

Örgütlerde Çeşitlilik ve Güç

Numan Sait Eren¹

Özet

Bu bölümde örgütlerde çeşitlilik temelli güç ilişkileri, azınlık grupların güç edinme yolları, çeşitlilik politikaları ve eleştirileri birey, örgüt ve güç bazında işlenmiştir. Bireyin kendini gerçekleştirme sürecinde birey ve güç ilişkisi ile güç olgusunu örgüt içerisinde nasıl kullandığı açıklanmıştır. Kurumlarda bireysel ve çeşitliliğe bağlı güç algısı, kurum içi gruplar, kurum dışı etkilenmeler, örgütler arası ilişkiler, bireysel ve grup olarak temelde görev tanımına dayalı teknik, idari ve sosyal güç yaratımı, kişi grup ve kurum içi çelişkiler, çatışmalar ve sonuçları çalışan ve çalıştıran bakış açılarına göre açıklanmıştır. Konu ile ilgili yasalardan ve uluslararası kuruluşlardan bahsedilmiştir. Kurum, şirket, örgüt ve grup aynı anlamda kullanılmış ve bir amaç ya da anlayış etrafında bireylerden oluşan birliktelik olarak tanımlanmıştır. Güç bu birlikteliklerin ortaya çıkardığı etkin yaptırım etkisi olan maddi ve manevi değerler toplamıdır. Tüm faaliyetlerde ilgili yasalara dikkat edilmeli ve gerekli durumlarda hukuki yardım kesinlikle alınmalıdır. Bölüm içerisinde işlenen konulara bölüm sonunda yazarın eğitim yılları sürecinde ve iş hayatında kazandığı yaşanmış tecrübelerine bağlı vaka örnekleri eklenmiştir.

Giriş

İnsanlık tarihi boyunca güç, bireyler, gruplar ve toplumlar arası ilişkilerin en temel ve belirleyici dinamiği olmuştur. Türk Dil Kurumu'nun (TDK) çok boyutlu tanımlarından hareketle, gücü yalnızca fiziksel bir kapasite olarak değil; aynı zamanda fiziksel olmayan soyut bir sermaye, yaptırım yetkisi ve siyasi, ekonomik, askeri etki yaratan mutlak bir nitelik olarak ele almak gerekmektedir. Güç, kişinin sahip olduğu resmi yetkilerden sosyal ağlara, bilgidен beceriye kadar eşitsiz dağılmış, ancak uygun koşullarla geliştirilebilir bir potansiyeldir. Bu çerçevede, bireylerin ortak bir amaç uğruna bir araya gelerek oluşturduğu yapılar olan örgütler (kurumlar), bu gücün en somut ve

1 Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, saiteren@beykent.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-2616-1905

karmaşık biçimde tezahür ettiği alanlardır. Örgütler, kar amacı güden özel işletmelerden kamu kurumlarına ve sivil toplum kuruluşlarına kadar geniş bir yelpazede yer alır. Ancak bu yapılar, doğumdan kariyere dek çok çeşitli kişisel özelliklere sahip bireylerin birleşiminden oluşur; bu da bizi bölümün temel odak noktası olan örgüt içi çeşitlilik kavramına taşır.

Çeşitlilik, yalnızca bir demografik veri seti olmanın ötesinde, iyi yönetildiğinde kuruma inovasyon, yaratıcılık ve rekabet avantajı katan kritik bir kaynaktır. Ne var ki, bu doğal çeşitlilik, bireylerin kendi düşünce tarzlarına, çıkarlarına ve ihtiyaçlarına göre bir araya gelerek oluşturduğu gruplaşmalar ve güç bloklarının da ana zeminini oluşturur. Bilgi teknolojilerinin sağladığı izleme imkanları karşısında, güvende hissetme ihtiyacıyla oluşan bu gruplar, zamanla kuruma karşı talepte bulunan sosyal bir güce dönüşür. Bu bölüm, örgütlerdeki gücün yönetimi dinamiklerini, özellikle de çeşitliliğe dayalı güç ilişkileri bağlamında ele almaktadır. Bu karmaşık dinamikleri anlamak için, Abraham H. Maslow'un "Kendini Gerçekleştirme Kuramı"nın temel psikolojik motivasyonları nasıl açıkladığı da incelenecektir. Zira bireyin kendini ispat etme ve ben merkezli doygunluk arayışı, örgüt içi güç mücadelelerinin temelini oluşturmaktadır. Bu bölümde, bireysel sınırsız benmerkezciliği frenlemek ve kurumsal iş yaşamını düzenlemek amacıyla oluşturulmuş olan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve ulusal iş kanunları gibi yasal çerçevelerden de bahsedilmiştir. Sonuç olarak, bu bölüm, örgüt içi çeşitliliğin potansiyel gücünü bir kaldıraç olarak kullanmak isteyen azınlık grupların güç edinme yollarından, bu dinamikleri yönetmeye çalışan örgüt ve kurumların çeşitlilik politikaları ve eleştirilerine kadar çok yönlü bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

1. Güç ve Güç Algısı

Türk Dil Kurumu (TDK) güç kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: "1.Fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği; çelim, efor: Zihin gücü. Yaşama gücü. 2.Bir olaya yol açan her türlü hareket; kuvvet, fer. 3.Sınırsız, mutlak nitelik: Tanrı'nın gücü. 4.Büyük etkinliği ve önemi olan nitelik: Paranın gücü. 5.Bir cihazın, bir mekanizmanın iş yapabilme niteliği: Motorun gücü. 6. Siyasi, ekonomik, askerî vb. bakımlardan etki ve önemi büyük olan devlet veya devletler topluluğu: Güçler dengesi. 7.Bir ulus, bir ordu vb.nin ekonomik, endüstriyel ve askerî potansiyeli: İnsan gücü. 8.Bir toprağın verimlilik yeteneği. 9.İktidar ve yeterliliğe sahip olan kimse. 10.Bir akarsuyun aşındırma ve taşıma yeteneği. 11.Birim zamanda yapılan iş." (Türk Dil Kurumu, t.y.).

TDK tanımları ışığında kitabımızda gücü herhangi bir işi, ihtiyacı veya istemi yapma yetisi veya yaptırma yetkisi olarak tanımlayabiliriz. Güç karşımıza fiziksel ve fiziksel olmayan, bireysel veya grup, yetkiyle verilen resmi veya resmi olmayan şekillerde çıkar. Fiziksel güç kişinin fiziksel yapısıyla ilgilidir ve öğrenilebilen tekniklerle artırılabilir. Fiziksel olmayan soyut güç gruplaşma, sosyal ağlar, mesleki örgütler, bilgi, beceri, yetenek ve paylaşım ile ortaya çıkar. Resmi güç içinde bulunulan kurum tarafından yazılı, tanımlanmış görev, yetki ve sorumluluk olarak verilir. Kurum görevleri dışında kalan bireysel güç ise kişinin kendi sahip olduğu resmi olmayan gücü teşkil eder. Güç kişinin kendisi, içinde bulunduğu kurum, grup ve ait olduğu sosyal çevre çerçevesinde kullanılır. Aile, kurum, mesleki ve sivil toplum kuruluşlarının yarattığı temsili sembolik güç de yaşam içerisinde önemli ve etkin bir yer tutar.

Güç kişi, grup ve kurumlar için bir nevi sermayedir ve amaçlara uygun olarak kullanılabilir, artırılabilir ve azaltılabilir. Güç tek bir kişisel özelliikle ortaya çıkabileceği gibi birden fazla kişisel özelliğin bir araya geldiği farklı bir güç olarak ta ortaya çıkar. Örneğin cinsiyet tek bir özelliktir, cinsiyet yaş medeni durum eğitim gibi özellikler bir araya getirildiğinde farklı bir yapı oluşur. Güç her ne şekilde olursa olsun doğal kaynak olarak eşitsiz dağılmıştır, cinsiyete ve doğuştan gelen genetik yapıya ve yetismeye göre farklılık gösterir ancak uygun eğitim, beslenme, sağlık ve sosyal koşullar ile sonradan değiştirilebilir.

