

Örgütsel Davranış Aracı Olarak Yumuşak Güç

Ela Oğan¹

Özet

Güç olgusu, tarihinin ilk zamanlarına kadar dayanmakla birlikte insanoğlunun içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak farklı biçimlerde algılanmış ve ilahî güç, sosyal güç, örgütsel güç gibi değerler atfedilmiştir. Güç, diğer kişileri etkileme ve kontrol etme potansiyeli olarak ifade edilirken genel olarak sert güç ve yumuşak güç biçiminde sınıflandırılmaktadır. Karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak boyutlandırılan yumuşak güç kavramı, öncelikle siyaset bilimi, kamu yönetimi alanlarında ortaya çıkmıştır. Bu alanlardaki güç potansiyeline sadece dinî ve askeri unsurlarla değil kültür, değerler, düşünce gibi unsurlarla da sahip olunabileceğini savunmaktadır. Örgütsel davranış alanında giderek yaygınlaşmakta olan yumuşak güç kavramı, çağdaş yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getirmektedir. Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü ve yasal güç sert güç kaynaklarını ifade etmektedir. Uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü ise yumuşak gücü ifade etmektedir. Örgütte yumuşak güç uygulamaları; motivasyon, personel güçlendirme, yetkilendirme, vizyon oluşturma gibi unsurları kapsamaktadır. Özellikle değişen ve yenilenen örgüt yapı ve süreçlerinde yumuşak güç yeteneği, bağlılığı, iş tatminini, güven duygusunu artırırken işbirliğini geliştirmekte ve performansı yükseltmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel davranış alanında yumuşak gücün etkilerini kavramsal açıdan incelemektir.

1. Giriş

Organizasyon içerisindeki bireylerin ve grupların davranışlarını inceleyen, anlamlandırmaya çalışarak değerlendiren örgütsel davranış bilimi, gelişmelere paralel olarak çalışma alanını günden güne daha da genişletmektedir (Brooks, 2006). Özellikle yeni çalışma modellerinin örgütsel değişimi gündeme getirdiği ve farklı bakış açılarını ortaya çıkardığı görülmektedir. Teknoloji destekli çalışma yöntemlerinin yaygınlaşmasına rağmen insan kaynağı

1 Dr. Öğretim Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, elaogan40@gmail.com, 0000-0001-5491-771X

sermayesinin örgüte katma değeri fazlalaşmış böylece beşeri kaynakların motivasyonunu artırıcı uygulamalar gündeme gelmiştir.

Örgütteki güç anlayışı geleneksel anlamda liderin, çalışanların davranışları üzerinde etkili olabilmeyi ve böylece işteki faaliyetleri istenilen şekilde kontrol edebilmeyi ifade etmektedir. Örgütte performansı artırarak verimliliği yükseltme açısından etkili güç algısının oluşturulması önemli görülmektedir (Morgan, 2006). Örgütsel güç ile liderlik yeteneği, karar alma becerisi, etkili iletişim, uyumlu çalışma, işbirliği ve motivasyon arasındaki olumlu ilişkileri ele alan bilimsel çalışmalar, bu unsurların birlikte nasıl daha etkili bir çalışma ortamı ve yüksek performanslı organizasyonlar oluşturduğunu göstermektedir. Marhouni ve Pali (2025), liderlik tarzları ve yöneticilerin iletişim modellerinin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma, liderlik tarzlarının ve iletişim becerilerinin bahsedilen örgütsel davranış faktörleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Kargas ve Varoutas (2015), liderlik tarzlarının organizasyon kültürü, çalışan motivasyonu ve genel başarı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, liderlerin iletişim becerilerinin ve liderlik tarzlarının çalışanların performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Boies, Fiset ve Gill (2015), liderlerin iletişim tarzlarının ve güven oluşturma çabalarının takım üyeleri arasındaki işbirliğini ve yaratıcılığı nasıl artırdığını incelemiştir. Sonuçlar, etkili iletişimin ve güvenin, liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkilerde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Söz konusu çalışmalar, örgütsel güç ve liderlik becerilerinin, etkili iletişim, uyumlu çalışma, işbirliği ve motivasyon gibi faktörlerle nasıl etkileşime girerek organizasyonel başarıyı artırabileceğini göstermektedir.

