

Örgütlerde Güç Mücadeleleri 8

Cebrail Yakışır¹

Özet

Bu bölümde, örgütlerde yöneticiler arasındaki güç ilişkileri ve bu ilişkilerden doğan çatışmalar, kuramsal çerçeve ve güncel örneklerle ele alınmaktadır. Güç kavramı, yalnızca hiyerarşik yetki ya da resmî mevkilere dayalı bir olgu olmayıp, aynı zamanda sosyal ilişkiler, kültürel bağlam ve etik değerlerle şekillenen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, örgütlerde gücün hem görünür hem de görünmez yönleri olduğu ve karar alma süreçlerinin yalnızca resmî otorite üzerinden değil, aynı zamanda gayriresmî ağlar, sosyal sermaye ve kişisel ittifaklar üzerinden de belirlendiği ortaya konmaktadır. Liderlik bağlamında ise dönüştürücü ve otoriter yaklaşımlar arasındaki farklar öne çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik, gücü çalışanların potansiyelini açığa çıkaran bir araç olarak kullanırken, otoriter liderlik daha çok baskı, kontrol ve cezalandırmaya dayalıdır. Bu iki model arasındaki ayırım, gücün paylaşımcı bir kaynak mı yoksa merkeziyetçi bir baskı unsuru mu olduğu sorusuna verilen yanıtla ilişkilidir. Çalışmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırdığı; otoriter liderliğin ise çatışma ve direnç stratejilerini beslediği vurgulanmaktadır. Örgütlerdeki gayri resmî iletişim kanalları, yöneticiler arası ittifaklar ve sosyal ağların gücü, görünmez iktidar alanları ortaya çıkarmakta ve çoğu zaman resmî hiyerarşiden daha etkili olmaktadır. Kamu ve özel sektör örgütlerine yönelik verilen örnekler, güç ilişkilerinin bağlamsal boyutlarını somutlaştırmaktadır. Kamu kurumlarında mevzuata dayalı otorite öne çıkarken; özel sektörde patronaj, kayırmacılık ve sadakat ilişkileri belirleyici olmaktadır. Son olarak, güç, örgütsel kültür ve etik ilişkisi ele alınmış; gücün etik değerlere dayalı ve şeffaf biçimde kullanılmasıyla adalet algısının güçleneceği, buna karşın keyfi ve etik dışı güç kullanımının örgütsel yozlaşmaya yol açacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla, çağdaş örgütlerde sürdürülebilir başarı, gücün yalnızca bir kontrol mekanizması olarak değil; aynı zamanda etik, kültürel ve sosyal değerlerin taşıyıcısı olarak ele alınmasıyla mümkün olabilmektedir.

1 Dr. Cebrail YAKIŞIR, Diyanet İşleri Başkanlığı, cebrailyakisir@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-8678-3784

Giriş

Örgütlerde güç, otorite, hiyerarşi ve çatışma kavramları, yönetim biliminin en temel inceleme alanlarını oluşturmaktadır. Tarihsel olarak örgüt teorilerinin ilk evrelerinden itibaren bu kavramların yönetim pratiğinin ayrılmaz parçaları olduğu görülmektedir. Klasik yönetim anlayışı, gücü daha çok biçimsel otoriteyle özdeşleştirirken; modern ve eleştirel yönetim yaklaşımları, gücü yalnızca resmî kurallar ve hiyerarşik konumlarla değil, aynı zamanda gündelik ilişkiler, gayri resmî ağlar ve kültürel kodlarla açıklamaktadır. Paçacı ve Erdem'in (2017) ifade ettiği gibi güç olgusu, özünde bir "etkileme kapasitesi" olarak ele alınır. Bir aktörün diğerinin davranışlarını etkileme, yönlendirme veya kısıtlama yeteneği, örgütsel ilişkilerin temelini oluşturur. Ancak bu süreç daima karşılıklılık ve bağımlılık üzerine kuruludur: taraflardan biri diğerine daha fazla bağımlıysa, güç dengesizliği ortaya çıkar. Bu dengesizlik, örgütlerde yöneticiler arasında sıklıkla güç çatışmalarını tetikler.

Otorite, yöneticilerin meşru yetkilerini kullanarak karar alma ve astları yönlendirme biçimini ifade eder. Weberyen gelenekte otorite; geleneksel, karizmatik ve yasal-ussal türlerde sınıflandırılırken, günümüz örgütlerinde bu kategoriler çoğu zaman iç içe geçmektedir. Araştırmalar, yöneticilerin yalnızca resmî otoriteye değil, aynı zamanda kişisel özelliklere, sosyal sermayeye ve ilişki ağlarına dayalı olarak da otorite kurduklarını göstermektedir (Arslan, 2018). Hiyerarşi ise örgütlerde işleyişin düzenlenmesi ve görevlerin tanımlanmasında işlevsel bir araç olmakla birlikte, çatışmaların da en önemli kaynağıdır. Hiyerarşik yapılarda üst-ast ilişkileri, yetki-sorumluluk dağılımları ve statü farklılıkları, yöneticiler arasında hem iş birliğini hem de rekabeti doğurur. Özellikle merkeziyetçi ve bürokratik örgütlerde hiyerarşinin katılığı, otorite kullanımının sertleşmesine, dolayısıyla güç mücadelelerinin artmasına yol açmaktadır. Öte yandan, örgüt içi ilişkilerin yalnızca formel kurallarla işlemediği, gayri resmî yapılar ve ağların da belirleyici rol oynadığı bilinmektedir. İnfomal ittifaklar, yöneticilerin hem kendilerini korumak hem de örgüt içinde nüfuzlarını artırmak amacıyla geliştirdikleri stratejik araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ittifaklar kimi zaman örgütsel dayanışmayı ve bilgi akışını güçlendirirken, kimi zaman da çıkar grupları arasında klikleşmeye ve örgütsel bütünlüğün zedelenmesine neden olabilmektedir (Paçacı & Erdem, 2017, s. 13).

Son yıllarda örgütlerde güç ve otoriteye bağlı çatışmaların yalnızca kurumsal süreçleri değil, bireylerin psikolojik ve sosyal yaşamlarını da etkilediği görülmektedir. Kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, cam tavan sendromu, mobbing ve kayırmacılık gibi olguların hiyerarşi

ve otorite ilişkileriyle doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Güç çatışmalarının yönetilemediği ortamlarda çalışanlarda tükenmişlik, yabancılaşma ve motivasyon kaybı gibi sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir (Çetinkaya & Sanioğlu Tanış, 2017: 609). Dolayısıyla yöneticiler arası güç çatışmaları, otorite ve hiyerarşinin işleyişi, gayri resmî ittifakların oluşumu ve örgütsel kültürün dinamikleriyle iç içe geçen çok katmanlı bir olgudur. Bu bölümde, yöneticiler arasındaki güç çatışmaları, hiyerarşi–otorite–direniş ilişkisi, ağ yapıları ve gayri resmî ittifaklar üzerinden ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Böylece hem kuramsal yaklaşımlar hem de Türkiye’de yapılan güncel araştırmalar ışığında örgütlerdeki güç ilişkilerinin çok boyutlu doğası tartışılacaktır.

1. Güç Mücadelelerinin Görünümü: Örgütsel Çatışmalar

Örgütler, sadece iş süreçlerinin yürütüldüğü mekanik yapılar değil, aynı zamanda insan ilişkilerinin, çıkarların, değerlerin ve güç dengelerinin sürekli müzakere edildiği sosyal alanlardır. Bu nedenle yöneticiler arası ilişkiler, çoğu zaman işbirliği ile rekabetin iç içe geçtiği dinamikler şeklinde karşımıza çıkar. Güç, bir yandan otoritenin uygulanmasını mümkün kılarken, diğer yandan farklı çıkar gruplarını karşı karşıya getiren bir araç haline gelir. Dolayısıyla çatışma, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir boyutu olarak değerlendirilmelidir. Modern yönetim literatüründe, çatışmaların yalnızca olumsuzluk değil, yenilik, yaratıcılık ve örgütsel dönüşüm için fırsat anlamına da gelebileceği kabul edilmektedir (Koçak & Aktaş, 2019:3). Ancak bunun gerçekleşebilmesi için, çatışmaların doğru yönetilmesi ve yapıcı kanallara yönlendirilmesi gerekir.

1.1. Çatışmaların Kaynakları

1.1.1. Kaynak Rekabeti ve Paylaşım Sorunları

Yöneticiler arasında en sık görülen çatışma nedeni, sınırlı kaynakların dağılımı üzerindeki rekabettir. Bütçeden alınacak pay, nitelikli insan kaynağına erişim veya teknolojik altyapıya yatırım konuları yöneticiler arasında gerginlik yaratabilmektedir (Alga, 2017, s. 102). Özellikle kamu sektöründe kaynakların politik ve bürokratik süreçlerle tahsisi, bu çatışmaları daha görünür kılmaktadır. Örneğin, pandemi sürecinde sağlık kurumlarında yöneticiler, hem bütçe hem de koruyucu ekipman temini konusunda ciddi bir paylaşım çatışması yaşamışlardır. Bazı yöneticilerin kaynaklara daha hızlı erişmesi, kurum içi adalet algısını zedelemiştir.

1.1.2.Statü ve Prestij Mücadelesi

Yöneticiler için yalnızca ekonomik kaynaklar değil, aynı zamanda statü, görünürlük ve prestij de bir güç kaynağıdır. Departmanlar arası üstünlük kurma çabaları, çoğu zaman “görünür olma” ve “karar mekanizmasında daha çok söz sahibi olma” hedefleriyle beslenir (Çalışkur, 2016: 37). Örneğin üniversitelerde fakülteler arası rekabet, kimi zaman öğrenci kontenjanları veya araştırma fonları üzerinden prestij çatışmalarına dönüşebilmektedir.

1.1.3.Kişisel Çıkarlar ve Kariyer Hırısı

Terfi, makam ve yetki paylaşımı gibi süreçler, yöneticilerin bireysel çıkarlarını örgütsel hedeflerin önüne koymasına neden olabilir. Bu durum, özellikle performans kriterlerinin belirsiz olduğu ortamlarda daha yoğun çatışmalara yol açmaktadır (Paçacı & Erdem, 2019: 5).

1.1.4.Kültürel ve Cinsiyet Temelli Faktörler

Kadın yöneticiler, hâlen birçok kurumda cam tavan engelleri, mobbing ve ayrımcılık ile karşılaşmaktadır (Mızrahi & Aracı, 2010:150). Bu durum, yöneticiler arası güç ilişkilerinde yeni gerilim hatları oluşturmaktadır.

1.2. Çatışmaların Görünüm Biçimleri

Açık Çatışmalar: Yöneticilerin doğrudan sözlü tartışmalar, toplantılarda sert eleştiriler veya yetki aşımı üzerinden karşı karşıya gelmeleri.

Örtük Çatışmalar: Bilgi saklama, işi yavaşlatma, e-postaları yanıtsız bırakma gibi dolaylı yöntemlerle yürütülen çatışmalar (Arslan, 2018:11).

Klikleşme ve Gayri Resmî İttifaklar: Yöneticilerin benzer çıkarlar etrafında ittifak kurması, örgüt içinde parçalı güç odakları yaratır (Köscaloğlu & Kahraman, 2022: 49).

Güncel Örnek: Büyük teknoloji firmalarında üst düzey yöneticilerin kendi ekiplerini “güç bloğu” haline getirerek CEO’ya karşı pozisyon alması, bu tür ittifakların tipik örneklerindendir.

1.3. Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma yönetimi literatüründe yöneticilerin tercih ettiği stratejiler genellikle şu kategorilerde toplanır (Rahim, 1983; Yıldırım, 2020:52):

- *Rekabet (Competition):* Güç kullanarak üstün gelme çabası.
- *Kaçınma (Avoidance):* Çatışmadan tamamen uzak durma eğilimi.
- *Uyum Sağlama (Accommodation):* Karşı tarafın isteklerine boyun eğme.

- *Uzlaşma (Compromise)*: Karşılıklı tavizlerle orta yol bulma.
- *İşbirliği (Collaboration)*: Çatışmayı yapıcı çözümlerle fırsata dönüştürme.

Güncel Örnek: Kurumsal şirketlerde proje ekipleri arasındaki çatışmaların “agile yönetim” prensipleriyle işbirliğine dönüştürülmesi, işbirliği stratejisinin öne çıktığını göstermektedir.

1.4. Çatışmaların Sonuçları

Olumlu Sonuçlar:

- Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması
- Farklı bakış açılarının birleşmesi
- Kurum içinde dönüşüm süreçlerinin hızlanması

Olumsuz Sonuçlar:

- Motivasyon kaybı ve örgütsel bağlılıkta azalma
- Çalışanlarda yabancılaşma ve tükenmişlik (Alga, 2017: 98)
- Kurumsal kültürde parçalanma

1.5. Çatışmaların Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar

Yöneticiler arası çatışmalar, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kurumsal politikalarla da yönetilmelidir. Bu noktada:

- Şeffaf Performans Değerlendirme Sistemleri ile kariyer rekabeti sağlıklı hale getirilebilir.
- Katılımcı Karar Alma Mekanizmaları sayesinde kaynak paylaşımı daha adil kılınabilir.
- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikaları, cinsiyet temelli güç çatışmalarını azaltabilir.
- Kurumsal Etik Kodlar, klikleşme ve informal ittifakların yıkıcı etkilerini sınırlandırabilir.

Yöneticiler arası güç çatışmaları, örgütlerin doğasında bulunan ve tamamen ortadan kaldırılamayan bir olgudur. Ancak doğru yönetildiğinde, kurum içi inovasyon ve dönüşüm için bir itici güç haline gelebilir. Önemli olan, çatışmaları bastırmak değil; onları kurumsal öğrenmeye ve ortak hedeflere yönlendirmektir.

2. Hiyerarşi, Otorite ve Direniş

Örgütlerin en belirgin yapısal özelliklerinden biri olan hiyerarşi, toplumsal yaşamın en eski biçimlerinden beri varlığını koruyan bir düzenleme sistemidir. Tarihsel olarak kabile şeflerinden imparatorluk saraylarına, feodal beylerden modern bürokratik yapılara kadar uzanan geniş bir yelpazede, hiyerarşi hem iş bölümü hem de güç ilişkilerinin düzenlenmesinde temel mekanizma olmuştur. Weber'in bürokrasi anlayışı çerçevesinde, modern örgütlerde hiyerarşi rasyonel-legal otoriteye dayanır; görev tanımları, yetki alanları ve sorumluluklar kesin biçimde belirlenmiş olup her düzeyde ast-üst ilişkisi hukuki normlarla güvence altına alınmıştır (Yılmaz & Telsaç, 2021:43). Ancak bu düzenleme, yalnızca teknik bir işlev görmekle kalmaz; aynı zamanda iktidarın görünür ve görünmez biçimlerde dağıtılmasının da kurumsal aracıdır.