2. Örgüt ve Örgüt Algısı

Örgüt kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde şu şekilde tanımlanmıştır: “1.Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik; teşekkül, teşkilat. 2.Bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü.” (Türk Dil Kurumu, t.y.).

Örgüt bireylerin bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşur. Kurumlar ise her ne kadar bireylerden oluşsa da kendi içerisinde organize olmuş işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışan hiyerarşik bir yapıdan meydana gelir. Kurumlardaki bireyler sahiplilik hariç verilen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde görevlerinde başarılı olma ve karşılığında bir gelir elde etme prensibiyle bulunurlar. Doğum, eğitim, yetişme, tecrübe, yaş, ırk, dil, din vb gibi çok değişik kişisel özelliklere sahiptirler.

Örgütler çeşitli yapılarda gelir ve kar elde amacına yönelik bir mal veya hizmet üretimi yapmak ve tüketicilere ulaşmasını sağlamak ya da kar elde etme amacı olmadan topluma hizmet vermek amacıyla kurulurlar. Örgütlerin kanunlar ve ilgili mevzuatlara göre kurulmuş ve yazılı olarak tanımlanmış

resmi bir kimlikleri vardır. Örgütler içinde bulundukları toplumda ürettikleri değerlere ve verdikleri hizmetlerine göre zaman içinde maddi ve maddi olmayan güç kazanırlar. Toplumdaki algı örgütlere bir sosyal değer katar. Ürettikleri mal ve hizmetler neticesinde gelir ve kar maksimizasyonu ile uluslararası büyük sermayeli, çok sayıda çalışanı olan ve farklı kültürlerde faaliyet gösteren örgütler dev kurumlar haline gelebilirler ya da küçük çapta yerel ve bireysel faaliyet gösterebilirler.

3. Örgüt ve Bireyler

Doğum, eğitim, yetiştirme, tecrübe, yaş, cinsiyet, ırk, dil, din, medeni durum, çocuk sahipliği vb. gibi çok değişik kişisel özelliklere sahip olan bireyler ortak bir amaç için bir araya gelerek sosyal bir gücü oluştururken örgütler günlük hayatta daha çok kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumlar belirgin olarak 3 grupta sınıflandırılabilir:

- 1- Kar hedefi güden özel işletmeler, şirketler,
- 2- Topluma hizmet amacıyla olan ve kar etmekten ziyade var olmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için gelir elde eden ya da tamamen bedelsiz hizmet veren devlete ait kamu kurumları ve
- 3- Topluma veya üyelerine karşılıksız hizmet veren dernek vakıf gibi sosyal sivil toplum kuruluşları.

Bireyler bu kurumlarda içinde bulundukları ülkenin iş kanuna, uluslararası çalışma örgütü (ILO) koşullarına ve Birleşmiş Milletler (BM)'in belirlediği tanımlara ve kurallara uygun koşullarda bir görev tanımı ile çalışır, emeği karşılığında bir ücret elde eder veya gönüllü olarak karşılığında bir ücret almadan çalışırlar. Her kurumda çalışma koşulları, hedefleri ve iş tanımlarına göre ihtiyaca göre değişen sayı ve nitelikte bireyler yer alır. Bireyler zamanla çeşitli ortak çıkar ve amaçlarına göre bir araya gelerek yasalara uygun şekilde mesleki veya önceden belirlenmiş amaçlar çerçevesinde örgütlenmeye giderek maddi ve manevi bir değer yaratmaya çalışırlar ve bu oluşumu hedeflerine ulaşmada bir güç olarak kullanırlar. Bu güç kullanımını birlik, sendika, dernek, kooperatif, vakıf, kulüp, parti ve benzeri şekillerde organize olarak yasalara uygun şekilde icra ederler.

4. Örgüt içi Çeşitlilik

Kamu, özel işletme, sosyal kuruluş veya bunların herhangi bir birleşiminden oluşan yapılarda iş bölümü ve eşgüdüm kuralları çerçevesinde iş ve insan gücü amaca uygun olarak planlanmakta ve hiyerarşik organizasyon kurulmaktadır. Dolayısıyla her kurumun içyapısı ve yönetim şekli birbirinden

farklıdır. Kurumda çalışan kişiler benzer işleri yapan bölümlerde birbirine yakın özellikler taşıyabilir ancak diğer bölümlerden çok büyük farklılıklar da gösterir. Örneğin üretimde mühendislerin çalışması gerekirken muhasebede ilgili eğitimi almış kişilerin çalışması istenir.

Bu prensiple oluşturulan hiyerarşik yapı ve katmanlardaki iş pozisyonları farklı eğitim, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişiler ile doldurulur. Her pozisyonun iş kanununa uygun iş tanımına göre alım yapılır. Bu tanımlar çeşitlik gereği ve ayrımcılık yapılmaması prensibiyle farklı kişilerden oluşur. Bu kişiler yine kişiye özel farklı nitelikler taşır. Bu durumda kurumlarda ortaya çıkan örgüt yapısı çok çeşitli doğum, eğitim, yetiştirme, tecrübe, meslek gibi kişisel koşulların yanında yaş, cinsiyet, ırk, dil, din vb. gibi kişisel özellikleri de beraberinde getirir.

Kurum içindeki çalışanlar zamanla benzeşen kişisel özelliklerine, yaşam ve iş algılarına göre bir araya gelirler ve gruplar kurarlar. Örneğin aynı meslekten farklı bölümlerde çalışanlar, aynı cinsiyetten olanlar, çocukları aynı öğretim seviyesinde okuyanlar gibi. Bu çeşitliliği birçok özelliği yan yana getirerek çok sayıda kombinasyonla arttırabiliriz.

5. Çeşitliliğe Dayalı Güç

Örgütlerdeki mevcut çeşitlilik insan kaynakları tarafından yakından izlenir ve çeşitlilik iyi yönetildiğinde esas itibariyle içinde çalışılan kuruma her konuda zenginlik katar, maddi ve manevi değerler ekler. Kurumun finansal piyasa değerinin yanında toplumun pozitif algısı da eklenerek sosyal değeri oluşur, sonuçta kurumun toplam değeri artar. Her yıl yapılan en çok beğenilen şirketler çalışmaları örnek olarak verilebilir.

Günümüz bilgi teknolojileri insan kaynakları yazılımları, kurumsal kaynak planlama uygulamaları, otomasyon olanakları ve takip sistemleri ile kurum içerisinde bulunan tüm kişilerin özel bilgilerini dosyalama, inceleme ve davranışlarını izleme imkânı vermektedir. Kurumlar oluşturdukları kurumsal kimlik, kurallar, yönetmelikler, çalışma şartları ve hedeflerini çalışanlarına kolaylıkla bildirmekte, performans değerlendirmesi, kariyer ve eğitim planlamasını kişi bazında yapabilmektedir.

Bilgi teknolojileri sayesinde kurumlar kişi bazında her türlü bilgiye ulaşabildikleri gibi, topladıkları bilgileri 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) çerçevesinde kişilerin onayını alarak kişiye özel verileri işleme imkânına da sahiptirler (Kişisel Verileri Koruma Kurumu, 2025).

Teknolojik gelişmeler kurumlara çalışanlarının her türlü bilgilerine ulaşma ve izleme imkânı tanır. İnsan kaynakları bölümleri bu bilgileri işler ve kurum hedeflerine paralel olarak ihtiyaçlarına göre insan kaynağını planlar, yönlendirir, kontrol eder, ücretlerini öder ve ilgili yasalara uygun olarak yükümlülüklerini yerine getirir. Kurumda bulunan çalışanların ise kurumsal bilgilere erişme imkânları yoktur ya da iş tanımları gereği sınırlı bilgiye ulaşabilirler. Bu durum nedeniyle kişiler kendilerini güvende hissetmezler, kendilerini ve işlerini koruyabilmek amacıyla gruplar oluştururlar.

