak.
- c. Manevra yeteneğini korumak, dolayısıyla herhangi bir konuya kendini tam olarak yöneltmemek.
- d. Haberleşmeyi kontrol etmek.
- e. Tavizci davranmak.
- f. Olumsuz zamanlama yapmak, beğenmediği fikir ve önerileri, reddedilmeleri en muhtemel zamanlarda tartışmaya sunmak.
- g. Daima bir amir olarak davranmak.

Bu ve bunun gibi güç artırma ve koruma yollarına ilişkin Robert Miles (aktaran Koçel, 2005, s.574) de şu örnekleri vermektedir:

- a. Bürokratik engeller yaratmak.
- b. Kendi faaliyetlerini organizasyon için kaçınılmaz kılmak.
- c. İstekli ve hırslı astları arasında rekabet yaratmak.
- d. Belirli bir bilgiye, kişiye veya aletlere ulaşımı sınırlamak.
- e. Kaynakları kontrol etmek.
- f. Muhtemel muhalefeti etkisizleştirmek ve bunun için örgüt içinde değişiklikler yapmak.
- g. Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmak.

Türkiye’de Güç Yönetimi Uygulamaları

Ülkemizde Sosyal Bilimler alanında yapılan çalışmalarda güç yönetimi uygulamalarına ilişkin araştırmalara son derece nadir olarak rastlanmaktadır. Bu durum “güç” olgusunun ihmal edildiğinin ya da yönetim üzerindeki etkilerinin tam olarak farkına varılamadığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak güç olgusu doğru kullanıldığında bireylerin iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının yükselmesine neden olacağı ayrıca daha verimli

sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacağı aşikârdır. Nitekim yabancı ülkelerde yapılan örgütsel güç ve adalet algılarının incelendiği çalışmalarda (Clegg vd., 2006; Cohen-Charash ve Spector, 2001) güç yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri otaya konularak güç yönetiminin önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda ülkemizde yapılan geniş ölçekli bazı çalışmaları irdeleyecek olursak; Özcan, Karataş, Çağlar ve Polat tarafından 2012 yılında yedi farklı üniversitenin eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimleri hakkında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim fakültesi yöneticilerinin genellikle yasal gücü, zorlayıcı gücü ve ödül güçlerini kullandıkları ve görülmektedir. (Özcan ve diğer, 2014, s.558). Yine Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı tarafından 2012 yılında lise öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynakları ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yaptıkları çalışmada en yüksek sinizm hissedilen alt boyut, çalışanların kararların alınmasına katılımı alt boyutu olarak bulunmuştur. “Buna göre okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları da artmaktadır” (Altinkurt ve diğer, 2014, s.34-35). Yine Akyüz ve Kaya tarafından 2014 yılında çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinin analiz edildiği çalışmada, iş tatmini üzerinde en etkili lider gücünün ödüllendirici güç olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, liderin ödüllendirme gücünün ve yasal gücünün iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu ve liderin zorlayıcı gücünün iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür (Akyüz ve Kaya, 2015, s.71).

Güç mesafesinin (Hofstede, 1980) yüksek olduğu bir kültür olan Türk Kültüründe (Danışman ve Özgen, 2008) amir ve ast arasındaki ilişkiler artışı gösterdiği durumlarda da astın amir ile ilgili algıladığı gücün hissedilmeye devam etmekte olduğu görülmektedir. Ülkemizde yöneticilerin, özellikle de Kamu yönetimi yöneticilerinin genellikle çalışanlarına “amir” olduklarını her ortamda hatırlatmaktan ve buldukları pozisyondan gelen güçlerini emirler vermek, verilen emirlerin yerine getirilip getirilmediğini denetlemek şeklinde astları üzerinde kullanmaktan çekinmedikleri söylenebilir.

