

Örgütlerde Güç Psikolojisi 8

Emrullah Kıpçak¹

Özet

Sürekli sosyal veya örgütsel ortamlarda bir arada bulunan bireylerin, karşılıklı ilişkilerinden ortaya çıkan ve bir bireyin diğer birey veya bireylere olan bağımlılık durumu, güç olgusunun temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde bulunan güç ilişkileri ve bunlara bağlı olarak eyleme dönüştürülen davranışlardan bazıları, alınan kararları etkileyebilmektedir. Örgütlere ait kaynakların bölüşümü veya paylaşımı, iletişim kanalları arasındaki etkileşimler, liderlik rolleri ve karar alma süreçleri gibi durumlar, örgütte güç mücadelelerinin ve bunlara bağlı olacak şekilde bazı psikolojik etkilerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Çok hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında, örgütler gibi örgüt içerisinde kalıcı olmaya çalışan işgörenlerin de farklılık gösterebilmek için bazı güç kaynaklarına sahip olma istekleri, örgüt yapısını daha karmaşık hale getirebilmektedir. Bundan ötürü gerekse örgütün bütünü açısından gerekse de bireysel anlamda olumlu süreçlerin oluşabilmesi için gücün optimal bir düzeyde kullanılması önem arz etmektedir. Ayrıca örgütlerde farklı güç kaynaklarının olduğu ve çalışanların davranışları üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri olabilen gücün, olumlu ya da olumsuz durumlar ortaya koymasının örgütün kullandığı gücün kaynağıyla doğru orantılı olabileceği varsayılmaktadır. Bu durum da kullanılan güç kaynağının, örgütsel çıktıların niteliğini etkileyebileceği ön görülmektedir. Yapılan çalışmada örgütlerde gücün bireyler üzerindeki dönüştürücü etkileri, güçle birlikte değişen davranışlar, yapılar ve etkileme süreçleri, gücün kötüye kullanımı üzerine odaklanılarak örgütlerde güç psikolojisi konusunun irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda konuyla ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalar incelenerek önemli bilgilerin derlenmesi sağlanmıştır.

1 Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Meslek Yüksekokulu, e.kipcak@beun.edu.tr., 0000-0002-4543-9020

Giriş

Bir takım hedefleri yerine getirmek amacıyla bir araya gelen insanların oluşturdukları örgütler, toplumun ihtiyaç duyduğu üretimi sağlayarak topluma katkı sağlayan yapılar olmaktadır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirirken bir takım karmaşık dinamikler, örgütlerin başarılarına etki etmekteyken, günümüzdeki rekabet koşulları ise, örgütleri karmaşık sosyal sistemler haline getirerek, yalın bir yapı olmaktan uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla örgütler hedeflerine ulaşmaya çalışırken örgüt üyelerinin, alması gereken kararlar farklı durumlardan etkilenebilmektedir. Söz konusu durumlardan bir tanesi de örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarının oluşmasında ve bu davranışların örgütsel amaçlara hizmet etmesinde üst yönetim tarafından bir araç olarak kullanılan güç olgusu olmaktadır.

Literatürde güce yönelik farklı tanımlar bulunmakla birlikte güç, genel olarak; “kişilerin başkalarını kendi istedikleri davranışlara sevk edebilme becerisi, yöneticilerin örgütsel faaliyetler ve alınan kararlarda etkili olma kabiliyeti, başkalarını etkileme yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Kızanıklı vd., 2016; Argon vd. 2014; Koşar & Çalık, 2011; Leavit vd., 1980). Lawrence ve Robinson (2007), örgütsel gücü, “bir örgüt üyesinin davranışlarını veya inançlarını kontrol eden herhangi bir bireyin veya örgütsel sistemin eylemlerini yansıtmak” şeklinde tanımlamaktadırlar. İş yerinde çeşitli güç kaynakları veya dayanakları mevcuttur ve güç dayanakları, bireylerin diğer bireyleri kontrol etmelerinin temelini oluşturan kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Dunbar, 2004). İş yerinde güç, aranan kaynakların kontrolünden, diğer güçlü kişilerle geliştirilen ilişkilerden ve resmi hiyerarşi yapısından kaynaklanabilmektedir (Katz, 1998). İş yerinde güç, yöneticilerin, işleri halledebilmeleri için çalışanları ve kaynakları harekete geçirmelerini ifade ettiğinden önemli bir kavram olmaktadır. Yöneticilerin güç kullanımı ile astların memnuniyeti ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin farkında olmaları da önem arz etmektedir (Mossholder, vd., 1998). Etkili bir yönetici olmak için, kişinin güç dayanaklarının farkında olması, duruma göre uygun güç dayanaklarını seçmesi ve güç dayanaklarını kullanmak için uygun bir strateji geliştirmesi gerekmektedir (Hirokawa vd., 1990). Liderlerin güçlü bir etkiye sahip oldukları, ancak aynı zamanda çalışanların çalışma hayatlarını birçok yönden şekillendirdikleri yaygın olarak kabul edilmektedir (Schyns & Schilling, 2013). Örgütlerde büyük güce sahip liderlerin aynı zamanda büyük bir sorumluluğa sahip oldukları düşünülmektedir (Fischer vd., 2021). Özellikle, örgütsel liderler güçlerini kullanırken dikkatli olmalı ve yıkıcı davranışlardan kaçınmalıdırlar. Yapıcı liderler, çalışan performansının artmasının ana kaynağı haline gelebilmektedirler. Bazı liderler ise, çalışanlarına ya da astlarına kötü davranarak güçlerini kötüye kullanabilmektedirler. Gücü

çinde bulunduran yöneticilerin, gücü örgütün amaçları dışında kullanmaları durumunda örgütün bundan olumsuz etkilenmesi muhtemeldir. Çalışanların adalet anlayışıyla, örgütün etik ilkelerle bağdaşmayan güç uygulamaları, çalışanların motivasyonunun düşmesine, örgütün verimliliğinin azalmasına neden olabilmektedir (Schmid vd., 2019).

Örgütün yapısı, süreçleri, çalışan davranışları gibi örgütün bütünü üzerinde etkili olan gücün, karmaşık yapısını incelemek uygun bir çalışma sahası olarak görünmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın amacı, örgütsel gücün işleyişini, çalışanların güç algılarını, yöneticilerin güç kullanım biçimlerini, bu süreçlerin çalışan davranışları ve örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini ilgili literatürü inceleyerek ortaya koymaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda örgüt kavramı, örgütsel güç kavramı, örgütsel güç kaynakları, örgüt gücünün yönetimi, örgütsel gücün davranışlar, yapılar, süreçler üzerindeki etkileri ve örgütsel gücün kötüye kullanımı hakkında bilgiler sunulmuştur.

1. Örgüt

Örgüt, ortak hedefler doğrultusunda çalışan, ilişkileri belirli bir yapıya göre belirlenen, etkileşim halinde olan ve birbirine bağımlı bireylerden oluşan bir topluluktur (Duncan, 1981). Örgüt, işbölümü, işlev, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi aracılığıyla ortak bir amaç veya hedefe ulaşmak için çok sayıda insanın faaliyetlerinin rasyonel koordinasyonudur (Schein, 1990). Örgüt ile ilgili diğer bazı tanımlarda ise, kişilerin birlikte çalıştıklarında devreye giren ilişkiler, güçler, hedefler, roller, faaliyetler, iletişimler ve diğer faktörlerden bahsedilerek kuruluşların parçası olan süreçlere daha da fazla vurgu yapılmaktadır. Örneğin, Galbraith'e göre örgütler;

- İnsanlardan ve insan gruplarından oluşmaktadırlar,
- Ortak bir amacı takip etmek ve gerçekleştirmek için var olmaktadır,
- Planlı ve koordineli bir işbölümü yoluyla hareket etmektedirler,
- Bilgiye dayalı karar süreçleriyle bütünleşmektedirler,
- Sürekli var olan faaliyetlere ve etkinliklere dayanmaktadırlar.

Örgütler ayrıca, örgüt içindeki bireyler arasındaki ilişkilerin yapılandırılma biçimine göre de tanımlanmaktadır. Örneğin, bir örgüt, çıktılarının tahmin edilebilir kontrol edilebilmesi ve belirsizliğin ve öngörülemeyen sonuçların en aza indirilebilmesi için üyeleri arasında yetki, statü ve roller açısından ayırım yapan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Gutterman, 2023). Sosyal bilimcilere göre örgütler öncelikle, doğal örgütler ve biçimsel

örgütler olarak ikiye ayrılmakta, biçimsel örgütler ise kendi arasında birincil, ikincil ve üçüncül örgütler olarak birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Doğal örgütler, amaçları ve işleyişleri kendiliğinden oluşan ve amaçlarını gerçekleştirdikten sonra tekrar kendiliğinden dağılan insan grupları olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel örgütlerin altında yer alan birincil örgütler, ticari esaslara göre çalışan fakat kâr amacı gütmeyen, sadece elde edilen kazançları yeni hizmetlerde kullanan kamu kuruluşları veya bu kuruluşların yapılanmasından oluşan örgütler olarak nitelendirilmektedirler. İkincil örgütler, herhangi bir devlet kurumuna bağlılığı bulunmayan ve kâr amacı güdülerek kurulmuş olan işletmeleri kapsamaktadırlar. Üçüncül örgütler ise, herhangi bir kamu kuruluşu ile bağlılığı bulunmayan, kâr elde etme amacı olmayan sivil toplum örgütleri olarak adlandırılan baskı grupları olarak tanımlanmaktadırlar (Öztekin, 2002).

Endüstriyel, ticari, bankacılık, eğitim ve tıp alanlarında birçok farklı örgüt türü bulunmaktadır. Belirli bir sektördeki bir firmanın amacı, verimli bir şekilde ürün üretmek olabilirken, geleneksel bir üniversitenin amacı bilgiyi takip etmek ve yaymak olabilir (Chell, 1993). Örgütlerin temel var oluş nedeni, ortak bir paydada buluşup topluma fayda sağlamaya dayanırken, sürdürülebilir olmaları uygun bir oluşum ve yetki bölüşümüne dayanmaktadır. Örgütler, üyelerinin faaliyetlerini kontrol etme ve örgüt yönetimi tarafından belirlenen standartlara ve gerekliliklere uymaları için üzerlerinde baskı kurma becerileriyle üretim verimliliğini artırabilmektedirler. Örneğin; işletmeler, çalışma programları, iş yerindeki davranışlar ve yöneticilerin yetki ve kararlarına uyum konusunda beklentiler belirleyebilir ve bu beklentileri disiplin (işten çıkarma dâhil) ve ödül sistemleri aracılığıyla uygulayabilirler. Örgütler ayrıca, üyelerinin birbirlerine ve diğer paydaşlara karşı davranış biçimlerine ilişkin beklentilerini tanımlamak ve uygulamak için bir *örgüt kültürü* geliştirmektedirler (Ahrne & Brunsson, 2011). “Örgüt kültürü” terimi, bir kuruluşun üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, üyelerin birbirleriyle nasıl iletişim kurduklarının ve müşteriler ile tedarikçiler de dâhil olmak üzere kuruluş dışındaki önemli paydaşlarla nasıl etkileşim kurduklarının temelini oluşturan değer ve normları ifade etmektedir. Örgütsel yapıda olduğu gibi, örgüt kültürü de üyelerin faaliyetlerinin koordinasyonunda ve üyeleri kuruluşun çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmeye motive etmede önemli bir rol oynayabilir. Bir kuruluşun kültürünü tanımlamada; üyelerin değerleri, geçmişleri ve kişilikleri; kuruluş liderleri tarafından belirlenen ve uyulan etik standartlar; kuruluşun insan kaynakları politikaları ve kuruluş tarafından seçilen yapı gibi önemli faktörler rol alabilmektedir. Kuruluştaki üyelerin günlük tutum ve davranışları, kuruluş içinde oluşturulan kültürden büyük ölçüde etkilenmektedir (Guterman, 2023). Harrison ve Stokes

(1992), örgüt kültürünün dört boyutundan bir tanesinin *güç* olduğunu belirtmektedirler. Örgüt verimliliğini düzenleyen temel faktörlerden birisi olan güç, örgütsel önlemler üzerinde kontrol sahibi olmayı sağlamaktadır (Hatch, 2013). Aldrich, (2008), *güç olgusunu*, “bir amacı birlikte takip eden ve bu amacın uygulanması için yeterli kaynaklara sahip bir grup insandan oluşan örgütün vazgeçilmez bir parçası” olarak tanımlamaktadır.

