

Örgütsel Güç: Kavramlar ve Kaynaklar

Said Kırır¹

Selin Usta²

Özet

Örgütsel güç, örgütlerin işleyişi, karar alma süreçleri ve amaçlarına ulaşmasında temel bir kavram olarak öne çıkar. Güç, örgüt içinde bireyler veya gruplar arasındaki etkileşim ve ilişki dinamiklerini belirleyen önemli bir unsurdur. Genel anlamıyla güç, bir kişinin veya grubun başkalarının davranışlarını kendi istekleri doğrultusunda etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanır. Örgütsel bağlamda ise güç, yalnızca resmi otoriteyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda bilgi, uzmanlık ve sosyal ilişkiler gibi çeşitli kaynaklara dayanarak ortaya çıkar. Örgütsel güç kaynakları literatürde farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bu kaynaklar arasında en yaygın olarak tanımlananlar; meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve referans gücüdür. Meşru güç, formal pozisyonlardan kaynaklanan yetkiyi ifade ederken, ödül gücü bireylere veya gruplara ödül verme kapasitesine dayanır. Zorlayıcı güç ise ceza verme ya da olumsuz sonuçlar doğurma potansiyelinden kaynaklanır. Uzmanlık gücü, bilgi ve becerilere sahip olmanın verdiği etkiye işaret ederken, referans güç bireylerin model aldığı veya kendilerine hayranlık duyduğu kişilerden kaynaklanır. Bu güç türleri, örgüt içinde farklı durumlarda farklı şekillerde etkileşimde bulunarak karar alma süreçlerini ve davranışları biçimlendirir. Güç kaynaklarının kullanımı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve çatışmaların yönetilmesinde kritik rol oynar. Gücün doğru ve etkili kullanımı, çalışanların motivasyonunu artırırken, yanlış kullanımı ise direnç ve memnuniyetsizlik yaratabilir. Bu bağlamda, güç dinamiklerinin anlaşılması, yöneticilerin ve liderlerin stratejik kararlar almasını kolaylaştırır. Örgütsel güç, aynı zamanda simgeler aracılığıyla da ifade edilir ve pekiştirilir. Simgeler, örgüt kültürünün ve güç ilişkilerinin görünür hale geldiği araçlardır. Örneğin, yönetim kademelerindeki makamlar, kurumsal kıyafetler, dil kullanımı ve

1 Prof. Dr. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi,
ORCID: 0000-0002-5459-3484

2 Bilim Uzm. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
0009-0006-2969-831X

ritüeller örgütsel güç sembolleri arasında sayılabilir. Bu semboller, güç ilişkilerinin algılanmasını ve içselleştirilmesini sağlar. Örgüt üyeleri, bu semboller yoluyla kimliklerini ve aidiyetlerini şekillendirirken, aynı zamanda güç hiyerarşisini de kabul ederler. Bu nedenle, semboller güç yapılarının sürekliliğinde önemli bir işlev görür. Sonuç olarak, örgütsel güç kavramı çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Güç kaynakları ve sembolleri, örgütlerin iç dinamiklerini anlamak için kritik öneme sahiptir. Bu unsurların etkin yönetimi, örgütsel etkinliği artırmak ve sürdürülebilir başarı sağlamak açısından vazgeçilmezdir. Bu nedenle, örgütsel güç üzerine yapılan akademik çalışmalar, hem teorik hem de uygulamalı açılardan büyük değeri taşımaktadır.

1.Giriş

Güç kavramı, toplumsal ilişkilerin yapısını, bu ilişkilerdeki etkileşim biçimlerini ve bireyler arasındaki dengeyi anlamlandırmak açısından temel bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu kavram, yalnızca baskı kurma ya da zorlama biçiminde değil; aynı zamanda öznenin karşılık verebildiği, direnişe alan tanıyan dinamik bir süreç olarak da ele alınmalıdır. Gücü sadece otoritenin bir aracı olarak görmek, onun toplumsal bağlam içerisindeki çok katmanlı ve çoğu zaman örtük işleyişini göz ardı etmek anlamına gelir (Lukes, 2005).

Steven Lukes'un (2005) ortaya koyduğu üç boyutlu güç modeli, gücün yalnızca karar alma süreçlerindeki görünür etkilerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda gündem belirleme ve düşünsel yönlendirme gibi daha örtük biçimlerde de işlediğini ortaya koyar. Bu modele göre en derin güç düzeyi, bireylerin arzularını şekillendirerek onların rızasını üretmektir. Bu bağlamda, güç yalnızca görünen değil, görünmeyen biçimlerde de toplumsal hayatı düzenler.

Anthony Giddens'in (1984) yapılandırma kuramı ise gücü, toplumsal yapıların hem bireyler üzerinde etkide bulunduğu hem de bu yapıların bireyler tarafından yeniden üretildiği bir etkileşim alanı olarak tanımlar. Giddens'a göre güç, yapıların içinde yer alan aktörler tarafından kullanılırken, aynı zamanda bu yapılar da bu güç kullanımını biçimlendirir. Bu karşılıklı ilişki, iktidarın ve direnişin sabit değil, sürekli yeniden kurulan olgular olduğunu göstermektedir.