2.1.Hiyerarşinin Tarihsel Gelişimi

Hiyerarşinin örgütlerdeki tarihsel gelişimi, yönetim düşüncesinin evrimiyle paralel ilerlemiştir. Antik çağlardan itibaren ordular, dini kurumlar ve imparatorluklar gibi büyük ölçekli yapılar, katı hiyerarşik düzenlere dayanarak işleyişlerini sürdürmüşlerdir. Örgütler, güç ilişkilerini daima hiyerarşik bir yapılanma üzerinden şekillendirmiştir (Dikili, 2014:142). Max Weber'in tanımladığı “bürokratik otorite modeli”, modern hiyerarşik örgütlerin kuramsal temelini oluşturmuştur. Weber'e göre rasyonel-legal otoriteye dayalı bürokrasi, görevlerin uzmanlaşması, otoritenin kurallara bağlanması ve hiyerarşik bir komuta zinciri ile karakterizedir.

Sanayi devrimi sonrasında hiyerarşi, iş bölümü ve verimlilik üzerine kurulu bir örgütlenme modeli haline gelmiştir. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı, iş süreçlerinin standartlaştırılması ve işçi-üst yönetici ilişkilerinin kesin sınırlarla belirlenmesi yoluyla hiyerarşik yapıyı pekiştirmiştir. Benzer şekilde Henry Fayol'un yönetim ilkeleri, örgütlerde yetki, disiplin ve emir-komuta zinciri kavramlarını güçlendirmiştir (Kızanıklı ve diğ., 2016). 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ise, hiyerarşinin katı yapısı eleştirilmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgütlerde yalnızca iş bölümü ve denetimin değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonlarının ve sosyal ihtiyaçlarının da önemli olduğunu vurgulamıştır. 1980'lerden itibaren küreselleşme, teknoloji ve iletişimdeki hızlı değişim, hiyerarşinin yataylaşması, esnekleşmesi ve proje temelli örgütlenmelere dönüşmesini hızlandırmıştır. Böylece hiyerarşi, tarihsel olarak otoriteyi kurumsallaştıran bir modelden, günümüzde esneklik ve katılımcılığı da içeren daha karmaşık bir yapıya evrilmiştir.

2.2.Hiyerarşi ve Otoritenin Kuramsal Temelleri

Otorite kavramı, yalnızca emir verme yetkisinden ibaret değildir; aynı zamanda bu emrin meşru kabul edilmesini sağlayan toplumsal kabule dayanır. Weber (1947), otoriteyi üç ideal tipe ayırarak (geleneksel, karizmatik, rasyonel-legal) modern toplumların ve örgütlerin esas itibarıyla rasyonel-legal otoriteye yaslandığını ileri sürmüştür. Ne var ki, örgütlerde yalnızca bu ideal tiplerle açıklanamayacak daha karmaşık güç ilişkileri de ortaya çıkar. Marksist yaklaşım, hiyerarşiyi işbölümünün doğal bir sonucu değil, egemen sınıfın çıkarlarını koruyan bir baskı aracı olarak görür. Foucault ise iktidarı merkezi bir mekanizma olarak değil, toplumsal dokunun en ince damarlarına kadar sızan, disiplin ve gözetim pratikleriyle yeniden üretilen bir ilişki biçimi olarak yorumlar (Dikili, 2014:151). Bu çerçevede örgütlerde hiyerarşi, yalnızca “yukarıdan aşağıya” işleyen emir zinciriyle değil; performans değerlendirme sistemleri, raporlama teknikleri, kamera gözetimleri, toplantı ritüelleri ve hatta kurum içi yazışma biçimleriyle de sürekli yeniden üretilir (Alga, 2017:99).

2.3.Hiyerarşinin İşlevleri ve Sorunları

Hiyerarşinin en temel işlevi, örgüt içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktır. Astların üstlerinden emir alarak işlerini yerine getirmeleri, böylece örgütsel amaçlara ulaşılması sağlanır. Ancak hiyerarşi, yalnızca bir “düzen” değil, aynı zamanda bir “disiplin” mekanizmasıdır. Çalışanlar, belirlenmiş kuralların dışına çıktıklarında cezai yaptırımlarla karşılaşır; ödül ve terfi mekanizmaları da hiyerarşik düzeni pekiştirir. Bununla birlikte, hiyerarşinin işlevselliği her zaman sorgulanmaktadır. Çok katmanlı hiyerarşik yapılar karar alma süreçlerini yavaşlatır, bürokratik hantallığı artırır ve örgüt içi iletişimi zorlaştırır. Daha önemlisi, hiyerarşi çoğu zaman eşitsizlikleri pekiştirir. Kadın yöneticilerin cam tavan sendromu ile üst kademelere ulaşmakta zorlanmaları, hiyerarşinin yalnızca işlevsel bir yapı değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet kalıplarını yeniden üreten bir mekanizma olduğunu göstermektedir (Mızrahi & Aracı, 2010:151). Benzer şekilde, örgütlerde kayırmacılık, mobbing ve cinsel taciz gibi olgular da hiyerarşik düzenin yarattığı güç asimetrisinden beslenmektedir (İbicioğlu vd., 2009:30).

2.4.Otoriteye Karşı Direniş Biçimleri

Her otorite, kendi karşıtını da doğurur. Çalışanların otoriteye karşı geliştirdiği direniş pratikleri, açık eylemlerden ziyade gündelik, mikro ölçekli ve çoğu zaman görünmez yöntemlerle kendini gösterir. James Scott’un “gizli direnişler” kavramı, örgütlerde iş yavaşlatma, emirleri esnetme, pasif agresif tavırlar, sessiz sabotajlar veya alternatif iletişim ağları kurma gibi eylemlerle

somutlaşır (Scott, 1995:268). Öğretmenlerin merkezi sınav politikalarına karşı alternatif değerlendirme yöntemleri geliştirmeleri buna örnektir. Hemşirelerin katı hekim hiyerarşisine karşı, hasta bakımında esnek yorumlar geliştirmeleri ya da fazla mesaiye yönelik toplu “iş yavaşlatma” eylemleri, otoriteye karşı direnişin tipik biçimlerindendir. Bankacılık çalışanlarının performans baskısına karşı ortaklaşa bilgisayar sistemlerini “geciktirme” ya da müşteri hizmetlerinde süreyi uzatma stratejileri, görünmez direniş pratiklerine örnektir. Belediyelerde üst yönetimin politik yönlendirmelerine karşı alt kadroların dosyaları geciktirmesi, “emir uyguluyormuş gibi görünme” taktikleri yine direniş repertuarına dâhildir.

2.5.Örgütlerde Hiyerarşi ve Otorite İlişkisi

Hiyerarşi, örgütlerde otoritenin dağıtımı ve uygulanış biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Otorite, astların davranışlarını yönlendirme ve karar alma yetkisi olarak tanımlanırken, hiyerarşi bu yetkinin kademeler halinde örgütlenmesini ifade eder. Başka bir deyişle, otorite hiyerarşinin temel dayanak noktasıdır; hiyerarşi ise otoritenin kurumsallaşmış biçimidir. Bu ilişkiyi anlamak için Weber’in otorite tipolojisi önemlidir. Weber, otoriteyi üçe ayırmıştır:

- *Geleneksel otorite*: Tarihsel ve kültürel normlara dayalıdır.
- *Karizmatik otorite*: Liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanır.
- *Rasyonel-legal otorite*: Kurallara ve yasal çerçeveye dayanır.

Örgütlerde hiyerarşi çoğunlukla rasyonel-legal otoriteye dayanır; ancak pratikte geleneksel ve karizmatik otorite unsurları da önemli rol oynar. Türkiye’de kamu kurumlarında resmi hiyerarşi rasyonel-legal çerçevede tanımlanmış olsa da, geleneksel ilişkiler ve kayırmacılık uygulamaları otoritenin işleyişini biçimlendirmektedir. Benzer şekilde özel sektörde, liderin karizmatik özellikleri çoğu zaman resmi hiyerarşik düzeni gölgede bırakabilmektedir (Türk & Süngü, 2004: 5). Otorite-hiyerarşi ilişkisinin çalışanlar üzerindeki etkisi de dikkate değerdir. Araştırmalar, otoritenin baskıcı biçimde kullanıldığı hiyerarşilerde psikolojik şiddet (mobbing) ve tükenmişlik düzeylerinin arttığını göstermektedir (Yavuz & Başar, 2014: 5). Buna karşılık, otoritenin katılımcı biçimde uygulandığı yapılarda örgütsel bağlılık ve motivasyon artmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde hiyerarşi ve otorite arasındaki ilişki, sadece yapısal bir düzenleme değil, aynı zamanda örgüt kültürünü ve çalışanların deneyimlerini şekillendiren temel bir dinamiktir.

3.Modern Örgütlerde Hiyerarşinin Dönüşümü

Dijitalleşme, kuşak farklılıkları ve esnek çalışma biçimleri, klasik hiyerarşiyi dönüştürmektedir. “Flat organization”, “holakrası” veya proje bazlı matris yapılanmalar, geleneksel dikey otoritenin yerini yatay ilişkilere bırakmaktadır. Ancak bu, otoritenin ortadan kalktığı anlamına gelmez; yalnızca yeni biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Teknoloji şirketlerinde “proje liderleri”, resmi yöneticilerden daha fazla otorite kurabilir; sosyal medya aracılığıyla örgüt içi “gayri resmî kanaat önderleri” ortaya çıkabilir. Bu bağlamda otorite, hiyerarşinin ötesine geçerek “ağ ilişkileri” üzerinden yeniden üretilmektedir. Hiyerarşi örgütlerin düzenleyici omurgası olarak varlığını sürdürürken, aynı zamanda toplumsal eşitsizliklerin yeniden üretildiği, otoritenin pekiştirildiği ve buna karşı direnişlerin doğduğu bir alandır. Modern örgütlerde otoritenin mutlaklığı sarsılmakta; ancak bu durum otoritenin yok olması anlamına gelmemekte, yalnızca yeni biçimlere büründüğünü göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde hiyerarşi, sadece “yapısal bir gerçeklik” değil, sürekli müzakere edilen, çatışmalarla yeniden tanımlanan ve direnişlerle sınanan dinamik bir süreçtir.

3.1.Weberyen Bürokrasi ve Hiyerarşi

Max Weber’in tanımladığı bürokrasi, modern toplumların rasyonel örgütlenme biçimini temsil eder. Bu yapının temel özelliklerinden biri hiyerarşidir; yani, yetkinin yukarıdan aşağıya doğru düzenli bir şekilde basamaklandığı, her birimin bir üst makama hesap verdiği katı bir emir-komuta zinciri mevcuttur. Bu hiyerarşik düzen, işleyişte öngörülebilirlik ve uzmanlaşma sağlasa da, aynı zamanda kurallara aşırı bağlılık ve esneklik eksikliği gibi sorunlara yol açabilir (Çalışkur, 2016. 33).

3.2. Foucault ve Mikro İktidarlar

Michel Foucault, iktidarın sadece devlet gibi merkezi kurumlarda bulunmadığını; bunun yerine, toplumsal ilişkilerin her noktasına nüfuz eden ve sürekli uygulanan bir kuvvet ağı olduğunu öne sürer. Bu mikro iktidarlar görünmezdir, ancak okullar, hastaneler ve hapisaneler gibi kurumlardaki disiplinci teknikler (gözetim, sınıflandırma, rutinler) aracılığıyla işler. Amaçları, bireyleri sürekli gözetim altında tutarak “normal” olanın standartlarına uygun davranışlar sergilemeye zorlamak ve böylece bireylerin kendilerini kontrol etmelerini sağlamaktır. İktidar, bu yolla sadece kısıtlamakla kalmaz, aynı zamanda belirli bilgi türlerini ve özellikleri de üretir.

3.3. Modern Örgütlerde Hiyerarşinin Dönüşümü

Klasik hiyerarşik modeller, sanayi toplumunun gereksinimlerine yanıt vermek üzere geliştirilmiş ve uzun yıllar boyunca örgütlerin temel yönetim biçimi olmuştur. Ancak küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve emek piyasasındaki değişimler, hiyerarşinin katı ve dikey yapısını dönüştürmüştür. Modern örgütlerde, katı komuta zincirlerinin yerini esnek, yatay ve proje temelli yapılanmaların aldığı görülmektedir.

Özellikle bilgi yoğun sektörlerde, karar alma süreçleri yalnızca üst yönetim katmanlarında değil, aynı zamanda uzmanlık bilgisine sahip alt kademe çalışanlarda da şekillenmektedir (Türk & Süngü, 2004, s 10). Bu durum, “otoritenin demokratikleşmesi” olarak tanımlanabilecek bir süreç işaret eder. Teknoloji şirketlerinde, yazılım geliştirme ekiplerinin çoğu zaman kendi işlerinde hiyerarşik olmayan bir yapıda çalıştıkları, kararların kolektif biçimde alındığı bilinmektedir. Bununla birlikte bu “yataylık”, örgüt içindeki güç eşitsizliklerinin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmez; aksine otorite, çoğu zaman dijital gözetim araçları, algoritmik kontrol sistemleri ve performans ölçüm mekanizmaları aracılığıyla yeniden üretilmektedir (Çalışkur, 2016: 40). Bu bağlamda, modern örgütlerde hiyerarşi iki yönde dönüşmektedir: Bir yandan resmi kademelenme yerini daha esnek yapılara bırakırken, diğer yandan görünmez biçimde işleyen dijital otorite ve performans denetimleri artmaktadır. Bu ikili süreç, çalışanların örgütte kurduğu ilişkiyi yeniden şekillendirmektedir. Özellikle kadın yöneticilerin yükselme sürecinde karşılaştıkları “cam tavan” engelleri de bu dönüşümün farklı bir boyutunu göstermektedir. Modern örgütler, eşitlikçi ve şeffaf yapılar iddiası taşıırken, toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık ve kayırmacılık pratikleri hâlâ örgütsel hiyerarşinin yeniden üretilmesine hizmet etmektedir. Sonuç olarak, modern örgütlerde hiyerarşinin dönüşümü, hem yataylaşma eğilimini hem de yeni kontrol biçimlerinin ortaya çıkışını aynı anda barındırmaktadır. Bu durum, otorite ve güç ilişkilerinin yalnızca “yukarıdan aşağıya” işleyen klasik modellerle açıklanamayacağını, daha karmaşık ve çok boyutlu bir yapı kazandığını göstermektedir.