Yöneticilerin yasal güçlerini kullanmaları devamlı olarak ise astların gönüllü olmasa bile asgari düzeyde emre itaatlerini sağlamaktadır. Oysa zorlayıcı etkileme yönteminin kullanılması, başka bir ifadeyle devamlı cezalandırma korkusunun bir araç olarak kullanılması astların itaatsizliğine, görevden kaçınmalarına neden olacaktır (Deniz ve Çolak, 2008, s.332). Oysaki yöneticilerin sahip oldukları statüden elde ettikleri güçlerinin yanında uzmanlık ve karizmalarını da birer güç kaynağı olarak kullanmaları astların görev ve emirleri kabullenmelerini sağlamaktadır. Nitekim örgüt içindeki güç dağılımının ve örgüt bireylerinin güç algılamalarının iş tatminini etkilediği (Abdel Halim, 1979; Gantz ve Murray, 1980); örgüt liderin uyguladığı gücün bağlılık üzerindeki en önemli etken olduğu ve algılanan gücün bağlılık üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Bar-Haim,2007). Aynı zamanda ödüllendirme gücünün iş tatmini üzerinde olumlu etkileri ve zorlayıcı gücün iş tatminini düşürmesi gibi gücün uygulamalarının farklı etkilere neden olması da mümkündür (Jahangir, 2003).

Yöneticilerin uzmanlık bilgisi gözetilmeden uzmanlık ve karizma gücünden yararlanma durumu söz konusu olamayacağından onlar için mecburen yasal gücü kullanmaktan başka bir çare kalmamaktadır. Eğer yöneticiler etraflarında oluşan sorunlara ilgisiz kalırlarsa ya da bu sorunları çözüme ulaştırmada yetersiz kalırlarsa astları üzerinde de etkili olamayacak ve astlarının kurum amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesini sağlayamayacaklardır. Örneğin Meydan tarafından 2010 yılında kamu çalışanları üzerinde yapılan geniş ölçekli araştırmada örgütsel güç ve adalet algılamalarının örgüt kültürünün iş tatmini ve bağlılığı etkilemesinde aracılık etkisine sahip oldukları tespit edilerek, örgütsel güç algılarının adalet algılaması üzerinde etkili olduğu (Mossholder, 1998), aynı zamanda gücün oluşturulmasında adaletin etkili olduğu (Wodilla ve Forray, 2008) belirtilmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre “bireylerin örgütsel güç ve adalet algılamaları değerlendirildiğinde örgütsel adalet algısı örgütsel güç algısından doğrudan etkilenmektedir. Bireyler amirlerinin uzman ve bilgili olduklarına inandıklarında, amirlerinin etkisi olduğuna inandıkları süreçleri adil olarak algılamaktadırlar. Örgüt içinde davranışlarının amirleri tarafından ödüllendirileceğine inanan bireylerin, amirlerinin örgüt içi ödül, görev, sorumluluklar gibi iş ile ilgili dağıtımları adil olarak algıladıkları

görülmektedir. Bireylerin kişilerarası adalet ile ilgili algıları, amirlerinin ödüllendirme gücüne sahip oldukları algısı ve uzmanlık gücüne sahip oldukları algısı ile artmakta iken, meşru güç algısının artması ile azalmaktadır. Ayrıca amirlerin kullanılan süreçler ile ilgili açıklamalar yapmaları uzmanlık gücü ve adalet arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir.”