Toplumsal düzlemde güç, çoğu zaman belirli kaynaklara—ekonomik sermaye, bilgi, kurumsal otorite, sosyal statü gibi—erişimle doğrudan ilişkilidir (Scott, 2001). Bu kaynaklara erişim, toplumsal hiyerarşi içerisindeki konumla bağlantılıdır. Ancak bu durum, güç uygulamalarının pasif alıcıları konumundaki bireylerin tamamen etkisiz olduğu anlamına gelmez. Michel Foucault (1977) bu noktada önemli bir katkı sunar: “Gücün olduğu her

yerde direniş de vardır” sözüyle, iktidarın mutlak olmadığını ve her iktidar ilişkisinin kendi karşıtını, yani direnişi ürettiğini belirtir.

Foucault’ya (1977) göre direniş, yalnızca baskıya tepki olarak gelişen bir refleks değil, iktidarın sınırlarını belirleyen ve onun sürekliliğini sorgulayan aktif bir toplumsal pratiktir. Bu direniş biçimleri, açık ve örgütlü olabileceği gibi; gündelik yaşamın içinde saklı, daha örtük ve pasif formlar da alabilir (De Certeau, 1984). Dolayısıyla direniş, yalnızca bireylerin özneleşme sürecinde değil, iktidar ilişkilerinin yeniden şekillendirilmesinde de etkin bir rol oynar. Sonuç olarak, iktidar ve direniş birbirinden mutlak biçimde ayrı ya da zıt konumlarda değil; tersine, iç içe geçmiş ve birbirini sürekli yeniden tanımlayan karşılıklı ilişkisel öğeler olarak ele alınmalıdır. Bu anlayış, toplumsal yapıları ve bireylerin bu yapılarla kurduğu ilişkileri analiz etmekte daha bütüncül ve eleştirel bir yaklaşım sunar.

2.Güç Kavramı

Güç kavramı, bir bireyin ya da grubun, bir örgüt veya toplum içinde başkaları üzerinde etki oluşturabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, güç, bir kişi ya da birimin, diğerlerinin davranışlarını, tutumlarını veya kararlarını yönlendirme kapasitesidir. Bu kavram, siyaset, felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi pek çok disiplinin temel analiz alanlarından biri olmuştur. Gücün toplumsal yapılar ve insan ilişkileri üzerindeki etkisi oldukça geniş kapsamlıdır ve farklı perspektiflerden yorumlanabilir. Temelinde ise, bir aktörün diğerleri üzerinde etki kurma becerisi yatmaktadır.

Güç, tarih boyunca farklı düşünürler tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Michel Foucault, güç kavramını ilişkisel bir olgu olarak görür ve güç ile rasyonalitelerin sürekli birbirini etkilediğini belirtir; güç, durumsal ve ilişkisel bir yapı olarak kavramsallaştırılır. Holsti ise gücü, bir devletin sahip olduğu kaynakları kullanarak; ödül, ceza, ikna veya zorlayıcı yöntemlerle karşı tarafın davranışlarını kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirme kapasitesi olarak tanımlar. Ashley (1984) güç kavramını realist gelenekte iki boyutta inceler: biri güce sahip olma, diğeri ise güç olma hali.

Sosyolog Max Weber, gücü sosyal ilişkiler bağlamında ele alarak, bir aktörün direnişe rağmen kendi iradesini gerçekleştirme olasılığı olarak tanımlamıştır. Blau’ya göre güç, bireylerin veya grupların, başkalarını ödüllendirme yoluyla kendi istekleri doğrultusunda hareket ettirme biçimindeki etkisidir. Daft ve meslektaşları ise güç kavramını, bir organizasyon içindeki birey veya birimin, istenen sonuçlara ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği olarak açıklar. Mintzberg, gücü örgütsel sonuçları etkileme kapasitesi şeklinde basit ve doğrudan bir biçimde tanımlamıştır. Kanter ise gücü, işleri başarıyla

tamamlamak amacıyla insanları ve kaynakları harekete geçirebilme kapasitesi olarak değerlendirir; bu bağlamda güç, kontrol ya da egemenlikten çok, etkinlik ve kapasiteyi ifade eder. Robert Dahl'ın yaygın olarak kullanılan tanımına göre ise güç, bir aktörün başka bir aktörü kendi istemediği bir şeyi yapmaya zorlayabilme yeteneğidir.

3. Gücü Açıklayan Teoriler ve Varsayımları

3.1. Geleneksel Yaklaşımlar

3.1.1.Max Weber'in otorite tipleri

Max Weber, otorite anlayışını açıklarken üç temel meşruiyet biçimi üzerinde durmuştur: geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel otorite (Poggi, 2002: 123). Bu üçlü sınıflandırma, otoritenin hangi temellere dayanarak meşru kabul edildiğine göre şekillenmektedir (Birsin, 2012: 7). Ayrıca Weber'e göre, bir yönetim biçiminin yapısı ile yöneticilerin sahip olduğu özellikler, büyük ölçüde bu meşruiyet biçimlerinden hangisine dayandığıyla yakından ilişkilidir (Weber, 2012: 102).