2.Örgütlerde Güç

Güç, olayların gidişatında değişiklikler yapabilme, direnç gösterenler ile baş edebilme, kişilerin davranışlarını kontrol edebilme ve kişilerin normal şartlarda uygulayamadıkları davranışları sergilemeleri için onları ikna edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Arslantaş & Dayanan, 2018). Güç, kişilerin örgüt içinde işgal ettikleri statüden dolayı ellerinde bulundurdıkları ve örgütteki hiyerarşinin kendilerine sağladığı meşru (yasal) otoritenin kullanılması şeklinde nitelendirilse de güç çok daha fazla geniş kapsamlı bir kavramdır. Çünkü Pfeffer (1992) göre bazen örgütlerde belli bir amaca ulaşabilmek için hiyerarşik yapıların müsaade ettiği emir komuta zincirlerinin dışına çıkan iş birliklerine ihtiyaç duyulabilmektedir. Bundan ötürü güç, yasal otoriteden daha fazlasını ifade etmektedir (Bozgöz, 2020).

Örgütsel güç, herhangi bir örgütteki kişilerin veya grupların başkalarını etkileyebilme kapasitesi şeklinde ifade edilmektedir (Salancik & Pfeffer, 1974). Söz konusu etki, karar alma süreçlerine katılım, kaynaklara erişim, uzmanlık ve bilgi sahibi olmak gibi farklı yollar ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel güç, örgüt içindeki ilişkileri ve davranışları etkileyen kişilerin veya birimlerin, yeteneklerini yansıtmaktadır (Salancik & Pfeffer, 1977). Güç, kontrol, yetenek, etki ve otorite ile benzer anlamlara sahip olmakla birlikte, basitçe işleri halletme aracı olarak tanımlanmaktadır (Hornby, 2001). Etzioni (1961) göre güç, bir etkenin başkalarını etkileme sürecidir ve bir kişi için toplumda güce sahip olmak, yalnızca başkalarını istekleri doğrultusunda etkilemek ve harekete geçirmekle mümkün olabilmektedir. Güç, otorite ve etki birbirinin yerine kullanılabilir. Etki, genellikle kaynakları harekete geçirme süreci olarak ifade edilirken, otorite, resmi olarak oluşturulmuş güç veya meşruiyet olarak ifade edilmektedir (Ziemianski, 2022).

Etkileme veya etkileme stratejileri, sosyal psikolojide genellikle astların organizasyonda bir şeyler yapmasını sağlamak için dönüştürücü bir güç biçimi olarak kullanılmaktadır. Etkileme, nesne, etkili eylem ve özne üzerindeki değişikliklere göre birbirinin yerine kullanılmakta ve özne üzerindeki değişiklikler genellikle kontrol, güç ve otorite gibi kavramlardan türetilmektedir (Drach-Zahavy & Erez, 2002; Peiro v& Melia, 2003; Somech

& Drach-Zahavy, 2002). Güçle ilişkili olan kavramların benzerliklerini ve farklılıkları aşağıdaki gibi vurgulamak mümkündür:

- Güç, A'nın B'yi dirençle karşılaşmasına rağmen etkileme potansiyelidir. Başka bir deyişle, güç başkalarını etkileme kapasitesi veya yönetme yeteneğidir.
- Etki, A'nın B'nin davranış ve tutumları üzerindeki değişken eyleminin sonucudur. Eğer nesnenin eylemi B üzerinde belirli bir değişikliğe yol açarsa, etki ortaya çıkabilir.
- Otorite, örgütteki pozisyona bağlı olarak genellikle güç ve meşruiyetle dayanmaktadır. Örgütsel yapı ve rollerden kaynaklanan meşru bir güç kaynağıdır.
- Kontrol, A'nın B üzerinde yönettiği bir uyum davranışı ve etkileme sürecinin başarısıdır. A'nın B üzerinde bir dereceye kadar kontrolü varsa, bu, etkinin yönetildiği ve direncin aşıldığı anlamına gelmektedir.
- Hiyerarşi, örgütün resmi yapısını, vurgulanan yapıyı, rolleri ve iş bölümünü ifade etmektedir (Aslanargun, 2011).

Güçle ilgili temel referanslardan birisi, gücü, meşruiyetle ilişkilendiren Max Weber olmaktadır. Max Weber' e göre, meşruiyet, kurulan ilişkiler bağlamında birisi için neyin meşru olacağını sorgulamamızı zorlayan bir kavramdır (Kızanlıklılı vd., 2016). Güçle zorunlu olarak ilişkili olan güven ve bilgi gibi kavramlar mevcut olmaktadır ve bunlar örgütsel bağlamda da ifade edilmektedirler (Meyer & Ward, 2009). Kelly (2007) göre, bir organizasyonda gücün kullanılma biçimi, özellikle de bu güç kullanımı organizasyonun kendisi tarafından bir şekilde meşrulaştırılıyorsa, güven düzeylerini artırabilir. Bu sistemde bilgi, gücü meşrulaştırmanın bir yoludur. Baporikar'a (2008) göre güç, bireyler veya birey grupları arasındaki farklılıkları anlamaya, bu analiz bağlamında önemli değişiklikler yaratmaya, organizasyonların çalışma biçimlerini ve kararların nasıl alındığını bilmeye olanak tanıyan bir ilişki biçimidir (Ramos vd. 2019).

Paradigmalar zaman içinde sürekli değiştikçe, güç kullanımı da değişime uğramıştır. Zamanın yaygın paradigmatları, liderlerin ihtiyaç duyduğu güç temellerinin kullanımında dönüşüme neden olmuştur. 21. yüzyılın ardından liderlik, takım ruhu ve post-pozitivist yaklaşımlar bürokrasinin yerini almaya başlamış ve liderler otoriteye dayalı güç kaynaklarından ziyade uzmanlığı tercih etmişlerdir (Barbour, 2006). Mintzberg'e (1987) göre örgütsel davranış, aktörlerin örgütler için kontrol etmeye, karar vermeye ve yönetmeye çalıştığı bir tür güç oyunudur. Örgütsel davranış anlamak için kimin etkili olduğu, etkilemek için neyin gerekli olduğu ve örgütte güç kullanımı için

ne yapılabileceği açık olmalıdır. Modern zamanlarda hizmet sektörünün yaygın olması daha karmaşık ve kafa karıştırıcı olmaktadır. Demokrasiyle yönetilen çok kültürlü bir toplumda, yönetim tarzının tekdüze olmaması ve liderlerin çeşitliliği cezbedecek kadar zengin bir repertuara sahip olmasını gerektirmektedir. Çeşitli, çoklu ve durumsal yaklaşımların, tüm gücü ve karar alma süreçlerini liderlere özgü bir şekilde tek bir çatı altında toplayan otokratik yaklaşımlardan daha iyi uygulanabilecekleri belirtilmektedir (Aslanargun, 2011).

Örgütler tüm üyeleri tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için yararlı olan rasyonel bir gücü temsil etmektedirler. Bu nedenle, örgütleri ortak hedeflere ulaşmaktan alıkoyan herhangi bir sapma, kişisel çıkarlar tarafından üretilen ve derhal düzeltilmesi gereken bir sapma olarak görülmektedir. Dolayısıyla, tüm çatışmalar otoriteye karşı bir muhalefeti temsil etmekte ve yönetim eylemleriyle çözülmesi gerekmektedir. Çoğulcu bir vizyonda, güç, kuruluşun çıkarlarına zarar veren çatışmaları çözmek için otoritelerini kullanan birkaç kişiye bağlı olmaktadır (Kalberg, 1980). Follet'e göre güç, birine emanet edilebilecek veya ondan çıkarılabilecek bir şeyi değil, "bir şeyleri gerçekleştirme" yeteneğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, kuruluşlarda güç, rolle bağlantılı ve hiç kimsenin, kullanılan işlevde olduğundan daha fazla yetkiye sahip olamayacağı bir yetkinlik olarak benimsenmelidir. Bu durumların analizinden, bazı çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu çatışmalar üç şekilde çözülebilir:

- Bir tarafın diğerine üstün gelmesi,
- Karşılıklı tavizlerle varılan uzlaşma,
- Tarafların her ikisi için de avantajlı bir davranış üretmek üzere iş birliği yapmasıyla oluşan entegrasyon (Nelson, 2017).

Bu nedenle, örgütlerdeki güç, yapısal özelliklerin bir sonucu olmaktadır. Genellikle örgütler, yüzlerce hatta binlerce üyesi olan geniş ve karmaşık sistemler olarak tanımlanmakta ve kişilere verilen rollere bağlı olarak resmi bir hiyerarşik yapı ile karakterize edilmektedirler. Örgütlerdeki bazı rollerin daha fazla kaynağa erişimi olduğu için örgütlere katkıları diğerlerinden daha kritik olabilmektedir. Bu nedenle, bir organizasyondaki güç, hem yatay hem de dikey organizasyonel ilişkileri yansıtmaya eğilimindedir ve güç kişiye değil üstlenilen role verilen bir yetki olarak benimsenmelidir (Berman & Van Buren, 2015).

Gücün sonucu, kullanılan türe ve nasıl kullanıldığına bağlı olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Güç, yalnızca örgütteki yöneticilerle sınırlı olmamaktadır. Çalışanlar ve müşteriler gibi örgüt dışındakiler de

örgütteki tutum ve eylemleri etkileyebilmektedirler. Örgütteki çalışanların performansları, şirketin başarısını ve kârlılığını belirlemede önem arz etmektedir. Verimli çalışan performansı, bireysel performans ve motivasyon arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak görülmektedir (Nwankwo vd., 2017). Etkililik, başarı ve faydalılık duygusu, birey için başlı başına güç ve güven kaynakları olmaktadır. Bir kişinin örgüte katkıda bulunduğunu hissetmesi ve yaptıklarının bir fark yarattığını düşünmesi, öznel güç deneyiminin özünü oluşturmaktadır. Ayrıca, öz saygı ve öz değer, kişinin kendi içindeki bir güç kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Bu kaynak, tüm güç temellerinin edinilmesi ve kazanılması için katkı sağlayan temel bir unsur olarak görülebilmektedir (Zalesnik, 1989).