“Çalışanların, kişilere yasalar tarafından ya da daha üst konumdaki kişiler tarafından verilen ve diğer kişilere ne yapmaları veya yapmamaları konusunda emir verme hakkını içeren ve üstü durumunda olduğu kişilere istediklerini yaptırabilme imkânı veren belirli bir makama sahip olmayı güçlülük göstergesi olarak algıladıkları söylenebilir.” (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011, s.18). Bu kabul edilegelen genel durumun ötesinde yönetici seçimlerinde sadece statüden kaynaklanan yasal gücün dışında yöneticinin sahip olduğu uzmanlık bilgisi de dikkate alınmalı, bunun çevresi ve astları üzerinde yaratacağı beğeni de yöneticinin zaten sahip olduğu pozisyon gücünü pekiştireceği ve kurum içindeki insan ilişkilerinden kurumun asıl amaçlarının yerine getirilmesine kadar birçok sorun daha kısa sürede ve daha etkili bir şekilde giderilebileceği gözardı edilmemelidir. “Bireylerin, amirlerinin uzmanlık gücü bilgi gücüne sahip olduğuna inanmaları, amirleri ile aralarındaki etkileşimin, süreçlerle ilgili doğru ve gerekçelendirilmiş bilgi içerdiği algısını da artırmaktadır. Ayrıca amirlerinde karizmatik güç algılayan bireylerin, amirleri ile olumlu etkileşim içinde olması beklenebilir. Çünkü bu bireyler aynı zamanda amirlerini örnek almaktadır.” (Meydan, 2010, s.202).

Bir başka açıdan “Başkalarını etkileyebilme yeteneği” olarak tanımlanan gücün kaynağını kişiler, organizasyon içindeki pozisyondan, sahip olunan kişisel özelliklerden, uzmanlık özelliklerinden, ya da bilgiden alır. Yöneticiler güçlerini kullanırken kimi etkileme yöntemlerini ve güç taktiklerini kullanırlar. Örgütlerde oluşan bu güç dinamiği yönetmek isteyen yöneticinin de bu dinamiğin taraflarını ortaya çıkarması ve onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmesi için de hangi durumda ne tür bir etkileme yöntemi ve güç taktiği kullanacağını bilmesi gerekir. Bu kapsamda, Bağcı ve Bursalı tarafından 2010 yılında kamu ve özel sektörde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının etkileyici kişilik ve

uzmanlık gücü algılamalarından olumlu etkilendiği görülmektedir. “İnsanların, daha fazla bilgi, anlayış ya da deneyime sahip kişilerin direktif ve önerilerini dinleme ve kabul etme eğiliminde oldukları da dikkate alındığında, kişinin sahip olduğu etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü kaynaklarının diğer kişiler üzerindeki etkileme potansiyelini artırdığı söylenebilir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları hangi boyutta olursa olsun, daha çok etkileyici kişilik ve uzmanlık gücünden etkilendikleri görülmektedir. Dolayısıyla gerek yöneticilerin gerekse diğer çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri, bilgi ve uzmanlıkları, örgüt içinde gelişen ilişkilere katılımları ve zorlamadan ziyade ikna etme yollarına başvurmaları, çalışanların kendilerini örgütlerine bağlı hissetmelerinde etkili olmaktadır.” (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011, s.18-19)

Sonuç

Yönetimde örgüt içindeki sorunların işbirliği içinde akılcı ve hukuki yollarla çözülmesi açısından gücün nasıl uygulandığı ve kaynağını nereden aldığı konusu büyük önem taşır. Güç olgusunun doğru anlaşılması, yönetimin meşrutiyetinin sağlanması açısından adaletli ve eşitlikçi bir ortam oluşturulmasını sağlar.

Yöneticiler, gücün kaynağını örgüt içindeki pozisyonundan, sahip olunan kişisel özelliklerden, uzmanlık özelliklerinden veya bilgiden alabilir. Benzer şekilde örgütler ve birimler de güçlerinin kaynaklarını sahip olunan bilgi, kaynaklar, stratejik faaliyetleri kontrol etme gücü ve örgüt içinde önemli bir yeri işgal etme durumundan alırlar. “Yöneticiler bu görevlerini başka başarı sağlayıcı faktörleri de ihmal etmeyerek otoriteyi de içine alan bir şekilde güç kullanarak yerine getirmeye çalışırlar. İşte yöneticilerin organizasyonlarda çatışmayı çözme ve çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yöneltmelerinde kullanacakları güç kaynakları bu amaçları gerçekleştirmede belirleyici rol oynayacaktır” (Deniz ve Çolak, 2008, s.329).