3.1.2.Geleneksel Yaklaşım

Weber'e göre geleneksel otorite, uzun bir geçmişe sahip olan geleneklerin kutsal sayılmasına ve bu geleneklere uygun biçimde gücü elinde bulunduran kişilere duyulan yerleşik inanca dayanmaktadır (Weber, 2013: 54). Bu otorite türü, tarih boyunca süreklilik gösteren kuralların ve güç yapılarının meşruluğunu, onların kutsallığı üzerinden temellendirir. Bu bağlamda otoriteyi kullanan birey ya da gruplar, geleneksel normlara göre belirlenir. Kişisel otoriteye duyulan itaat de, söz konusu bireyin sahip olduğu geleneksel statüden ileri gelir (Weber, 2013: 69). Özetle, geleneksel otorite tarihsel sürekliliği nedeniyle meşru kabul edilir; geçmiş kuşakların bu otorite biçimini benimsemiş olması, ona tarihsel bir kutsiyet kazandırmıştır (Heywood, 2013: 277).

3.1.3.Karizmatik Yaklaşım

Weber'e göre karizmatik yaklaşım, liderin olağanüstü kişisel özelliklerine duyulan inancın kitlelerde otorite oluşturduğu, kriz dönemlerinde yeni düzen arayışını tetikleyen devrimci bir otoritedir. Ancak bu otorite istikrarsızdır ve sonunda sistematikleşme ihtiyacı doğurur; yani karakterden kuruma doğru bir dönüşümü tetikler.

Bu otorite türü, liderin kişisel çekiciliği, olağanüstü nitelikleri ve kitlelerin ona olan inancıyla oluşur. Yani önemli olan liderin gerçekten olağanüstü

olması değil, halkın onda o niteliklerin var olduğuna inanmasıdır. Karizma terimi ilk olarak dinsel bağlamda “Tanrı vergisi” anlamıyla kullanılmış olsa da, Weber bu kavramı toplumsal bağlamda olağanüstü kişilik özellikleri, vizyon ve liderlik gücü olarak genişletmiştir.

3.1.4.Yasal-Ussal Meşruiyet

Weber’in sınıflandırmasına göre yasal-ussal otorite, hukuki kuralların geçerliliğine ve bu kurallar doğrultusunda yetki verilmiş kişilerin bu yetkiyi kullanma hakkına sahip olduklarına dair inanca dayanır; bu yönüyle rasyonel bir temele sahiptir (Weber, 2013: 54). Bu otorite biçiminde, bir birey belirli bir üst otoriteye onun kişisel özelliklerinden dolayı değil, yasalar çerçevesinde meşru biçimde o konuma gelmiş olması nedeniyle itaat eder (Vergin, 2010: 74). Bu durumda itaat edilen kişi değil, onun temsil ettiği ve yasal olarak yetkilendirilmiş makamdır. Benzer şekilde, bu anlayışa tabi olan bireyler de kişisel bağıllıktan çok hukuki düzene bağıllık gösterir. Yasal-ussal otoritenin en açık örneklerinden biri ise modern bürokratik yapılar olarak görülmektedir (Oktay, 2003: 45-46). Weber’e göre günümüz yönetim biçimleri, büyük oranda bu otorite türü çerçevesinde işler. Bu tarz sistemlerde, iktidar ve ona bağlı kurallar bireylere değil, kurumsal yapılara dayanır ve kişisel çıkarların ötesinde, yapısal ve nesnel temellere oturtulur.

3.2.Dahl’ın Güç Tanımı

Dahl, gücü bir bireyin (A), başka bir bireyin (B) kendi isteğiyle yapmayacağı bir davranışı gerçekleştirmesini sağlama kapasitesi olarak tanımlar (Dahl, 1957: 203). Bu yaklaşım, gücün yalnızca bireysel bir özellik değil, insanlar arasındaki ilişkilere dayalı bir dinamik olduğunu ortaya koyar. Gücü bir bağımlılık ilişkisi içinde ele alan Emerson ise (1962: 33), A’nın B üzerindeki gücünü, B’nin A’ya duyduğu bağımlılıkla eşitleyerek bunu “Pab = Dab” şeklinde formüle eder.

Dahl, 1957 yılında kaleme aldığı makalesinde, “güç” kavramının birçok yazar tarafından yeterince açık ve işlevsel biçimde tanımlanamadığını ileri sürer. Oysa ona göre bu kavram, sistematik analizlerde kullanılabilecek ölçüde netleştirilebilir. Dahl, gücü karar alma süreçleriyle ilişkilendirerek bireyler arasında kurulan bir etkileşim biçimi olarak ele alır ve bu yolla gücün ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olduğunu savunur. Onun bakış açısına göre güç, bir toplumsal aktörün, karşılaştığı direnci aşarak belirli hedeflere ulaşmasını mümkün kılan bir etkidir. Dahl’in de ifade ettiği gibi, “güç” kavramı sosyal teorisinin kendisi kadar eski ve aynı zamanda belirsizlikler barındıran bir terimdir.