Örgütsel güç anlayışı geleneksel anlamda “sert güç” olarak ifade edilen; baskı, otorite ve ödüllendirme gibi unsurlarla ilişkilendirilirken günümüzde söz konusu faktörlerin örgütsel başarıya bütünüyle etki etmede yetersiz kaldığı ortadadır. Nye (1990) tarafından ilk olarak uluslararası ilişkiler alanıyla ilgili ortaya atılan “yumuşak güç” kavramı, 2000’li yılların başından itibaren örgütsel davranış alanında da ele alınmaya başlanmıştır (Nye, 2004a). Örgütte yumuşak güç, liderin diğerlerini zorlamadan, cazibe ve ikna yoluyla etkileme yeteneğini ifade etmektedir. Bu nedenle kavramın liderlik, iletişim, motivasyon, özdeşleşme, değişim yönetimi ve kültür gibi örgütsel davranış konularıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Badarai vd. (2023), liderin yumuşak etki taktiklerinin lider-takım ilişkisi kalitesi ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlar, yüksek kaliteli lider-takım ilişkilerinin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Vlas vd. (2024), inovasyon yoğun ortamlarda

liderlerin yumuşak güç kullanımlarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlar, liderlerin yumuşak güç kullanımlarının inovasyon performansını şekillendirdiğini göstermektedir. Peyton, Zigarmi ve Fowler (2019), liderlerin farklı güç türlerini kullanımlarının, takipçilerin motivasyonel durumları ve iş niyetleri üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma, liderlerin “sert güç” kullanımlarının takipçilerin motivasyonunu olumsuz etkilerken, “yumuşak güç” kullanımlarının daha yüksek motivasyon seviyeleriyle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Pierro vd. (2013), dönüşümcü liderlik tarzlarının yumuşak güç kullanımı yoluyla örgütsel bağlılık üzerinde nasıl etkili olduğunu incelemiştir. Sonuçlar, dönüşümcü liderlerin yumuşak güç kullanımlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

Örgütsel davranış alanı, çalışanların işte gösterdikleri davranışların nedenleri ve sonuçlarına odaklanmaktadır. O halde çalışanların işe ve işyerine olan algıları üzerinde olumlu etkiler bırakmanın bir yolunun “örgütsel güç” anlayışından geçtiği düşünüldüğünde “yumuşak güç” uygulamalarının örgütsel başarı açısından gerekli olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. Yumuşak güç kaynakları; karizmatik güç, bilgi gücü ve uzmanlık gücü olarak örgütsel davranış alanında ele alınmaktadır. Bu çalışmada örgütsel davranış alanında bir aracı olarak güç, güç kaynakları, yumuşak güç kavramından ve unsurlarından bahsedilmektedir. Değişen örgütsel yapısı içerisinde yumuşak güç unsurlarının örgütsel bağlılığa, performansa, etkililiğe, verimliliğe ve kültüre olan etkisine ilgili literatür çerçevesinde vurgu yapılmaktadır. Böylece çalışmada örgütte yumuşak güç ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilerek liderlere, yöneticilere ve çalışanlara farklı bir bakış açısı sunulmakta ve önerilerde bulunmaktadır. Ayrıca çalışmanın, liderler ve çalışanları etkileşim yoluyla yönlendirme yeteneğine vurgu yapması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

2. Örgütlerde Güç ve Güç Kaynakları

Güç kavramı kullanıldığı alan için farklı biçimlerde tanımlanabilirken genellikle herkes için önemli bir değer olarak algılanmaktadır. Güç, kişi veya kurumların istedik sonuçları elde etmeye yönelik olarak diğerlerini etkileme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Pfeffer, 2010). Söz konusu güç davranışları baskı yoluyla, teşvik ederek ya da cezbederek etkileyebilmektedir (Nye, 2008). Güç kavramı özellikle sosyal bilimler ve yönetim alanlarında oldukça önemlidir. Güç kavramının literatürde çeşitli tanımlamalarına rastlanılmaktadır. Weber (1978) güç kavramını, “toplumsal bir ilişkide, bir aktörün diğerlerinin direncine rağmen kendi iradesini gerçekleştirme yeteneği” olarak ifade etmektedir. Dahl (1957) ise gücü siyaset bilimi açısından ele