Teknolojik gelişmelerin ışığında yeniden kurgulanan ve düzenlenen iş ortamları, değişimin de odak noktası haline gelmektedir. Değişimle birlikte örgüt içerisindeki güç dengeleri değişebilmekte, kişilerin etki alanı daralmakta veya genişlemektedir. Değişim ve yeniliğin hayatın sıradan bir döngüsü haline gelmesiyle birlikte, gücün nereden kaynaklandığını bilmek ve ona göre hareket etmek, örgütte dengenin sağlanması açısından önemli görülmektedir (Sincer, 2023). Yüksek güçteki bireylerden oluşan gruplar, her bireyin bilişsel, duygusal ve motivasyonel avantajlarının toplamsal etkisinden yararlanmalıdır. Herhangi bir kuruluşun temel amacı, çalışan performansı aracılığıyla üretkenlikte artış sağlamaktır. Kurumsal hedeflere ulaşmak için bir yönetici, astlarını talimatlarını takip etmeleri konusunda etkilemek için farklı güç tabanları kullanabilmektedir (Nwankwo vd., 2017). Güç kaynakları, gücün geldiği ve dolayısıyla geliştirilebilen organizasyon unsurlarıyla ilişkili olmaktadır (Pfeffer, 1992). Öte yandan, güç türleri, organizasyondaki insanların güç elde etmek için kullandıkları davranışları ifade etmektedir (Patterson vd., 2018).

Tablo 1: Yazarlara Göre Güç Türleri Çizelgesi (Aslanargun, 2013)

Güç Türleri	Max Weber	French	Amitai Etzioni	K. Leithwood	H. Mintzberg	T. Sergiovanni	Jhon Kotter	C. Hales (1997)	C. Bulach	C. Evans
Geleneksel	*									
Yasal	*	*							*	
Zorlayıcı		*	*						*	
Ödül		*							*	
Karizmatik	*	*				*				
Uzmanlık (Teknik)		*		*	*	*	*	*	*	*
Piyasa Becerisi				*						
Yerinden Yönetim				*						
Stratejik Yönetim				*						
Ekonomik			*					*		
Normatif			*					*		
Bürokratik						*				*
Kaynakların					*					
Kişisel					*	*			*	
Moral						*			*	
Fiziki								*		
Durumsal									*	
Samimiyet							*			
Bağlılık							*			
Psikolojik										*

Tablo 1, güç referansları açısından araştırmalar yapan bazı araştırmacıların yaptıkları sınıflandırmaların ortak noktalarını belirtmektedir. Gücün kaynakları, bireylerin sahip oldukları güçlerin referanslarını ifade etmektedirler. Kaynaklar kullanıldıklarında bazı faktörler etkili roller oynamaktadırlar. Bunlar; bireysel, kültürel, eğitimsel ve psikolojik faktörler olmaktadır. Örgütlerin içerisinde yer alan güçler, çeşitli alanlarda farklı şekillerde sınıflandırılırsa da yapılan sınıflandırmalar genellikle birbirini çağrıştırmaktadır (Çevik, 2018).

3.Örgütsel Gücün Kaynakları ve Dönüştürücü Etkileri

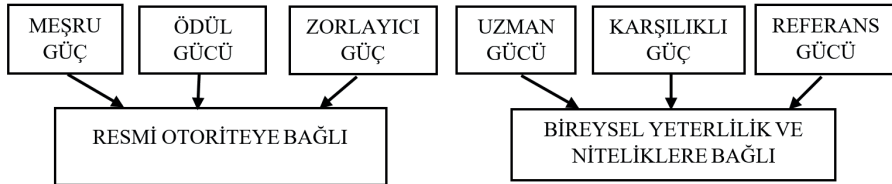
Güç hakkında yapılan araştırmalarda en fazla dikkat edilen mevzulardan birisi gücü meydana getiren sebeplerin neler olduğudur. Literatür incelendiğinde gücün çok farklı kaynaklara dayandığı görülmektedir. Bu bağlamda, türlü çalışmalarda gücün temelleri ve referansları farklı biçimlerde gruplandırılmıştır (French & Raven, 1959; Etzioni, 1975; Mintzberg,

1983; Bolman & Deal, 2003; Can vd., 2006; Morgan, 2006; Jones, 2010). Bunların içinde en yaygın olarak kabul gören, French ve Raven tarafından yapılan (1959) beşli gruplandırması olmaktadır (Mimaroglu & Özgen, 2008). French ve Raven 1959, literatürde yaygın olarak kabul gören ve günümüze kadar öğretilen beş temel yönetsel güç kaynağı belirlemişlerdir. Bunlar: Meşru (yasal) güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, referans gücü olmaktadır (Raven, 1993).

Tablo 2: Beş Güç Temeli (Buchanan & Badham, 2020)

Ödül Gücü	Takipçilerin değişim aracısının uyum karşılığında dağıtılacak değerli ödüllere erişebileceği inancına dayanmaktadır.
Zorlayıcı Güç	Takipçilerin değişim aracısının hoş karşılanmayan cezalar veya yaptırımlar uygulayabileceği inancına dayanmaktadır.
Meşru Güç	Takipçilerin, değişim aracısının kendi pozisyon veya rütbe sınırları içerisinde talimat verme yetkisine sahip olduğuna olan inancına dayanmaktadır.
Referans Gücü	Takipçilerin değişim aracının kopyalanabilen ve kopyalanması gereken arzu edilen yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip olduğuna olan inancına dayanmaktadır.
Uzmanlık Gücü	Takipçilerin değişim aracısının durum ve eldeki görevle ilgili üstün bilgiye sahip olduğuna olan inancına dayanmaktadır.

Tablo 2’de French ve Raven (1959) tarafından belirlenen beş temel güç ve bu güçlerin tanımları kısaca belirtilmiştir. Belirtilen güç kaynaklarından bazılarının, resmi bir yetkiye dayandığı anlaşılırken, bazılarının ise, kişisel yeteneklere dayandığı anlaşılmaktadır.



Şekil 1: Güç Temelleri ve Bunların Bağımlılıkları (Singh, 2009)

Şekil 1’de örgütsel gücün temelleri ve bağımlı oldukları kaynaklar yer almaktadır. Şekilde ilk üç güç temeli, olan meşru güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç resmi bir yetki belgesinden kaynaklanmaktayken, uzman gücü, referans gücü ve literatürde “kişinin kendisine yapılmasını beklediği davranış biçimini başkalarına da sergilemesi” olarak nitelendirilen karşılıklı gücün ise, yöneticinin yetkinlik ve niteliklerinden kaynaklandığı görünmektedir (Peiro & Melia, 2003). Resmi otoriteye bağlı güç, formal güç, bireysel yeterliliklere

ve niteliklere bağlı güç ise, informal güç olarak nitelendirilmektedir. Yani bir örgütteki iş görevlerinin, yetki ve sorumlulukların nasıl dağıtılacağını, sınıflanacağını ve koordine edileceğini ifade eden örgütsel yapı kaynaklı güçler formal gücü ifade ederken, pozisyonundan bağımsız olarak başkalarını etkileyebilme kapasitesi informal güç olarak ifade edilmektedir (Alkan & Erdem, 2019).

3.1.Meşru Güç

Meşru güç, örgütsel hiyerarşinin içinde, gücü elinde bulunduran kişinin örgütteki pozisyonu nedeniyle sahip olduğu ve astlarının da bu nedenle kabul ettikleri etkileme gücü olarak tanımlanmaktadır (Sincer, 2023). Meşru güç, meşruiyete ve hiyerarşiye dayandığı için zorba güç kullanımından farklıdır (İşbilir, 2005). Bu güç, yazılı veya sözlü bir sözleşmeyle açıkça atanmakta ve yöneticinin sorumluluklarını belirlemektedir. Yöneticinin bu onaylanmış, yetkili ve yüceltilmiş konumuna dayanarak, astlar yöneticinin çalışan davranışlarını yönlendirme hakkına sahip olduğuna, aksi takdirde çalışanların misillemeyle karşılaşabileceğine inanmaktadırlar (Çalışkur, 2016). Resmi gücün aşırı kullanımı, karar alma sürecini uzatabilen, motivasyonu ve yaratıcılığı engelleyebilen bir güç olabilmektedir. Dolayısıyla, hem resmi gücün eksikliği hem de fazlalığı başarıya zarar verebilmektedir. Örgüt içindeki çatışmaları önleyebilmek için elde edilmesi zor olan hassas bir denge üzerine kurulması gerekmektedir. Resmi tüzükteki muğlak tanımlar, potansiyel bir anlaşmazlık yaratarak kaos ve çatışmalara neden olabilmektedir. Yönetici, otoritesi konusunda sorgulanabilmekte ve şüpheli bir rol ve pozisyona düşürülebilmektedir (Singh, 2009). Modern örgütsel teori, örgütsel hiyerarşide aşağıya doğru akan meşru otoriteye ve otorite sahipleri tarafından ilan edilen ve uygulanan resmi kurallara büyük önem atfetmekte ve bu sayede örgütsel davranışın belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır (Aslanargun, 2011).

3.2.Ödül Gücü

Ödül gücü, yöneticinin para, ayrıcalık, terfi veya statü gibi ödülleri verme veya vermeme gücüne sahip olması olarak tanımlanabilmektedir. Resmi bir güç niteliği taşıyan ödül gücü, ödüllerin, ödül planlarının ve diğer iletilen eylem planlarının nesnel olarak belirlenmesinden dolayı, keyfi uygulamaları etkisizleştirmeye yardımcı olmaktadır (Lunenburg, 2012). Ödül gücü, güç sahibinin hedefin olumlu bir şeye uyumunu ödüllendirme veya olumsuz bir şeyi ortadan kaldırma becerisine sahip olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Taylor felsefesine göre etkili ve yüksek üretimi ödüllendirmek için önemli bir araç olmaktadır. Ödül ve zorlayıcı güç, diğerlerinin kendilerine istenen

ödülü sağlayabileceğine veya onları cezalandırabileceğine inanmalarına dayanmaktadır (Elias & Loomis, 2004). Kişilerin, karşısındakilerin güçlerini kabul etmeleri karşılığında elde edecekleri faydalar ne kadar fazla ise, ödüllendirme gücü de o oranda etkili olabilmektedir. Yalnız ödüllendirme gücü, taahhüt edilmiş ödüllerin gerçeğe dönüşmemesi ile geçerliliğini yitirebilmektedir. Bundan dolayı, taahhütte bulunanların yani ödüllendirme gücünü elinde bulunduran kişilerin bu taahhütleri yerine getirmelerinde fayda bulunmaktadır. Etkin bir ödüllendirme gücünde maaş artışları, promosyonlar, terfiler, izinler gibi maddi kazançların yanı sıra bir gruba dâhil olabilme ya da herhangi bir grup tarafından kabul görülme gibi maneviyata dayalı faydalar da yer alabilmektedir (Sincer, 2023).