3.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak Bağımlılığı teorisi, genel anlamda örgüt içindeki ve örgütler arasındaki güç dinamiklerine odaklanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu teoriye göre, örgütlerin işleyişi, para, teknoloji veya beceri gibi değerli kaynakların örgüte sağlanmasına bağlıdır. Bu kaynaklardan herhangi birini kontrol etme yeteneği, birey veya gruplara önemli bir güç sağlar (Pfeffer, 1981). Değerli kaynaklar ne kadar sınırlıysa, onları elinde tutanların gücü de o oranda artar (Wright ve McMahan, 1992, s. 311). Kaynak Bağımlılığı ve Güç Modeli, Pfeffer ve çalışma arkadaşlarının (Pfeffer ve Cohen, 1984; Pfeffer ve Langton, 1988) insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlamdaki etkilerini inceleyen araştırmalarından türemiştir. Bu model, temel olarak örgüt kuramındaki Kaynak Bağımlılığı Modeli'nden esinlenmiş olmakla birlikte, daha çok insan kaynakları yönetiminin güç ve politika boyutunu ele alır (Wright ve McMahan, 1992, s. 311). İnsan kaynakları yönetimi, kıt kaynakları elde etme becerisiyle iç politika üzerinde önemli bir güç kazanabilir (Wright ve McMahan, 1992, s. 313). Ayrıca, örgüt içerisindeki güç dağılımının insan kaynakları uygulamaları ve politikaları aracılığıyla yansıtıldığı kabul edilir.

3.3. Sosyal Değişim Teorisi

Bireylerin ve grupların sosyal ilişkilerini maliyet-kazanç analizi üzerinden değerlendirdiğini öne süren bir sosyolojik teoridir. Bu teori, ekonomik ilkeleri sosyal ilişkiler alanına uyarlayarak insanların davranışlarını rasyonel seçimlere dayandırır. Sosyal değişim teorisi, bireylerin sosyal etkileşimlerde bulunurken elde ettikleri ödüller (kazançlar) ile bu ilişkiler için yaptıkları yatırımları (maliyetler) kıyasladıklarını savunur. İnsanlar, maksimum kazanç ve minimum maliyet ilkesine göre hareket eder.

Sosyal değişim teorisi, özellikle George C. Homans, Peter Blau, John Thibaut & Harold Kelley'nin çalışmalarıyla gelişmiştir. Homans'a göre; İnsan davranışlarını ödül-ceza temelinde açıklarken, sosyal davranışları psikolojik davranışlarla benzer görmektedir. Ayrıca ödül konusunda da davranışın tekrar etme olasılığını artırmaktadır. Blau'ya göre ise makro düzeyde analiz yapar. Toplumsal yapılar ve bireyler arası sosyal değişim ilişkileri üzerinden şekillenir. Güç ise karşılıklı bağımlılık, normlar gibi kavramlara odaklanmaktadır. Thibaut ve Kelley'e göre ise sosyal psikolojik boyut katar. Karşılaştırma düzeyleri (comparison levels) kavramını geliştirirken, bireyin geçmiş deneyimlerine göre beklentilerini artırır. Alternatif seçeneklerin karşılaştırılmasına imkan tanır. Sosyal değişim teorisi, özellikle mikro düzeydeki ilişkiler (aile, arkadaşlık, romantik ilişkiler) için güçlü bir analiz

aracıdır. Fakat tek başına toplumsal yapının tüm yönlerini açıklamakta yetersiz kalabilir.

3.4. Franch ve Raven’ın Beş Güç Tabanı

Fransızca’da (veya genel olarak sosyal bilimlerde) John R. P. French ve Bertram Raven tarafından 1959 yılında geliştirilen “Beş Güç Tabanı” (Five Bases of Power) teorisi, bir kişinin başkaları üzerinde güç ve etki kurabileceği beş temel kaynağı tanımlamaktadır.

Beş temel kaynağı şu şekilde sıralanabilir:

1. Meşru Güç (Legitimate Power)

Kişinin konumu veya rolü nedeniyle sahip olduğu güçtür. Örnek olarak; Bir yöneticinin astlarına görev vermesi, bir öğretmenin öğrencilere ders vermesi gibi nitelendirilebilir.

2. Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Başkalarına ödül verme kapasitesine dayanmaktadır. Örnek olarak bir patronun çalışanını terfi ettirmesi ya da prim vermesi ödüllendirme gücüne örnek olarak gösterilebilir.

3. Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Ceza verme ya da olumsuz sonuçlar yaratma tehdidiyle etkileme gücüdür. Bir amirin çalışanının işine son vermekle tehdit etmesi buna örnek teşkil edebilir.

4. Uzmanlık Gücü (Expert Power)

Bilgi, beceri veya uzmanlığa dayanır. İnsanlar, uzman kişilere güvenir ve onların söylediklerine uyar. Bir doktorun tedavi önerilerine uyulması, bir yazılım mühendisine danışılması buna örnektir.