3.4. Hiyerarşi, Güç ve Direnişin Örgütsel Kültüre Etkileri

Örgütsel kültür, yalnızca yazılı kurallar ve normlarla değil, aynı zamanda hiyerarşik düzenin, güç ilişkilerinin ve çalışanların bu ilişkilere verdiği tepkilerin toplamıyla şekillenir. Bu nedenle hiyerarşi, otorite ve direniş, örgütsel kültürün hem biçimlendirici hem de dönüştürücü unsurlarıdır.

Araştırmalar, hiyerarşinin katı olduğu örgütlerde astların yenilikçi davranışlardan kaçındığını, risk almak istemediğini ve çoğu zaman “itaat

kültürü”nün yerleştiğini göstermektedir (Deniz & Çolak, 2008:330). Buna karşılık daha esnek ve katılımcı hiyerarşilerde, çalışanların kendilerini ifade etme özgürlüğü arttığından, örgütsel bağlılık ve iş tatmini yükselmektedir. Direniş biçimleri de örgüt kültürünün belirleyici unsurlarından biridir. Açık direniş (grevler, toplu eylemler) kadar gizli direniş (iş yavaşlatma, sessiz boykot, “görünürde uyumlu ama özde farklı davranış”) stratejileri, örgütsel iklimin bir parçası haline gelir (Asunakutlu & Zeybekoğlu, 1999:13). Çalışanların bu tür stratejileri benimsemesi, örgütsel kültürün çatışmacı veya uyumlu bir karakter kazanmasına yol açar.

Güç ilişkilerinin örgüt kültürüne yansımalarının bir diğer boyutu da psikolojik şiddet ve mobbingdir. Yavuz ve Başar’ın (2014) çalışmasında, mobbing uygulamalarının örgüt kültürünü toksik hale getirdiğini, çalışanlarda güvensizlik, korku ve yabancılaşmaya yol açtığını ortaya koymaktadır. Böyle bir kültürde yenilikçilik ve dayanışma zayıflarken, hiyerarşik otorite baskıcı bir karakter kazanmaktadır. Öte yandan, hiyerarşi ve güç ilişkileri örgüt kültüründe olumlu roller de oynayabilir. Liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilediğini gösteren araştırmalar, katılımcı ve dönüşümcü liderlerin örgüt kültürünü daha kapsayıcı ve üretken hale getirdiğini ortaya koymaktadır (Alga, 2017:109). Dolayısıyla hiyerarşi, güç ve direniş, örgüt kültürünü tek boyutlu biçimde değil, çok yönlü bir dinamik olarak şekillendirir. Katı ve otoriter yapılar örgüt kültürünü baskıcı ve durağan hale getirirken, esnek ve katılımcı modeller daha yaratıcı, yenilikçi ve dayanışmacı kültürler yaratmaktadır.

3.5. Hiyerarşinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

3.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Aidiyet

Hiyerarşi, örgütlerde düzeni ve işleyişi sağlamak açısından kritik bir rol oynar. Ancak bu düzenin çalışanlara nasıl yansıdığı, hiyerarşinin uygulanma biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Katılımcı ve paylaşımcı bir hiyerarşi, çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu artırırken; merkeziyetçi ve baskıcı hiyerarşiler bağlılığı zayıflatır. Nitekim yapılan araştırmalarda, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışının çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği ortaya konmuştur (Alga, 2017:100). Türkiye’de kamu kurumlarında yapılan bir araştırmada, çalışanların yönetim süreçlerine dâhil edilmelerinin, iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı biçimde artırdığı saptanmıştır. Buna karşılık, çalışanların sürekli olarak karar süreçlerinin dışında bırakıldığı hiyerarşik yapılarda işten ayrılma niyeti yükselmektedir (Çetinkaya & Tanış, 2017:609).

3.5.2. Psikolojik Etkiler: Stres, Tükenmişlik ve Yabancılaşma

Hiyerarşinin çalışanlar üzerindeki en görünür etkilerinden biri psikolojik baskıdır. Aşırı kontrolcü ve otoriter hiyerarşik ilişkiler, çalışanların stres düzeylerini artırmakta, uzun vadede tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır. Özellikle örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma çalışması, çalışanların hiyerarşik baskı altında işlerinden uzaklaştığını, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemeye başladıklarını göstermektedir. Güncel bir örnek vermek gerekirse, pandemi döneminde birçok özel sektör kuruluşunda yöneticilerin yoğun denetim mekanizmaları ve dijital gözetim uygulamaları (sürekli kamera ve performans yazılımlarıyla takip) çalışanlarda kaygı ve stres düzeyini artırmıştır. Bu durum, özellikle genç çalışanlarda tükenmişlik belirtilerinin yaygınlaşmasına sebep olmuştur.

3.5.3. Performans Üzerindeki Etkiler

Hiyerarşinin en çok tartışılan yönlerinden biri, çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisidir. Aşırı bürokratik yapılarda çalışanlar, yenilikçi fikirler sunmaktan çekinir; çünkü hata yapmaları durumunda cezalandırılma kaygısı yaşarlar. Alga (2017) çalışmasında, otoriter liderlik tarzının yenilikçiliği baskıladığı, buna karşılık dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışları teşvik ettiğini belirtmiştir. Teknoloji şirketlerinde uygulanan “düz hiyerarşi” modeli (flat organization), çalışanların fikirlerini doğrudan üst yönetime iletebilmesine imkân tanır. Google’ın bir dönem uyguladığı bu model, çalışanların yenilikçiliğini ve motivasyonunu artırarak şirketin yenilikçi kültürünü desteklemiştir.

3.5.4. Mobbing ve Psikolojik Şiddet

Katı hiyerarşinin en olumsuz tezahürlerinden biri, yöneticilerin gücü kötüye kullanarak mobbing uygulamasıdır. İbicioğlu ve arkadaşları (2009) çalışmasında, kamu kurumlarında yöneticilerin astlarına sistematik baskı uyguladığı ve bunun çalışanların hem psikolojik hem de fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Benzer biçimde, Deliveli (2013) çalışmasında, kadın yöneticilerin çoğunlukla erkek hiyerarşik yapılar içinde yalnız bırakıldıkları, dışlandıkları ve mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır. Sağlık-Sen tarafından 2022’de yapılan bir araştırmada, sağlık çalışanlarının %40’ının mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Bu çalışanların büyük çoğunluğu, yöneticilerin otoritesini kötüye kullanarak iş yükünü artırdığını veya onları itibarsızlaştırmaya yönelik davranışlar sergilediğini belirtmiştir.

3.5.5. Cam Tavan Etkisi

Hiyerarşi, cinsiyet bağlamında kadın çalışanlar için ek dezavantajlar üretir. Mızrahi ve Aracı (2010), kadınların hiyerarşide üst basamaklara çıkmasının önünde görünmez engeller bulunduğunu göstermektedir. Bu engeller yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda toplumsal önyargılarla da beslenmektedir. Türkiye’de kadın yöneticilerin toplam yönetici kadroları içindeki oranı hâlâ %20’nin altındadır. Kadınlar çoğunlukla orta kademe yönetici pozisyonlarında yoğunlaşmakta, üst düzey karar verici kademelere çıkmakta zorlanmaktadır. Bu durum, örgüt içindeki cinsiyet eşitsizliklerini derinleştirirken aynı zamanda yetenek kaybına yol açmaktadır.

3.5.6. Düzen, Öngörülebilirlik ve Güvenlik Algısı

Hiyerarşinin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri de göz ardı edilmemelidir. Belirsizliklerin yüksek olduğu kriz dönemlerinde, hiyerarşik düzen çalışanlara güvenlik hissi verir. Kimin karar alacağı, hangi süreçlerin nasıl ilerleyeceği net olduğunda çalışanlar daha az kaygı yaşar. 2023 yılında yaşanan büyük deprem felaketi sonrası birçok kamu kurumunda hiyerarşik düzen sayesinde kriz yönetiminde hızlı kararlar alınabilmiş, çalışanlar rollerini daha net bir şekilde benimsemiştir.

4. Güç Kavramı ve Örgütlerdeki Önemi

Örgütler, insan davranışlarının yönlendirildiği ve belirli hedeflere ulaşmak için yapılandırılmış sosyal sistemlerdir. Bu sistemlerin en belirgin özelliklerinden biri, içinde barındırdığı güç ilişkileridir. Güç, en genel anlamıyla, bir bireyin ya da grubun diğerlerinin davranışlarını, tercihlerini veya kararlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Yönetim bilimi açısından güç, yalnızca emir verme ve yaptırım uygulama aracı değil; aynı zamanda çalışanların motivasyonunu etkileme, iş süreçlerini yönlendirme ve örgüt içi dengeyi sağlama mekanizmasıdır.

Güç ile otorite arasındaki ayrım burada önem kazanmaktadır. Otorite, örgütün hiyerarşik yapısı içinde resmî olarak tanınan ve kurallarla belirlenmiş meşru yetki iken, güç çoğu zaman daha esnek, bazen de görünmez bir olgu olarak ortaya çıkar. Bu bağlamda, güç yalnızca formel pozisyonlardan değil, bilgiye erişim, sosyal ağlara hâkimiyet veya kişisel karizma gibi unsurlardan da doğabilmektedir (Çalışkur, 2016: 36). Yapılan araştırmalar, örgütlerde gücün sadece yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda çalışanlar, gayriresmî liderler veya gruplar tarafından da üretildiğini göstermektedir. Nitekim bir çalışmada, örgütlerde gücün yalnızca resmî yetkilerden değil, kaynaklara hâkimiyet, bilgi akışını kontrol etme ve ilişki ağlarını yönetebilme

becerisinden de kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Kösealioğlu & Kahraman, 2022, s. 4). Bu nedenle örgütlerde güç, hem yapısal hem de dinamik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Güç kavramı aynı zamanda örgüt kültürünün biçimlenmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Güç ilişkilerinin nasıl kurulduğu ve işletildiği, çalışanlar arasındaki iş birliği düzeyini, örgüte bağlılığı ve çatışma eğilimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Katılımcı liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde güç, çalışanlara daha eşitlikçi bir biçimde dağıtılarak motivasyonu artırırken; otoriter yönetim anlayışında güç, daha merkeziyetçi bir yapıya bürünmekte ve çoğu zaman direniş hareketlerini tetikleyebilmektedir. Dolayısıyla güç, örgütlerin yalnızca işleyişini değil, aynı zamanda yönetsel ilişkilerin niteliğini, çalışanların örgüte bakışını ve hatta örgütün dış çevresiyle olan etkileşim biçimini de belirleyen temel bir kavramdır.

4.1. Güç Kaynakları ve Türleri

Örgütlerde güç yalnızca resmî otoriteden kaynaklanmaz; farklı kaynaklardan beslenen ve farklı biçimlerde tezahür eden çok boyutlu bir olgudur. Yönetim literatüründe en sık başvurulan sınıflama, French ve Raven'in (1959) ortaya koyduğu güç tipolojisidir. Buna göre örgütlerde güç, başlıca şu türlerde ortaya çıkar:

Meşru (Legitimate) Güç

- Yönetim kademelerinde bulunan kişilerin, örgüt yapısı tarafından tanınmış yetkilerinden doğar. Bir bölüm müdürünün astlarına görev dağıtması bu güce dayanır.
- Ancak yapılan araştırmalar, meşru gücün tek başına çalışanları motive etmekte yetersiz kaldığını; çoğu zaman diğer güç kaynaklarıyla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Alga, 2017: 104).

Zorlayıcı (Coercive) Güç

- Astların itaatini sağlamak amacıyla ceza verme, işten çıkarma veya terfi engelleme gibi olumsuz yaptırımlara dayalıdır.
- Nitekim işyerlerinde uygulanan mobbing pratikleri çoğu zaman zorlayıcı gücün kurumsal olmayan bir yansımasıdır (Arslan, 2018:7).
- Bu tür güç kısa vadede sonuç verse de uzun vadede çalışanların bağlılığını azaltmakta, örgüte yabancılaşma ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Kızanlıklılı vd., 2016:496).

Ödüllendirici (Reward) Güç

- Terfi, maaş artışı, takdir veya esnek çalışma imkânı gibi ödüller üzerinden işler.
- Özellikle performans değerlendirmelerinde adil dağıtıldığında çalışan motivasyonunu artırmakta; ancak kayırmacılık durumlarında örgüt içi çatışmaları tetiklemektedir.

Uzmanlık (Expert) Gücü

- Bir bireyin sahip olduğu bilgi, deneyim ve yetkinlikten doğar.
- Dijital dönüşüm süreçlerinde bilişim teknolojileri uzmanlarının yönetici üzerinde bile etkili olabilmesi, uzmanlık gücünün önemini göstermektedir.
- Akademik kurumlarda da öğretim üyelerinin sahip oldukları bilimsel bilgi, yönetsel kararlarda belirleyici olabilmektedir (Çalışkur, 2016:35).

Karizmatik/Referent Güç

- Kişisel çekicilik, iletişim becerisi, vizyoner liderlik özelliklerinden kaynaklanır.
- Karizmatik liderlerin örgütlerde sadakati artırdığı; ancak aynı zamanda körü körüne bağlılık ve eleştirel düşüncenin zayıflaması gibi riskler de taşıdığı belirtilmektedir.

Bunlara ek olarak çağdaş yönetim literatürü, bilgi gücü ve ağ gücü gibi yeni kategorileri de ön plana çıkarmaktadır. Özellikle bilgiye erişim ve sosyal sermaye, modern örgütlerde stratejik avantaj sağlamaktadır. Bir çalışmada, örgütlerde gayriresmî ağlara hâkim olan çalışanların, resmî otoriteye sahip olmasalar bile karar alma süreçlerinde etkili oldukları ortaya konmuştur. Sonuç olarak, örgütlerde güç, statü ve pozisyonun ötesinde; bilgiye hâkimiyet, ilişkiler ağının etkin kullanımı ve kişisel niteliklerle şekillenen çok yönlü bir kavramdır. Güç türlerinin her biri, örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılabileceği gibi, yanlış yönetildiğinde çatışma, yabancılaşma ve tükenmişlik gibi sorunları da beraberinde getirebilir.