3.3.Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, gücü elinde bulunduran kişilerin, hedeflere ulaşabilmek için ceza verebilme yeteneklerine sahip oldukları algısına dayanmaktadır (Webb & Norton, 1999). Zorlayıcı güç tamamen korkuya dayanmaktadır ve astların, itaat etmemeleri durumunda bir şeylerden mahrum bırakılabileceklerine inanmalarını sağlamaktadır (Singh & Vlatas, 1991). Erdoğan, (1997) göre cezalandırmanın gücü, kişilere kararları kabul ettirmeye iten veya örgütün amaçlarını yerine getirmek için motivasyon sağlayan unsur korku olmaktadır. Fiziksel gücün kullanılması, tehditler, azarlamalar veya iş denetimlerinin sıkılaştırılması gibi unsurlar, cezalandırma gücünde kullanılan yöntemler arasında yer almaktadırlar. Erdoğan, (1997) zorlayıcı güç kaynağının kullanımında oldukça dikkatli olunması gerektiğini, çünkü bu gücün, kısa vadede oldukça etkili bir yöntem olmakla birlikte uzun vadede kişilerde tükenmişlik ya da mutsuzluk yaratabileceğini ve bunların da verimliliklerinin azalmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Ödül yetkileri, personeli, alınsa da alınmasa da bir şey alma amacıyla çalışmaya teşvik ederken, zorlayıcı güç, astları, kaybetse de kaybetmese de hiçbir şey kaybetmeme korkusuyla çalışmaya zorlamak için kullanılmaktadır. Bundan dolayı ödül ve zorlayıcı güç temellerinin mantıksal ilkesi özünde aynı olmaktadır. Dış tehditler de zorlayıcı gücün bir başka kaynağı olabilmektedir (Singh, 2009). Örneğin, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin, çevre kirliliğini önlemek için devlet tarafından belirlenen ağır yaptırımlarla karşı karşıya kalması söz konusu olabilir. Bu durumda devlet, dışsal bir aktör olarak örgüt üzerinde zorlayıcı güç uygulamaktadır (French & Raven, 1959). Şirketlerin, devlet tarafından ağır para cezaları veya lisans iptali gibi tehditlerle karşılaşmalarını için çalışanlarına daha sıkı kontrol mekanizmaları uygulamaları, disiplin süreçlerini artırmaları ve kurallara uyumu zorunlu hale getirmeleri de dış tehditlerin şirketler üzerindeki zorlayıcı gücüne örnek verilebilir (Robbins

& Judge, 2019). Zorlayıcı güce anayasal, psikolojik, diplomatik ve çatışmacı yollarla karşı konulabilmektedir (Singh, 2009).

3.4.Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, kişilerin sahip oldukları bilgiler, beceriler, deneyimler ve yeteneklerinden kaynaklanan güç olarak nitelendirilebilir. Etkili bir uzmanlık gücünde astların ya da grupların, yöneticilerin uzmanlıklarına ve bilgi birikimlerine güvenmeleri gerekmektedir. French ve Raven’a göre, uzmanlık gücünün sınırı diğer güç kaynaklarına göre daha dar kapsamlı olmaktadır. Uzmanlık gücünü kullanma yetkisine sahip olan kişiler, yalnızca uzman oldukları alanlarda yönlendirme ve etkileme gücüne sahip olabilmekte, uzmanlıklarının dışındaki alanlarda ise etkisiz kalabilmektedirler. Fakat diğer taraftan, kişilerin yönlendirme güçleri “hale etkisi” sayesinde daha geniş sınırlara da ulaşabilmektedir (Sincer, 2023).

Adil bir fırsat verildiğinde, çalışanlar, kendi bilgi alanlarını genişletmek için yetkin kişilerle çalışmayı tercih edebilirler. Böyle bir imkân, çalışanlara iyi bir motivasyon sağlayarak verimliliklerini artırabilir. Bazen de çalışanlar, yöneticilerinin gerçek uzmanlıkları nispeten düşük olsa bile, yöneticilerinin statülerinden dolayı onlara uzmanlık gücü atfedebilmekte fakat bu durumda da kendi algıları tarafından yanıltıldıkları için hayal kırıklıkları yaşayabilmektedirler. Hayal kırıklıkları kişilerin motivasyonlarının düşmesine ve verimliliklerinin azalmasına neden olabilmektedir. Yöneticilerin uzmanlık güçleri; gerçek nitelikleri, yetenekleri, becerileri ve bulundukları konum sayesinde elde ettikleri bilgiler olmaktadır. Yöneticiler bazen bilgi aktarımının merkezinde olma konusunda kıskanç tavırlar sergileyebilmektedirler. Böylece, uzmanlık gücünün tanımlanmış anlamına katkıda bulunan üstünlükte ve zamanlamada idari bilgilere erişim sağlamak için çaba göstermektedirler (Tobore, 2023). Uzmanlık gücü, benzersiz bilgi ve deneyime dayandığında diğer kaynaklara göre daha kolay içselleştirilebilir ve gerçekleştirilebilir. Astların, yöneticilerinin uzmanlık ve bilgi birikimine çok güvenmeleri, bir hastanın, doktorunun uzmanlığından şüphe duymadan doktorunun önerdiği her şeyi yapmaya çalışması gibi işleyebilir (Bruins, 1999).

3.5.Referans Gücü

Referans gücünün temelinde, kullanılan güçten etkilenen kişinin, gücü kullanan kişi ile kendini özdeşleştirmesi bulunmaktadır. Bu gücün kaynağında, kişilerin karşısındaki kişileri kendine çeken kişilik özelliklerine sahip olmaları yatmaktadır. Referans gücünü kullanabilecek olan kişilerin karizmatik ve prestij sahibi olma özellikleri, diğer kişi veya grupları kolaylıkla etkileyebilmelerini sağlamaktadır (Gibson vd., 2003). Karizma gücü, referans

gücünün karmaşık bir parçası olmakta ve genellikle, genç personellerin, kıdemli personelleri temsil etmeleri ve onların davranışlarını taklit etmeleri gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, genç personellerin, içten içe kendileri de kıdemli pozisyonlarda olmayı arzu etmelerini sağlayan bir hırsa sahip olmalarıyla ilişkilendirmek mümkündür (Meydan & Köksal, 2019). Bazen dengeli bir hırs, kişileri erdemleri bir karaktere ulaştırabilirken, yersiz bir hırs veya gelişmemiş duygusal bir psikoloji, genç personelleri üst düzey yöneticilerin etkisine karşı savunmasız hale getirerek onların gelişimini olumsuz etkileyebilir. Eğer referans gücü, örgütün yararına yapıcı bir şekilde kullanılabilirse, modern yönetim için olumlu bir güç temeli olarak varlığını sürdürebilir (Munduate & Gravenhorst, 2003). Weber, geleneksel ve karizmatik otoriteyi modern öncesi dönemlere, meşru/rasyonel otoriteyi ise modern zamanlara ait olarak tanımlasa da, meşruiyet ruhu olarak karizmanın yeniden keşfedildiği ileri sürülmüştür. Modern bürokraside liderliğin özlem ve coşkulu yönleri zayıf kabul edilirken, karizmatik gücün rutinleşmesinin riskli olacağı kabul edilmektedir. Başarı, tutarlılık, güven ve ideallerle desteklenmeyen karizmatik gücün, kaçınılmaz olarak tekrarlanmaya, tatminsizliğe ve rutinleşme olarak adlandırılan kurumsallaşmaya maruz kalabileceği belirtilmektedir (Aslanargun, 2011).

French ve Raven'ın (1959) güç temelleri yaklaşımı, örgütlerde gücün yalnızca kontrol aracı değil, aynı zamanda dönüştürücü bir unsur olduğunu göstermektedir. Uzmanlık ve referans gücüne dayalı liderlikler, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve bağlılığını artırarak örgütlerde sürdürülebilir dönüşüme zemin hazırlayabilmektedirler. Örgütlerde dönüştürücü etki yaratan uzmanlık ve referans güçleri, çalışanların içsel motivasyonunu harekete geçirmekte, güven ilişkilerini güçlendirmekte ve örgütsel yenilikleri kolaylaştırmaktadırlar. Buna karşılık, zorlayıcı güç dönüşümün önünde engel oluşturabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde, gücün dönüştürücü etkilerini gerçekleştirebilmek için baskıcı değil, ilham verici ve bilgi temelli güç türlerini ön plana çıkarmak daha olumlu sonuçlar elde etmeyi sağlayabilir.

Literatürdeki çalışmalardan esinlenerek aşağıda örgütlerde kullanılan gücün kaynağına göre gücün dönüştürücü etkilerini özetleyen bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo 3: Örgütsel Gücün Dönüştürücü Etkileri

Dönüştürücü Etki	Kullanılan Güç Türleri	Olumlu Etki	Olumsuz Risk	Kaynaklar	Örnekler
Örgütsel Değişim ve Yenilik	Uzmanlık gücü, karizmatik güç	Yeniliklerin hızlı benimsenmesi	Çalışanlarda direnç, belirsizlik kaygısı	French ve Raven (1959)	Dijital dönüşümü vizyoner liderin yönlendirmesi
Kimlik ve Bağlılık Dönüşümü	Karizmatik güç, referans gücü	Güçlü örgütsel bağlılık, ortak vizyon	Aşırı kişiye bağlılık (lider kültürü)	Bass (1990)	Karizmatik liderin çalışanları örgütün misyonuna bağlaması
Performans ve Verimlilik Artışı	Yasal güç, ödüllendirme gücü	Daha disiplinli ve hedef odaklı çalışma	Baskı altında stres ve tükenmişlik	Pfeffer (1992)	Üretim hattında yöneticinin performans denetimi
Etik Davranışların Teşvik Edilmesi	Normatif güç, yasal güç	Kurumsal itibarın güçlenmesi	Güç kötüye kullanılırsa etik dışı davranışların normalleşmesi	Treviño vd., (2006)	Yöneticinin etik kodları zorunlu hale getirmesi
Örgüt Kültürünün Şekillenmesi	Karizmatik güç, kültürel güç	Yeni değerlerin benimsenmesi, aidiyet artışı	Eski değerlerin tamamen kaybolması, kimlik çatışması	Schein (2010)	Gücün Okulda dijital öğrenme kültürünün yerleşmesi
Çatışma Yönetimi ve İşbirliği	Uzmanlık gücü, yasal güç	İşbirliği, verimlilik, ekip uyumu	Gücün tek taraflı kullanımıyla adaletsizlik hissi	Yukl (2013)	Proje liderinin farklı fikirleri uzlaştırması
Motivasyonun Artırılması	Ödüllendirme gücü, yasal güç	Performans artışı, iş tatmini	Aşırı ödül odaklılık, içsel motivasyonun zayıflaması	Robbins ve Judge (2019)	Satış ekibine performansa dayalı prim verilmesi

Tablo 3, literatürde yer alan bazı araştırmacıların örgütsel gücün dönüştürücü etkileri üzerine yaptıkları çalışmaları bir özet halinde sunmaktadır. Tablo, çalışmaları örgütsel gücün dönüştürücü etkilerini örgütlerde kullanılan gücün kaynağına göre sınıflandırmakta, ortaya çıkabilecek olumlu durumları, olası riskleri belirtmekte ve bazı örnekler üzerinden açıklamaktadır. Tabloya göre gücün kaynağına göre örgütün değişim ve yenilik dönüşümü, örgüt kültürünün şekillenmesi, çatışma ve işbirliği, kimlik ve bağlılık dönüşümü, performans ve verimlilik artışı, etik davranışlar gibi bazı durumlarda bir takım olumlu dönüşümlerin gerçekleşebileceği fakat olumsuz risklerin de var olabileceği görünmektedir.