Benzer düşünce tarzları, demografik, sosyal ve psikolojik yapılar çalışan gruplaşmalarını oluşturur, birbirine bağlar ve güvende hissettirir. Gruplar sayısal ve davranış biçimleri ile zamanla sosyal bir güç oluştururlar ve kurumdan kişi veya grup adına talepte bulunurlar. Çalışan sendikaları, meslek, görevler, bölümler, cinsiyet, hemşericilik ve siyasi görüşler en çok rastlanan grup çeşitleridir. Her grup üyelerine dayanarak bir güç haline gelir. Güç kuruma ve/veya diğer gruplara karşı kullanılabilir. Kendi aralarında ortak çıkarlar için dayanışma ile olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaratılır. Örneğin kadınların bilgi ve beceri paylaşımları, yardımsever çalışanların gönüllü sosyal çalışmaları, bölümlerin birlikte yaptıkları sosyal aktiviteler kurum içi olumlu gelişmeler yaratıp teşvik edici bir atmosfer yaratacağı gibi siyasi görüş zıtlaşmaları ve farklı görüşteki sendikaların aynı konuya farklı yaklaşımları olumsuz bir çalışma ortamı oluşturacaktır.

Kurum çalışanlarının çeşitliliği ve gruplaşmaları insan kaynakları bölümü çalışanlarını sosyoloji ve psikoloji konularında da ilgili, bilgili, dikkatli ve tecrübeli olmaya itmektedir. Kurum içi çalışma barışının korunması ve geliştirilebilmesi amacıyla konuların uzmanlarından gerektiği kadar dış yardım alınmalıdır.

6. Gücün Yönetimi

Güç kurum içerisinde iş yapma, yaptırma, organizasyon, karar verme ve kaynakları yönetme bilgi beceri ve yeteneğidir. Güç hiyerarşik yapıda kişilerde ve/veya gruplarda olur. Güce sahip olanlar kurumun güncel yaşamını ve geleceğini belirler. Kurumsal kimlik, kurallar, yönetmelikler, çalışma saatleri, iş tanımları, yetkiler, terfiler, üretim, pazarlama, satış, tüketici ilişkileri, yatırımlar, finansman gibi tüm kurum işlevleri hâkim güç tarafından belirlenir. Hâkim gücün etrafında halkalar halinde gücün yayıldığı görülür. Bu halkalarda bulunan kişi ve gruplar kendinden sonra gelen halkalar üzerinde tahakküm kurar, profesyonellik kavramına dayanarak sert, kuralcı ve acımasız olur. Yerini ve gücünü korumak amacıyla da kendinden önce

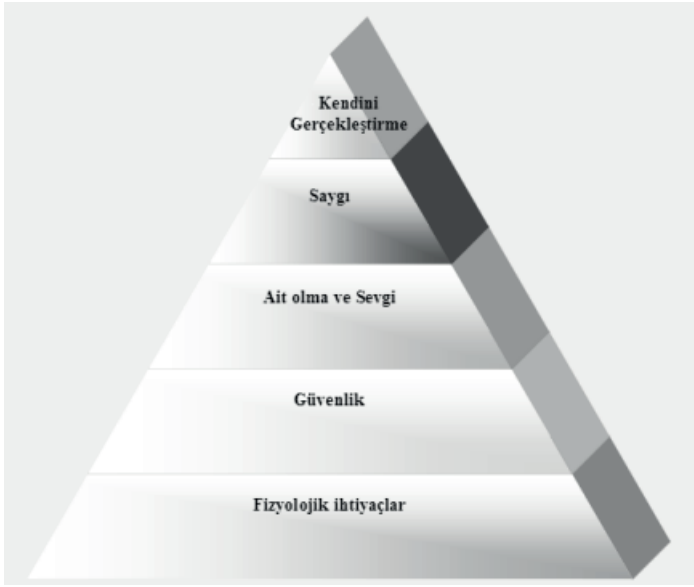
gelen halkalara biat etmeye çalışır hatta bu amaçla yaranma ve dalkavukluk yapabilir. Bu genel yaşam gerçeği tüm kurum ve örgüt yapılarında görülür.

Güç halkalarının içerisindeki bireyler biyolojik ve sonradan kazanılan özelliklerine göre oluşan kişiliklerine uygun olarak kurum içerisinde kendi düşünce, anlayış ve davranış biçimlerini sergilerler. Benzer bireylerin zaman içerisinde bir araya geldiklerini, gruplar oluşturduklarını ve beraber hareket ettiklerini görürüz. Aralarındaki etkin kişilikler bu gruplaşmaların sözcülüklerini de yaparlar. Bireylerin çeşitliliği ve farklı kişilikleri gruplaşmalarda, grubun gücünün öne çıkmasında ve kurum içerisindeki günlük yaşamın yönlendirilmesinde son derece etkindir. Gerek gruplar arasında ve gerekse grubun kendi içinde güç gösterileri de görünür hale gelir. Netice olarak güç yönetimi kişiselleştirilerek gruplaşmalara ve çok sesliliğe yol açmaktadır. Bu çok seslilik kurum içerisinde kurumun hedeflerine paralel olduğunda yaratıcılığa, inovasyona ve her konuda toplu gelişmeye katkıda bulunacak ancak tersi olduğunda ise kuruma frenleyici, engel olucu ve arzu edilmeyen olumsuz bir süreç yaratacaktır.

Bu aşamada gücü ve güç gruplarını oluşturan bireyler hakkında sosyolojik ve psikolojik temel kişilik kuramlarını (teorilerini) incelediğimizde İnanç ve Yerlikaya (2012) kişilik kuramları hakkındaki kitabında 4 ana bölümde kuramları (teorileri) giriş düzeyinde ele almış ve bütünsel bir bakış açısıyla açıklamıştır. Psikodinamik, Davranışçı ve Bilişsel, Araştırma Odaklı ve İnsancıl/Varoluşçu Kuramlar altında temel düzeyde incelenen kuramlar arasında yer alan Abraham H. Maslow' un "Kendini Gerçekleştirme Kuramı" örgütlerde güç mücadeleleri kitabımızda yer alan bu çeşitlilik ve güç kavramını en iyi açıklayan kuramdır.

İnanç ve Yerlikaya (2012) eğitim ve iş hayatında genel olarak incelenen ve sıklıkla atfedilen Maslow' un kuramında yer alan temel kavramları, ilkeleri ve "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" piramidinin katmanlarını izah etmiştir. (İnanç & Yerlikaya, 2016:314-329).

Şekil 1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi (İnanç, 2016:318)



Maslow esas itibariyle bu piramit ile insanın temel ihtiyaçlarını beş ana sınıfta toplamayarak hiyerarşik bir yapı oluşturmuştur. Bu hiyerarşik yapıda ihtiyaçlar öncelik yaklaşımı ile aşağıdan yukarıya doğru sıralandırılmış olup bir üst kademeye geçmeden önce bir önceki kademede yer alan tüm ihtiyaçların tamamlanması gerekmektedir.

Bireylerin ihtiyaçları, sosyolojik yapıları ve ihtiyaçlarını elde edebilme imkânları onların toplum içerisinde davranış tarzlarını da oluşturmaktadır. Bireyler piramitte alt kademeden başlayarak ihtiyaçlarda doygunluk elde ettikçe üst kademelere doğru manevi ve duygusal değerlere doğru yönelerek sonunda kendini gerçekleştirme noktasına erişmektedir. Bu süreçte bireyler içinde bulunduğu toplumda tercihler yaparak kendilerine yakın gördükleri kişi ve gruplara yakınlaşmakta ve birlikte hareket etmektedirler. Bu şekilde hem bireysel hem de örgütler çerçevesinde kendilerini ispat etme ve güç gösterme çabası içindedirler. Bu yolculuk tamamen bireyin ihtiyaçlarına ve benliğine dönük olduğundan ben merkezli ve acımasızdır.