4.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Örgütlerde güç ilişkilerini anlamada en etkili yaklaşımlardan biri kaynak bağımlılığı teorisidir. Bu yaklaşım, örgütlerin kendi içlerinde ve dış çevreyle olan ilişkilerinde, ihtiyaç duydukları kaynaklara erişim üzerinden güç dengelerinin şekillendiğini savunur. Kaynaklar, yalnızca ekonomik araçlar

değil; aynı zamanda bilgi, insan kaynağı, teknolojik altyapı, sosyal sermaye ve politik destek gibi unsurları da kapsar (Pfeffer & Salancik, 1978).

Kaynakların Kıtlığı ve Güç: Kaynakların kıt ya da sınırlı olması, örgüt içinde belirli aktörleri daha güçlü kılar. Bir üniversitede araştırma fonlarını elinde bulunduran üst yönetim, akademisyenler üzerinde stratejik bir güç kaynağına sahiptir. Benzer şekilde, kamu kurumlarında bütçe dağılımını kontrol eden yöneticiler, karar alma süreçlerinde belirleyici olabilmektedir.

Kaynaklara Erişim ve Kontrol: Örgüt içinde güç, yalnızca kaynağın varlığıyla değil, bu kaynağa kimlerin erişebildiği ve kontrol edebildiğiyle de ilgilidir. Araştırmalar, yöneticilerin çoğu zaman kaynak dağılımını kontrol ederek kendi otoritelerini pekiştirdiklerini; ancak bu durumun çalışanlarda kayırmacılık algısını güçlendirdiğini göstermektedir. Nitekim kayırmacılığa dair yapılan bir çalışmada, terfi ve ödül süreçlerinde kaynağın adil kullanılmamasının örgüt içi çatışmaları artırdığı ortaya konmuştur.

Dış Çevre Bağımlılığı: Kaynak bağımlılığı yalnızca örgüt içi aktörler arasında değil, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinde de belirleyicidir. Özel sektör şirketlerinin devlet teşviklerine bağımlılığı, politik aktörlerle kurulan ilişkileri stratejik bir unsur haline getirir. Bu durum, örgüt içi ittifakların şekillenmesinde de etkili olabilmektedir.

Kaynak Bağımlılığı ve Çatışma: Kaynakların sınırlılığı ve eşitsiz dağılımı, yöneticiler arasında güç mücadelesini tetikler. Özellikle farklı bölümlerin bütçe, insan kaynağı veya teknolojik imkânlar için rekabet etmesi, çatışmaların yapısal kaynağıdır. Bir çalışmada, otel işletmelerinde yöneticilerin çoğu zaman kaynak kısıtlılığı nedeniyle çatışmaya girdikleri; bu durumun hizmet kalitesini de olumsuz etkilediği belirtilmektedir.

Günümüzde kaynak bağımlılığı yalnızca maddi kaynaklarla sınırlı değildir. Bilgi teknolojileri ve dijital altyapı da örgütler için stratejik güç unsurları haline gelmiştir. Büyük veri analitiğine erişim sağlayan birimlerin, şirketlerin stratejik kararlarını yönlendirme kapasitesi giderek artmaktadır. Ayrıca sosyal ağlarda güçlü olan çalışanların, bilgi akışını kontrol ederek gayriresmî güç elde ettikleri de gözlemlenmektedir.

4.3.Güncel Örgütsel Bağlamlarda Yeni Güç Türleri: Bilgi Gücü ve İlişki/Ağ Gücü

Klasik güç tipolojileri (örneğin yasal, uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme ve zorlayıcı güç) uzun yıllar örgüt içindeki otorite ilişkilerini açıklamak için yeterli görülmüştür. Ancak bilgi toplumuna geçiş, dijitalleşme ve örgütlerin giderek daha karmaşık hâle gelmesi, yeni güç türlerinin tartışılmasını gerekli

kılmıştır. Bu bağlamda özellikle bilgi gücü ve ilişki/ağ gücü, çağdaş örgütsel dinamiklerin merkezinde yer almaktadır.

4.3.1.Bilgi Gücü

Bilgi gücü, bireyin sahip olduğu bilgi, uzmanlık ve bu bilgiyi örgüt içinde stratejik biçimde kullanabilme yeteneğinden doğar. Modern örgütlerde bilgi, yalnızca üretim faktörlerinden biri değil, aynı zamanda örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan bir sermaye unsuru hâline gelmiştir (Nonaka & Takeuchi, 1995). Özellikle teknoloji ve bilgi yoğun sektörlerde bilgiye sahip olan çalışan ya da yöneticiler, formel hiyerarşide daha alt düzeylerde bulunsalar bile karar süreçlerinde belirleyici hâle gelebilmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar da benzer sonuçlara işaret etmektedir. Nitekim örgütlerde bilgiye hâkim olmanın, yöneticilerin otoritesini artırdığı ve örgütsel süreçlerde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Bununla birlikte bilginin paylaşılmaması veya manipülatif şekilde saklanması, örgüt içi çatışmaları ve güven problemlerini tetikleyebilmektedir. Dolayısıyla bilgi gücü, hem işbirliğini güçlendiren hem de çatışma süreçlerini besleyen çift yönlü bir mekanizma niteliği taşır.

4.3.2.İlişki/Ağ Gücü

İlişki ya da ağ gücü, bireyin örgüt içindeki formel ve enformel bağlarından, sosyal sermayesinden ve iletişim ağlarından kaynaklanır. Özellikle enformel ilişkiler, formel otoriteye alternatif veya tamamlayıcı bir güç kaynağı olarak işlev görebilmektedir. Güncel çalışmalar, yöneticilerin yalnızca makam gücüne değil, aynı zamanda kurdukları ağların niteliğine bağlı olarak da örgüt içinde etkinlik kazandıklarını ortaya koymaktadır.

Dijitalleşmeyle birlikte ağ gücü daha görünür hâle gelmiştir. Kurumsal sosyal ağlar, Teams ve Slack gibi platformlar, çalışanların ve yöneticilerin enformel ilişki ağlarını genişletmesine ve güçlerini pekiştirmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca yapılan bazı çalışmalar, kadın yöneticilerin cam tavan engelini aşmada enformel ilişki ağlarından önemli ölçüde yararlandıklarını göstermektedir (Mızrahi & Araci, 2010, s.152). Bu durum, ağ gücünün yalnızca erkek egemen örgütlerde değil, kadın yöneticiler açısından da kritik bir stratejik kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, bilgi gücü ve ilişki/ağ gücü, günümüz örgütlerinde klasik güç tipolojilerini tamamlayan, hatta çoğu durumda onları gölgede bırakan dinamiklerdir. Bilgiye hâkimiyet, bireylere örgütsel süreçlerde vazgeçilmezlik kazandırırken; ilişki/ağ gücü, formel yetki sınırlarının ötesine geçen etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle çağdaş örgüt yönetiminde yöneticilerin yalnızca pozisyonel otoriteye

değil, aynı zamanda bilgiye erişim ve ağ oluşturma becerilerine dayalı güç stratejilerini geliştirmeleri önem arz etmektedir (Çalışkur, 2016:44).

5.İktidar İlişkileri ve Hiyerarşi

Örgütler, temelde insan davranışlarının düzenlenmesi ve belirli amaçların gerçekleştirilmesi için kurulan sosyal yapılardır. Bu yapılar içerisinde iktidar ilişkileri, yalnızca yönetici-çalışan düzeyinde değil, aynı zamanda çalışanlar arası etkileşimlerde de ortaya çıkmaktadır. İktidarın örgüt içindeki işlevi, kimin karar verme hakkına sahip olduğunu, kimin kaynaklara erişebildiğini ve kimin diğerleri üzerinde etki kurabildiğini belirlemektir (French & Raven, 1959/2001). Dolayısıyla hiyerarşi, iktidar ilişkilerinin örgüt içinde hangi düzeylerde ve nasıl dağıldığını gösteren en önemli yapısal unsurlardan biridir.

Klasik yönetim kuramcıları, özellikle Weber'in bürokrasi modeli, iktidar ilişkilerinin rasyonel-legal otoriteye dayalı olarak formel kurallarla düzenlendiğini ileri sürmüştür (Weber, 1947/2012). Ancak modern ve postmodern yaklaşımlar, iktidarın yalnızca resmi pozisyonlarla sınırlı olmadığını; örgütlerde enformel gruplar, bilgi akışları, kültürel normlar ve sosyal ilişkiler üzerinden de şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda hiyerarşi, iktidarın yalnızca bir boyutunu temsil etmekte; diğer boyutlar çoğu zaman gayriresmî süreçler üzerinden güç kazanabilmektedir.

Örgütlerde hiyerarşik yapılanmanın iktidar ilişkilerine etkisi, tarihsel ve sektörel bağlamlarda da farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında kurallar ve formelleşmiş hiyerarşi iktidarı belirginleştirirken, özel sektörde bilgiye sahip olma ve sosyal sermaye gibi faktörler daha belirleyici olabilmektedir. Ayrıca, örgütlerde güç ve iktidar yalnızca yöneticilerin elinde toplanmaz; zaman zaman çalışanların kurdukları enformel ağlar, fiili iktidar odakları yaratabilir. Bu durum, kimi zaman işbirliği ve dayanışmayı artırırken, kimi zaman da örgütsel çatışma ve mobbing gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İktidar ilişkileri ve hiyerarşi kavramı, örgütlerin yalnızca yapısal boyutlarını değil, aynı zamanda kültürel, sosyal ve psikolojik boyutlarını da içine alan çok katmanlı bir olgudur. Bu nedenle hiyerarşiyi yalnızca formel bir düzenek olarak görmek yerine, örgüt içindeki dinamik güç ilişkileriyle birlikte değerlendirmek gerekir.

5.1. Hiyerarşik Düzenin Güç Dağılımına Etkisi

Örgütlerde hiyerarşik düzen, otoritenin yukarıdan aşağıya doğru dağıtıldığı ve karar alma süreçlerinin belirli kademelere ayrıldığı bir yapı oluşturur. Bu düzenin en temel işlevi, örgüt içindeki görev, yetki ve

sorumlulukların netleştirilmesidir. Hiyerarşi sayesinde hangi çalışanın kime bağlı olduğu, hangi kararların kim tarafından alınacağı ve hangi süreçlerin kimlerin denetiminde olacağı belirlenmiş olur. Ancak bu düzen, aynı zamanda güç dağılımını da doğrudan etkiler. Yüksek düzeyde hiyerarşik yapılanmaya sahip örgütlerde, karar alma süreçleri genellikle üst yönetimde yoğunlaşır. Bu durum, astların katılımını sınırlarken merkeziyetçi bir iktidar anlayışını beraberinde getirir. Weber'in bürokrasi modeli, bu durumu rasyonel-legal otorite çerçevesinde meşrulaştırmıştır (Weber, 1947/2012). Ancak modern örgütlerde katılımcı yönetim yaklaşımları, hiyerarşik katılımın azaltılması gerektiğini vurgulamaktadır. Öte yandan, hiyerarşinin güç dağılımına etkisi yalnızca dikey ilişkilerde değil, yatay ilişkilerde de görülmektedir. Aynı kademede yer alan yöneticiler arasında dahi, bilgiye erişim, deneyim veya sosyal sermaye gibi faktörlerden kaynaklı güç farklılıkları oluşabilmektedir. Bu durum, resmi yetkiler dışında fiilî güç odaklarının doğmasına neden olmaktadır.

Güncel araştırmalar, hiyerarşinin özellikle kadın yöneticiler için “cam tavan” etkisi yaratabildiğini göstermektedir. Kadın yöneticiler çoğu zaman formel olarak belirlenen pozisyonlara ulaşsalar bile, üst kademelerdeki erkek egemen hiyerarşik kültür nedeniyle karar alma süreçlerinde daha az etkin olabilmektedirler. Bu da hiyerarşik düzenin güç dağılımını yalnızca yapısal değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet bağlamında da etkilediğini göstermektedir.

Hiyerarşik düzen güç dağılımını belirli bir formel çerçeveye oturtmakla birlikte, bu dağılım her zaman eşit ve adil olmayabilir. Örgüt içi ilişkiler, bireylerin sahip oldukları bilgi, deneyim, cinsiyet, sosyal ağ ve kültürel sermaye gibi faktörlere bağlı olarak hiyerarşiyi aşan yeni güç dengeleri doğurabilir. Klasik emir-komuta zincirine dayalı hiyerarşik yapılarda da, modern ve matriks örgütlenmelerde de, üst ve orta düzey yöneticiler ile çalışanların, yoğunluğu ve biçimi değişmekle birlikte, güce erişme ya da mevcut güç ilişkilerini koruma çabası içinde oldukları açıktır (Çalışkur, 2016:38).

5.2.Bürokratik Örgütlerde İktidar İlişkilerinin Kurumsallaşması

Bürokratik örgütler, Max Weber'in (1947/2012) tanımladığı gibi, rasyonel-legal otoriteye dayalı, kurallar ve prosedürlerle yönetilen yapılardır. Bu tür örgütlerde iktidar ilişkileri yalnızca kişisel karizma veya geleneksel otoriteye değil, kurumsallaşmış yasal düzenlemelere, normlara ve yazılı kurallara dayanır. Bu kurumsallaşma, örgüt içindeki güç dağılımını daha öngörülebilir hale getirir ve kişisel keyfiliği azaltmayı amaçlar. Bürokratik

düzen, aynı zamanda “otorite zinciri” ilkesini pekiştirerek iktidarın farklı kademeler arasında aktarılmasını sağlar. Böylelikle yöneticiler, sahip oldukları yetkileri yalnızca kişisel güçlerine değil, bulundukları pozisyonun kurumsal meşruiyetine dayandırır. Ancak bu durum, zaman zaman örgütlerde aşırı merkezîyetçilik ve katı kurallar nedeniyle yenilikçiliğin ve esnekliğin engellenmesine de yol açabilmektedir.