4.Güç Yönetimi ve Gücün Davranışlar, Yapılar ve Süreçlere Etkileri

Yöneticilerin etki yaratmak, değişiklikler getirmek, vizyonları ve planları gerçeğe dönüştürmek, görevlerin tamamlanmasını sağlamak ve örgütleri hedeflerine ulaştırmak için gücü ellerinde tutmaları yönetimin temel unsurlarından birisi olarak kabul görmektedir (Abernethy & Vagnoni, 2003). Gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için etkili bir şekilde yönetilmesi de gerekmektedir. Çünkü güç etkili bir şekilde kullanılmazsa, örgütün hedeflerine hizmet etmekten uzaklaşarak gücü kullanan bireyin hedeflerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Pfeffer'ın (1992) da belirttiği gibi, gücü yönetmek için en temel ilke gücün örgütteki varlığını kabul etmektir. Gücün varlığını inkâr etmek, gücü ortadan kaldırmayacağı gibi var olan gücün örgütün hedefleri için değil bireysel amaçlara hizmet edecek şekilde kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, gücü kabul etmek ve var olduğunu bilmek gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli olan ilk adımlardan biri olmaktadır. Erdoğan (1997) ise, güç yönetimindeki en önemli ilkelerden bir diğerrinin durumsallık faktörünü göz önünde bulundurmak olduğunu altını çizmektedir. Erdoğan'a göre, her durumda ve her koşulda işe koşulması tavsiye edilebilecek tek bir güç kaynağı veya tek bir güç taktiği bulunmamaktadır. Hangi güç kaynağının ve taktiğinin tercih edilmesinin daha uygun olacağını işaret eden pek çok faktör bulunmaktadır. Gücü kullanan kişinin sahip olduğu kişisel özellikler, güç kullanarak etkilenmeye çalışılan kişilerin özellikleri, tercih edilen güç kaynağı ve taktiğinin güçlü ve zayıf yanları bu faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, güç yönetimi gücü kullanacak olan kişinin bu kriterleri değerlendirerek en uygun güç kaynağını ve taktiğini tercih etmesini gerektirmektedir. Güç yönetimi açısından önem arz eden bir diğer nokta ise, gücün doğru kullanımı ile ilgilidir. Kişi, yukarıda bahsedilen kriterleri de göz önünde bulundurarak, doğru yer ve zamanda, doğru bir güç kaynağı ve taktiği tercih etmiş olabilir. Fakat bu gücün yanlış bir şekilde kullanılması, gücün etkililiğini yitirmesine neden olmaktadır (Sincer, 2023).

Etkili yönetim ve etkili güç, yetenekleri birlikte kullanmak anlamına gelmektedir. Yöneticiler, karar verirken bir dizi koşulu göz önünde bulundurmalarıdır. Örneğin; kaliteli karar almanın önemini, sahip olunan bilginin niceliğini, astların sahip olduğu bilgi miktarını, sorunun açıklığını, astların kabul düzeyini (kararı uygulamak için gerekli), bir kararın astlar tarafından kabul edilme olasılığını, astların sorunun olası çözümü hakkındaki motivasyon düzeyini, astların tercih edilen çözümler hakkındaki anlaşmazlık düzeyini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (De Andreis & Petruzzzo, 2017). Çalışanlar ya da ekip üyelerinin seviyesine göre farklı yöneticilik faaliyetleri gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin; yöneticiler, çalışanların (veya

ekip üyelerinin) seviyesi düşük olgunlukta olduğunda ve bir yönlendirme tarzı gerektiğinde üst düzey yönetime odaklanacak bir yönetim tarzı benimseyebilirler. Çalışanlar, becerileri düşük ya da vasat düzeyde olmasına rağmen sorumluluklarını üstlenmeye isteklilerse, üst düzey yönetim ve üst düzey ilişkinin eşdeğer olduğu bir yönetim anlayışı uygulanabilir. Alt yönetimin kararlara katılımı istendiğinde; eğer alt kademe vasat olgunluğa sahip çalışanlardan oluşuyorsa çalışanları becerilerini kullanmaya teşvik edilmek için düşük liderlik davranışı ve yüksek ilişki davranışına göre yönetmek gerekebilir. Fakat eğer alt kademe yüksek olgunluğa sahip çalışanlardan oluşuyorsa, çalışanların iş hedeflerine nasıl ulaşılacağına karar verme konusunda özgür bırakılmaları gerekebilir (De Andreis & Carioni, 2019).

Yönetim ve güç, aynı zamanda doğru davranış ilkelerini, yani bir ahlaki değerler sistemini temsil eden etikle de sıkı sıkıya bağlantılı olmaktadır. Nelson ve Quick (2011) göre, gücü etkin bir şekilde yönetilebilmek gücün etik kurallara göre kullanılmasını gerektirmektedir. Nelson ve Quick tarafından belirtilen etik ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yöneticilerin güçlerinin, çalışanlar tarafından kabul edilmesi,
- Ulaşılması mümkün ve makul isteklerde bulunmak,
- Etiklikle bağdaşmayan isteklerde bulunmamak,
- Çalışanların istedikleri ve inandırıcılık yönü olan ödüller sunmak,
- Çalışanların, cezalar ve kurallar hakkında bilgilendirilmesi,
- Çalışanları cezalandırmadan önce gerekli uyarılarda bulunmak,
- Çalışanlara ceza verilmesine yönelik konularda tutarlı olmak,
- Çalışanları cezalandırmadan önce durumun tamamen anlaşıldığından emin olmak,
- Çalışanlara verilecek cezaların adil ve uygun olacağından emin olmak,
- Çalışanlara örgüt içinde ceza vermekten kaçınmak,
- Çalışanlara karşı samimi ve kibar olmak,
- Çalışanlara karşı kararlı, tutarlı ve adil olmak,
- Yöneticilerin kendine güvenmesi,
- Belirlenen kurallar açısından açık ve net olmak,
- Çalışanların örgütteki rollerine uygun olacak şekilde taleplerde bulunmak,

- Çalışanlara sunulacak taleplerin nedenlerini açıklamak,
- Çalışanlara iletilecek talepler için uygun iletişim kanallarını seçmek,
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak,
- Çalışanların kendilerine olan saygılarını yitirmemelerini sağlayacak davranışlarda bulunmak (Nelson & Quick, 2011).

Yönetim stillerinin (örneğin, çatışma çözme stilleri ve liderlik stilleri) duruma göre kullanımı, yönetim bilimcilerinin insan doğasının bilinmeyenleri ve değişen proje koşulları hakkındaki endişelerinin çoğuna yanıt verdiği için yaygın bir felsefe olarak kabul görmektedir. Farklı güç temellerinin farklı ortamlarda belirli uygulamaları olduğu açık görünmektedir. Adams ve Campbell (1986) otorite, ikna ve kontrolü kişisel etki yöntemleri olarak kabul etmektedirler. Etkili otoriteyi meşru güce, etkili iknayı uzman ve referans gücüne ve etkili kontrolü ödül ve zorlayıcı güce bağlamaktadırlar.

Tablo 4: Güç Temellerinin Durumsal Kullanımı (Singh, 2009)

YÖNETİM PERSPEKTİFLERİ (Yönetim aşamaları)	HAREKETE GEÇİN	PLANLA, ORGANİZE ET VE İKNA ET	PROJE KONTROLÜ
GÜÇ PERSPEKTİFLERİ (Güç evreleri)	MEŞRU GÜÇ	UZMAN GÜCÜ; REFERANS GÜCÜ	ÖDÜL GÜCÜ; ZORLAYICI GÜÇ

Yönetim temellerinin planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrolü bir yönetim sürecinin temel aşamaları olarak kabul edildiği düşünüldüğünde, tablo 4, farklı yönetim aşamalarına uygun olarak güç temellerinin duruma göre kullanımını göstermektedir. Buradan, kişinin içinde bulunduğu belirli aşamaya bağlı olarak, tüm güç temellerinin bir örgütte aynı anda kullanılacağı sonucu çıkmaktadır. Bundan dolayı kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek için gerekli iletişim ve organizasyon modellerini oluşturma becerisi ve grubun geri kalanıyla kişisel, etkili ve olumlu ilişkiler sürdürmek için işlevsel lider davranışlarını etkili bir şekilde uygulamak gerekebilir (Abernethy & Vagnoni, 2003). Sonuç olarak, yöneticinin etkinliği ve algılanan yetkinliği, güç kullanımını iş döngüsüne göre uygun şekilde değiştirme becerisine bağlı olmaktadır. Bu döngünün nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olabilir:

- Erken yönetim aşamalarında, organizasyon veya proje rayına oturduğu için bir düzene ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşamada, çalışanları uyumlu tutmak için sağlam yönetim yaklaşımları uygulanmaktadır.

- Organizasyon veya projenin olgunluğu ilerledikçe ve konular teknik konulara kaydıkça, işin tamamlanması için uzman ve referans gücüne daha fazla güvenilmesi beklenmektedir.
- Son olarak, organizasyonel kontrolü sağlamak, bir projeyi yolunda tutmak ve istenen kaliteye ulaşmak için yöneticilerin, gevşekliğin oluşmamasını sağlamak amacıyla ödül ve zorlayıcı yetkiler kullanmaları gerekmektedir.

Tüm aşamalarda resmi ve zorlayıcı yetkileri kullanmak, tüm aşamalarda uzman ve referans gücünü kullanmaktan daha zararlı olabilir. Güç temelleri birbiriyle ilişkili olduğundan, üst düzey yöneticilerin, çeşitli yönetim aşamalarında çalışanların rollerini ve beklentilerini açıkça iletmeleri gerekmektedir. Bu, bir projenin erken ve geç aşamalarında değişken yönetim stilleri arasında herhangi bir çatışmayı önlemek için gerekli görünmektedir (Singh, 2009). Güç ve yönetim bir organizasyonda birçok şekilde kullanılabilir. Ancak, kötüye kullanıma potansiyeli nedeniyle, yöneticilerin, güç kullanımının dinamiklerini tam olarak anlamaları önem arz etmektedir. Birçok örgüt, örgütün büyüklüğüne göre (küçük, orta veya büyük) güç ve yöneticiliğin etkisinden olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, genel stratejiler oluşturmak, kaynakları tahsis etmek ve şirketin veya grubun her bir bölümü arasındaki iç ve dış güç dengesini yöneterek sonuçları olumlu yönde etkilemek için davranışlarını tanımlamaya odaklanmaları gerekebilir. Ancak, çeşitli güç kaynakları birbirinden tamamen ayrı olarak düşünülmemeli ve hatta bazen yöneticilerin, duruma ve örgütün ortamına bağlı olarak güç kaynaklarını farklı kombinasyonlarda birlikte kullanmaları daha olumlu sonuçlar elde etmelerini sağlayabilir (De Andreis & Carioni, 2019).