almış ve “A, B üzerinde güç sahibidir; çünkü A, B’nin normalde yapmayacağı bir şeyi yapmasını sağlayabiliyorsa, A’nın B üzerinde gücü vardır” biçiminde yorumlamıştır. Örgütsel boyutta güç, amaçlar doğrultusunda yöneticinin çalışanları faaliyetlere yönlendirme ve uygulamaya geçirme yeteneği olarak belirtilmektedir (Güney, 2017). Yapılan tanımlamalardan anlaşıldığı üzere güç genellikle kişi ve kişiler veya gruplar arasında etkileşimli biçimde gerçekleşmektedir (Robbins ve Judge, 2011). Etkiyi ortaya çıkaran gücün kaynakları bir kurumdan veya makamdan ileri gelebilmektedir (Koçel, 2018). Aynı zamanda etkilenen alan herhangi bir ülke, kurum, kurumda bir lider, yönetici veya herhangi bir çalışan olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2011).

Güç kaynakları kavramının farklı alanlar için farklı türlerinden bahsedilse de temelinde etki yaratma, harekete geçirme veya değiştirme bulunmaktadır (Çalışkur, 2016). Örgüt teorisi bakımından ele alındığında güç kavramının hiyerarşi, otorite, yetki, karar alma süreçleri ile ilgili olduğu bilinmektedir. Böylece örgütteki birey ve grupların davranışlarına ve kararlarına yön verilirken kaynakların kullanımıyla ilgili de kontrol etme yeteneği kullanılmaktadır (Stoner, 1978; Rahim, 1988).

Güç kaynakları ile ilgili literatürde kabul görmüş olan French ve Raven’ın (1959) güç kaynakları yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderlikte güç kaynakları; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç biçiminde sınıflandırılmaktadır (Raven, 2008).

- **Yasal Güç:** Örgütteki resmi pozisyonun kaynaklanmaktadır. Böylece yönetici veya lider kendisine yasal olarak yetki çerçevesinde emir vererek isteği yönde hareket edilmesini sağlamaktadır.
- **Zorlayıcı Güç:** Örgütteki meşru pozisyonun doğmakta ve cezalandırma veya olumsuz sonuçlar yaratma tehdidine dayanmaktadır. Disiplin cezaları bu tür güce örnek olarak verilebilir.
- **Ödüllendirme Gücü:** Ödüllendirme de cezalandırmada olduğu gibi yöneticinin işin sonucunda olumlu dönüt verme yetkisine dayanmaktadır. Örgüt adına verilen prim, terfi, takdir vb. bu tür güce örnek verilebilir.
- **Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin veya liderin sahip olduğu bilgi, beceri veya uzmanlığından kaynaklanmaktadır. Mesleği ile ilgili teknik bilgiye sahip olmasından ilgiden kaynaklı itaat etmeyi ortaya çıkarmaktadır.
- **Karizmatik Güç:** Yönetici veya liderin, karizmasından, saygınlığından kaynaklanmaktadır. Böylece diğer bireyler tarafından hayranlık duyulmakta düşünce ve hisleri kabul görmektedir.

3. Örgütsel Davranış ve Yumuşak Güç

Yönetmel güç her zaman somut biçimde görülmeyebilir ancak örgütte mutlaka hissedilmektedir (Mintzberg, 1984). Örgütte, çalışanların istenilen performans düzeyinde hareket ediyor olması yöneticinin gücünü göstermektedir (Sargut, 2015). Knights ve Roberts'e (1982) göre güç, kaynağını örgütten almakta ve yine örgüt adına kullanmaktadır. Örgütteki güç karşılıklı etkileşimle verimliliğe dönüşme gayreti içindedir. Bu nedenle örgütte güce sahip olmak ve diğerlerini etkileme seviyesini yani gücü elinde bulundurma düzeyinin liderlik etme ve yönetme açısından son derece önemli olduğu belirtilmektedir (Zaleznik, 1998). Zira yapılan çalışmalar, örgütsel gücü uygulama biçimi, liderlik yeteneğinin düzeyi, yerinde ve doğru karar alma becerisi, diğerleriyle etkili iletişim kurabilme, uyumlu çalışabilme, işbirliği yapabilme ve motivasyonu sağlayabilme ile doğrudan ilgili olduğunu göstermektedir (Boies vd. 2015; Peyton, Zigarmi ve Fowler, 2019; Marhouni ve Pali, 2025). Dolayısıyla yumuşak gücün örgütte olumlu psikolojik iklimi desteklediği söylenebilir (Peyton vd., 2019). Aynı zamanda örgütte yumuşak güç uygulamalarının, örgütsel kültürü güçlendirme ve olumlu örgütsel davranış geliştirme açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Luthans, 2002).