Kurumsallaşmış iktidar ilişkilerinin bir diğer boyutu, örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü, bürokratik yapıdaki kuralları tamamlayarak belirli davranış kalıplarını normalleştirir ve iktidarın görünmez biçimde yeniden üretilmesini sağlar. Resmi olarak eşit haklara sahip çalışanlar, kültürel normlar ve örgütsel teamüller nedeniyle fiilen daha az söz hakkına sahip olabilirler. Güç ile otoritenin aynı elde toplanması, etkinin sürekliliğini ve derinliğini artırır; bunun yokluğunda ise örgütlenme ve disiplin sağlama gücü sınırlı kalır. (Çalışkur, 2016:35). Bürokratik örgütlerde iktidar ilişkilerinin kurumsallaşmasının bir diğer örneği, performans değerlendirme sistemleridir. Bu sistemler, görünüşte nesnel ölçütlere dayansa da, gerçekte iktidarın belirli gruplar veya yöneticiler lehine kullanılmasına aracılık edebilir. Bu bağlamda kayırmacılık, mobbing veya cam tavan sendromu gibi sorunlar, bürokratik yapı içinde meşrulaştırılmış iktidar uygulamaları olarak görülebilir. Bürokratik örgütlerde kurumsallaşmış iktidar ilişkileri, yalnızca iç işleyişi değil, dış çevreyle olan ilişkileri de düzenler. Kamu kurumlarında kararların yasal prosedürlere bağlanması, şeffaflık ve hesap verilebilirlik için bir güvence sağlarken; aynı zamanda yöneticilerin manevra alanlarını sınırlayabilir.

5.3. Gayri Resmî Otorite ve Fiili İktidar Odakları

Her ne kadar bürokratik örgütlerde iktidar ilişkileri resmi kurallar, hiyerarşik düzen ve yasal otorite çerçevesinde kurumsallaşsa da, örgüt içi dinamiklerde gayri resmî otorite ve fiili iktidar odakları da büyük bir rol oynamaktadır. Bu tür güç odakları, yazılı kurallara değil, daha çok sosyal ilişkiler, kişisel karizma, deneyim ve ağ yapılarına dayanmaktadır.

Gayri resmî otoritenin en belirgin özelliklerinden biri, resmi pozisyonu yüksek olmasa bile örgüt içinde söz sahibi olabilmektir. Bir alt kademe çalışan, teknik bilgi birikimi ya da çevresiyle geliştirdiği güçlü ilişkiler sayesinde, fiilen üst düzey yöneticilerden daha etkili olabilmektedir. Bu durum, özellikle bilgiye erişim ve iletişim ağları üzerinde kontrol sahibi olan kişiler için geçerlidir. Geleneksel örgüt yapılarında dahi bazı astların üstlerinden daha etkili olabilmelerini, onların güç güdüsüne sahip olmaları, çeşitli güç kaynaklarını kullanmaları ve etkileme taktiklerinden

yararlanmalarıyla açıklamak mümkündür (Çalışkur, 2016: 40). Fiili iktidar odakları, örgütlerde çoğu zaman gayriresmî gruplar, ittifaklar veya klikler biçiminde ortaya çıkar. Bu gruplar, resmi otoriteye meydan okumadan ya da doğrudan karşı çıkmadan, karar süreçlerini perde arkasından etkileyebilirler. Bu bağlamda, örgüt içinde görünür olmayan ancak güçlü bir şekilde varlığını hissettiren “arka plan liderleri” oluşur.

Gayri resmî otorite, bazen örgüt içi denge unsuru olurken, bazen de resmi otoriteyi zayıflatan bir tehdit haline gelebilir. Örgütlerde “usta-çırak” ilişkisine dayalı mesleki öğrenme süreçlerinde, deneyimli çalışanların fiili otoritesi, yöneticilerin kararlarını gölgede bırakabilir. Benzer şekilde, bazı örgütlerde “kulüp üyeliği”, “hemşhriilik bağı” veya “cinsiyet dayanışması” gibi unsurlar, gayri resmî ittifakların güçlenmesine yol açar. Sonuç olarak, örgütlerde resmi otoritenin yanında gayri resmî otorite ve fiili iktidar odaklarının varlığı, güç ilişkilerinin çok katmanlı yapısını göstermektedir. Bu katmanlılık, hem örgütsel verimlilik hem de çatışma yönetimi açısından dikkate alınması gereken bir olgudur.

5.4. Güç ve Çatışma Dinamikleri

Örgütlerde güç olgusu, yalnızca yönetsel karar alma süreçlerini şekillendirmekle kalmaz; aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimi, iş birliği biçimlerini, örgütsel bağlılığı ve kurum içindeki genel atmosferi de doğrudan etkiler. Gücün dağılımı her zaman simetrik değildir; belirli bireyler veya gruplar, diğerlerine kıyasla daha fazla söz hakkına, kaynaklara erişim imkânına ya da karar süreçlerini yönlendirme kapasitesine sahip olurlar. Bu asimetri, örgüt yapısının doğal bir sonucu olmakla birlikte, çoğu zaman çatışma dinamiklerini de tetikler. Örgütlerde çatışma, her zaman olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Çatışmalar, bazen yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını, farklı bakış açılarının masaya yatırılmasını ve örgüt içi işleyişin daha demokratik bir zemine taşınmasını sağlayabilir. Ancak gücün yoğunlaştığı ve tek taraflı kullanıldığı durumlarda çatışmalar genellikle yıkıcı bir karakter kazanır. Bu tür çatışmalar, hem bireylerin psikolojik sağlığını hem de örgütün verimliliğini olumsuz etkileyebilir.

Gücün doğası gereği, bireyler arası ilişkilerde hiyerarşik bir üstünlük kurma eğilimi söz konusudur. Yöneticiler, sahip oldukları yasal, uzmanlık ya da ödül gücünü örgütsel hedeflere ulaşmak için kullandıklarında çatışma, çoğunlukla işlevsel bir boyutta kalır. Ancak aynı güç, kişisel çıkarlar doğrultusunda kötüye kullanıldığında, çalışanlar arasında adalet algısının zedelenmesine ve buna bağlı olarak iş barışının bozulmasına yol açar (Koçak & Aktaş, 2019). Özellikle bürokratik örgütlerde, kuralların katılığı

ve karar süreçlerinin merkezileşmesi, güç odaklarının belirli noktalarda yoğunlaşmasına neden olur. Bu durum, çalışanların kendilerini dışlanmış ya da değersiz hissetmelerine yol açarak hem bireysel hem de kolektif çatışmaları tetikler. Dahası, gayriresmî otorite figürleri veya fiili iktidar odakları da resmi gücün karşısında alternatif güç alanları yaratır. Bu tür ikili güç yapıları, örgüt içinde hem açık hem de örtük çatışma alanlarının oluşmasına neden olur.

Günümüzde örgütlerde güç ve çatışma arasındaki ilişki, yalnızca içsel dinamiklerle sınırlı değildir. Küreselleşme, dijitalleşme ve farklı kuşakların iş gücü piyasasında bir araya gelmesi, güç algılarını ve çatışma biçimlerini de dönüştürmüştür. Bilgi teknolojilerine hâkim genç çalışanların örgüt içinde bilgi gücü aracılığıyla otorite kazanması, geleneksel hiyerarşik düzenle çatışabilmektedir. Benzer şekilde, sosyal sermayesi güçlü çalışanların ilişki/ağ gücü üzerinden karar süreçlerini etkilemesi, bazen yöneticilerle gizli çatışmalara yol açmaktadır. Sonuç olarak, örgütlerde güç ve çatışma dinamikleri arasındaki ilişki, basit bir karşıtlıktan çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu ilişki, örgütün yapısına, liderlik anlayışına, kültürel kodlarına ve çalışanların beklentilerine göre farklı şekillerde tezahür eder. Dolayısıyla, güç kullanımının doğası ve biçimi, çatışmaların hem şiddetini hem de örgütsel etkilerini belirleyen temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

5.5. Gücün Kullanımıyla Ortaya Çıkan Yönetmel Çatışmalar

Örgütlerde yöneticiler, sahip oldukları gücü hem karar alma süreçlerinde hem de çalışanları yönlendirmede kullanırlar. Ancak gücün hangi kaynağa dayandırıldığı, nasıl uygulandığı ve hangi amaçla kullanıldığı, örgütsel barış ve uyum üzerinde doğrudan belirleyici olmaktadır. Yasal güç, yani pozisyonun sağladığı otorite, çoğu zaman yöneticilerin en sık başvurduğu araçlardan biridir. Ancak yalnızca bu otoriteye dayalı karar alma, çalışanların sürece katılımını sınırlandırdığı için, zamanla “boyun eğme–direnme” ekseninde kutuplaşmalara neden olur. Bu durum, yönetmel otoritenin meşruiyetini zedeleyerek örgütsel bağlılığı düşürür.

Öte yandan, gücün zorlayıcı (coercive) biçimde kullanılması, yani cezalandırma tehdidiyle iş yaptıırma, örgütlerde en çok çatışma üreten uygulamalardan biridir. Özellikle iş güvencesinin zayıf olduğu veya performans baskısının yoğun hissedildiği ortamlarda, çalışanların isteklendirme yerine kaygı ve stres yaşadığı, bu nedenle de direnç gösterdiği görülmektedir. (Alga, 2017: 100) Yöneticiler arasındaki güç paylaşımı da yönetmel çatışmaların önemli bir kaynağıdır. Özellikle matriks örgüt yapılarında, bir çalışanın aynı anda birden fazla yöneticiye bağlı olması, emir–talimat zincirinin bulanıklaşmasına ve sorumluluk alanlarının belirsizleşmesine yol açmaktadır.

Bu tür durumlar, hem yöneticiler arasında otorite çatışması yaratmakta hem de çalışanların hangi amire öncelik vereceği konusunda ikilem yaşamalarına neden olmaktadır.

Gücün kullanımında ortaya çıkan çatışmalar yalnızca dikey ilişkilerde değil, aynı zamanda yatay ilişkilerde de kendini gösterir. Eşit statüdeki yöneticiler veya bölüm başkanları arasındaki güç rekabeti, kaynakların paylaşımı, bütçe kullanımı veya yetki alanlarının sınırları gibi konularda ciddi anlaşmazlıklar doğurabilir. Bu tür durumlarda güç, işbirliğini teşvik eden bir araç olmaktan ziyade, rekabetin ve çatışmanın tetikleyicisi haline gelir. Bunun yanında, örgütlerde güç kullanımına bağlı çatışmaların bir boyutu da adalet algısı ile ilgilidir. Çalışanlar, alınan kararların adil olmadığını düşündüklerinde, yöneticilerin gücünü sorgulamaya ve buna karşı pasif ya da aktif direniş stratejileri geliştirmeye eğilimlidirler. Bir yöneticinin ödül gücünü yalnızca belirli çalışanlar üzerinde kullanması, kayırmacılık algısını güçlendirir ve örgüt içinde çatışma iklimi yaratır. Geçmişten bu yana varlığını sürdüren kayırmacılık, günümüzde de devam etmekte olup hem refah seviyesi düşük toplumlarda hem de demokratik ve profesyonel anlayışla yönetilen modern örgütlerde görülebilmektedir (Çetinkaya & Sanioglu Tanış, 2017:609).

Son yıllarda dijitalleşme ve uzaktan çalışma uygulamaları da gücün kullanım biçimlerini ve buna bağlı çatışmaları dönüştürmüştür. Özellikle çevrim içi çalışma ortamlarında yöneticilerin gözetim gücünü artırması, çalışanlar tarafından kontrol mekanizmasının yoğunlaşması olarak algılanabilmekte ve bu durum da gizli çatışmaları tetikleyebilmektedir. Böylece, güç kullanımı yalnızca örgütsel hedeflerin başarılmasında değil, aynı zamanda örgütsel huzurun korunmasında da kritik bir unsur haline gelmiştir.

6. Gücün Kötüye Kullanımı: Mobbing, Kayırmacılık ve Psikolojik Şiddet

Örgütlerde güç, yalnızca karar alma süreçlerini yönlendiren bir araç değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerde üstünlük kurmanın da bir yoludur. Ancak bu gücün etik sınırlar dışında kullanılması, bireylerin psikolojik, sosyal ve mesleki yaşamlarını olumsuz etkileyerek örgüt yapısında ciddi kırılmalara neden olmaktadır. Bu noktada gücün kötüye kullanımı; mobbing, kayırmacılık ve psikolojik şiddet başlıkları altında ele alınabilir.

6.1.Mobbing (Yıldıрма)

Mobbing, örgütlerde sistematik ve süreklilik arz eden baskı, küçümseme, dışlama ve itibarsızlaştırma davranışlarını ifade eder. Çoğunlukla güçlü konumdaki bireylerin, daha zayıf durumdaki çalışanları hedef almasıyla

ortaya çıkar. Özellikle üst yönetimden gelen mobbing, çalışanların mesleki gelişimini engellemekte, psikolojik sağlıklarını zedelemekte ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Mobbing yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda örgütsel kültürün de yansımasıdır. Katı hiyerarşik yapılar, şeffaf olmayan iletişim biçimleri ve denetimsiz liderlik anlayışı, mobbingin en sık görüldüğü ortamları oluşturmaktadır. Araştırmalar, mobbinge maruz kalan çalışanların tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduklarını, üretkenliklerinin düştüğünü ve örgüte olan bağlılıklarının zayıfladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda mobbing, yalnızca bireylerin psikolojik sağlığı açısından değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından da ciddi bir tehdit niteliği taşır (İbicioğlu ve diğ., 2009:27).

6.2.Kayırmacılık (Nepotizm)

Kayırmacılık, yönetsel gücün akrabalık, hemşchirilik veya kişisel yakınlık temelinde ayrıcalıklı ilişkiler oluşturmak için kullanılmasıdır. Bu tür bir güç kullanımı, örgütlerde liyakat ilkesini ortadan kaldırmakta ve adalet algısını ciddi biçimde zedelemektedir. Nepotizmin en belirgin etkilerinden biri, çalışanların motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının azalmasıdır. Çünkü liyakate dayalı bir terfi veya ödüllendirme mekanizması yerine, kişisel ilişkilerin ön plana çıkması, çalışanlar arasında eşitsizlik algısını güçlendirir. Yetkinliği düşük bir çalışanın yalnızca yöneticisiyle akrabalık bağı sayesinde terfi etmesi, hem diğer çalışanlarda adaletsizlik hissini tetikler hem de örgütün uzun vadeli performansını düşürür. Geleneksel nepotizm, genellikle tepeden inme ve baskıcı bir biçimde açıklanırken; modern nepotizm, daha çok gönüllü ve tabandan tavana doğru gelişen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Şahin, 2021:161). Ayrıca kayırmacılık, örgütlerde kurumsal itibar kaybına da neden olabilir. Özellikle kamu kurumlarında nepotizm, kamu hizmetlerinde şeffaflık ve eşitlik ilkelerine zarar vererek toplumsal güveni zedelemektedir. Bu nedenle, nepotizmin yalnızca içsel örgütsel bir sorun değil, aynı zamanda toplumsal bir adalet meselesi olduğu da söylenebilir.