Örgütlerde gücün yönetimi, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkileyebilmektedir. Gücü elinde bulunduran kişi ya da gruplar, diğerlerinin davranışlarını yönlendirebilmekte, sınırlayabilmekte veya dönüştürebilmektedirler. Örgütlerde güç; uyum, motivasyon, iletişim, işbirliği, çatışma ve bağlılık gibi davranışları dönüştürücü bir etkiye sahip olmaktadır. Bu etki, kullanılan güç türüne (zorlayıcı, ödüllendirici, uzmanlık, karizmatik vb.) ve örgüt içindeki adalet algısına göre olumlu veya olumsuz yönde şekillenebilmektedir. French ve Raven (1959) göre, örgütlerde gücü yönetenler, çalışanlardan talimatlara uymalarını ve kurallara bağlı kalmalarını beklemektedirler. Bu beklenti çalışanlarda itaat ve uyum davranışlarının artmasına neden olmaktadır. Çalışanlarda örgüt içi dayanışmanın, güven, bağlılık ve gönüllü işbirliğinin artması için referans veya uzmanlık gücünün kullanılması uygun görünmektedir (French & Raven 1990). Pfeffer (1992)

göre, gücün yönetimi, çalışanlar arasında iletişimin yönünü etkilemektedir. Güç sahipleri kişilerle iletişimde daha resmî, dikkatli ve stratejik davranışlar sergilediklerinde, çalışanların iletişim ağı sınırlanabilmektedir. Yukl (2013) göre, çalışanlarda motivasyon ve performans değişimi kullanılan örgütsel gücün kaynağına göre artıp azalmaktadır. Yöneticiler ödüllendirici gücü kullanıldıklarında çalışanların motivasyonu yükselirken, performansları da buna bağlı olarak olumlu yönde etkilenmektedir. Buna karşın yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımı (cezalandırma tehdidi), çalışanlarda uzun vadede motivasyon kaybına sebep olmakta ve çalışanların işten uzaklaşmalarına yol açabilmektedir. Podsakoff vd., (1990) göre, yöneticilerin gücü şeffaf, adaletli ve çalışanların yararına olacak şekilde kullanmaları durumunda, çalışanların örgütlerine bağlılıkları, sadakatleri ve aidiyetleri güçlenmektedir. Robbins ve Judge (2017) göre, yöneticilerin gücü otoriter, adaletsiz ve tek taraflı kullanmaları durumunda, çalışanlarda pasif direnişler (görevleri isteksiz yerine getirme) ya da açık çatışmalar gibi davranış türleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin kullandıkları güce karşılık çalışanlarda itaat etme, mutabakat ve direnme gibi üç farklı tepkinin oluşabileceği belirtilmektedir. İtaat etme davranışı, genellikle yöneticilerin, yasal gücü ve ödül gücünü kullandıkları zaman çalışanların isteksiz olmalarına ve verilen talimatlara katılmamalarına rağmen kurallara uymaları durumunu ifade etmektedir. Mutabakat, genellikle uzmanlık ve referans gücünü kullanan yöneticilerin talimatlarının çalışanlar tarafından paylaşılması ve istekli bir şekilde istenilen davranışların sergilenmesi durumunu ifade etmektedir. Direnç davranışı ise, genellikle zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından kullanıldığı zaman çalışanların, kasıtlı olarak verilen talimatlardan kaçınmaları ve kurallara uymamaları durumunu ifade etmektedir (Newstrom & David, 1997).

Tablo 5: Güç Kaynaklarının Kullanımı ve Verilen Tepkiler (Griffin & Moorhead, 2013)

Güç Kaynakları	Tepkiler		
	Mutabakat	İtaat	Direnme
Referans Gücü	Büyük ihtimalle	Olabilir	Olabilir
Uzmanlık Gücü	Büyük ihtimalle	Olabilir	Olabilir
Yasal Güç	Olabilir	Büyük ihtimalle	Olabilir
Ödül Gücü	Olabilir	Büyük ihtimalle	Olabilir
Zorlayıcı Güç	Kesinlikle olmaz	Olabilir	Büyük ihtimalle

Tablo 5, güç kaynaklarının kullanımına bağlı olarak çalışanların yöneticilerin talimatlarına karşı verebilecekleri tepkileri göstermektedir. Tablo 5'e göre, çalışanlar tarafından referans ve uzmanlık güçleri, büyük ihtimalle mutabakatla sonuçlanmaktadır. Mutabakatla sonuçlanabilme ihtimali

olan güçlerin yasal güç ve ödül gücü olduğu görülürken, asla mutabakatla sonuçlanmayacak gücün zorlayıcı güç, olduğu görünmektedir. İtaat açısından bakıldığında referans, uzmanlık ve zorlayıcı gücün itaatle sonuçlanması ihtimal dâhilindeyken, yasal güç ve ödül gücünün, büyük ihtimalle itaatle sonuçlanması beklenmektedir. Direnme açısından ise, referans, uzmanlık, yasal ve ödül gücünün, direnmeyle sonuçlanma ihtimalinin olduğu, zorlayıcı güç durumunda direncin, büyük bir ihtimalle gerçekleşebileceği görünmektedir (Alkan & Erdem, 2019).

Örgütlerde güç, örgütün yapısı ve süreçleri üzerinde de bazı etkilere sahip olmaktadır. Örgütün merkezileşme yapısı ve yetki dağılımı açısından güç, örgütlerde kararların hangi düzeyde alınacağını belirleyebilmektedir. Örgütlerde paylaşımcı güç anlayışı kullanıldığında yetki daha fazla kişiye dağıtmakta iken, güçlü liderler, karar alma sürecini merkezileştirme eğiliminde olabilmektedir (Pfeffer, 1981). Hiyerarşi ve otorite açısından örgütlerdeki güç ilişkileri, örgütlerin hiyerarşik yapılanmasını şekillendirmektedir. Kullanılan gücün kaynağı, kişilerin kime bağlı olacağını ve hangi kişilerin kararları uygulayabileceğini belirtebilmektedir (Mintzberg, 1983). Örgütlerde formalleşme derecesi de kullanılan gücün yoğunluğuna göre şekillenmektedir. Kullanılan gücün yoğunluğu arttıkça örgütlerdeki kurallar ve prosedürler daha sıkı uygulanabilmektedir. Bu durumda formalleşme düzeyinin artışı, çalışanların davranışlarını sınırlandırmakta iken, güçlü yöneticilerin tercihlerinin kurumsal yapıya yansıtılmasını sağlamaktadır (Walls & Berrone, 2015).

Örgütlerde kullanılan güç, örgütlerin karar alma süreçleri, iletişim süreçleri, değişim yönetimi süreçleri ile çatışma ve müzakere süreçleri üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütlerde kullanılan güç, karar alma süreçlerinde hangi bilgilerin dikkate alınması gerektiğini ve hangi alternatiflerin değerlendirilebileceğini belirleyebilmektedir. Güçlü kişiler ya da gruplar, kendi çıkarlarına uygun kararları öne çıkarabilmektedirler (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Örgütlerdeki güç, iletişim süreçlerini etkileyerek örgüt içindeki bilgi akışının yönünü belirleyebilmektedir. Örgütlerdeki güçlü kişiler ya da gruplar, bilgilerin kimlere ulaşp ulaşmaması yönünde kontrol sahibi olarak iletişim kanallarını şekillendirebilmektedirler (Foucault, 1980). Örgütlerin kullandıkları güç kaynakları, örgütlerin değişim süreçlerinde etkili olabilmekte, değişimin hızını ve yönünü belirleyebilmektedirler. Gücü ellerinde bulunduran kişiler veya gruplar, örgütlerin değişim süreçlerine destek verebilecekleri gibi direniş de gösterebilmektedirler (Kotter, 1996). Örgütlerde ortaya çıkan çatışma ve müzakere süreçleri de örgütlerde kullanılan güçten etkilenebilmektedir. Kullanılan gücün kaynağı, örgütlerin iç çatışmalarının çözümünde kritik rol oynayabilmekteyken, güçlü kişiler ya

da gruplar, müzakere süreçlerinde üstünlüğü sağlayarak sonuçların kendi lehlerine gerçekleşmesini sağlayabilmektedirler (Yukl, 2013).

5. Gücün Kötüye Kullanımı

İşyerinde gücün kötüye kullanılması, “hedefi korkutma, kontrol etme veya başka bir şekilde itibar, büyüme, onur, söz hakkı veya işyerindeki diğer insan haklarını elinden alma etkisine sahip veya niyeti olan herhangi bir güç kaynağının istenmeyen, hoş karşılanmayan bir şekilde istismar edilmesi” olarak ifade edilebilir (Carbo & Hughes, 2010). Başka bir tanımlamaya göre ise gücün kötüye kullanımı, “hedef alınan kişinin, istismara uğradığını hissettiği ve işverenin verdiği söz ve taahhütlerin yerine getirilmediği hissine kapıldığı için bir tür psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanması” şeklinde tanımlanmaktadır (Parzefall & Salin, 2010). Çoğu durumda, gücü kötüye kullanan, genellikle hedef kişiye göre üst düzey bir konumda olan doğrudan yönetici veya amir olmaktadır. Fakat söz konusu güç istismarı, akranlar arasında veya astlardan üstlerine karşı da örgütün her kademesinde gerçekleşebilmektedir. İstismarcı bir iş yeri ortamında, çalışanlar, yöneticilerinin işlerinde etkili bir şekilde çalışma becerilerini olumsuz etkileyen davranış ve eylemlerine maruz kalabilmektedirler. Yöneticilerin aşırı çalışmaya neden olan istismarına ek olarak, ailevi sorunlar ve sağlıkla ilgili endişeler de çalışan stresini artırabilmektedir. İş yükü, ekonomik durgunluk, birleşmeler, küçülmeler ve yöneticilerin bireylerin iş performansını izleme sıklıkları, daha fazla güvensizlik katmanı oluşmasına neden olabilmektedir (Medina vd., 2020). Baskıcı liderlik ve zorlayıcı güç kullanımı açısından gücü elinde bulunduran yöneticilerin, cezalandırma ve tehdit yoluyla çalışanları kontrol etmeleri de çalışanlarda stres, düşük motivasyon ve işten ayrılma niyetine yol açabilmektedir (Ashforth, 1994). Örgütlerde gücün kötüye kullanılması işyerinde ve çalışanlarda bazı olumsuz durumların gerçekleşmesine neden olabilir. Bunlar:

- Çalışanların yaratıcılığı engelleyebilir,
- Çalışanların kişilik gelişimini engelleyebilir,
- Örgütün etik uygulamalarını sınırlayabilir,
- Çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyebilir,
- Çalışanların veya örgütün ruhunu manipüle edebilir,
- Yalancı tanıklıkların oluşmasına neden olabilir,
- Açıkça veya gizlice bir takım önyargıların oluşmasına neden olabilir,

- Güç konumlarından dolayı yöneticilerin, keyfi ve kaprisli hareket etmelerine neden olabilir (Singh, 2009).

Yurtsever (2023), yaptığı çalışmada hiyerarşik otoritenin, kaynak kontrolü ve ağ merkeziliği nedeniyle yöneticilerin gücü kötüye kullanma konusunda çok geniş yetki ve fırsatlara sahip olduğunu, gücün hiyerarşik olarak kötüye kullanıldığı zaman bazı olumsuzluklara vesile olabileceğini belirterek söz konusu olumsuzlukları boyutlar ve yönetim örnekleri kapsamında tablo olarak sunmuştur:

Tablo 6: Gücün Hiyerarşik Olarak Kötüye Kullanılmasının Boyutları ve Örnekleri (Yurtsever, 2023)

Boyutlar	Yönetim Örnekleri
Bireysel İtibara Saygısızlık	• Yasadışı işbirliği talepleri dayatmak, • Fiziksel taciz, • Sözlü olarak taciz etmek veya alenen/herkesin önünde utandırmak, • Davranışsal rahatlıkta ısrarcı olmak, • Zarar verecek şekilde dedikodu yapmak, • Manipülatif bağımlılık, • Yalan söylemek, abartmak veya samimiyetsiz sözler vermek.
İş Performansının veya Hak Edilen Ödüllerin Önündeki Engeller	• Personel seçimi kararlarını keyfi olarak almak, • Astarlarının çalışmaları için aldatıcı bir performans değerlendirmesi varsaymak, • Astarları görev için gerekli kaynaklardan yoksun bırakmak, • Performans değerlendirme konusunda ayrımcılık yapmak, • Ödülleri keyfi olarak tahsis etmek, • Kendi zayıf performansını astarlarına atfetmek, • Şirketin sosyal etkinliklerine zorunlu katılmayı gerektirmek.