3.1. Yumuşak Güç Kavramı

"Yumuşak güç" kavramından ilk kez Nye (1990) tarafından "*Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*" isimli eserde bahsedilmektedir. Yumuşak güç kavramı, öncelikle siyaset bilimi, politika, kamu yönetimi alanlarında kullanılmış olup ülkelerin askerî ve ekonomik baskılarla güç kurmasından ziyade sosyo-kültürel unsurlarla etkileyerek cazibeyle kabul görmeyi ifade etmektedir (Öztürk, Özşahin ve Ekinci, 2021). Burada bahsedilen güç, liderin veya bir otoritenin herhangi bir zorlama ya da baskı olmaksızın manevi değerlerle cezbetmesi anlamını taşımaktadır. Nye'nin (1990) bu katkısı uluslararası ilişkilere farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Yumuşak güç kavramının, örgütsel davranış alanında ele alınmaya başlamasında kuşkusuz Nye'nin (1990) katkısı büyüktür. Kavramla ilgili bu alandaki uygulamaların 2000'li yıllarda yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir. Nye (2004), Harvard Business School'da yayımlanan "The Benefits of Soft Power" adlı makalesinde yumuşak gücün liderlik ve örgütsel etkileşimde uygulanabilirliğinden bahsetmektedir. Nye bu eseriyle, yumuşak gücün sadece uluslararası ilişkilerde değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim, çalışan motivasyonu ve liderlik tarzları gibi konularda da önemli bir etki aracı olduğunu vurgulamıştır. 2000'li yılların ardından örgütsel davranış alanyazında giderek daha fazla yer bulmuştur.

Güç kavramı ile ilgili çalışmalar zaman içinde Raven'ın modelinin gelişimine katkı sağlamıştır (Pierro vd., 2012; Elias, 2008; Koslowsky vd., 2001; Koslowsky ve Schwarzwald, 2001). Elias (2008), söz konusu güç modeline “bilgi gücü”nü eklemiştir.

Tablo 1. Örgütsel Güç Kaynakları

Güç Kaynağı	Güç Kaynağı	Sert/Yumuşak Güç	Pozisyon/Birey Kaynaklı
Yasal Güç	Pozisyon kaynaklı yasal güç Yasal karşılık gücü Yasal eşitlik gücü Yasal bağımlılık gücü	Yumuşak Sert Sert Yumuşak	Pozisyon
Zorlayıcı Güç	Kişisel zorlayıcı güç Kişisel olmayan zorlayıcı güç	Sert Sert	
Ödüllendirme Gücü	Kişisel ödüllendirme gücü Kişisel olmayan ödüllendirme gücü	Yumuşak Sert	
Karizmatik Güç	Karizmatik güç	Yumuşak	Birey
Uzmanlık Gücü	Uzmanlık gücü	Yumuşak güç	
Bilgi Gücü	Bilgi gücü	Yumuşak güç	

Kaynak: Dirik, 2017; Mittal ve Elias, 2016; Meydan, 2010; Elias, 2008.

Zorlayıcı güç, kişisel ve kişisel olmayan zorlayıcı güç; ödüllendirme gücü aynı biçimde kişisel ve kişisel olmayan ödüllendirme gücü; yasal güç, pozisyon kaynaklı yasal güç, yasal karşılık gücü, yasal eşitlik gücü, yasal bağımlılık gücü olarak detaylandırılmıştır (Raven, 2008).

Kişisel zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü: Kişisel yollarla tehdit, duygusal baskı veya yaptırım uygulamalarını içermektedir. Kişisel zorlayıcı güç, sert güç olarak; kişisel ödüllendirme gücü ise yumuşak güç olarak değerlendirilmektedir (Bass, 1990; Kipnis, 1976; Yukl, 2010).

Kişisel olmayan zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü: Ceza veya yaptırım tehdidinin, kişisel tercihlerden değil, örgütsel kurallar, politikalar veya sistemlerden kaynaklanması durumunu içermektedir. Bu güç kaynakları, sert güç olarak değerlendirilmektedir (Yukl, 2010; Taş, 2017).