6.3.Psikolojik Şiddet

Psikolojik şiddet, gücün otoriter, baskıcı ve manipülatif biçimde kullanılmasıyla ortaya çıkar. Çalışanlara yönelik sistematik eleştiriler, değersizleştirme, sözlü saldırılar ve dışlama davranışları, psikolojik şiddetin temel görünümleridir. Bu tür bir güç kullanımı, çalışanlarda tükenmişlik sendromu, örgütsel yabancılaşma ve aidiyet kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Psikolojik şiddet, mobbing'den farklı olarak bazen tek seferlik ama yüksek yoğunluklu eylemlerle de kendini gösterebilir. Yöneticinin bir

çalışanın yaptığı hatayı herkesin önünde küçümseyici bir dille dile getirmesi, çalışanın özgüvenini zedeleyerek uzun vadeli psikolojik yaralar bırakabilir. Bu durum, örgütsel iklimi olumsuz etkileyerek gizli çatışmaların artmasına ve çalışanların sessizce işten ayrılmasına sebep olur. Gücün kötüye kullanımı, bireysel düzeyde psikolojik sağlık ve iş doyumu sorunlarına yol açarken, örgütsel düzeyde ise performans düşüşü, bağlılık zayıflaması ve kurumsal itibar kaybı gibi sonuçlar doğurur. Bu nedenle örgütlerde güç ilişkilerinin etik çerçevede düzenlenmesi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve liyakat ilkelerinin güçlendirilmesi kritik önem taşımaktadır.

7. Güç Dengelerinin Bozulması ve Direniş Stratejileri

Örgütlerde güç ilişkileri, genellikle yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı beklentiler, kurallar ve normlar çerçevesinde dengelenir. Bu dengenin korunması, örgütsel adalet ve iş barışı açısından kritik bir unsurdur. Ancak yönetsel gücün aşırı merkezileşmesi, otoritenin keyfi kullanımı veya çalışanların katılım kanallarının kapatılması, bu dengenin bozulmasına yol açar. Güç dengelerinin tek taraflı olarak yöneticiler lehine kayması, çalışanlarda adil olmayan uygulamalara karşı direnme eğilimini güçlendirir.

7.1. Açık Direniş Stratejileri

Çalışanların yönetime karşı geliştirdikleri en görünür direniş biçimleri, kolektif eylemlerdir. Bunlar arasında grev, protesto, toplu dilekçe, iş bırakma gibi doğrudan çatışmaya dayalı yöntemler öne çıkar. Özellikle endüstri ilişkilerinde, işçilerin çalışma koşullarına veya ücret politikalarına yönelik memnuniyetsizlikleri, bu tür kolektif direniş eylemleriyle ifade edilmektedir. Açık direnişin en önemli özelliği, meşru taleplerin kamuya duyurulması ve yönetime karşı somut baskı unsuru oluşturmaktır. Son yıllarda kamu sektöründe görülen toplu iş bırakma eylemleri, yalnızca ücret taleplerini değil, aynı zamanda yönetsel baskılara ve liyakatsiz uygulamalara karşı da birer direniş biçimi olarak ortaya çıkmıştır.

7.2. Örtük Direniş Stratejileri

Çalışanlar her zaman doğrudan çatışmaya girmek istemezler. Bu durumda, daha gizli ve pasif yöntemler devreye girer. İş yavaşlatma, görünmeyen sabotaj, sessiz istifa ve pasif direnç gibi stratejiler, güç dengesizliğine karşı geliştirilmiş örtük direniş biçimleridir. Bu stratejiler, özellikle otoriter ve katı hiyerarşik yapılarda görülür, çünkü açık direnişin cezalandırılma riski yüksektir. Çalışanların görünürde görevlerini yerine getirip aslında üretkenliği bilinçli olarak düşürmeleri, yönetime karşı örtük bir protesto biçimidir. Bu

tür stratejiler, örgütsel verimliliği ciddi biçimde etkileyerek yönetim üzerinde dolaylı bir baskı oluşturur.

7.3. Sendikalaşma ve Kurumsal Direniş

Çalışanların güç dengesini kurumsal bir zemine taşıma yollarından en önemlisi, sendikalaşmadır. Sendikalar, çalışanların bireysel olarak zayıf olan konumlarını kolektif bir güç odağına dönüştürür. Bu durum, yalnızca işçi-işveren ilişkilerinde değil, aynı zamanda kamu kurumlarında da dengeleyici bir mekanizma yaratır. Sendikaların varlığı, örgütlerde müzakere kültürünü güçlendirir ve yönetimin keyfi uygulamalarına karşı çalışanlara kurumsal koruma sağlar. Ayrıca, sendikal hareketler yalnızca ekonomik taleplere değil, aynı zamanda iş güvenliği, psikolojik şiddetin önlenmesi ve eşit fırsatlar gibi sosyal taleplere de odaklanmaktadır. Bu yönüyle sendikalaşma, güç dengesizliğine karşı en kalıcı ve sürdürülebilir direniş stratejilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Eğer sendikalar mobbing konusunda hukuki, yasal ya da idari düzeyde çalışmalar yürütüyorsa, bireylerin bu kurumlarla irtibata geçmeleri kendilerine önemli faydalar sağlayabilir. (Samırkaş & Çalışkan, 2011, s 34) Güç dengelerinin bozulması, örgütlerde yalnızca iş süreçlerini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve güven ilişkilerini de zayıflatmaktadır. Direniş stratejileri, bu dengesizliğe verilen doğal tepkiler olarak ortaya çıkmakta ve farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Açık direniş yöntemleri yönetime doğrudan baskı yaparken, örtük direnişler daha dolaylı ve gizli yollarla etkisini göstermektedir. Sendikalaşma ise bu mücadelelerin en kurumsal ve sürdürülebilir biçimidir. Dolayısıyla, örgütlerde kalıcı iş barışının sağlanması, yalnızca yönetsel gücün adil kullanımına değil, aynı zamanda çalışanların katılım mekanizmalarının güçlendirilmesine bağlıdır.

8. Güç ve Liderlik İlişkisi

Örgütlerde güç ve liderlik kavramları, birbirinden bağımsız değil; tam tersine karşılıklı etkileşim içinde gelişen iki temel dinamiktir. Güç, liderin etkileme kapasitesinin kaynağı olarak tanımlanabilirken; liderlik, bu gücün hangi yöntemlerle ve hangi amaçlar doğrultusunda kullanılacağını tayin eden bir süreçtir. Liderlik, yalnızca bir konum ya da unvan meselesi olmayıp, gücün yönlendirme, motive etme, vizyon kazandırma gibi işlevler aracılığıyla davranışa dönüştürülmesiyle anlam kazanır.

Güç-liderlik ilişkisini anlamak için öncelikle gücün kaynağına bakmak gerekir. French ve Raven'ın (1959) ortaya koyduğu güç tipolojisine göre, liderler örgüt içinde meşru güç (pozisyon), ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve referans gücünü kullanmaktadır. Bu güç türlerinden

hangisinin baskın olacağı, liderlik tarzını doğrudan belirler. Örneğin; uzmanlık ve referans gücü daha çok dönüştürücü liderlikte öne çıkarken; zorlayıcı ve yasal güç otoriter liderlik anlayışının temelini oluşturur. Örgütlerde bireyler, liderlik rolü üstlenme arayışıyla diğer çalışanları etkilemeyi, yönlendirmeyi ve ikna etmeyi amaçlarlar; bu amaçlarına ulaşabilmeleri ise güç sahibi olmalarına bağlıdır (Köseoğlu & Kahraman, 2022:12).

Liderin gücü kullanma biçimi, doğrudan örgütsel kültürü şekillendirir. Katılımcı ve demokratik bir liderlik anlayışı, gücü daha dağıtılmış ve paylaşımcı kılarken, otoriter ve merkezîyetçi liderlik anlayışı gücü tek elde toplar. Bu noktada, gücün liderlik aracılığıyla nasıl tezahür ettiği, örgüt içindeki adalet algısını, çalışan bağlılığını ve performans düzeyini belirleyen en kritik faktörlerden biridir. (Türk & Süngü, 2004:5). Diğer taraftan, liderin gücü kullanma biçimi yalnızca örgüt içinde değil, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerde de belirleyici rol oynar. Kriz dönemlerinde liderlerin otoriter gücü daha yoğun kullanma eğiliminde olduğu; buna karşılık yenilik, değişim ve vizyon gerektiren dönemlerde dönüştürücü liderliğin öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, güç ve liderlik ilişkisinin bağlamsal olduğunu, yani örgütsel ve çevresel koşullara göre değiştiğini göstermektedir.

8.1.Liderlik Tarzlarının Güç Kullanım Biçimlerine Etkisi

Farklı liderlik tarzları, örgütlerde gücün dağılımını, kullanımını ve algılanış biçimini doğrudan etkilemektedir. Gücün örgütsel yaşamda ne şekilde tezahür edeceği, büyük ölçüde liderin benimsediği liderlik anlayışına bağlıdır. Demokratik liderlik tarzında güç, paylaşımcı bir anlayışla kullanılmakta; karar alma süreçlerine çalışanların dâhil edilmesi, yalnızca katılımı artırmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel bağlılığı, güven ortamını ve aidiyet duygusunu da güçlendirmektedir. Bu yaklaşımda lider, gücünü astlarına dayatan değil, onların potansiyelini ortaya çıkaran bir figür olarak konumlanır. Ancak demokratik liderliğin uygulandığı örgütlerde karar süreçlerinin yavaşlaması ya da fazla müzakereci ortamların zaman zaman belirsizlik yaratması da olasıdır (Türk & Süngü, 2004: 5). Otoriter liderlik tarzında ise güç merkezileşir; lider kararları tek başına alır, astlardan itaat ve uyum bekler. Bu yaklaşım, kısa vadede hızlı karar almayı ve disiplin sağlamayı kolaylaştırır da uzun vadede çalışanların motivasyon kaybına, yabancılaşmaya ve direniş stratejilerinin gelişmesine zemin hazırlayabilir. Otoriter liderin gücü, çoğunlukla yasal otorite, zorlayıcı güç ve kısmen ödüllendirme gücünden beslenir.

Katılımcı liderlik anlayışı ise demokratik yaklaşıma benzer şekilde, çalışanların fikir ve katkılarını ön plana çıkarır; ancak burada güç, yalnızca

karar süreçlerinde değil, görev dağılımı, inovasyon ve problem çözme aşamalarında da kolektif bir nitelik kazanır. Bu nedenle katılımcı liderler, gücü bir paylaşım mekanizması olarak kullanır. Modern örgütlerde özellikle bilgi yoğun sektörlerde bu liderlik tarzı, yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir güç dinamiği oluşturur (Türk & Söğüt, 2004: 5). Karizmatik liderlik tarzında ise güç, daha çok liderin kişisel çekiciliği, hitabet gücü, vizyoner söylemleri ve takipçileriyle kurduğu duygusal bağ üzerinden şekillenir. Karizmatik liderler, astları üzerinde referans gücü oluşturur; yani çalışanlar lidere duydukları hayranlık, güven ve bağlılık nedeniyle onun etkisine açık hale gelirler. Bu bağlamda, karizmatik liderlikte güç daha çok sembolik ve duygusal boyutuyla görünürlük kazanır. (Yakışır, 2019:4348). Son yıllarda öne çıkan dönüştürücü liderlik anlayışı, gücün en etik ve vizyoner biçimde kullanılmasını öngörmektedir. Dönüştürücü liderler, gücü yalnızca hiyerarşik otoriteye dayandırmaz; çalışanlara ilham vererek, onları motive ederek ve vizyon kazandırarak güç ilişkilerini yeniden inşa ederler. Bu liderlik tarzı, özellikle örgütlerde uzmanlık gücü ve referans gücünün etkin kullanımına dayanır.

8.2.Otoriter Liderlikte Güç

Otoriter liderlik tarzında güç, daha çok yasal otorite, cezalandırma ve denetim üzerinden sürdürülür. Bu modelde lider, örgütsel süreçlerin merkezinde konumlanır ve çalışanlardan mutlak itaat bekler. Katılım sınırlıdır; karar alma mekanizmaları tek yönlü işler. Otoriter liderlik “çıkar temelli ve kısa vadeli kazanımlara odaklı” olarak nitelendirilir. Bu tarz liderlikte güç, bir baskı aracı niteliği kazanır ve zamanla çalışanlar üzerinde motivasyon kaybına, yabancılaşmaya ve örgütsel direnç stratejilerinin gelişmesine yol açabilir. Otoriter lider, astlarıyla eşit düzeyde görülmez ve bu durum, ona sürekli olarak aşağıdan yukarıya bakılmasına yol açar (Arslan, 2018:8) Özellikle kamu kurumları ya da katı bürokratik yapılarda otoriter liderliğin hâlen yaygın olduğu görülmektedir. Ancak bu model, modern örgütlerde değişim ve yenilik ihtiyacına cevap vermekte yetersiz kalmakta; çalışan bağlılığını ve kurumsal güveni zayıflatmaktadır.

İki model arasındaki fark, aslında “gücün paylaşılan bir kaynak mı yoksa merkezîyetçi bir baskı aracı mı olduğu” sorusuna verilen yanıtta ortaya çıkar:

- Dönüştürücü liderlikte güç paylaşılarak çoğaltılır,
- Otoriter liderlikte ise güç merkezileştirilerek korunur.

Bu açıdan bakıldığında, dönüştürücü liderlik çalışanları örgütsel değişimin bir aktörü haline getirirken, otoriter liderlik onları çoğunlukla pasif bir itaatkâr konumuna indirger. Günümüzde sürdürülebilir başarıyı

hedefleyen örgütler, dönüştürücü liderlik anlayışını tercih ederek gücü, iş birliği ve inovasyon lehine yeniden tanımlamaktadır.

8.3.Kadın Yöneticiler, Cam Tavan ve Güç Mücadelesi

Örgütlerde güç ve liderlik ilişkilerinin toplumsal cinsiyet boyutu, son yıllarda yönetim bilimleri literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kadınların iş yaşamına katılım oranlarının artmasına rağmen, üst düzey yönetim kademelerinde hâlen ciddi bir temsiliyet sorunu olduğu görülmektedir. Bu durum, literatürde “cam tavan sendromu” olarak adlandırılan görünmez engellerle açıklanmaktadır. Cam tavan, kadınların yetkinlikleri ve başarıları ne olursa olsun, belirli bir noktadan sonra daha üst pozisyonlara yükselmelerini engelleyen, resmi olmayan ama güçlü bariyerleri ifade eder.