Bu ben merkezli sınır tanımayan ve frenlenmesi gereken doğal yapıyı belirli kurallara bağlayarak düzeni ve diğer insanları koruyabilmek için Dünyada bazı uluslararası standartlar ve kurumlar oluşturulmuştur. Her insanı koruyabilmek ve tüm hak ve özgürlüklerde çeşitliği sağlayabilmek için tarihte dönüm noktası Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi/Beyannamesidir. “Dünyanın tüm bölgelerinden

farklı hukuki ve kültürel geçmişlere sahip temsilciler tarafından hazırlanan Bildirge, 10 Aralık 1948'de Paris'te Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından (Genel Kurul'un 217 A sayılı kararı) tüm halklar ve tüm uluslar için ortak bir başarı standardı olarak ilan edildi. İlk kez temel insan haklarının evrensel olarak korunmasını öngörmektedir ve 500'den fazla dile çevrilmiştir".(T.C. Hâkimler ve Savcılar Kurulu, 2025).

Bireyin kendini geliştirme yolundaki sınırsız benmerkezciliğini düzenlemek amacıyla oluşturulan diğer bir kurum Birleşmiş Milletlere bağlı uzman bir kuruluş olan Uluslararası Çalışma Örgütüdür (ILO). ILO 1919'da Birleşmiş Milletler tarafından kurulmuş ve 187 ülke tarafından kabul edilmiştir. Merkezi İsviçre'nin Cenevre şehrinde yer almaktadır. Türkiye ILO'ya 1932 yılında üye olmuştur. Türkiye ILO ofisi 1952 yılında açılmış bilahare 1976 yılından bu yana ILO Ankara Ofisi olarak faaliyetine devam etmektedir ve amacı sosyal adaleti ilerletmek ve herkes için insana yakışır iş gündemini teşvik ederek ILO ilkelerinin hayata geçirilmesini ve değerlerinin ve standartlarının desteklenmesini sağlamaktır. ILO "Hükümetler, işçi ile işveren temsilcilerini bir araya getiren üçlü yapısıyla benzersizdir. Temel hedefleri arasında zorla çalıştırmanın kaldırılması, çocuk işçiliğinin önlenmesi ve istihdamda ayrımcılığın ortadan kaldırılması yer alır. Ayrıca teknik işbirliği programları ve eğitim faaliyetleriyle küresel düzeyde etki gösterir. Sosyal ve ekonomik adaleti sağlamak amacıyla uluslararası çalışma standartlarını belirler ve sosyal koruma ile insana yakışır iş fırsatlarını destekler" (ILO Türkiye, 2025).

Bireyin kendini geliştirme yolundaki sınırsız benmerkezciliğini düzenlemek amacıyla Türkiye ülkemizdeki çalışma hayatını ana çerçeve olarak aşağıdaki kanunlarla düzenlemiştir. Her kanunun birinci maddesi kanunun çıkarılma amacını belirlemektedir: 4857 sayılı İş Kanunu ("Madde 1: Bu Kanunun amacı işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir.") 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ("Madde 1: Bu Kanunun amacı; işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir."), 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ("Madde 1: Bu Kanunun amacı, işçi ve işveren sendikaları ile konfederasyonların kuruluşu, yönetimi, işleyişi, denetlenmesi, çalışma ve örgütlenmesine ilişkin usul ve esaslar ile işçilerin ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumları ile çalışma şartlarını belirlemek üzere toplu iş sözleşmesi yapmalarına, uyuşmazlıkları barışçı yollarla çözümlemelerine, grev ve lokavta başvurmalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.") ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu ("Madde 1: Bu Kanunun amacı, kamu

görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi için oluşturdukları sendika ve konfederasyonların kuruluşu, organları, yetkileri ve faaliyetleri ile sendika ve konfederasyonlarda görev alacak kamu görevlilerinin hak ve sorumluluklarını belirlemek ve toplu sözleşme yapılmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir".) Bu kanunlar ülkemizdeki kurumlarda çalışma hayatını, işçi ve işveren tarafları nezdinde düzenleyen temel yasal mevzuattır. (T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2025).

6.1. Örgütlerde Çeşitlilik Temelli Güç İlişkileri

Güç ve Güç Algısı, Örgüt ve Örgüt Algısı, Örgüt ve Bireyler, Örgüt içi Çeşitlilik, Çeşitliliğe Dayalı Güç ve Gücün Yönetimi konularını incelediğimizde birey, ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme hedefi ile ben merkezli yapısı, bu yapı yolunda ilerledikçe bireysel güç gösterisi ve birlikte hareket ederek örgütsel gücün bir parçası olup daha üst düzey doygunluğa ulaşma arzusu peşindedir. Bireyler bu arzularına ulaştıkça her ne kadar kural ve kanunlarla sınırlanmaya çalışılsa da olumlu ya da olumsuz etkinliklerin içine girerler. Özellikle bireylerin farklı yapıları çok çeşitli demografik özelliklerle bir araya gelince bu çeşitlilik örgütlerde gruplaşmalara, anlaşmalara ve/veya çatışmalara yol açmaktadır.

Örgütlerde çeşitlilik ve güç arasındaki ilişkiyi anlamak matris yapılarla çalışan günümüz modern şirketlerinde sadece görünürdeki fiziksel gruplaşmaları izlemekle yeterli olmaz geride yatan görünür olmayan duygusal ve manevi detaylara da dikkatli bir şekilde eğilmek gerektirir. Kültür farkı, çıkar çatışmaları, kayırma, özel davranış, hayranlık, kıskançlık, acıma, nefret gibi insani duygular gruplar arasında görünmez itilaflar ya da ittifaklar yaratır. Bu tür güç dinamiklerini kimin ne amaçla kullandığı açıkça anlaşılır değildir. Dolayısıyla kurum içi kültürel, demografik, etnik ve sosyal çeşitlilik uyumlu ve pozitif yaklaşımla kurum vizyonuna paralel olduğunda verimlilik, karlılık, kalite ve toplam kurum değeri yaratımında, artımında ve korunmasında önemli etkindir. Özellikle farklı düşünceler ve çok seslilik yaratıcılığı ve inovasyonu körükler.

Kurumlarda herkesin her konuda uyumlu olduğu bir tarz dışarıdan olumlu gözükse de iş körlüğü yaratıp gelişmeyi engelleyebilir. Tam uyum ve büyük sessizlik yönetim açısından tercih edilse de sıkıcı heyecansız bir ortam gençleri ve yetenekli kişileri çekme ve elde tutmada sorun yaşayabilir. Bu nedenle insan kaynakları bölümleri, uzmanları, yöneticiler ve liderler kontrol edilebilir çeşitliliği tercih etmelidirler. Bu amaçla objektif çeşitliliği destekleyecek eğitim programları, terfi kriterleri, performans destekleri, sosyal

ve kültürel etkinlikler yapılmalıdır ancak çeşitlilik temelli güç dengelerini bozmamaya dikkat edilmeli ve ayrımcı bir algı yaratılmamalıdır. Objektif ve kapsayıcı programlar düzenlenerek güç gruplarının yetenekleri, fikirleri ve dinamikleri en üst düzeyde tutulmalıdır. Bireyler ve gruplar için uygulanacak politikalar iyi seçilmeli detaylandırılmalı ve gerekçeleri iyi anlatılmalıdır. Aksi takdirde diğerleri tarafından özel uygulama ve ayrımcılık olarak algılanıp ters etki yaratabilir.

Güç fiziksel gücün dışında doğuştan gelen bir özellik değil, sonradan edinilebilen, öğrenilebilen ve kullanılabilen bir kaynaktır. Bireysel ve/veya kurum, şirket, örgüt içi özel eğitimler güç kazandırır. Sosyal yapı, aile, maddi ve manevi miras güç yaratır. Güç ağlara, liderlere ve mentorlara erişim ile de sağlanabilir. Üst düzey yöneticilere yakın olmak ve onlar tarafından sahiplenilmek ve desteklenmek bir güçtür. Mal sahipliğine yakın olmak ayrıcalık yaratan bir güçtür. Özel bilgi, beceri ve uzmanlık ta bir güç kaynağıdır, bir tür kaldıraçtır, vazgeçilemezlik ve özel nitelikli bir güç sağlar.