5. Karizmatik/Gönülden (Referans) Güç (Referent Power)

Başkalarının kişiye duyduğu hayranlık, saygı veya özdeşleşme isteğine dayanır. Örnek: Karizmatik liderler, ünlüler veya rol modeller.

3.5. Eleştirel Yaklaşımlar

3.5.1.Foucault’nun Güç Anlayışı

1. Güç-Bilgi (Power-Knowledge) İlişkisi

Foucault’ya göre, güç ve bilgi birbirinden ayrı varlıklar değildir; güç, bilgiye dayanır ve bilgi aracılığıyla yeniden üretilir. Güç, bilgiyle şekillenir ve bu bilgi de onun amaçlarına göre yeniden yapılandırılır.

2. Disiplinci Güç ve Panoptikon

Foucault'nun "Discipline and Punish" adlı eserinde ortaya koyduğu "panoptikon" metaforu, disiplinci gücün modern topluma nasıl nüfuz ettiğini gösterir. Panoptikon, bireyde sürekli gözetlendiğini düşünme etkisi yaratarak, davranışların içsel denetimle düzenlenmesini sağlar.

3. Biyo-iktidar (Biopower) ve Yönetimsellik (Governmentality)

Foucault'nun ileri dönem çalışmaları, "biyo-iktidar" ve "yönetimsellik" kavramlarını içerir. Biyo-iktidar, nüfusların yaşamını düzenlemeye dönük modern güç stratejilerini tanımlar. Yönetimsellik, devletin toplumu, bireylerin kendi davranışlarını da içerecek şekilde, doğrudan zor kullanmadan yönlendirmesini anlatır.

4. Mikro Güç (Micro-Power) ve Özneleşme

Foucault, gücün merkezî yapılardan ziyade mikro düzeyde, bireylerarası ilişkilerde ve gündelik pratiklerde işlediğini savunur. Güç, yüzeysel değil, sosyal düzlemde diffuse (yayılmış) bir etki alanına sahiptir. Bu bağlamda, bireyler hem iktidarı uygular hem de onun nesnesi haline gelirler.

5. Direnç ve Özne Kuruluşu

Foucault için özne, güç ilişkilerinin bir sonucu olarak oluşur; bu yüzden direniş ancak belirli bir güç yapı sistemi içinde mümkündür. Tam anlamıyla güçten bağımsız bir özne fikri, onun düşüncesinde mümkün değildir.

4.Örgütsel Güç Kaynakları

4.1.Meşru Güç (Yetki Gücü)

Bu güç türü, kişinin veya pozisyonun örgüt içindeki resmi yetki ve rollerinden kaynaklanır. Bireyler, yöneticilerin kararlarını kabul ederler çünkü bu kişilerin belirli bir otoriteye sahip olduğunu varsayarlar. Örneğin, bir müdür çalışanlardan rapor isteme hakkına sahiptir; bu, pozisyonunun ona sağladığı yasal güçten ileri gelir. Örnek: Bir departman yöneticisinin çalışanlarına görev dağılımı yapması.

4.2. Zorlayıcı Güç (Cezalandırma Gücü)

Zorlayıcı güç, bir kişinin diğerleri üzerinde baskı kurarak, istenmeyen sonuçlarla tehdit ederek davranışları yönlendirmesidir. Bu genellikle ceza verme, görevden alma, prim kesme gibi negatif sonuçlar yaratma gücüne dayanır. Örnek: Yöneticinin disiplinsiz davranan çalışanı uyarma veya işten çıkarma tehdidi.

4.3. Ödüllendirici Güç

Kişinin, diğerlerine ödül verme yetkisine dayanır. Bu ödüller maddi (prim, zam) veya manevi (takdir, terfi) olabilir. Bu tür güç, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilir. Örnek: Performans hedeflerini aşan bir çalışanın terfi ettirilmesi.

4.4. Uzmanlık Gücü (Bilgi Gücü)

Bu güç türü, kişinin bilgi, beceri ve deneyim gibi niteliklerinden kaynaklanır. Diğer kişiler, bu yetkinlikleri nedeniyle söz konusu kişiyi takip eder ve ona danışır. Özellikle bilgi temelli işlerde büyük önem taşır. Örnek: Yazılım konusunda uzman bir çalışanın projede karar alıcı rol üstlenmesi.

4.5. Referans Gücü (Karizma veya Çekim Gücü)

Bu güç, bireyin sahip olduğu karizma, kişilik özellikleri ve başkalarının ona duyduğu hayranlıktan kaynaklanır. İnsanlar bu tür kişileri rol model olarak görür ve onları taklit etme eğilimindedir. Örnek: Sevilen bir liderin çalışanları tarafından gönüllü olarak izlenmesi.

4.6. Bilgiye Erişim Gücü

Örgüt içinde bazı bireyler veya gruplar, stratejik bilgileri daha erken ve ayrıcalıklı şekilde elde edebilir. Bu bilgiye erişim, onların örgüt içindeki karar süreçlerinde daha etkili olmasını sağlar. Örnek: Üst yönetime yakın çalışan bir sekreterin, stratejik kararlardan önceden haberdar olması.