8.4.Kadın ve Erkek Liderlik Tarzlarının Farklılığı

Araştırmalar, kadın liderlerin genellikle demokratik, işbirlikçi ve katılımcı güç kullanım biçimlerine yöneldiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, özellikle katılımcı liderlik ve dönüştürücü liderlik modelleriyle örtüşmektedir. Buna karşın, erkek liderlerin daha çok otoriter, hiyerarşik ve tek merkezli güç ilişkilerini benimsedikleri belirtilmektedir. Ancak burada önemli bir paradoks ortaya çıkmaktadır: Kadın yöneticilerin demokratik eğilimleri, kimi zaman örgütlerde “kararsızlık” veya “zayıflık” olarak algılanmakta; bu da onların otoritelerinin sorgulanmasına yol açmaktadır. Farklı araştırmaların sonuçları ile kuruluşların sunduğu istatistikler, kadın yöneticilerin ABD örneğinden başlayarak gelişmiş ülkelerde yönetim alanında daha fazla kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu kabulü, hem çalışanlar ve işverenler boyutunda hem de kadın yöneticinin kendi deneyimi bağlamında iki taraflı düşünmek yararlı olacaktır (Berberoğlu, 1989: 302) Kadın yöneticilerin karşılaştıkları engeller yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda kültürel önyargılarla da pekiştirilmektedir. “Erkek lider serttir, kadın lider yumuşaktır” gibi kalıp yargılar, kadınların güç kullanımlarını ikincil ve yetersiz göstermektedir. Bu durum, kadınların yalnızca kurumsal bariyerlerle değil, aynı zamanda zihinsel ve toplumsal bariyerlerle de mücadele etmek zorunda kalmalarına neden olmaktadır.

9.Ağ Yapıları ve Gayri Resmî Güç İttifaklarıyla İlişkisi

Örgütlerde güç olgusu yalnızca resmî hiyerarşi ve yetki zincirleri üzerinden şekillenmemekte; aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasında kurulan gayri resmî ağlar, ittifaklar ve ilişki biçimleri aracılığıyla da ortaya çıkmaktadır. Modern örgütsel analizler, gücün görünür olduğu kadar

görünmez boyutlarının da bulunduğunu, özellikle iletişim kanalları, sosyal ağlar ve kişisel ilişkiler üzerinden güç devşirilebildiğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel güç dağılımı incelenirken yalnızca resmî otorite değil, aynı zamanda gayri resmî güç yapıları da dikkate alınmalıdır.

Gayri resmî ağlar, örgüt içinde çoğu zaman görünmez fakat oldukça etkili bir etkileşim alanı oluşturur. Çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkileri, yöneticilerin arka planda kurdukları ittifaklar ya da farklı departmanlar arasında oluşan gayri resmî iletişim kanalları, örgüt içi karar alma süreçlerinde belirleyici olabilir. Bu noktada, gayri resmî ağların sağladığı güç, bazen resmî otoritenin önüne geçerek örgüt politikalarının yönünü değiştirebilir. Özellikle kritik bilgilere ulaşabilme, bu bilgileri başkalarıyla paylaşma veya saklama, gayri resmî güç ilişkilerinin en önemli araçlarından biridir. Üst düzey yönetici sekreteri, örgütün bilgi ve iletişim akışındaki kritik konumu sayesinde, başkalarının erişmekte zorlanacağı bilgilere daha çabuk ulaşır ve bu durum ona güç kazandırır (Kızrak &Varoğlu, 2023:286) Yöneticiler arasındaki ittifaklar da örgütlerde güç dengelerinin oluşumunda kritik bir rol oynar. Bu ittifaklar aracılığıyla yöneticiler, yalnızca bireysel otoritelerine dayanmak yerine, kolektif bir güç bloğu oluşturarak stratejik karar süreçlerinde etkinlik kazanırlar. Birden fazla departmanın işbirliği yaparak üst yönetim üzerinde baskı kurması veya kaynak dağılımını yönlendirmesi, gayri resmî ittifakların örgütsel sonuçlarını açıkça ortaya koymaktadır.

Sosyal ağ teorisi perspektifinden bakıldığında, bireylerin örgüt içinde oynadıkları roller yalnızca resmî pozisyonlarıyla sınırlı değildir. Ağların merkezinde bulunan ya da farklı gruplar arasında köprü rolü üstlenen kişiler, bilgi akışını kontrol etme ve yönlendirme becerileri sayesinde örgütte görünmez bir iktidar alanı elde ederler. Bu durum, resmî hiyerarşide üst düzey bir konumda olmayan bireylerin dahi örgütsel karar süreçlerinde etkili olabilmesini mümkün kılar. Bir ağ düzeni içerisinde sosyal aktörlerin kurduğu ilişkilerin sosyal sermaye haline gelip gelmeyeceği ve bu sermayenin ne tür faydalar doğuracağı, bağlantıların türü ve yoğunluğu ile aktörlerin ağdaki konumlarına bağlıdır (Kızrak &Varoğlu, 2023: 288). Örgütlerde güç analizinin yalnızca resmî organigram ve yetki zincirlerine bakılarak yapılması yetersizdir. Gayri resmî ağlar ve ittifaklar, hem çalışanların davranışlarını hem de yönetsel kararların alınış biçimini şekillendiren önemli güç kaynaklarıdır. Bu nedenle, modern örgüt anlayışında güç ilişkilerini doğru analiz edebilmek için görünür otoritenin yanı sıra, görünmez ilişkiler ağının da dikkate alınması gerekmektedir.

9.1.Resmî Olmayan İletişim Kanalları Üzerinden Güç Devşirme

Ağ yapısındaki bağlantılar, bilgi, kaynak ve iletişim akışını sağlayan kanalların yanı sıra yakın ilişkiler, ideolojik bağlar ve görev temelli ilişkiler biçiminde ortaya çıkabilmektedir (Kızrak &Varoğlu, 2023:288). Örgütlerde gayri resmî iletişim kanalları, kimi zaman “dedikodu ağı”, “kulis faaliyetleri” veya “fısıltı gazetesi” olarak tanımlanmakta ve bireylerin güç elde etmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Bu iletişim biçimleri, resmî prosedürlerin dışında geliştiği için çoğu zaman yöneticiler tarafından denetlenmesi güçtür. Ancak tam da bu sebeple, örgüt içinde bilgiye hızlı erişim ve paylaşım sağlayarak alternatif bir güç kaynağı oluşturlar.

Resmî olmayan iletişim, özellikle örgütlerde bilgi akışının hızlandığı ve çeşitlendiği dönemlerde öne çıkar. Çalışanlar, resmî toplantılarda dile getirilmeyen ya da üst yönetim tarafından kasıtlı olarak paylaşılmayan bilgileri gayri resmî yollarla öğrenebilir. Bu bilgilere sahip olan kişiler, “bilgi gücü” sayesinde örgütte diğerlerine kıyasla avantajlı bir konum elde eder. Yaklaşan bir yeniden yapılanma ya da görev değişikliğine ilişkin bilgiyi kulis ortamında öğrenen çalışanlar, bu bilgiyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanarak güç devşirebilirler. Gayri resmî iletişimde çalışanlar belirli bir iş rolü amacı gütmeyiz; bu tür iletişim, daha çok iş arkadaşlarıyla arkadaşlık veya tanıdıklık ilişkileri kurmak ve sürdürmek için gerçekleşir (Koch & Denner, 2022:3) Ayrıca, gayri resmî iletişim kanalları yalnızca bilgi aktarımıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda örgütsel kültürün şekillenmesinde de etkilidir. Çalışanların, yöneticiler hakkında ya da alınan kararların perde arkasıyla ilgili paylaşımları, örgütteki algıların oluşumunu doğrudan etkiler. Bu durum, bazen resmî otoritenin meşruiyetini zayıflatabilirken, bazen de yöneticilerin kendi güçlerini pekiştirmek için bu kanalları stratejik biçimde kullanmalarına imkân tanır.

Kriz dönemlerinde ise gayri resmî iletişim ağları çok daha kritik hale gelir. Belirsizlik ortamında çalışanlar, resmî kanalların yavaş işlediğini düşündüklerinde, gayri resmî iletişim ağlarına daha fazla yönelir. Bu dönemde söylentiler, dedikodular ve kulis faaliyetleri, örgüt içinde hızla yayılarak hem karar alma süreçlerini etkiler hem de çalışanların davranışlarını yönlendirir. Dolayısıyla, bu kanalları etkin şekilde kontrol edebilen bireyler, resmî hiyerarşide üst düzeyde olmasalar bile, örgüt içi güç dengesinde görünmez bir otorite konumuna gelebilirler. Fakat ağın doğru yönetilememesi, çalışanlar arasında zaman zaman güvensizlik, kafa karışıklığı ve iletişim kopukluklarına sebep olabilir (Jain, 2025:633).

9.2. Yöneticiler Arası İttifakların Güç Dengelerine Katkısı

Örgütlerde yöneticiler, yalnızca kendi resmî otoritelerine dayanarak hareket etmez; çoğu zaman diğer yöneticilerle kurdukları ittifaklar ve işbirlikleri aracılığıyla güçlerini pekiştirirler. Bu durum, örgüt içi karar alma süreçlerinde bireysel gücün ötesinde, kolektif güç bloklarının ortaya çıkmasına neden olur. İttifaklar, özellikle kaynak dağılımı, stratejik kararlar ve terfi süreçleri gibi kritik alanlarda etkili bir rol oynamaktadır.

Yöneticiler arası ittifakların işlevi, yalnızca ortak çıkarların savunulmasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda politik pazarlık süreçlerinde dengeleyici bir unsur olarak da devreye girer. Üst düzey yöneticiler, çevrelerini genellikle kendi statülerine yakın kişilerle çevreler. Bu kişilerle dostane ilişkiler kurmak isteyenler, çoğunlukla onların sahip olduğu statü ve güce dayanarak böyle bir arzu beslerler (Köseahoğlu & Kahraman, 2022, s. 21) Farklı birimlerin yöneticileri belirli bir proje veya kaynak talebi konusunda ortak tutum sergilediklerinde, üst yönetim üzerinde daha güçlü bir baskı oluşturabilirler. Bu tür stratejik birliktelikler, tek bir yöneticinin gücünün ötesine geçerek, karar süreçlerini yönlendiren kolektif bir güç odağı haline gelir.

Yöneticiler arası ittifakların örgüt içi güç dengelerine çift yönlü etkisi bulunmaktadır. Bir yandan, bu ittifaklar farklı çıkar grupları arasında denge yaratarak örgütsel istikrarı sağlayabilir; diğer yandan ise çıkar çatışmaları büyüdüğünde, örgüt içi kutuplaşmalara ve bölünmelere yol açabilir. Dolayısıyla ittifaklar, hem birleştirici hem de ayrıştırıcı bir güç mekanizması olarak işlev görebilmektedir. Örgütler, tek başlarına ayakta kalamayabileceği için birleşme ve ittifak gibi stratejik uygulamalara yönelirler. (Dikili, 2014:156). İttifakların bir başka önemli boyutu ise, örgütlerdeki gayri resmî liderlik ilişkilerinin güçlenmesine katkı sağlamasıdır. Resmî hiyerarşide aynı düzeyde bulunan yöneticiler arasında kurulan dayanışma ağları, örgütteki “görünmez otorite” alanlarını genişletir. Bu sayede, yöneticiler yalnızca dikey otorite zincirine bağlı kalmaz; yatay ilişkiler üzerinden de örgüt içi politik süreçlerde etkin rol oynayabilirler.

10. Güncel Örnekler ve Uygulamalar

10.1.Kamu Sektöründe Güç İlişkileri

Kamu kurumlarında güç ilişkileri, temel olarak bürokratik hiyerarşi, mevzuat ve yasal otorite üzerine inşa edilmektedir. Ancak örgüt kültürünün kendine özgü yapısı, yalnızca resmî otoriteyi değil, aynı zamanda gayri resmî otoriteyi de güç ilişkilerinde önemli bir aktör haline getirmektedir. Bu bağlamda, güç ilişkileri iki yönlü bir boyut kazanmaktadır:

Formel güç: Kurumun iç işleyişini düzenleyen yönetmelik, mevzuat ve idari hiyerarşiye dayalı otorite. Bu güç tipi, yöneticilerin görev tanımlarına uygun biçimde karar almasını sağlar.

Gayriresmî güç: Yöneticiler ile eğitimciler arasında kurulan sosyal bağlar, karşılıklı çıkar ilişkileri veya yerel topluluklarla geliştirilen yakınlık üzerinden ortaya çıkar. Araştırmalar, kamu sektöründe çalışanların yalnızca kurumsal mevzuata değil, aynı zamanda ilişkisel sermayeye ve gayri resmî ağlara da bağlı olduğunu göstermektedir (Çalışkur, 2016:38).

Öte yandan, kamu kurumlarında güç ilişkileri zaman zaman politik müdahalelerle de pekiştirilmektedir. Özellikle yerel yönetimlerin ve siyasi aktörlerin etkisi, kurum içi atamalarda ve stratejik karar alma süreçlerinde hissedilmektedir. Bu durum, formel otorite ile gayri resmî güç ağları arasındaki sınırları daha da belirsiz hale getirmekte ve örgütsel karar süreçlerinde çoğulcu, fakat aynı zamanda çatışmalı bir güç yapısı doğurmaktadır.