“Örgütsel güç, çatışmayı çözme mekanizmasıdır. Bu mekanizmayı harekete geçirecek olan da yöneticidir. Yönetici bunu genelde bir liderlik özelliği olarak sayılan başkalarını etkileyebilme becerisiyle yani güç araçlarını kullanmak suretiyle gerçekleştirecektir” (Deniz ve Çolak, 2008, s.329). Bu açıdan yöneticinin içinde bulunduğu örgüt içinde güç ilişkilerini dengeleyebilmesi için hangi güç kaynağından ne şekilde yararlanacağını ve örgüt içindeki güç dinamiklerini örgüt amaçları doğrultusunda

yönlendirebilmesi için nasıl kontrol edeceğini çok iyi tahlil etmesi ve bu anlamda doğru kararlar alması gerekir.

Yönetimde örgüt içinde var olan güç dinamiklerinin ve taraflarının görmezlikten gelinerek güç olgusunun ihmal edilmesi durumunda, akılcı-hukuksal işlev gören yönetim anlayışı yerini herkesin kendi gücünü arttırarak bireysel çıkarlarını gerçekleştirmeye çalıştığı karmaşık bir ortama terk edecektir. Bu nedenle yöneticinin görevi, son derece dinamik, çok boyutlu ve örtülü olan bu gücü etkili bir şekilde ve örgüt amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde kullanmak olmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticilerin davranışları, kendi konumunu güçlendirmek amacı ile çalışanlarına güçlük çıkarmak, onları ezmek ve karar mekanizmasından dışlamak şeklinde değil, tam tersine onlara fırsatlar sunarak onların da sahip olduğu güç dinamiklerini organizasyon hedefleri doğrultusunda kullanmak doğrultusunda olmalıdır.

Sonuç olarak güç, hem iyi hem de kötü amaçlara hizmet edebilir. Bu nedenle, yöneticiye düşen görev, gücü etkili bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaktır. Yönetici gücü kendi hedefleri doğrultusunda kullanmaya kalkarsa ya da gücü kullanmada başarısız olursa örgütsel gücün azalmasına neden olur ve bu durum aynı zamanda kendi yöneticilik gücünü de olumsuz etkiler. Güç olgusunun yönetimde taşıdığı yadsınamaz önemi nedeniyle yönetim alanında yapılan araştırmalarda bu konuya daha çok yer verilmelidir.

Ülkemizde Sosyal Bilimler alanında yapılan çalışmalarda güç yönetimi uygulamalarına ilişkin araştırmalara son derece nadir olarak rastlandığını ve literatürde az yer tuttuğunu söylemek mümkündür. Bu yöndeki çalışmaların ülkemizde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren yöneticilerin yönetim anlayışının gelişmesinde olumlu yansımaları olacaktır.

Kaynakça

- Abdel Halim, A.A. (1978). Employee Affective Responses to Organization Stress: Moderating Effects of Job Characteristics. *Personnel Psychology*, 31, 561-571.
- Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 25, 71-90.
- Altınkurt, Y.; Yılmaz, Kürşad; Erol, Evrim ve Salalı, Emine Tuğba. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki, *Journal of Teacher Education and Educators*, Volume/Cilt 3, Number/Sayı 1, 25-52.
- Bar-Haim, A. (2002). Rethinking Organizational Commitment in Relation to Perceived Organizational Power and Perceived Employment Alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 2, 203-217.
- Bağcı, Z. ve Mohan Bursalı, Yeliz. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Analitik Bir İnceleme, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, 9-21.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF yayını*, C.6, S.1, 23-42.
- Berle, A. (1980). İktidar. İstanbul: Tur Yayınları.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları-Erciyes Üniversitesi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(22), 269-290.
- Chung, Khae H.ve Megginson, Leon C. (1981). Organizational Behaviour: Developing Managerial Skills, New York: Harper & Row.
- Clegg, S.R. Courpasson, D. ve Phillips, N. (2006). Power in Organizations, London: Sage, Foundations of Organization Science Series.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Çelik, K. (2003). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara:Anı Yayıncılık.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 91124.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler dergisi*. Kış, C.7, S.23, 304-332.
- Erdoğan, B. (1997). *Örgütsel Güç ve Politika*. Yönetim Dergisi, C.8, S.26, 21-31.
- French, John R.P ve Revan, Bertram. Studies in Social Power. Cartwright, Dorwin (Ed), Oxford, England: Univer, 150-167.
- Gandz, J. ve Murray, V.V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23, 2, 237-251.
- Giddens, A. (2000). .Sosyoloji. Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ankara:Ayraç Yayınevi.
- Greenberg, Jerald ve Baron, A. Robert. (1993). Behavior in Organizastions, Boston: Simon&Schuster Inc.
- Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayınları.