Pozisyon kaynaklı yasal güç: Yasal olarak tanınan bir pozisyonun kaynaklanan gücü ifade etmektedir. Bu güç, bireyin sahip olduğu rol veya statüye dayanır ve başkalarının bu pozisyona saygı göstermesini

sağlamaktadır. Dolayısıyla yumuşak güç kategorisinde değerlendirilmektedir (French ve Raven, 1959; Yukl, 2010).

Yasal karşılık gücü: Yöneticinin, pozisyonundan kaynaklı olarak çalışanlara ödül veya fayda sunabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu dller, maaş artışı, terfi veya diğer teşvikler olabilir. Yasal karşılık gücü, sert g kategorisinde değerlendirilmektedir (French ve Raven, 1959; Yukl, 2010).

Yasal eşitlik gücü: Yöneticilik pozisyonundan kaynaklanan eşitlik veya adalet sağlama yetkisine dayanarak uygulanan gücü ifade etmektedir. Yasal eşitlik gücü, toplumsal kurallara ve eşitlik ilkesi kapsamında uygulanmaktadır. Yasal eşitlik gücü, sert g kategorisinde değerlendirilmektedir (French ve Raven, 1959; Yukl, 2010).

Yasal bağımluluk gücü: Çalışanın, yöneticiye olan bağımlılığından kaynaklanan gctir. Bu g, yöneticinin çalışan iin vazgeçilmez veya kritik bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yumuşak güç kategorisinde değerlendirilmektedir

Bilgi gücü: Uzmanlık gücünden farklı olarak deneyimin ötesinde sahip olunan değerli bilginin gücünü ifade etmektedir. Lider veya yönetici talep ettiği görevlerin sorumluluğunu sahip olduğu derinlemesine bilgiye dayanarak açıklar ve ikna etmiş olur (Elias, 2008).

3.2. Yumuşak Güç ve rgtsel Davranış İlişkisi

Örgütsel güç, çalışanların davranışlarını organizasyon amaçları doğrultusunda değiştirebilme yeteneğidir. Bu yetenek sadece emir, komuta, otorite ve yetki ile değil ikna etme ve güdüleme yoluyla da kullanılabilmektedir. Söz konusu g baskı ve maddi kaynaklara dayanıyorsa sert güç; manevi değerlere ve yönlendirmeye dayanıyorsa yumuşak güç olarak ifade edilmektedir. Sert güç kaynakları genellikle ödül, ceza ve emir gibi uygulamalarla etkilemeyi kapsamaktadır. Yumuşak güç ise herhangi bir zorlama olmaksızın istekli biçimde talepleri yerine getirmeyi içermektedir (Koslowsky ve Schwarzwald, 2001; Raven vd., 1998). Yumuşak güç, talep edilenin çekici gelmesi durumunda hiçbir zorlamaya fırsat bırakmadan yerine getirilmesini sağlamaktadır (Nye, 2004b).

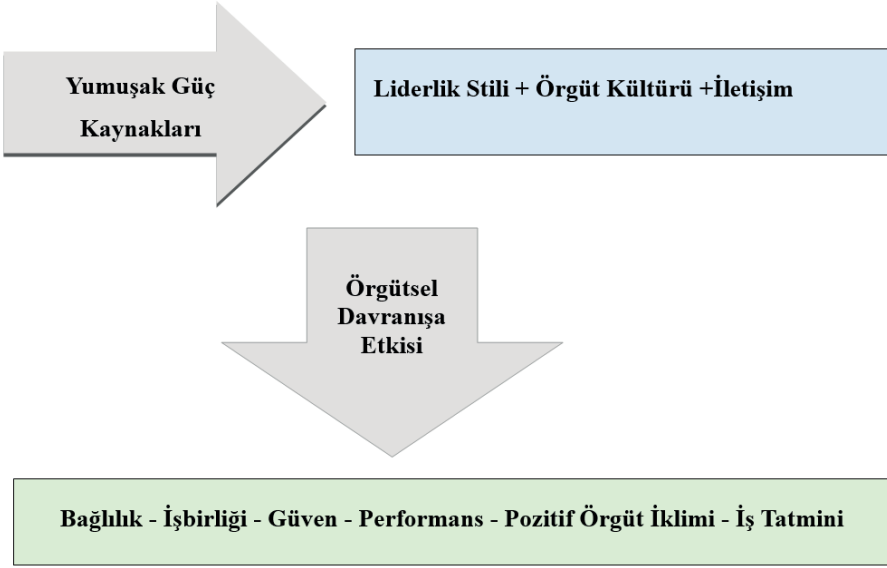
Yumuşak güç yeteneği, kültürel değerler, düşünceler gibi maddi olmayan unsurlarla ilişkilendirilmektedir (Acar, 2024). O halde yumuşak güç kavramının aynı zamanda örgütün kültürünü de yansıttığı söylenbilir. Liderin çekici kişilik özelliğiyle ilgilidir ve sahip olduğu takdir edilen, sayęı duyulan davranış ve düşüncelerinden ötürü benimsenmesi hatta rol model edinilmesini sağlar. Yumuşak gücün, çekiciliğin yanı sıra merhamet