Kurumların tüm çalışanları ayrı birer bireydir, her bir birey de ayrı bir potansiyel güç kaynağıdır. Temel olarak çalışan sayısı kadar olan çeşitlilik, gruplaşmalar ile daha aza indirgenir ve güç daha yönetilebilir hale gelir. Bu stratejiyi bireyler de örgütler de gerçekleştirebilir. Bu stratejide kritik gösterge, güç bazında yönetilebilir sayısal azaltmaya gidilirken çeşitliliğin gücünü caydırmamak ve atıl hale getirmemektir.

Kurum, birey ve grup sahip oldukları güç çerçevesinde kurumla karşılıklı bir güç gösterisi içindedirler ve maddi ve manevi çıkarları için de sürekli karşılıklı iletişim halindedirler. Aynı durum bireylerin ve grupların kendi aralarında da vardır ve güçlerini arttırıp diğer güçler üzerinde tahakküm kurabilmek için çaba gösterirler. Gruplar güç mücadelesi ile ön plana çıkmaya ve söz sahibi olmaya çalışırlar. Bu amaç için esas olarak iki temel stratejileri vardır. Birincisi sayısal artış ikincisi kritik beceri veya imkan sahipliğidir.

Sayısal artış, grupların bulundukları ortamda çoğunluğu, önemli bir oranı veya en yüksek oranı temsil edecek sayıda kayıtlı ve kayıtlı olmayan destekleyici kişileri kendi gruplarında toplamalarıdır. Oluşan kitle büyüklüğü örgüte kendi amaçlarını her ortamda temsil veya söz geçirme yetkisi verecektir. Bu hedefe ulaşmak için sürekli kendi amaçlarını anlatarak açık propaganda yaparlar ve kayıtlı üye sayılarını arttırmaya çalışırlar. Resmi temsillerde ilgili yasalar genellikle çoğunluk ararlar. Örneğin çalışma hayatındaki sendikal örgütler üyeleri için işveren ile toplu pazarlık ve sözleşme yapabilmeleri için o iş yerinde yasaya uygun sayıda üyesi olmalıdır. Ülkede yapılacak genel seçimlerde ise siyasi partilerin üye sayıları önemli bir gösterge olmakla beraber seçim sonucunda alınan oy sayısı ile karşılaştırıldığında önemsiz

bir oranda kalabilir. Bu da üye olmayan ancak o gruba sempati duyan insanların çokluğuyla ilgilidir. Dolayısıyla örgütün temsili gücü üye olan ve olmayanların toplamı kadardır. Bu amaçla örgütler sürekli propaganda ile güç mücadelesi yaparlar.

Diğer taraftan örgüt veya gruplar için güç mücadelesinin ikinci yolu kritik becerilere ve yetkilere sahip olmaktır. Örneğin bir şirkette özel bir ekipmanı kullanan operatör sayısı veya bir ekipman veya işlem hakkında bilgi sahibi olan tecrübeli kişilerin sayısı hiçbir zaman çok sayıda olamaz dolayısıyla da bu kişilerin temsili gücü ve otoritesi yüksektir. Diğer bir örnek olarak doğal kaynakların kullanım alanlarının tahsisini verebiliriz. Bir kişi, şirket ya da örgüte verilen o alanı ya da kaynağı kullanma hakkı direkt olarak o hakkın sahibine tek yetkili olma gücü verir.

6.2. Azınlık Grupların Güç Edinme Yolları

Toplumda gruplaşma ve örgütlerin çokluğunu ve çeşitliliğini göz önüne alırsak doğal dağılım olarak bazılarının daha az ve bazılarının ise daha çok üye ve destekleyicilerinin olduğunu görürüz. Bireylerin bilgi, anlayış, algı, düşünce ve davranış farklılıklarındaki sonsuz kombinasyon bu az ya da çok temsil ve güç farklılığının nedenidir. İnsan ihtiyaçlarının, risk algısının ve toplumsal yönlendirmelerin tarihsel olarak her konuda daha fazlaya sahip olma yönünde etkisi büyüktür. Toplumda daha fazlaya sahip olmak daha çok güç anlamına gelmektedir. Güç kavgası günümüzde her yerde ve her işte görülmektedir. Fazla güç sahipliği toplum üzerinde etkin ve hâkim olma yetisi vermektedir. Bu hâkim olma arzusu ve hırsının insanın içgüdülerinden geldiği şeklinde değerlendirilebilir. Tarihteki sayısız savaşlar, yok olan devletler ve imparatorluklar hep güç gösterilerinin sonucudur. Örneğin çok büyük kayıplara yol açan Birinci ve İkinci Dünya Savaşları.

Günümüzde de süregelen bu güç gösterileri birey, kurum ve örgütlerde de aynı anlamda devam etmekte ve sonucunda değişik büyüklüklerde ortaya çıkmaktadır. Azınlıkta kalanlar sürekli olarak paylarını artırma peşinde koşarak çeşitli şekillerde çaba göstermektedirler. Örgütler, kurumlar ve gruplar bu çerçevede sayısal artış ve beceri yöntemlerini kullanmakla beraber kurum içi ve dışı diğer örgütlerle iş birliği, sınırlı dayanışma, eşgüdüm, belirli konularda ortak hareket, etkinlik ve toplantılar yapmak gibi yöntemleri de kullanırlar.

Özellikle azınlıkta kalan gruplar bu yöntemleri çokça kullanarak kendi temsillerinde çok daha büyük etki ve güç yaratmaya çalışırlar. Bu yöntemleri kendi amaçlarına paralel diğer örgütlerle yapabilecekleri gibi günümüzde önem kazanmış doğa, çevre ve iklim konularında güçlü bölgesel, ulusal

ve uluslararası sosyal örgütlerle işbirliği kurarak öne çıkmaya, seslerini duyurmaya ve güçlerini arttırmaya çalışırlar. Bu işbirlikleri mesleki ve bilimsel konularda önde gelen örgütlerle de yapılabilir.

Örgütler için dikkat çekme yöntemleri de diğer bir farkındalık yaratma ve güç edinme yoludur. Bu amaçla genelde gündemde olan bir konu seçilerek üzerine gidilir ve toplumca benimsenmiş kabul görmüş bir kişi ya da örgütle ortak bir toplantı, kongre, konuşma veya gösteri benzeri bir aktivite yapılarak büyük kitlelere ulaşılır. Kazanılan farkındalık ile taraftar toplanır ve olduğundan daha güçlü bir imaj yaratılır. Bu amaçla yapılan diğer bir yöntem de sanatsal faaliyetlerdir. Toplumun sevdiği bir sanat dalında kabul görmüş bir sanatçı ile ortak bir faaliyet yapılır, kitlelere ulaşılır ve örgütün kendini öne çıkaracak mesajları verilir güç yaratılır.

Dikkat çekme yöntemleri arasında kurum içi mesleki, bilimsel ve sosyal faaliyetleri de sayabiliriz. Kurumun ana faaliyet konusunda veya ana faaliyet konusu içerisinde kritik önem taşıyan konularda mesleki ve bilimsel örgütlerle, tecrübeli kişilerle veya kurumdan emekli olmuş kişilerle birkaç günlük eğitim, bilgilendirme, çalıştay ve konuşma toplantıları düzenlenir. Bu toplantılar paralelinde ve esnasında grubun amaçlarına uygun bilgilendirme çalışmaları yapılarak grup hakkında farkındalık yaratılarak, iletişim kurularak ve soru&cevap seansları düzenlenerek gruba üye ve destekleyici kişiler kazanılır, güç yaratılır.