Tablo 6, gücün kötüye kullanılmasının tanımlayıcı boyutlarının bazı örneklerini sunmaktadır. Gücün kötüye kullanılması hem astların itibarlarına zarar vermekte hem de performans veya hak edilen ödülleri işlevsiz kılmaktadır. Örneğin, performansının iyileştirilmesi için gerekli bilgileri bir astından kasten saklayan bir yönetici yetkiyi iş performansı için işlevsiz bir şekilde ancak bireysel onuruna saygısızlık etmeden kullanmış olmaktadır.

Güç sahipleri, bilgi akışını kendi lehlerine çevirmek için manipülasyona da başvurabilmektedirler. Gücü elinde bulunduranların, çalışanlardan bilgi saklamaları ya da çarpıtılmış bilgi sunmaları durumunda örgütsel kararların kalitesi düşebilmektedir (Kipnis vd., 1980). Amerika’da 2001 yılında “Enron Skandalı” olarak kayıtlara geçen ve şirket yöneticilerinin otoritelerini kullanarak şirketin mali durumunu olduğundan daha iyi göstermek için muhasebe kayıtlarını manipüle etmeleri neticesinde şirket iflas etmiş, binlerce kişi işsiz kalmış ve yatırımcılar milyarlarca dolar kaybetmiştir (Healy

& Palepu, 2003).Psikolojik araştırmalar, gücün yozlaştırdığını, bencilliğe, hile yapmaya, sosyal mesafeye, güvensizliğe, çekingenliğe, sosyal normların ihlaline ve ayrıca ekonomik oyunlarda adaletsiz dağıtımlara yol açtığını vurgulamaktadır (Van Dijk vd., 2018; Bendahan vd., 2015; Lammers vd., 2015; Galinsky & Maurice, 2015; Dubois vd., 2015). Rekabetçi bir organizasyon yapısının olduğu yerde, komuta etme gücüne sahip birkaç kişi bulunmaktadır. Bazen bir organizasyonun yapısı ve bu birkaç kişinin zihniyeti, istismarcı organizasyon olarak bilinen “canavarın” yaratılmasına yol açmaktadır. Organizasyon yapısı tarafından göz yumulan bu birkaç kişi, konumlarını telafi etmek veya güvence altına almak için statülerini ve güçlerini kullanabilirler. Gücü olanların amacı, kişisel refah ve rahatlık elde etmektir. Sonuç olarak, rahatlığı elde etmek isteyen bu yöneticiler, işlerini başarmanın bir yolu olarak güçlerini kötüye kullanabilmektedirler (Giurge vd., 2019). Örgütsel gücün kötüye kullanılma nedenlerinden birisi de yöneticilerin karakterine bağlı olabilmektedir. Olumsuz güç stillerinin analizinde, McClelland ve Burnham (1976), karakteristik güç kullanımlarına göre üç tür yönetici belirlemişlerdir. Bunlar:

- Gücü kurumsal amaçlar için kullanan *kurumsal yöneticiler*,
- Gücü kişisel kazanç için kullanan *kişisel güç yöneticileri*,
- Yalnızca beğenilmekle ilgilenen *ilişkisel yöneticiler*.

Kurumsal yöneticiler, ekip ruhu, kurumsal netlik veya sorumluluk duygusu gibi bağımlı performans değişkenlerinde çalışanlar tarafından benimsenen yöneticiler olmaktadır. İlişkisel yöneticiler, örgütte az, kendileriyle çok ilgili olan kibir, narsisizm ve zayıflığı yansıtan etkisiz yöneticiler olarak nitelendirilmektedirler. Kişisel güç yöneticileri ise, nevrotik ve sapkın davranışlar sergileyen yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerde bulunan karakteristik bozukluklar örgütlerde gücün etkin kullanılmasını engellemekte ve gücün kötüye kullanılmasında bir neden olabilmektedir (Singh, 2009).

Gücün asimetrik dağılımı, bazı çalışanların baskı altına alınmasına, dışlanmasına veya sistematik olarak kötü muamele görmesine neden olabilmektedir. Yöneticiler, sahip oldukları otoriteyi kişisel hoşnutsuzluklarını gidermek için kullanabilmektedirler. Örneğin belirli çalışanları sürekli küçük düşürmek, görevlerini gereksiz yere zorlaştırmak ve onları dışlamak gibi yollara başvurabilmektedirler. Bu durum, çalışanlarda depresyon, motivasyon kaybı, işten ayrılma ve örgütte yüksek personel devri gibi durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Leymann, 1996). Güç, kurumsal çıkarlar yerine kişisel ilişkiler için kullanıldığında yöneticilerin,

akrabbalarını ve yakın çevrelerini liyakatten bağımsız şekilde işe almaları veya terfi ettirmeleri söz konusu olabilmektedir. Bundan dolayı, örgüt içinde adalet algısının bozulması, yetkin olmayan kişilerin kritik görevlere gelmesi ve bunlara bağlı olarak çalışan motivasyonunun düşmesi gibi durumlar gerçekleşebilmektedir (Abdalla vd., 1998). Bir örgütteki ayrımcılığın kaynağı bazen en etkili birim olan insan kaynakları biriminden gelebilmektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri tarafından yapılan ayrımcılık, politikaların haksız uygulanması, çalışanlara pusu kurulması ve yöneticilerin denetimsiz personel eylemleri gibi birçok biçimde ortaya çıkabilir. Kurumsal politikalar, bazılarını korumayı benimserken, belirli çalışan gruplarını göz ardı edebilir. Dolayısıyla, iş yerindeki bu tür önyargılar istemeden de olsa düşmanca bir çalışma ortamı yaratabilir. Örneğin; 10 yıldan az iş deneyimine sahip 35 yaş ve altı adayların işe alınmasını teşvik etmek gibi politikalar, 40 yaş üstü çalışanlar üzerinde derin olumsuz etkilere sahiptir. Bu tür yaş ayrımcılığı, çalışanları işyerini dayanılmaz bulup mevcut işverenlerinden gönüllü olarak ayrılmalarına neden olan bir sindirme politikası olarak gösterilebilir (Ebeid vd., 2011). Negatif gücün dağıtımı, etki temellerinin, güç becerilerinin ve güç temellerinin tümünü veya herhangi birini kullanmak üzere gerçekleşmektedir. Bu nedenle, güç tarafsız bir yönetim kaynağı olsa da, iki yüzü olan ikili bir varlık olarak bilinmektedir. En görkemli güç temellerinden biri olan uzman gücü bile, adaletsiz bir yöneticinin elinde olumsuz, yıkıcı ve adaletsiz bir şekilde kullanılabilir. Genellikle, insan becerileri, felsefi vizyon veya kültürlerarası etkileşim konusunda yeterince gelişmemiş mühendislik uzmanları, gücü doğru şekilde kullanamayabilmektedirler (Ziemianski, 2022). Gücü ellerinde bulunduranlar, örgütsel kaynakları (terfi, ödül, bütçe vb.) kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmektedirler. Bu durum, örgüt içinde adalet algısının bozulmasına ve çalışanlar arasında güvensizliğe yol açabilmektedir (Pfeffer, 1992). Güçlü bir yönetici, çalışanları referans gücünü kullanarak çalıştırmaya ikna ederken, sahte ödüller sunabilir. Bu durum yöneticinin dürüstlükten yoksun olduğunu göstermektedir. Ancak böyle bir davranışın sürekli tekrarlanması, örgütün temellerini aşındırabilir. Güç yansıtma ve algısı, duygulanım, biliş ve davranış gibi tutumsal bileşenlere dayanmaktadır (Tobore, 2023). Zorlama gücünün kullanımı, bireylerde sinirlilik, asabiyet, uykusuzluk ve konsantrasyon kaybı gibi stres belirtileriyle kendini göstermektedir. Bu tür durumlar, yalnızca bireylerin performansına değil, aynı zamanda kurumsal performansa da zarar verebilmektedir (Nwankwo vd., 2019). Ödül gücü veya kaynak tahsisi, olumsuz kullanıldığında yönetici tarafından kötüye kullanılabilir. Örneğin, ödül ve kaynakların reddedilmesi veya geri çekilmesi, bir yöneticinin kuruluştaki diğer kişilere, özellikle de meşru güce sahip olmayanlara zorbalık etmek için kullandığı taktikler

olabilir (Medina, 2020). Gücün kötüye kullanılma yönlerinden bir tanesi de, etik ihlaller ve yolsuzluk olabilmektedir. Güç sahiplerinin, gücü kötüye kullanılma niyetleri, etik dışı kararlar alınmasına, kayırmacılığa, rüşvet ve çıkar çatışmalarına yol açabilmektedir (Treviño, 1986). Örneğin; Almanya’da 2015 yılında ünlü araç firması Volkswagen etik ihlallere başvurmuş ve “Emisyon Skandalı” adı altında bir skandal gerçekleşmiştir. Volkswagen’in üst yönetimi, teknik ekiplere baskı uygulayarak etik dışı yöntemlerle emisyon test sonuçlarını değiştirmelerini istemiştir. Yöneticiler, araçların daha çevreci görünmesi için yazılım manipülasyonu yapmışlardır. Durum, küresel çapta milyarlarca dolarlık ceza ve marka itibarının ciddi şekilde zedelenmesi ile sonuçlanmıştır (Hotten, 2015).

Örgütlerde gücün kötüye kullanılmasını önlemek için bir takım uygulamalar ortaya koymak fayda sağlayabilmektedir. Bu konuda bazı araştırmacıların ortaya koydukları bazı ilkeleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Etik Kurallar ve İlkeler Belirlemek: Örgütlerde yazılı etik kuralların oluşturulması, çalışanların ve yöneticilerin bu kurallara uymalarının sağlanması ve ihlal durumlarında yaptırımların uygulanması, gücün kötüye kullanılmasını önleyebilir (Treviño & Nelson, 2017).
- Etik Liderliği Teşvik Etmek: Liderlerin sadece sonuç odaklı değil, süreç ve değer odaklı hareket etmelerini desteklemek ve bu sayede liderlerin etik davranışlarını tüm örgüte yansıtmak, gücün kötüye kullanımını engelleyebilir (Ciulla, 2004).
- Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Mekanizmaları Kurmak: Yöneticilerin keyfi güç kullanımlarını sınırlamak için karar alma süreçlerinin şeffaf olması ve yöneticilerin hesap verebilir bir yapıya tabi tutulması gerekmektedir (Pfeffer, 1992).
- Çalışan Katılımını Artırmak: Yöneticilerin gücü tek taraflı kullanmalarının önüne geçebilmek için çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve bu sayede örgütsel adalet algısını güçlendirmek gerekmektedir (Greenberg, 1990).
- Eğitim ve Farkındalık Programları Düzenlemek: Çalışanlara ve yöneticilere etik liderlik, adalet ve güç dengesi konularında eğitimler verilerek gücün kötüye kullanılması engellenebilir (Brown & Treviño, 2006).
- Etkili Denetim ve İç Kontrol Sistemleri Kurmak: Gücün kötüye kullanılmasını engellemek için kararları düzenli olarak gözden geçirmek ve iç denetim mekanizmaları kurmak gerekmektedir (Sims, 1992).