10.2.Özel Sektörde Patronaj ve Kayırmacılık

Özel sektörde güç ilişkileri, çoğu zaman patronaj sistemi, kişisel bağlılıklar ve kayırmacılık pratikleri üzerinden şekillenmektedir. Bu tür bir güç yapılanması, özellikle işe alım, terfi, görev dağılımları ve performans değerlendirmelerinde liyakat yerine kişisel sadakat veya yakınlıkların ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda örgütlerde adalet algısı zedelenmekte, çalışanlar arasında güvensizlik artmakta ve iş motivasyonu düşmektedir (Şahin, 2021: 161). Patronaj sisteminin en belirgin özelliği, gücün kurumsal ilke ve kurallardan ziyade kişisel otorite etrafında yoğunlaşmasıdır. Patron ya da üst düzey yöneticinin yakın çevresine sunduğu imtiyazlar, bir yandan kısa vadede sadakati güçlendirirken, diğer yandan örgütsel bağlılık ve eşitlik duygusunu zayıflatır. Bu durum, çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmesine, örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Mimaroglu & Özgen, 2008:326). Araştırmalar, kayırmacılık pratiklerinin yalnızca bireysel mağduriyetler üretmekle kalmadığını; aynı zamanda kurumun uzun vadeli verimliliğini ve rekabet gücünü de zayıflattığını göstermektedir. Çünkü liyakate dayalı olmayan terfiler, uzmanlık eksikliğini artırmakta, yetkin olmayan kişilerin kritik görevlere gelmesine yol açmaktadır. Bu da örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve sürdürülebilir başarı açısından ciddi riskler doğurur.

Özel sektörde patronaj ve kayırmacılığın bir diğer boyutu, örgütsel kültürün yozlaşmasıdır. Çalışanlar, performans ve başarıdan ziyade yöneticilerle iyi ilişkiler kurmayı daha önemli görmeye başlamakta; bu da rekabetçi iş ortamını yapay bir dengeye sürüklemektedir. Uzun vadede ise

bu kültür, kurumsal itibarı zedelemekte ve çalışan devir hızını artırmaktadır (Mimaroglu & Özgen, 2008: 327). Dolayısıyla özel sektör bağlamında güç ilişkilerinin adalet ve liyakatten uzak şekilde işletilmesi, yalnızca çalışanlar açısından değil, kurumun kurumsal sürdürülebilirliği ve toplumsal güvenilirliği açısından da ciddi tehditler yaratmaktadır.

11. Güç, Örgütsel Kültür ve Etik İlişkisi

Örgütlerde güç kullanımı, yalnızca yönetsel etkinliği değil, aynı zamanda örgütsel kültürün yapısını ve etik standartların işleyişini de doğrudan belirlemektedir. Gücün hangi amaçlarla ve nasıl kullanıldığı, örgüt içinde hâkim olan değerleri, normları ve davranış kalıplarını şekillendirir. Bu bağlamda, örgütsel kültür ve etik, gücün meşruiyetini pekiştiren veya zayıflatan iki temel unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü ve güç arasındaki bu etkileşim, yalnızca kamu kurumlarında değil, özel sektörde de gözlemlenmektedir. Özel sektörde kayırmacılık ve patronaj ilişkilerinin etik dışı güç kullanımıyla birleştiğinde, örgütsel adalet algısını zedelediğini ve çalışanlarda yabancılaşmaya yol açtığını vurgulamaktadır. Bu durum, etik ilkelerden sapmanın yalnızca bireysel mağduriyetler değil, aynı zamanda kurumsal yozlaşma ve verimlilik kaybı yarattığını göstermektedir. Yöneticilerin, iş görenlere örgütün değerli bir parçası oldukları mesajını iletmeleri, karar süreçlerine katılımlarını teşvik etmeleri ve örgüt içi iletişimi sağlıklı biçimde yürütmeleri, arzu edilen örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde temel yöntemler arasında yer almaktadır (Türkkan, 2017: 64). Dolayısıyla örgütlerde güç, kültür ve etik birbirini sürekli besleyen bir üçlü ilişki ağı içinde değerlendirilmelidir. Etik değerlerin güçlü olduğu örgütlerde, yöneticilerin gücü paylaşımcı ve şeffaf biçimde kullanmaları kurum kültürünü olumlu yönde şekillendirmekte; buna karşılık etik dışı güç kullanımı, hem örgüt kültürünü hem de çalışan davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Örgüt kültürü, işlerin o örgüt içerisinde nasıl yapıldığını belirleyen temel bir olgudur. Her bireyin parmak izi nasıl benzersiz ise, örgüt kültürü de yalnızca o örgüte özgüdür. Bu yönüyle örgütün kişiliğini yansıtır ve onu diğer örgütlerden ayıran karakteristik bir unsur haline gelir (Dinçer & Kart, 2021: 23).

12. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde yapılan tartışmalar göstermektedir ki, örgütlerde güç olgusu tek boyutlu bir kavram olmayıp; liderlik tarzları, gayri resmî ağ yapıları, örgütsel kültür ve etik değerlerle sürekli etkileşim içinde bulunan çok yönlü bir mekanizmadır. Güç, yalnızca yönetim kademelerindeki formel otoriteye bağlı olarak değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler,

iletişim ağları, değerler ve normlar aracılığıyla da şekillenmektedir. Bu durum, örgütlerde güç dağılımının hem görünen (resmî otorite) hem de görünmeyen (gayri resmî ağlar, ittifaklar, kültürel kodlar) boyutlarıyla analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Liderlik tarzları açısından değerlendirildiğinde, güç kullanımı ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olduğu görülmektedir. Demokratik ve katılımcı liderlik anlayışlarının gücü paylaşımcı bir biçimde örgüt üyeleriyle birlikte kullanması, işbirliği ve bağlılık düzeyini artırmaktadır. Buna karşılık otoriter ve merkezîyetçi liderlik tarzlarında güç, kontrol ve baskı aracına dönüşmekte; bu da kısa vadede disiplin sağlasa da uzun vadede çalışan motivasyonu ve örgütsel güveni zedelemektedir. Kadın yöneticilerin karşılaştığı cam tavan engelleri ise, örgütlerde güç kullanımının toplumsal cinsiyet boyutunu ortaya koymakta; erkek egemen yapılarda kadınların demokratik liderlik tarzlarının çoğu zaman güçsüzlükle karıştırıldığı görülmektedir. Türkiye’deki cam tavan araştırmalarında, kadınların pozisyonlarına rağmen erkek yöneticilerle eşit güç ve etkiye sahip olmada zorlandıkları ve “erkeklik normları” üzerinden işleyen kültürlerin liderlik kapasitelerini kısıtladığı gözlemlenmiştir.

Gayri resmî ağlar ve ittifaklar üzerinden güç devşirme, örgütsel işleyişte önemli bir başka boyutu temsil etmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki, resmi pozisyonları sınırlı olan bireyler, sahip oldukları sosyal bağlantılar ve köprü işlevi gören rolleri sayesinde karar süreçlerinde etkili olabilmektedirler. Özellikle kriz dönemlerinde gayri resmî iletişim kanallarının resmî iletişimden daha hızlı çalışması, bu görünmez ağların stratejik değerini ortaya koymaktadır. Yöneticiler arası ittifakların güç dengelerini yeniden şekillendirmesi ise, örgüt içi politikaların sadece dikey değil aynı zamanda yatay ilişkilerle de belirlendiğini göstermektedir. Çalışmada kamu ve özel sektör örgütleri üzerinden sunulan örnekler de güç olgusunun bağlamsal farklılıklarını gözler önüne sermektedir. Özel sektörde patronaj ilişkileri ve kayırmacılık pratikleri, gücün etik dışı kullanımına işaret etmekte; liyakat yerine sadakatin öne çıkması örgütsel adalet algısını zedelemektedir. Kamu ve özel sektör örgütlerinde kayırmacılık ve etik dışı güç kullanımı algısının, çalışanların örgütsel adalet algısını negatif yönde etkileyerek yabancılaşma düzeyini artırdığı tespit edilmiştir.

Güç, örgütsel kültür ve etik arasındaki karşılıklı etkileşim, sürdürülebilir kurum kültürünün inşasında stratejik bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Gücün etik dışı biçimde kullanımı yozlaşma, kayırmacılık ve güven erozyonuna yol açarken; etik ilkelere dayalı ve kültürel değerlerle uyumlu güç kullanımı örgütsel adalet algısını pekiştirmekte, çalışanların aidiyet

duygusunu artırmakta ve kurumsal itibarı güçlendirmektedir. Bu çerçevede, çağdaş yönetim anlayışları gücü yalnızca bir kontrol aracı olarak değil, aynı zamanda etik değerlerin ve örgütsel kültürün taşıyıcısı olarak konumlandırmak durumundadır. Sonuç olarak, örgütlerde güç olgusunun çok boyutlu niteliği dikkate alınmadan yapılacak analizler eksik kalacaktır. Gücün liderlik, ağ yapıları, kültür ve etik ile birlikte ele alınması, örgütsel işleyişin daha gerçekçi bir şekilde anlaşılmasına imkân tanımaktadır. Bu nedenle, hem teorik araştırmalarda hem de uygulamalı yönetim pratiklerinde, gücün yalnızca otorite değil; aynı zamanda ilişki, kültür ve etik boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bölümde elde literatürdeki tartışmalar ışığında, örgütlerde güç olgusunun daha sağlıklı ve sürdürülebilir biçimde yönetilebilmesine yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

12.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Etik temelli güç kullanımı teşvik edilmelidir. Yöneticilerin güç ilişkilerini yalnızca kontrol ve baskı amacıyla değil, etik ilkeler ve örgütsel adalet çerçevesinde işletmeleri, çalışanların güven ve bağlılığını artıracaktır. Bu doğrultuda kurumlarda etik kodların güçlendirilmesi ve çalışanlara düzenli etik eğitimler verilmesi önemlidir.

Gayriresmî ağlar şeffaf biçimde yönetilmelidir. Örgütlerde sosyal ağlar ve gayri resmî iletişim kanalları tamamen yok edilemeyeceği için, bu ağların yapıcı biçimde kullanılması desteklenmelidir. Özellikle bilgi paylaşımını hızlandıran bu kanalların kurumsal inovasyon ve değişim süreçlerine entegre edilmesi önerilmektedir.

Liderlik tarzlarında katılımcılık öne çıkarılmalıdır. Demokratik ve dönüştürücü liderlik anlayışlarının örgütlerde işbirliği ve bağlılığı artırdığı görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların karar süreçlerine aktif katılımını sağlayacak uygulamalara yönelmesi önerilmektedir.

Patronaj ve kayırmacılık pratikleri engellenmelidir. Özel sektörde sıkça görülen sadakat temelli güç kullanımı yerine liyakat esaslı bir insan kaynakları politikası benimsenmeli; işe alım, terfi ve görevlendirmelerde şeffaf kriterler kullanılmalıdır.

12.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Farklı sektörler karşılaştırmalı biçimde incelenmelidir. Bu çalışmada kamu ve özel sektör örgütlerine dair örnekler ele alınmıştır. Gelecek araştırmaların farklı sektörlerdeki güç ilişkilerini karşılaştırmalı analizlerle incelemesi, kavramın bağlamsal çeşitliliğini daha net ortaya koyacaktır.

Sosyal ağ analizi yöntemleri kullanılmalıdır. Örgütlerde gayri resmî güç yapılarının daha görünür kılınabilmesi için, sosyal ağ analizine dayalı nicel yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Bu sayede örgüt içindeki görünmez iktidar alanları daha somut biçimde ortaya çıkarılabilir.

Etik ve kültür ilişkisi derinlemesine araştırılmalıdır. Gücün etik dışı kullanımının örgüt kültürüne olan etkileri sınırlı sayıda çalışmada incelenmiştir. Gelecek araştırmaların, güç-etik-kültür üçgenini daha kapsamlı biçimde ele alması önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124.
- Arslan, S. (2018). Yönetim sürecinde otorite kullanımı ve ortaya çıkan sorunların değerlendirilmesi: Eleştirel bir yaklaşım. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.17541/optimum.301052>
- Asunakutlu, T., & Zeybekoğlu, S. (2016). Yöneticiler çatışmalarda nasıl davranır? *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2).
- Berberoğlu, G. (1989). Kadın yöneticiler: İş hayatındaki yeri ve sorunları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 287-305.
- Çalışkan, O., & Samırkaş, M. (2011). Örgütlerde işyeri terörü: Yıldırma kavramı ve önleme çabaları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 27-37. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.131>
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çetinkaya, A. Ş., & Sanioğlu Tanış, Z. (2017). Örgütlerde kayırmacılığın iş yüküne etkisi: Kamu kurumları araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17), 607-618. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.324231>
- Çolak, M., & Deniz, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Deliveli, K. (2013). Üniversitelerde mobbing mağduru kadın yöneticiler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 341-352.
- Dinçer, E., & Ersoy Kart, M. (2021). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 21-42. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.983591>
- Dikili, A. (2014). Örgütlerde güç kavramı: Eleştirel yönetim çalışmaları ile kaynak bağımlılığı yaklaşımının bakışlarına dair karşılaştırmalı bir analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 141-164.
- Jain, N. (2025). Exploring leadership engagement with informal communication networks: A study on the organizational grapevine. *Advances in Consumer Research*, 2(3), 632-641.
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2021). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/368>

- Kızrak, M., & Varoğlu, A. (2023). Örgüt içi güç: Davranışsal ve ilişkisel bağlamda tipoloji ve model önerisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 30(2), 277-301. <https://doi.org/10.18657/yonvecek.1193951>
- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0072>
- Koçak, Z. K., & Aktaş, M. A. (2019). Çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına güncel bir bakış. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 130-137.
- Köscaliolu, Ö., & Kahraman, B. (2022). Örgütlerde asimetrik güç kullanımının kavramsal değerlendirmesi. *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1-24. <https://doi.org/10.55774/mikad.1143084>
- Köseoğlu, M. A., & Karayormuk, K. (2010). Örgüt sağlığı nedir: Yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 175-193.
- Mızrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Mimarolu, A. G. H., & Özgen, P. D. H. (2008). Örgütlerde güç eşitsizlikleri ve cinsel taciz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 321-334.
- Paçacı (Eroğlu), M., & Erdem, R. (2019). Örgütlerde informal roller üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 1-28.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Scott, J. C. (1995). *Tabakküm ve direniş sanatları: Gizli senaryolar* (A. Türker, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167.
- Türk, Z., & Süngü, A. (2004). İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 7(75).
- Türkkan, E., & Yalçıntaş, M. (2017). Investigation of the relationship between organizational culture and organizational commitment: Istanbul Commerce University. *Pressacademia*, 4(2), 194-202.
- Yavuz, E., & Başar, B. (2014). Örgütlerde psikolojik şiddet, nedenleri ve sonuçları üzerine kavramsal bir inceleme. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), 17-28. <https://jrtr.org/index.php/jrtr/article/view/114>

Yılmaz, V., & Telsaç, C. (2021). Authority and bureaucracy from Weber's perspective. Mehmet Akif Ersoy University *Journal of Social Sciences Institute*, (34), 42-52. <https://doi.org/10.20875/makusobed.903546>