Kurum içi gruplar ve örgütler için diğer bir önemli etkinlik te sosyal faaliyetlerdir. Bu faaliyetler arasında piknik, düğün, yöresel eğlence, gezi gibi toplu toplu faaliyetler ile kadın ve çocuklara yönelik eğitici, öğretici ve destekleyici kurslar önem taşır. Sosyal faaliyetler gruplara ve örgütlere kendi amaçlarını anlatma imkanı tanıdığı gibi daha samimi ortamlarda sempati kazanmaya da yardımcı olur. Kurulan kişisel ilişkiler azınlık grup ve örgütlerinde ani büyüme etkisi yaratabilir. Sosyal faaliyetler için bulunacak destekleyici (sponsor) kuruluşlar da grubun gücüne maddi ve manevi katkıda bulunacak önemli etkenlerdir.

Bahsettiğimiz çeşitli güç edinme yöntemleri genellikle siyasi arenadan uzak daha objektif ve genel anlayışa açık yöntemlerdir. Kişiler tarafından iştiraki ve kabulü daha kolay olacak grubun gücüne katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan örgütün ve grubun amaçlarına uygun siyasi etkinlikler, işbirlikleri ve toplantılar da yapılabilir. Bu tür faaliyetler taraflı olacağından risk taşır dolayısıyla güç kazanmanın yanında kaybetme ihtimali de vardır.

6.3. Çeşitlilik Politikaları ve Eleştirileri

Örgütlerde çeşitlilik temelli güç ilişkilerini kurum içerisinde yönetebilmek için uygulanacak politikalar tüm çalışan bireyleri kapsamalıdır. Demografik, kültürel, sosyal, etnik ve eğitim farklılıklarını adil ve ayrımcı olmayan çeşitlik düzeyinde bir arada yönetmek günümüzün çarpıtılmış yanıltıcı bilgiye (dezenformasyona) açık, hızlı ve serbest iletişim koşullarında çok dikkat, bilgi ve tecrübe birikimi gerektirmektedir. Kurum içi çeşitlilikten pozitif sonuçlar çıkarılmaya çalışılırken bilginin artık kolay ulaşılabilir olduğu unutulmamalıdır. Politikalar, hedefler, stratejiler, vizyon ve misyon kavramları dikkatli oluşturulmalı ve etik bir duruş ile tarafsızca uygulanmalıdır. İnsan kaynakları liderleri kapsadıkları tüm konu ve sorumluluklarında dış yardım almaları ve kurumsal danışmanlarla çalışmaları kurumsal kimlik ve yaşamlarını güçlendirecek ve daha sürdürebilir hale getirecektir.

Çağdaş güncel teknoloji, endüstri 4.0-5.0-6.0 koşulları, mobil iletişim, yapay zekâ ve internet büyük veri okyanusu örgütler için de teknoloji kullanımını ön plana çıkarmıştır. Bireylerin serbestçe ulaşabildiği ve kullanabildiği bilgi örgütleri yaptıkları çalışmalarda ve faaliyetlerde dikkatli, seçici ve katma değeri yüksek olmaya itmektedir. Kişiler kendilerine verilen mesajların içeriklerini kolayca kontrol edebilmekte ve bilgiyi doğrulayabilmektedir. Benzer kurum, şirket ve örgütlerin çalışmalarını da görebilme imkânı olan birey tüm oluşumları sorgulayabilme imkânıyla kendine en uygun olanı seçme özgürlüğüne kavuşmuştur.

Diğer taraftan bilgi teknolojileri yaşamı geliştirirken bir yandan da güvenlik sıkıntılarını da beraberinde getirmektedir. Kişisel bilgilere kolay ulaşılması, kişi ve kurumlara özel bilgilerin çalınabilmesi ve dolandırıcılık bireyler de endişe yaratmaktadır. Endişe de birey ile kurum, grup ve örgüt arasında karşılıklı güvensizliğe yol açmaktadır. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi düzenlemeler bu durumu yasal bir çerçeveye oturtmaya çalışsa da, bilgiye bu denli erişim imkanı gücü de sorgulayıcı hale getirmiştir.

Bu bağlamda çeşitlilik politikalarının da en önemli eleştiri noktası, şeffaflık ve adillik konusundaki güvenilirliğidir. Eğer politikalar, teknoloji aracılığıyla toplanan verileri kullanarak grupları bölmek, ayırtırmak veya sadece bir pozitif imaj yaratmak olarak kullanmak amacı taşıyorsa, kurum içi güven onarılamaz şekilde zedelenecektir.

Günümüzde gündemde doğa, çevre, insan, gelecek ve sürdürülebilirlik ön plana çıkınca üye ve destekçi kazanmak daha da zorlaşmıştır. Güçlü olmanın klasik tanımını değiştirmiş, bilgi teknoloji ve uygulamalarını iyi kullanan kişiler

tek başına dünyaya hitap edebilme imkânını yakalamıştır. Çevrimiçi ağlar en etkin ve güçlü ortamlar olmaya başlamıştır. Bu koşullarda kurum, şirket, grup ve örgüt olarak tanımlanan yapılar klasik yaklaşım ve tarzları bırakarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.

Genel olarak bakıldığında çeşitlilik politikalarına yönelik temel eleştiriler şunlardır:

- **Nicel Odaklanma:** Çeşitliliği sadece demografik kotaları doldurmak olarak algılama hatası. Gerçek değer, farklı fikirlerin ve bakış açılarının sürece dâhil edilmesi (kapsayıcılık) ile elde edilir. Sadece sayıya odaklanmak, grubun gücü algısını zayıflatır.
- **Tersine Ayrımcılık Algısı (Reverse Discrimination):** Azınlık gruplara yönelik pozitif ayrımcılık uygulamalarının, çoğunluk grubundaki bireyler tarafından haksız bir avantaj olarak algılanması. Bu durum, kurum veya örgüt içinde yeni gerilimler ve güç çekişmeleri yaratabilir.
- **Sembolik Temsil (Tokenizm):** Kurumların, sadece dışarıya iyi bir imaj vermek amacıyla (örneğin azınlık bir gruptan bir kişinin üst düzeye atanması) yaptıkları değişim faaliyetidir. Bu durum, temsil edilen kişi üzerinde aşırı baskı yaratırken, asıl güç kendine ait dinamiklerini arka tarafta korur.

Sonuç olarak, çeşitlilik politikalarının başarısı, sadece yazılı kurallarda değil; teknoloji, bilginin toplanma ve kullanılma şeklindeki gizlilik ve etik yaklaşımla birlikte bireyin kendini gerçekleştirme arayışını kurumsal hedeflerle uyumlu bir ortak amaçta birleştirebilme yeteneğiyle ölçülecektir.

7. Vaka Örnekleri

Vaka 1: Mesleki uzmanlık, grup ve örgüt gücü

Şirket kendi müşterileri arasında kabul görmüş ve ürettiği ürünlerde talebi yüksek bir şirketti. Dolayısıyla şirket üretim yaptığı alanda üretim kapasitesini ve verimini arttırmak için yatırım yaparak yeni ek tezgahlar almıştı. Mevcut tezgah operatörleri tecrübeli ve özel eğitilmiş sendikalı kişilerdi. Yeni tezgahlar daha hassas ve hızlı olduğundan hem üretim kalitesini arttıracak ve fireyi azaltacak hem de üretim adedini %50 arttırabilecekti. Tezgahlara bakan operatörlerin çalışma yükü iş bekleme süreleri azaldığı için değişmeyecekti. Bölüm çalışanları yeni durumu kabul etmeyerek iş bırakma tehdidinde bulundular. Bölüm operatörleri yeni yatırım nedeniyle çalışan sayısının azalacağını ve işten çıkartma olabileceğini düşünüyorlardı. Şirket kabul etmeyerek yeni çalışma düzenini başlatmaya çalıştı. Taraflar arasında gerginlik ve anlaşmazlık oluştu. Çözumsuzluk uzayınca operatörler teknik

olarak uzman olduklarından müdahale ederek yeni ek tezgahları devreden çıkardı. Tezgahlar ithal olduğundan yurt dışından bakım uzmanlarının ve yedek parçaları getirilmesi bir seneden fazla sürdü. Sistem mevcut tezgahlarla üretimine devam etti ancak hem eski müşteri şikayetleri devam etti hem de yeni müşteri alamamış oldu.