4.7. Ağsal Güç (Network Gücü)

Bu güç türü, bireyin sahip olduğu sosyal ilişkiler ve bağlantılar aracılığıyla oluşur. Çeşitli departmanlar, üst düzey yöneticiler veya dış paydaşlarla güçlü ilişkileri olan kişiler, bu bağlantılar sayesinde etki alanlarını genişletir. Örnek: Farklı bölümlerle iyi ilişkiler kurmuş bir proje yöneticisinin kararları kolayca hayata geçirebilmesi.

4.8. Karar Alma Süreçlerine Katılım Gücü

Birey, karar mekanizmalarında doğrudan yer aldığı anda, örgütte önemli bir etki alanı kazanır. Özellikle stratejik planlama gibi alanlarda aktif rol oynayan çalışanlar, gücünü bu süreçlerden alır. Örnek: Yıllık bütçe planlamasına katılan finans müdürünün kaynakların dağıtımı üzerindeki etkisi.

Tablo 1: Güç Kaynakları (Frenchve Raven, 1959).

Güç Kaynağı	Açıklama	Örnek
Meşru Güç	Resmi yetki ve pozisyona dayalı	Müdürün görev dağılımı yapması
Zorlayıcı Güç	Cezalandırma kapasitesi	Disiplin tehdidi
Ödüllendirici Güç	Ödül verme yetkisi	Terfi veya prim
Uzmanlık Gücü	Bilgi ve beceriye dayalı	Uzman görüşüyle yönlendirme
Referans Gücü	Karizma ve kişisel çekicilik	Gönüllü bağlılık
Bilgiye Erişim Gücü	Bilgiyi kontrol etme yetisi	Stratejik bilgiye erişim
Ağsal Güç	Sosyal ilişkilerden doğan etki	Network etkisi
Karar Sürecine Katılım	Karar alma mekanizmalarına doğrudan katkı	Stratejik planlama rolü

5. Örgütlerde Güç Simgeleri

Örgütler, sadece teknik ve işlevsel yapılar değil; aynı zamanda semboller, ritüeller ve görünür işaretlerle dolu sosyal sistemlerdir. Bu bağlamda, güç simgeleri, örgüt içinde kimin güçlü olduğunu göstermek, güç ilişkilerini meşrulaştırmak ve devam ettirmek için kullanılan görünür ve/veya algısal araçlardır. Bu simgeler hem fiziksel hem de sosyal/iletişimsel düzeyde varlık gösterir.

5.1. Mekânsal Ayrıcılıklar (Fiziksel Alanlar)

Örgüt içinde fiziksel mekanlar, güç dağılımının çok açık bir göstergesidir. Örneğin üst düzey yöneticilere ayrılmış büyük, özel ofisler; çalışanlardan ayrı katlarda yer alan yönetim odaları; kartlı geçiş sistemleriyle erişimi sınırlı alanlar gibi uygulamalar, fiziksel mekânın birer güç göstergesi olarak işlev gördüğünü ortaya koyar. Bu tür mekânsal düzenlemeler, yalnızca pratik ihtiyaçları değil; aynı zamanda hiyerarşik düzenin sembolik olarak pekiştirilmesini de sağlar. Örneğin CEO'nun ofisinin binanın en üst katında yer alması, yalnızca manzara avantajı değil; aynı zamanda “üstte” olmanın metaforik anlamını taşır.

5.2. Unvanlar ve Statü Simgeleri

Unvanlar, güç simgelerinin en doğrudan biçimlerinden biridir. “Genel Müdür”, “Koordinator”, “Kıdemli Uzman”, “Başkan Yardımcısı” gibi unvanlar, bireyin örgüt içindeki konumunu göstermenin ötesinde, ona yüklenen otoriteyi ve sosyal itibarı sembolize eder. Unvanın yanı sıra, kişisel ofis eşyaları (özel masa, deri koltuk, isimlik, makam aracı) da kişinin gücünü

ve statüsünü pekiştiren görsel öğelerdir. Bu semboller, çoğu zaman örgütteki ast-üst ilişkilerinde görünmez sınırlar yaratır.

5.3. Dil ve İletişim Tarzı

Güç, sadece eylemlerle değil; kullanılan dil aracılığıyla da kendini gösterir. Örgüt içi yazışmalar, toplantılarda kullanılan üslup, e-postalarda yer alan hitap biçimleri gibi unsurlar, güç ilişkilerinin dilsel izdüşümleridir. Örneğin, üst düzey yöneticilere hitap ederken kullanılan “Sayın”, “Değerli”, “Bilgilerinize arz ederim” gibi ifadeler, onların konumunu sembolik olarak yüceltir. Aynı zamanda ast konumda olan çalışanların iletişimde daha özür dileyici veya çekingen dil tercih etmesi, güç dengesizliğinin bir yansımasıdır.