ve güzellik kavramlarını da içerdiği belirtilmektedir (Öztürk vd., 2021). Merhamet, empati yeteneğinden kaynaklanan ve bağlı olarak diğerlerine karşı saygılı olma, iyilik düşünme, yardımsever olma ve değer verme biçiminde gösterilebilmektedir.

Zigarmi vd. (2015), örgütte yumuşak güç uygulamalarının bağlılığı, iş tatminini, örgütsel vatandaşlığı ve performansı desteklediğini belirtmektedir. Ayrıca yumuşak güç kaynaklarının örgütte olumlu duygularla pozitif ilişkili; olumsuz duygularla ise negatif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütte zorlayıcı güç uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Konu ile ilişkilendirilen diğer bir kavram da dönüşümcü liderlik yeteneğidir. Yapılan bazı çalışmalar dönüşümcü liderlik tarzının yumuşak güç uygulamalarını desteklediğini belirtmektedir (Nakhtiyok ve Yekeler, 2016; Pierro vd., 2012; Conger ve Kanungo, 1998). Dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olan bireylerin, yumuşak güç yeteneğini uygulamaya daha çok meyilli olduğunu ve söz konusu becerisini kullanmanın karizmatik ve uzmanlık gücünden ileri geldiğini savunmaktadır. Bunun yanı sıra yumuşak güç yeteneği vizyoner bakış açısını benimseme, etkili iletişim ve yüksek duygusal zekâ ile ilişkilendirilmektedir (Bostancı, 2018). Bu becerilerin dönüşümcü liderlik tarzının yumuşak güç uygulamalarını oldukça kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

Örgütte yumuşak güç kaynakları, lider-üye etkileşimine olumlu katkılar sağlamaktadır (Eryılmaz, 2019). Yapılan bazı çalışmalara göre yumuşak güç unsurları, değişen örgütsel yapısı ile entegrasyonunun daha uygun olduğu yönündedir (Dirik, Eryılmaz ve Gülova, 2017). Başka bir araştırmaya göre uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü ile iş stresi arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durumun aksine zorlayıcı güç ile iş stresi arasında pozitif ilişkilere rastlanılmıştır (Konaç ve Uzun, 2024). Bahsedilen araştırmalar ışığında yumuşak güç kaynaklarının örgütte olumlu davranışları öne çıkararak etkili ve verimli iş performansına olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Brooks, 2006). Bu nedenle yumuşak gücün kurumsal başarıda önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar da bunu destekler niteliktedir (Elias, 2008; Randolph ve Kemery, 2011). Çalışma kapsamında alanyazından elde edilen bu bilgiler ışığında yumuşak güç kaynaklarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile ilgili bir model oluşturulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1. Yumuşak Güç Kaynaklarının Örgütsel Davranışa Etkisi

**Yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Örgüt kültürü, kurumun karakterini yansıtmaktadır. Etkili liderlik tarzı ve iletişimle birleştiğinde ilham verici olur ve insanları kendine çekmektedir. Dönüştürücü özelliğe sahip liderler, çalışanlara herhangi bir baskı uygulamadan yönlendirmektedir. Aynı zamanda paylaşılan değerler ve açık bir iletişim tarzıyla ikna yeteneğini uygulamaktadır. Böylece örgütte çalışan bağlılığı artmakta, güven duygusu, işbirliği gelişmekte, iş tatmini artmakta, pozitif iklim ortamı yaratılmakta ve performansı yükseltmektedir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Güç, örgütleri ayakta tutan temel taşlardan biri olarak düzeni sağlamaktadır (Bierstedt, 1950). Yumuşak güç, örgütsel davranışı şekillendirmede etkili bir araçtır. Liderler, emir vermek yerine ilham olarak çalışanları motive edebilir. Bu durum, sadece verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan bağlılığı, iş tatmini, güven, örgütsel vatandaşlık gibi davranışları güçlendirir. Yumuşak güçle yönetilen örgütlerde değişim yönetimi daha kolay biçimde uygulanır. Çalışanlar yeni çalışma koşullarına adapte olmakta zorlanmazlar. Bilginin ve yaratıcılığın ön plana çıktığı günümüz çalışma koşullarında otoriteye dayalı “zorlayıcı” güç uygulamaları yerine güven, empati, ilham verme, iş birliği kurma gibi becerilerle etki yaratmak için yumuşak güç becerileri ön plana çıkmaktadır. Örgütte yumuşak güç kaynakları, sert güç kaynaklarına göre olumlu karşılık bulmaktadır. Bunun nedeni ise çalışanların özgür iradeleriyle

yumuşak gücü tercih ettiklerinden kaynaklanmaktadır (Pierro vd., 2012; Schwarzwald vd., 2013). Özellikle dönüşüm zamanlarında yumuşak güç kaynaklarının kullanımı süreci kolaylaştırıcı etki yaratmaktadır.

Yumuşak güç kaynağının beslendiği bir diğer önemli unsurun “örgüt kültürü” olduğu belirtilmektedir. Zira örgütte paylaşılan ortak değerler, normlar, inançlar ve davranış biçimleri yoluyla ikna edebilir, güven oluşturabilir, ilham olabilir ve duygusal bağ kurabilir (Meydan ve Polat, 2010; Mittal ve Elias, 2016). Özellikle esnek çalışma koşullarının giderek yaygınlaştığı iş ortamında yaratılacak güven ve duygusal bağ açısından çalışmaya motivasyonun sağlanması son derece önemlidir. Bu nedenle etkili iletişim temeline kurulmuş ilham verici liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulurken yumuşak güç kaynakları ön plana çıkmaktadır. Karşılıklı oluşturulan etkin iletişim sayesinde örgütte çatışmaların da önüne geçmiş olunur.

Çeşitliliğin arttığı örgütlerde işlerin işbirliği ve uyum içinde yapılabilmesi açısından çalışanları empatik biçimde yönlendirme yeteneği gündeme gelmektedir. Bu nedenle liderlerin etkili iletişim becerileri kritik rol oynamaktadır.

Günümüzde sadece para kazanmak için bir işte çalışılmamaktadır. Diğer bir ifadeyle belirli potansiyele sahip olanlar herhangi bir işte çalışıyor olmaktan tatmin olmamaktadır. Bireyler ortak değerleri paylaşabildikleri, yetenekleriyle değer katabildikleri aynı zamanda kendilerini değerli hissedebildikleri işlerde kalmaya devam etmektedir. Lider de dâhil olmak üzere işbirliği ekipleriyle çalışabilme ve ekibin bir parçası olabilme veya hissedebilme son derece önemli görülmektedir. Bu durum aynı zamanda örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır.

Empatik iletişim, güvene dayalı yönetim, şeffaflık gibi yumuşak güç kaynakları örgütün değerlerini ve normlarını doğrudan etkilemektedir. Bu tarz liderlik, daha kapsayıcı, açık iletişime dayalı ve insan odaklı örgüt iklimini yaratarak sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır.

Yumuşak güç yeteneğinin, örgütsel davranış alanına katkı sağlayan stratejik bir araç olduğu söylenebilir. Aynı zamanda çalışanlar ve özellikle liderler için de stratejik bir beceri olduğunu da söylemek mümkündür. O halde yöneticilere ve çalışanlara etkili iletişim, empati, vizyoner bakış açısı yeteneklerini geliştirmeleri bunların yanı sıra iyi bir model olmaları, değer odaklı olmaları değişime açık olmaları, işbirliğiyle çalışmaya meyilli olmaları ve stratejik düşünmeleri gibi önerilerde bulunulabilir.