Vaka 2: Grup ve Örgüt Gücü

Bayram tatili haftanın ilk üç gününe denk gelmişti. Yönetim diğer 2 günü de tatil edip hafta sonu tatili ile birleştirerek fabrikada bakım çalışması yapmak istemişti. Uzun süredir bakım yapılamamıştı ve üretim bölümünün üretim kalitesini sürdürmesi için bu bakıma çok ihtiyacı vardı. İşveren aradaki 2 günü ücretsiz izin veya yıllık izinden sayarak ücretli olacağını önermişti. Sendika kabul etmedi, 2 günlük tatilin de ücretli olması ve yıllık izinden düşülmemesi kararında direndi. Sonuçta 2 günlük ek duruş ile bakım çalışması yapılmadı.

Vaka 3: Grup ve Meslek Gücü

Şirketin ambarlarında yeniden düzenleme ihtiyacı vardı. Normal günlerde ambarlarda çalışan yükleyici ve taşıyıcı araçları, şöförleri ve ambar işçileri işin sürekli olmaması nedeniyle genelde gün içerisinde boş zamanları oluyordu. Dolayısıyla bu düzenlemenin zamana yayılarak kendi içerisinde mevcut ekipman ve personel ile yapılması planlanmıştı. İş planı çalışanlara anlatıldığında çalışanların protestosu ve direnişiyle karşılaşıldı. Nedenleri izah edilmesine rağmen kabul etmediler. İş başlatılınca kendi aralarında gizlice anlaşarak çeşitli şekillerde direnip işi zora sürdüler. Şirket temin güçlüğü olan iş makinesi operatörü ve kalifiye çalışan nedeniyle işi kendi olanaklarıyla yapma planından vazgeçti, mesai saatleri dışında ihale ile yaptırdı.

Vaka 4: Mesleki Örgüt Gücü

Şirkete yurt dışından gelen hammadde taşıyan geminin limandaki yoğunluk nedeniyle hızlı boşaltılması liman yönetimi tarafından istenmişti. Aksi takdirde gemi sıraya alınacak ve bu durumda gemiye ekstra yüksek bir bekleme bedeli ödenecekti. Gemi boşaltma ve nakliye işleri bulunduğu yerdeki kooperatif sorumluluğundaydı ve dışarıdan aynı işi yaptırma imkanı vermiyordu. Dolayısıyla her zaman uyguladıkları anlaşmalı kontrat fiyatını arttırdılar yoksa tahliye yapmayacaklarını bildirdiler. Yapılacak iş taşımacılık açısından aynı olup herhangi bir ek çalışma gerektirmiyordu. Kooperatif konuyu bildiğinden ek fiyat talep etmişti. Talep pazarlık ile kabul edildi.

Vaka 5: Grup ve Mesleki Örgüt Gücü

Şirket 365 gün 3 vardiya çalışması nedeniyle kendi içerisinde gümrük kontrolunda Antrepo bulunduruyordu. Yasalar tarafından mecburi olan kurallara uygun olarak personeli ve çalışma saatleri vardı. Şirket satınalma stratejileri çerçevesinde ithalat yaparak malları önce antrepoya koyuyor ve gerekikçe gümrük işlemlerini yaptırıp kısmen kullanıyordu. Resmi çalışma saatleri dışında sürekli mal gelişi ve çıkışı oluyordu. Bu durumda ilgili gümrük kurallarına bağlı olarak sürekli mesai saatleri dışında çalışma ücretlerini ödüyordu. Şirket içi ekip çalışması, sorumluların değişimi ve yeniden iş planlaması yapılarak bu ek ödemeler azaltıldı.

Vaka 6: Grup ve Meslek Gücü

Şirketin faaliyet alanı nedeniyle bilgi teknolojileri kullanımı yüksekti. Çok sayıda yazılım, bilgisayar, yazıcı ve ekipman kullanımına bağlı olarak 7/24 çalışma prensibine uygun sayıda personeli vardı. Personel kullanılan teknolojiye göre özel eğitimliydi. İşlerin çok yoğun olduğu bir dönemde grup olarak ücret artışı talebinde bulundular. Yoğun görüşmeler neticesinde ekip olarak iş bırakma tehdidine karşı talepleri kısmen kabul edilmek zorunda kalındı. Bu artış diğer bölümlerce de duyulup talep edildi. Şirket tüm personele yeniden iş analizi yaparak sadece kritik personelde yeni ücret düzenlemesi yaptı.

Vaka 7: Grup ve Sosyal Güç

Şirket kırsal kesimde kurulu olup çok sayıda işçi çalıştırıyordu. Civarda bulunan yerleşim merkezlerine personel servisleri vardı. Bu nedenle zaman içerisindeki işçi alımlarıyla şirket içinde her yerleşim yerinin bir hemşehri grubu oluşmuştu. Şirketin üretime yeni yatırımı nedeniyle yeni işçi alımı ihtiyacı olmuştu. İnsan kaynakları bölümü daha ilana çıkmadan içeride çalışan gruplar, elde edilen bilgi ve tahmine bağlı olarak kendi hemşehrilerinin işe alınmasını istiyorlardı. İş huzuru ve barışının bozulmaması için şirket işe alımı İşkur'dan yetkili şirketler üzerinden ve aranan vasıfları da yükselterek yaptı.

Vaka 8: Grup ve Mesleki Örgüt Gücü

Şirketin ilgili kanun ve yönetmeliklere bağlı olarak yangın tatbikatı yapması gerekiyordu. Bu konuda eğitim verilmek üzere bir dış firma belirlendi. İnsan kaynakları bölümü şirket içi bildirim yaparak her bölümden çalışanların belirleneceğini ve katılımın zorunlu olduğunu ilan etti. Belirlenen ekip eğitimini aldı. Yangın tatbikat gün ve saati ilan edildi. Tatbikat yapıldı ancak çalışanların bir kısmı tatbikatı protesto etti ve katılmadı. Yaapılan eleştiri belirlenen ekibin yönetime yakın olanlardan tek taraflı olduğu yönündeydi.

Vaka 9: Grup, Meslek ve Örgüt Gücü

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği (ISG) Kanunu gereği şirket içinde bir bölüm ve personeli oluşturulmuştu. Bu bölümde görevli uzmanlar bahsi geçen kanun ve yönetmeliklerine göre sürekli denetim yapmaktaydılar. Yapılan işlerin riskleri, kontrolü ve mecburi olan kişisel koruyucu donanım kullanımı nedenleriyle uzmanlar ve çalışanlar arasında tartışmalar olmaya başlamıştı. Bu tartışmalar zamanla kişiselleşmeye başlayınca huzursuzluk iş barışını etkiledi, sendikalar devreye girdi. Bunun üzerine üst yönetim kanunda da mevcut olan eğitim mecburiyetini tüm personele yeniden uygulamaya karar verdi. Eğitimler dış eğitim grupları tarafından açıklayıcı, tatbiki ve animasyonlu olarak yapılarak amacın çalışanları korumak olduğu uzmanların da bu görevi yerine getirmeye çalıştıkları ve yetkileri anlatıldı. İşte ortaya çıkan huzursuzluk giderildi.