5.4. Zamanın Kontrolü

Örgütlerde zaman, bir güç simgesi olarak önemli bir rol oynar. Üst düzey yöneticiler, toplantı saatlerini belirleyen, işleri öncelik sırasına koyan ve başkalarının zamanını doğrudan etkileyen pozisyonundadır. Diğer yandan alt kademedekiler, çoğu zaman kendilerine dayatılan zaman planlamalarına uymak zorundadır. Örneğin bir yönetici toplantıya geç geldiğinde bu hoş görülür, hatta gücünün bir göstergesi olarak kabul edilirken; aynı davranışı alt kademede bir çalışanın yapması disiplin sorunu olarak algılanabilir. Bu bağlamda, zamanı yönetme yetkisi, güçlü olmanın simgesel bir boyutudur.

5.5. Erişilebilirlik ve Ulaşılabilirlik

Güç sahibi bireylerin ne kadar “ulaşılabilir” olduğu da bir simgedir. Örneğin kapısında sekreter bulunan bir yönetici, kendisine ulaşmanın zor olmasıyla “önemli” ve “yoğun” olduğu izlenimini yaratır. E-posta ya da telefon gibi iletişim kanallarında filtreler oluşturarak sadece belirli kişilere erişim hakkı tanımak, bu gücün sürdürülebilirliğini sağlar. Bu tür uygulamalar, hem güç sahibinin zamanını koruma aracı hem de statüsünün bir göstergesi olarak işlev görür.

5.6. Giyim ve Dış Görünüm

Örgütlerde kıyafetler, sadece kurumsal kimliği değil; aynı zamanda güç ilişkilerini sembolize eder. Genellikle üst düzey yöneticiler daha pahalı, şık ve resmi kıyafetler tercih ederken; alt kademe çalışanlar daha sade ya da forma tipi kıyafetler giyer. Özellikle bankacılık, hukuk gibi formel sektörlerde takım elbise, kravat, ceket gibi giyim unsurları, ciddiyet ve otoriteyi temsil eder. Kıyafetteki küçük ayrıntılar (rozet, etiket, marka) bile sembolik güç göstergesi olarak algılanabilir.

5.7. Toplantılarda Oturma Düzeni

Örgüt içi toplantılarda kullanılan oturma düzeni, gücün fiziksel alandaki bir başka simgesidir. Örneğin toplantı masasında başkôşeye oturmak, genellikle en yetkili kişinin yeri olarak kabul edilir. Ayrıca sözü en çok dinlenen, tartışmayı yönlendiren kişilerin nerede oturduğu da güç simgelerinden biridir. Oturma düzeni sadece fiziksel bir konum değil; aynı zamanda örgütsel statünün bir yansımasıdır.

5.8. Eğitim ve Sertifika Sembolleri

Bazı örgütlerde diplomanın ya da mesleki sertifikaların ofiste görünür biçimde sergilenmesi (örneğin duvara asılmış yüksek lisans diploması), kişinin uzmanlık ve prestijini gösteren bir güç simgesi olarak kabul edilir. Özellikle profesyonel örgütlerde (hukuk büroları, danışmanlık firmaları, tıp merkezleri vb.) bu tür belgeler, bireyin meşruiyetini artırıcı semboller olarak görülür. Örgütlerde güç, yalnızca karar verme yetisiyle değil; bu yetkinin nasıl algılandığı, nasıl sembolleştirildiği ve günlük yaşamda nasıl “gösterildiği” ile de ilgilidir. Güç simgeleri, bireylerin pozisyonlarını hem meşrulaştırır hem de pekiştirir. Bu simgeler aracılığıyla örgütte görünmeyen hiyerarşiler kurulur, sürdürülür ve yeniden üretilir. Güç ilişkilerini anlamak isteyen herkes için, bu sembolleri “okuyabilmek”, örgütün yapısını ve dinamiklerini çözümleyebilmek açısından kritik önemdedir.

Sonuç

Örgütsel yapılarda güç, tek boyutlu ve durağan bir unsur olarak değil; aksine, çok katmanlı, bağlamsal ve sürekli evrilen bir dinamik olarak ele alınmalıdır. Bu durum, farklı kuramsal yaklaşımların güç olgusunu tanımlarken başvurdukları çeşitli varsayımlar ve açıklama modelleriyle daha da belirginleşmektedir. Geleneksel yaklaşımlar çoğunlukla gücü, hiyerarşik pozisyonlar, yetki sınırları ve resmi görev tanımlarıyla ilişkilendirirken; daha çağdaş perspektifler, gücün sosyal ilişkiler, etkileşim ağları ve sembolik pratikler üzerinden inşa edildiğine işaret etmektedir. Özellikle yapısalcı ve post-yapısalcı yaklaşımlar, gücün sadece sahip olunan bir şey değil, aynı zamanda bir ilişkisellik biçimi olduğunu vurgulayarak, örgüt içindeki iktidar ilişkilerini daha karmaşık ve çok boyutlu bir düzlemde değerlendirme olanağı sunar.