Kaynakça

- Acar, S. (2024). Yumuşak güç kavramı ile ilgili yapılmış çalışmaların bibliyometrik analizi. *Journal of Management and Economics*, 31(4), 823-847.
- Badarai, R. Kotze, M., & Nel, P. (2023). A leadership-organisational performance model for state-owned enterprises in emerging economies. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3148. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3148>
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application* (3. Baskı). New York: Free Press.
- Bierstedt, R., (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, 15(6), 730-738.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The leadership quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- Bostancı, H. (2018). *Sağlık kurumları yöneticilerinin yumuşak güç kullanım yeterliliklerinin ölçülmesi: Ankara ili örneği*, (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brooks, I. (2006). *Organisational behaviour-Individual, Groups and Organization* (2. Baskı). Harlow: Pearson.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Dirik, D. (2017). *Liderin sosyal güç kaynakları ile çalışan performansı ve liderin etkililiği arasındaki ilişkiler: Cinsiyet perspektifinden bir araştırma*, (Doktora Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Gülova, A.A. (2017). Liderin yumuşak ve sert güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma: Tarafların cinsiyetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UIK Özel Sayısı) 1-20. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.316149>
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the french and raven power taxonomy. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.
- Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 373-393.

- French, J.R.P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. D. Cartwright & A. Zander (Ed.). *Group Dynamics* (259-269). New York: Harper & Row.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1055953.
- Kipnis, D. (1976). *The Powerholders*. University of Chicago Press.
- Knights, D., & Roberts, J. (1982). The power of organization or the organization of power?. *Organization Studies*, 3(1), 47-63.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konanç, D., & Uzun, T. (2024). Okulda kullanılan örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişkiler. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 5(1), 25-34.
- Koslowsky, M., & Schwarzwald, J. (2001). The Power Interaction Model: Theory, Methodology, and Empirical Applications. A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Ed.) *The Use and Abuse Of Power* (195-214). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Marhouni, M., & Pali, B. (2025). The relationship between leadership style and managers' communication patterns on employee performance, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 5(1), 122-132. <https://doi.org/10.1108/IJIMOB-05-2024-0040>
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma*, (Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C.M., & Polat, M. (2010), Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.
- Mittal, R., & Elias, S.M. (2016), Social power and leadership in cross-cultural context. *Journal of Management Development*, 35(1), 58-74.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated edition of the international bestseller). USA: SAGE Publications.

- Naktiyok, A., & Yekeler, K. (2016). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü: Bir kamu kurumu örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(2), 105-143.
- Nye, J. (1990). *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. New York: Basic Books.
- Nye, J.S. (2004a). The benefits of soft power. *Harvard Business School Working Knowledge*, 2(3), 4.
- Nye, J.S. (2004b). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs.
- Nye, J.S. (2008). *The Powers to Lead Book*. New York: Oxford University Press.
- Öztürk, Z., Özşahin, F., & Ekinci, N. (2021). Yumuşak gücün yönetim ve sağlık yönetimi açısından değerlendirilmesi. *Abi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 360-374.
- Peyton, T., Zigarmi, D., & Fowler, S.N. (2019). Examining the relationship between leaders' power use, followers' motivational outlooks, and followers' work intentions. *Frontiers in Psychology*, 9, 2620. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02620>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Pierro, A., Kruglanski, A.W. & Raven, B.H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*, 42, 41-52.
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Bélanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122-1134.
- Rahim, M.A. (1988). The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*. (23), 491-503.
- Randolph, W.A. & Kemery, E.R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 95-106.
- Raven, B.H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*. 8(1), 1-22.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*. 28, 307-332.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior* (14. Baskı.). Pearson Education.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara, İmge Kitabevi.

- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Bernstein, J. (2013), Power tactic usage by gender at work and home: Past, present, and future, *International Journal of Conflict Management*, 24(3), 307-324.
- Stoner, J.A.F. (1978). *Management*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Taş, S. (2017). Teknik öğretmenlerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları: Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Örneği. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 2(27), 141-164.
- Vlas, C. O., de Góes, B. B., Vlas, R. E., & See, E. (2024). Competing in Innovation-Intensive Environments: The Role of Soft Power, Learning, and CEO Heuristics. *Administrative Sciences*, 14(8), 169.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.
- Zaleznik, A. (1998). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review on Leadership*, (61-88). Boston: Harvard Business School Press
- Zigarmi, D., Roberts, T.P., & Randolph, W.A. (2015). Employees' perceived use of leader power and implications for affect and work intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349-462.