- Hammer, Clay ve Organ, Dennis. (1978) Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach. Dallas, Texas: Business Corp. Inc.
- Hellriegel,, D., Jackson, S. E., ve Slocum, J. W. (2002). Management: A competency-based approach (9th Edition). Canada: Pre-Press Company, Inc.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Newbury Park:Sage
- Hoy, W. K. ve Miskel, G. C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Jahangir, N. (2003). *The relationship between Manager's Use of Power and Employees' work Variables in National Commercial Banks in Bangladesh*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Avustralian Catholic University.
- Kanter, R. (1979). Power Failures in Management Circuits. *Harvard Business Review*. Harward Press: July-August.
- Karaman, A. (1999). Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kırel, Çiğdem; Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama. (1998). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları. No:113. Eskişehir.
- Koçel, T. (2005) İşletme Yöneticiliği. İstanbul.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Martin, Norman ve Simms, John. (1956). Power Tactics. *Harvard Business Review*. Boston: Harward Business School Press, November-December.
- Mcfarland, Dalton. (1979). Management: Foundations and Practices. Macmillian Pub.Co: 5th ed.
- Meydan, Cem Harun. (2010) . *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Miles, R. (1980). Macro Organizational Behaviour, Santa Monica:Goodyear Pub. Co.
- Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R. ve Wesolowski, M.A. (1998). Relationships between Bases of Power and Work Reactions: The Mediatlional Role of Procedural Justice. *Journal of Management*, 24, 533-552.
- Mucuk, İ. (1989). Modern İşletmecilik, İstanbul: Der Yayınları.
- Özalp, İ. (1990) *İzletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Ankara:Vergi Yayınları.
- Özcan, K.; Karataş, İbrahim Hakan; Çağlar, Çağlar ve Polat, Murat. (2014). Eğitim Fakültesi Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Durum Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(2), 545-569.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir.
- Öztürk, S. Ayşe. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, Eskişehir:197.

- Pfeffer, Jeffrey. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* [Güç Yönetimi: Örgütlerde politika ve etkileme]. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev: Sinem GÜL, İstanbul: Sabah Yayınları.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (Çev. A. Öztürk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behaviour*. New Jersey:Prentice-Hall,Inc.
- Schermerhorn, J.R., Jr., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2000). *Organizational Behaviour* (7th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Simmons, R. (1978). *Managing Behavioral Process: Applications of Theory And Research*, Illinois: AHM Pub. Corp.
- Şimşek, M.Ş.; Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel.
- Şimşek, M. Şerif. (2001) *Yönetim ve Organizasyon*. Konya:Günay Ofset.
- Thompson, B. L. (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı*, yönetim fonksiyonları, (Çev. Vedat G. Diker), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Utguoğlu, A. (2002). *Örgütlerde Gruplar arası Çatışma ve Çatışma Güç İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, SBE, Eskişehir.
- Weber, Max (2005). *Bürokrasi ve Otorite*, Ankara: Adres Yayınları.
- Woodilla, J. ve Forray, J. M. (2008). Justice and the Political in Organizational Life: A Narrative Inquiry. *Journal of Management*, 17, 4, 4-19.
- Yukl, Gary A. ve Taber, T. (1983). The Effective Use of Managerial Power”, *Personel*, March-April, 37-44.