Örgüt içindeki güç simgeleri, bu çoğulcu yapının somutlaşmış formları olarak hem fiziksel hem de sembolik düzeyde etkili olmaktadır. Mekânsal düzenlemeler (örneğin ofis yerleşimi, kapalı/şeffaf ofis tercihleri), kurumsal iletişim pratikleri (resmi dilin kullanım biçimi, bilgiye erişim kanalları) ve

statü göstergeleri (ünvanlar, teknolojik donanımlar, ayrıcalıklı erişimler) gibi unsurlar, örgütsel güç ilişkilerinin günlük pratikler aracılığıyla yeniden üretildiği başlıca alanlardır. Bu bağlamda güç, sadece formel otorite ile değil; aynı zamanda sembolik sermaye ve sosyal prestij aracılığıyla da meşruiyet kazanır.

Özellikle dijitalleşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte, güç sembelleri geleneksel fiziksel bağlamların ötesine geçerek dijital platformlarda yeni biçimler kazanmıştır. Erişim yetkileri, veri kontrolü, algoritmik yönetim biçimleri, çevrimiçi görünürlük ve dijital performans göstergeleri, günümüz örgütlerinde gücün yeniden tanımlandığı başlıca göstergeler arasındadır. Bu dönüşüm, örgüt içindeki bilgi asimetrisini derinleştirirken, dijital yetkinliğin yeni bir güç kaynağı olarak yükselmesine neden olmaktadır. Öte yandan, küreselleşme ve çokkültürlü iş ortamlarının yaygınlaşması, örgütsel güç dinamiklerinin kültürel bağlamdan bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Güç algısı, semboller aracılığıyla temsil edilen otorite biçimleri ve liderlik tarzları, kültürler arası önemli farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bazı kültürel bağlamlarda otoriter liderlik tarzı meşruiyet kazanırken, diğerlerinde katılımcı ve yatay ilişkilere dayalı güç anlayışları tercih edilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin güç yapılarını anlamada kültürel değişkenleri dikkate almaları, yalnızca çatışmaların önlenmesi açısından değil, aynı zamanda örgütsel verimliliğin ve uyumun sağlanması bakımından da kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, çağdaş örgütlerde güç, sadece ekonomik kaynaklara ya da biçimsel yetki yapısına indirgenemeyecek kadar karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur. Sosyal ilişkiler, kültürel normlar ve teknolojik altyapılarla iç içe geçmiş bu yapı, örgütsel analizlerde gücün daha geniş ve eleştirel bir perspektifle ele alınmasını gerektirir. Bu çok katmanlı anlayış, hem güç ilişkilerinin daha gerçekçi biçimde kavranmasına olanak tanır hem de örgüt içi adaletin ve etkililiğin sağlanması açısından yöneticilere stratejik avantajlar sunar.

Kaynakça

- Abel, C. F. (2005). Beyond the mainstream: Foucault, power and organization theory. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(4), 495–519.
- Ashley, R. K. (1984). Power and world politics. *Mershon International Studies Review*, 28(2), 272–295. <https://doi.org/10.2307/222989>
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Transaction Publishers.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Dean, M. (2010). *Governmentality: Power and rule in modern society* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Ertekin, P. (2016). Örgütlerde güç kaynakları ve liderlik ilişkisi: Teorik bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(28), 303–316. <https://doi.org/10.11122/ijcep.2016.303>
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Institute for Social Research, University of Michigan.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). Vintage Books. (Original work published 1975)
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977* (C. Gordon, Ed. & Trans.). Pantheon Books. (Original work published 1977)
- Foucault, M. (2007). *Security, territory, population: Lectures at the Collège de France, 1977–1978* (M. Senellart, Ed.; G. Burchell, Trans.). Palgrave Macmillan.
- Foucault, M. (2008). *The birth of biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978–1979* (M. Senellart, Ed.; G. Burchell, Trans.). Palgrave Macmillan.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Heywood, A. (2013). *Siyaset* (B. Kalkan, Trans.; 9. baskı). Adres Yayınları.
- Holsti, K. J. (1995). *International politics: A framework for analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Kanter, R. M. (1981). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 59(4), 65–75.
- Koçel, T. (2019). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı). Beta Yayınları.

- Lemke, T. (2001). 'The birth of bio-politics': Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality. *Economy and Society*, 30(2), 190–207. <https://doi.org/10.1080/03085140120042271>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated ed.). SAGE Publications.
- Oktay, C. (2003). *Siyaset bilimi incelemeleri: Meşruiyet, sınıflandırma, kültür, modernleşme*. Alfa Yayınları.
- Pfeffer, J. (1978). The micropolitics of organizations. In M. W. Meyer & Associates (Eds.), *Environments and organizations* (pp. 29–50). Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Recai Coşkun, & Aydın, Ş. (2007). Örgütsel güç araçsallaştırılabilir mi? *Sakarya Üniversitesi örneği*. In 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (pp. 77–86). Sakarya. [Tebliğ]
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Vergin, N. (2010). *Siyasetin sosyolojisi* (7. baskı). Doğan Kitap.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford University Press. (Original work published 1922)
- Weber, M. (2013). Bürokrasi ve otorite (H. B. Akın, Trans.; 6. baskı). Adres Yayınları.
- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/01492063920180020>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-S)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