Vaka 10: Çeşitlilik Politikası

Şirket tüm yöneticilerine eğitim kararı almıştı ve yıllık plan yapmıştı. İlk eğitim mesai saatleri dışında 15 günde bir 4 hafta sonu yapılacaktı. Birincisi yapıldı. Olumlu geri dönüş alındı. Ancak kadın yöneticilerden gelen ısrarlı talepler üzerine programa eş ve çocukların da katılabileceğine karar verildi. Tüm yöneticiler eş ve çocuklarıyla katıldı. Eğitim tamamlandı ve iş içeriği olarak başarılı oldu. Eğitimler esnasında ailelerin sosyal farklılıklarına bağlı olarak yaşanan bir takım olaylar neticesinde şirket eğitimleri mesai saatleri içerisinde alarak şirkette yapmaya karar verdi.

Vaka 11: Grup ve Meslek Gücü

Şirketin o dönemde satış teşkilatının tamamı erkek personelden oluşuyordu ve giyim serbest olduğu için dağınık bir görünüm oluşturuyordu. Satış grubundan gerekçeleri de yazılarak sürekli kıyafet talebi geliyordu. Şirket satış teşkilatına kurumsal kimlik katacağı düşüncesiyle kabul etti ve iş kıyafeti yardımı yapmaya karar verdi. İstanbul merkezli ve büyük şehirlerde bulunan bir marka ile anlaşma yapıldı ve personele duyuruldu. Kıyafet Takım elbise, gömlek, kravat, çorap ve ayakkabıdan oluşmaktaydı. Gömlek ve çorap ikişer adetti, daha fazla alımlar için %50 indirim hakkı tanınmıştı. Her yıl kışlık ve yazlık kıyafet olarak planlanmıştı. Kıyafetler üzerinde şirket ile ilgili herhangi bir işaret veya yazı yoktu sadece temiz ve ütülü olması şartı vardı. İlk 3 yıl başarı ile uygulanan sistem bilahare gelen talepler nedeniyle rahat iş kıyafetine döndürüldü. Uygulama temsil amaçlı olarak satış grubuna özeldi ve diğer şirket bölümleri tarafından gelen talepler de kabul edilmedi.

Vaka 12: Grup Ve Mesleki Örgüt Gücü

Şirkette çalışan işçilerin büyük çoğunluğu sendika üyesiydi ancak üyelik mecburiyeti yoktu. İşveren genelde üye olmayan işçilere de aynı hakları veriyordu, Sendika da olumlu yaklaşıyor itiraz etmiyordu. Toplu sözleşme zamanı gelmişti yapılan toplu ve uzun görüşmeler sonucunda anlaşma olmayınca sendika grev kararı aldı. İşveren de lokavt ilan etti. Grev bir zaman sonra anlaşmaya sonuçlandı. Fabrika çalışmaya başladı. Yapılan anlaşma ile sendika grev ve toplu sözleşme görüşmeleri dönemindeki tüm hakları kendi üyelerine aldı ancak bu sefer aynı hakları üye olmayan işçilere uygulatmadı.

Vaka 13: Çeşitlilik Politikası

Şirket sadece yeni doğum yapan kadın personeline görev ayrımı yapmadan genel olarak çeyrek altın hediye etme kararı aldı. Şirkette işbaşı yaptığı tarihten sonra ve şirkette çalıştığı süre zarfında doğum yapan kadın personeline uyguladı.

Vaka 14: Çeşitlilik Politikası

Şirket ilk ve orta öğretimde çocuğu olan tüm personeline herhangi bir kriter olmadan çocuk sayısı kadar standart kırtasiye yardımı yapma kararı aldı ve uyguladı. Yardımdan eşlerden sadece biri yararlanabildi.

Vaka 15: Çeşitlilik Politikası

Şirket tüm personelin kendi ana faaliyet konusunda yüksek öğretimde okuyan çocuklarına belgelendirmeleri karşılığında öğrenim süreleri boyunca nakdi yardımda bulunma kararı aldı ve uyguladı. Yardımdan eşlerden sadece biri yararlanabildi.

Vaka 16: Çeşitlilik Politikası

Şirket yabancı dil öğrenmek isteyen tüm personeline herhangi bir kısıtlama olmadan, devamını ve öğrenmede ilerlemeyi belgelendirmek karşılığında kurs ücretinin yarısını ödeme kararı aldı ve uyguladı.

8.Sonuç

Bu kapsamlı analiz, güç kavramının örgütler içindeki dinamik ve çok katmanlı doğasını ortaya koymuştur. TDK'nın tanımlarından yola çıkarak gücü, yalnızca resmi yetki ve fiziksel kapasite olarak değil; aynı zamanda sosyal ağlardan bilgiye, bireysel yeteneklerden kolektif eyleme kadar uzanan eşitsiz dağılmış bir sermaye olarak ele almak, örgüt içi ilişkileri anlamanın anahtarıdır.

İncelediğimiz üzere, örgütler doğası gereği, doğumdan kariyere dek uzanan bireysel çeşitlilikten oluşur. Bu çeşitlilik, iyi yönetildiğinde inovasyon ve rekabet avantajı gibi kritik bir kaynak sunarken, aynı zamanda güç gruplaşmalarının ve çıkar çatışmalarının da zeminini hazırlar. Abraham H. Maslow'un Kendini Gerçekleştirme Kuramı bu gruplaşmaların temelindeki ben merkezli doygunluk ve kendini ispat etme arayışını psikolojik açıdan desteklerken; Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve ulusal iş kanunları gibi yasal çerçeveler, iş hayatında bireyin benmerkezciliğini kurumsal ve toplumsal düzen içinde düzenleme çabasının somut göstergeleridir.

Güç yönetiminin özü, çeşitliliğin yarattığı çok sesliliğin kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesinde yatmaktadır. Grupların sayısal artış veya kritik beceri/uzmanlık sahipliği yoluyla güç edinme çabaları, özellikle azınlık gruplar için, sosyal faaliyetlerden sanatsal etkinliklere kadar uzanan yaratıcı stratejilerle desteklenmektedir. Ancak bu dinamiklerin yönetimi, insan kaynakları profesyonelleri için sosyolojik ve psikolojik derinlik gerektiren, hassas bir süreçtir. Çeşitlilik politikaları, pozitif sonuçlar üretmek için objektiflik ve kapsayıcılık temelinde tasarlanmalı; ayrımcılık algısı yaratmaktan kaçınılmalıdır.

Nihayetinde, örgüt içi çeşitliliğin potansiyelini bir kaldıraç olarak kullanabilmek, statükoyu koruma arzusuna karşı sürekli bir denge çabası gerektirir. Gücün yayılım halkaları arasındaki tahakküm ve biat kültürünü kırmak, ancak bilgiye serbestçe ulaşabilen, teknolojiyle donatılmış çağımızda şeffaf, adil ve kültürel çeşitliliği kucaklayan bir yönetim vizyonu ile mümkündür. Örgütlerin gelecekteki başarısı, bu karmaşık güç ve çeşitlilik dinamiklerini çatışma kaynağı yerine, sürdürülebilir değer yaratımının motoru haline getirme yeteneğine bağlı olacaktır.

Kaynakça

- Türk Dil Kurumu. (2025). Türk Dil Kurumu sozluk.gov.tr sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim: 13.08.2025).
- Kişisel Verileri Koruma Kurumu (KVKK). (2025). Mevzuat. <https://kvkk.gov.tr/> (Erişim: 15.08.2025).
- T.C. Hâkimler ve Savcılar Kurulu. (2025). *Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*. <https://www.hsk.gov.tr/uluslararasi-temel-belgeler> (Erişim: 10.09.2025).
- Birleşmiş Milletler (BM). (2025). *Universal Declaration of Human Rights* <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights> (Erişim: 10.09.2025).
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2025). <https://www.ilo.org/tr/regions-and-countries/europe-and-central-asia/turkiye> (Erişim: 11.09.2025).
- 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu. (2001). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- 4857 sayılı İş Kanunu. (2003). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (2012). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu. (2012). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. (2016). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- İnanç, B. Y. & Yerlikaya, E. E. (2016). *Kişilik Kuramları*. Pegem Akademi.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*, New York: Van Nostrand.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*, New York: Viking.