- Adil Performans ve Ödül Sistemleri Geliştirmek: yöneticilerin gücü kötüye kullanmamaları için ödüllerin, sadece gücü elinde bulunduranlara değil, objektif ölçütlere göre dağıtılması ve bu sayede güç eşitsizliklerinden doğan adaletsizliklerin önlenmesi gerekmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005).

6.Sonuç

Örgütsel güç açısından literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde; örgütlerde güç, hiyerarşik yapı içerisinde farklı kaynaklardan beslenerek kendine yer edinebilen, örgüt içerisinde gücü elinde bulunduran yöneticilerin kişisel özelliklerine göre de çalışanlarda olumlu ya da olumsuz psikolojik etkiler gösterebilen bir etken olarak yorumlanabilir. Nitekim, French ve Raven (1959), Preffer (1992), Bass (1990), Robins ve Judge (2017), Mintzberg (1983) gibi araştırmacıların, örgütlerdeki güç üzerine yaptıkları çalışmalarda gücün doğru bir şekilde kullanılması durumunda motivasyon, verimlilik, değişim, yenilik, kararlarda etkinlik gibi olumlu durumların oluştuğunu, aksi durumda ya da kötüye kullanılmak istendiğinde ise, korku, stres, güvensizlik, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortaya çıktığını belirtmektedirler.

Yöneticiler için güç, çalışanları ve kaynakları harekete geçirerek işleri halledebilmeleri açısından önemli olmaktadır. İşletmelerin büyüklüğü, çalışanların uyumu, seviyeleri gibi farklı etkenler, gücün yönetilmesinde farklı stratejiler gerektirebilmektedir. Büyük işletmelerin örgütsel yapısı içerisinde farklı düzeylerde yöneticilerin bulunması ve her bir yöneticinin farklı düzeylerde güce sahip olması, sürecin kontrol edilmesini zorlaştırabilmektedir. Nitekim De Andreis ve Carioni, (2019) işletmelerin büyüklüğüne ve çalışanların seviyesine göre farklı yöneticilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre her durumda geçerli olabilecek tek bir örgütsel güç yönetiminin olmayacağını söylemek mümkündür.

Sonuç olarak; topluma fayda sağlamak, ortaya koyulan üretkenlik karşılığında kazanç elde edebilmek ve sürdürülebilir bir yapıya bürünmek üzere kurulan işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri; örgütsel yapılarını en iyi şekilde oluşturmalarına ve gücün kaynağıyla dengesini çok iyi ayarlamalarına bağlı olmaktadır. Yöneticilerin güç kullanımı ile astlarının memnuniyeti ve performansı arasındaki ilişkinin farkında olarak ellerindeki gücü bilinçli bir şekilde kullanmaları ve ayrıca gücün kötüye kullanılmasını engelleyebilecek bir örgüt yapısı oluşturmaları, gücün etkili bir şekilde kullanılması açısından örgütlere büyük faydalar sağlayabilir.

Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Abernethy, M. A., & Vagnoni, E. (2003). Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 207-225.
- Adams, J. R., & Campbell, B. W. (1986). *Roles and responsibilities of the project manager*. PMI, Drexel, Hill, Pa.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Alkan, A., & Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve informal yünden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 405-433.
- Argon, T., Yıldırım, F. A., & Kurt, A. (2014). Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Arslantaş, H., & Dayanan, U. İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Sırt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 46-63.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty Tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Aslanargun, E. (2011). The power sources that principals handle in school administration. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2(3), 3-28.
- Baporikar, N. (2008). Power in organizations. *The Journal of Applied Research*, 3(1), 74-81.
- Barbour, J. D. (2006). Theories of administration. F. W. English (Edt.), *Encyclopedia of educational leadership and administration* (pp. 23-27.). Sage.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bendahan, S., Christian, Z., François, P. P., & John, A. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *Leadership Quarterly* 26(2), 101-122.
- Berman, S. L., & Van Buren, H. J. (2015). Mary Parker Follett, managerial responsibility, and the future of capitalism. *Futures*, 68(4), 44-56.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organization*. Jossey-Bass.
- Bozgöz, İ. E. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 55(1), 7-14.
- Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2020). *Power, politics, and organizational change*. Sage Publication.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Yayınevi.
- Carbo, J., & Hughes, A. (2010). Workplace bullying: Developing a human rights definition from the perspective and experiences of targets. *Working USA* 13(3), 387-403.
- Chell, E. (1993). *The psychology of behaviour in organizations*. Palgrave.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- De Andreis, F., & Carioni, M. (2019). Theoretical observations on power in complex organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(6), 1423-1430. .
- De Andreis, F., & Petruzzo, S. (2017). Environment and conflict management for research and development support. *European Journal of Economics and Management Sciences*, 2, 101-107.
- Drach-Zahavy, A., & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 667-682.
- Dubois, D., Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2015). Social class, power, and selfishness: When and why upper and lower class individuals behave unethically. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(3), 436-449. .
- Dunbar, N. E. (2004). Theory in progress: Dyadic power theory: Constructing a communication-based theory of relational power. *Journal of Family Communication*, 4(3), 235-248.
- Duncan, W. J. (1981). Teaching organizational behavior and management: An opinion. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 6(4), 6-8.

- Ebeid, F., Kaul, T., & Shane, H. (2011). Workplace abuse: Problems and consequences. *International Business & Economics Research Journal*, 2(6), 75-86.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Elias, S. M., & Loomis, R. J. (2004). The effect of instructor gender and race/ethnicity on gaining compliance in class. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 937-958.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organisations, on power, involvement and their correlates*. The Free Press.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. The Free Press.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: a systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-19.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. Pantheon.
- French, J. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright (Edt.), *Studies in social power* (pp. 50-67). Institute for Social Research.
- Galinsky, A. D., & Maurice, S. (2015). *Friend & Foe: When to cooperate, When to compete, and how to succeed in both*. Random House Business Books.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organisations, behaviour, structure, processes*. Mc Graw Hill.
- Giurge, L. M., Van Dijke, M., Zheng, M. X., & De Cremer, D. (2019). Does power corrupt the mind? The influence of power on moral reasoning and self-interested behavior. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 1-13.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organization*. Cengage Learning.
- Gutterman, A. S. (2023). *Organizational culture: State of the research 2023*. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4403558> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4403558>.
- Hales, C. (1997). Power, authority and influence. A. Harris, N. Bennett, & M. Preedy (Edt.), *Organisational effectiveness and improvement in education* (pp. 22-30). OUP.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Pfeiffer.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.

- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The Fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3-26.
- Hirokawa, R. Y., Kodama, R. A., & Harper, N. L. (1990). Impact of managerial power on persuasive strategy selection by female and male managers. *Management Communication Quarterly*, 4(1), 30-50.
- Hornby, A. S. (2001). *Oxford advanced learners' dictionary*. OUP.
- Hotten, R. (2015). *Volkswagen: The scandal explained*. BBC news <https://www.bbc.com/news/business-34324772>.
- İşbilir, H. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal yeterlikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Jones, G. (2010). *Organizational theory, design and change*. Pearson Education.
- Kalberg, S. (1980). Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, 85(5), 1145-1179.
- Katz, S. M. (1998). A newcomer gains power: An analysis of the role of rhetorical expertise. *Journal of Business Communication*, 35(4), 419-442.
- Kelly, C. (2007). Managing the relationship between knowledge and power in organisations. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 59(2), 125-138.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Dubois, D., & Rucker, D. D. (2015). Power and morality. *Current Opinion in Psychology*, 6, 15-19.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Leavitt, J. H., Pondy, L., & Boje, D. (1980). *Readings in managerial psychology*. University of Chicago Press.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 542, 100-110.
- Medina, A., Lopez, E., & Medina, R. (2020). The unethical managerial behaviours and abusive use of power in downwards vertical workplace bullying: A phenomenological case study. *Social Sciences*, 9(6), 1-15.
- Meydan, C. H., & Köksal, K. (2009). The effect of organizational structure on leader power in educational and security organizations: A comparative study. *Education and Science*, 44(197), 315-334.
- Meyer, S., & Ward, P. R. (2009). Reworking the sociology of trust: making a semantic distinction between trust and dependence. *Future Sociol*, 1-16.
- Mimaroglu, H., & Özgün, H. (2008). Örgütlerde güncel bir sorun: "Mobbing". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 201-226.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The power game and the players. J. M. Shafritz, & J. S. Ott (Edt.), *Classics of organisation theory* (pp. 364-373). The Dorsey Press.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage Publications.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Munduate, L., & Gravenhorst, K. B. (2003). Power dynamics and organisational change: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 1-13.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Organizational behaviour: Science, the real world and you*. Cengage Learning.
- Nelson, G. M. (2017). Mary Parker Follett-Creativity and democracy. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(2), 178-185.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Nwankwo, C., Mbah, S. I., & Okeke, M. C. (2017). Effect of power on employee performance: A study of selected universities in South East, Nigeria. *Journal of Research in National Development*, 15(2), 95-103.
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780. .
- Patterson, E., Branch, S., Barker, M., & Ramsay, S. (2018). Qualitative research in organizations and management: An article information . *Qualitative*

- Research in Organizations and Management: International Journal*, 13(1), 32-52.
- Peiro, J. M., & Melia, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 14-35.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, Satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Ramos, V., Franco-Crespo, A., Gonzalez-Perez, L., Guerra, Y., Ramos-Galarza, C., Pazmino, P., & Tejera, E. (2019). Analysis of organizational power networks through a holistic approach using consensus strategies. *Heliyon*, 5(2), 1-23.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture: What it is and how to change it. P. Evans, Y. Doz, & A. Laurent (Edt.), *Human resource management in international firms* (pp. 56-57). Palgrave Macmillan.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schmid, E. A., Pircher, V. A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management* 45(4), 1401-1433.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sims, R. R. (1992). *Ethical leadership: The quest for character*. Praeger.
- Sincer, S. (2023). Örgütlerde güç ve politika: Pfeffer'in tipolojisi üzerine bir inceleme. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 138-154.

- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 165-176.
- Singh, A., & Vlatas, D. A. (1991). Using conflict management for better decision making. *Journal of Management in Engineering*, 7(1), 70-82.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: the effects of agent/target power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organisational Behaviour*, 23(2), 167-179.
- Tobore, T. O. (2023). On power and its corrupting effects: The effects of power on human behavior and the limits of accountability systems. *Communicative & Integrative Biology*, 16(1), 1-20.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Wiley.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Van Dijke, M., De Cremer, D., Langendijk, G., & Anderson, C. (2018). Ranking low, feeling high: How hierarchical position and experienced power promote prosocial behavior in response to procedural justice. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 164-181.
- Walls, J. L., & Berrone, P. (2015). The power of one to make a difference: How informal and formal CEO power affect environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 293-308.
- Webb, L. D., & Norton, M. S. (1999). *Human resource administration, personal issues and needs in education*. Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Yurtsever, B. B. (2023). Güç ve hubris sendromu. Y. Gülbahar (Edt.), *Örgütsel davranış güncel konular* (ss. 1-22.). Özgür Yayınları.
- Zalesnik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. Harper and Row Publishers.
- Ziemianski, P. (2022). Identifying and mitigating the negative effects of power in organizations. *Journal of Applied Social Science*, 16(1), 140-159.