

ISSN: 2792-0720



# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2023

*OB Studies*

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR STUDIES

[www.obstudies.org](http://www.obstudies.org)

*Ex Oriente Lux...*

# ***JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES***

**Cilt / Volume: 3**

**Sayı / Issue: 2**

**Yıl / Year: 2023**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

**Baş Editör / Chef Editor**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

**Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor**

Nour HUSSEİN

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

[www.obstudies.org](http://www.obstudies.org)

E-Posta / E-Mail: [obstudies@yahoo.com](mailto:obstudies@yahoo.com)

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ**

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI  
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**’nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

## JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

### İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**Bilim Kurulu**  
Members of the Science Board

<b>Prof. Dr. Usman GHANI</b> <i>IM Sciences, Pakistan</i>	<b>Prof. Dr. Hasan GÜL</b> <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Prof. Dr. Asep HERMAWAN</b> <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	<b>Prof. Dr. Mesut IDRİZ</b> <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
<b>Prof. Dr. Farzand Ali JAN</b> <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	<b>Prof. Dr. Shah JEHAN</b> <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
<b>Prof. Dr. Kubilay ÖZYER</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Prof. Dr. Hasan TAĞRAF</b> <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Prof. Dr. Sema YİĞİT</b> <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Prof. Dr. Leyla YUSRAN</b> <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
<b>Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ</b> <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Doç. Dr. M. Said DÖVEN</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Doç. Dr. Ufuk ORHAN</b> <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA</b> <i>Atırau Üniversitesi, Kazakistan</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER</b> <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA</b> <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN</b> <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA</b> <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM</b> <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ</b> <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>

**Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler**  
Reviewers List of This Issue

<b>Prof. Dr. Uğur KESKİN</b> <i>Anadolu Üniversitesi</i>	<b>Prof. Dr. Umut KOÇ</b> <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>
<b>Doç. Dr. Ali BAYRAM</b> <i>Samsun Üniversitesi</i>	<b>Doç. Dr. Emrah KOPARAN</b> <i>Amasya Üniversitesi</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Erdal Taha AYDOĞDU</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Hilal BARAN</b> <i>Kütahya Dumlupınar Üniversitesi</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ERİŞEN</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI</b> <i>Beykent Üniversitesi</i>	<b>Dr. Özgür KURU</b> <i>Giresun Üniversitesi</i>

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
<b>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</b>	
<b><i>Servant Leadership and Innovative Behavior: A Study in The Banking Sector</i></b> <i>Hizmetkar Liderlik ve Yenilikçi Davranış: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma</i> <b>Mustafa Fedai ÇAVUŞ, Kürşat KARABÖRK</b>	<b>91-104</b>
<b><i>Hedef Baskısının İş Stresi Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma</i></b> <i>The Impact of Target Pressure On Work Stress: A Study On Bank Employees</i> <b>Erdem ACER, Ersin IRK</b>	<b>105-126</b>
<b><i>Work Life Balance and Organizational Commitment for Nurses: An Empirical Study of Peshawar Hospitals</i></b> <i>Hemşireler için İş Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık: Peşaver Hastaneleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma</i> <b>Benazir ALAM, Aitesam ULLAH</b>	<b>127-137</b>
<b>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</b>	
<b><i>Örgütlerde Güç ve Politika: Pfeffer'ın Tipolojisi Üzerine Bir İnceleme</i></b> <i>Power and Politics In Organizations: A Review Of Pfeffer's Typology</i> <b>Sakine SİNCER</b>	<b>138-154</b>
<b><i>Çok Kültürlü İş Ortamında Kültürel Zekanın Rolü</i></b> <i>The Role of Cultural Intelligence In a Multicultural Work Environment</i> <b>Murat TOPALOĞLU, Kubilay ÖZYER</b>	<b>155-181</b>

## ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA: PFEFFER'İN TİPOLOJİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

### *POWER AND POLITICS IN ORGANIZATIONS: A REVIEW OF PFEFFER'S TYPOLOGY*

Öğr. Gör. Dr. Sakine SİNCER

Hacettepe Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-8929-3652, sakinekocasincer@gmail.com

#### ABSTRACT

In order for organizations to achieve their goals, members of the organization face many cases when they need to make decisions in line with the organizational goals. Power relations in the organization and political behaviors arising from the transformation of these relations into actions affect the decisions taken informally, although not at the formal level. Therefore, power and politics in organizations is an issue that needs to be addressed. The aim of this study is to draw the theoretical framework of organizational power and politics from the perspective of Pfeffer. In this context, firstly, the concepts of power and organizational power are defined within the framework of Pfeffer's typology. Then, in order to better understand where power comes from, when power emerges in an organization is examined and the sources of power are discussed. Then, the power tactics used by both subordinates and superiors in the organization were emphasized and power management, which is necessary for power to be effective and not to get out of control, was explained in detail. After discussing power and organizational power, the concepts of politics and organizational politics were explained by revealing when power turns into politics. Then, the political tactics employed in organizations were discussed. Finally, the ways of combating political behaviors were explored in order to prevent political behaviors from harming the organization. The study data on Pfeffer's typology was collected through literature review based on primary and secondary sources.

#### ÖZ

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için, örgüt üyelerinin karar alması gereken pek çok durum ortaya çıkmaktadır. Örgütteki güç ilişkileri ve bu ilişkilerin eyleme dönüşmesinden doğan politik davranışlar ise, formal düzeyde olmasa da informal olarak alınan kararları etkilemektedir. Bu nedenle, örgütlerde güç ve politika, örgütün amaçlarına ulaşması için üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı örgütsel güç ve politika kavramlarını Pfeffer'in tipolojisi çerçevesinde ele almaktır. Bu bağlamda, öncelikle güç ve örgütsel güç kavramlarının Pfeffer'in perspektifinden tanımları yapılmıştır. Ardından, gücün nereden geldiğinin daha iyi anlaşılması için herhangi bir örgütte gücün ne zaman ortaya çıktığı irdelenmiş ve gücün kaynakları ele alınmıştır. Daha sonra, örgütte gerek astlar gerekse üstler tarafından kullanılan güç taktiklerinin üzerinde durulmuş ve gücün kontrolden çıkmayıp etkili olması için gerekli olan güç yönetimi etraflıca anlatılmıştır. Güç ve örgütsel güç ele alındıktan sonra, gücün ne zaman politikaya dönüştüğü ortaya koyularak politika ve örgütsel politika kavramları açıklanmıştır. Ardından, örgütlerde işe koşulan politik taktikler üzerinde durulmuştur. Son olarak, politik davranışların örgüte zarar vermemesi için politik davranışlarla mücadele etmenin yolları anlatılmıştır. Çalışmada, Pfeffer'in örgütlerde güç ve politika tipolojisine ilişkin bilgiler birincil ve ikincil kaynaklara dayalı alan yazın taraması yöntemiyle toplanmıştır.

**Keywords:** Pfeffer, Power, Politics, Organizational Power, Organizational Politics.

**Anahtar Kelimeler:** Pfeffer, Güç, Politika, Örgütsel Güç, Örgütsel Politika.



## 1. Giriş

Günümüz dünyasında, örgütlerin başarılarına etki eden bir dizi karmaşık dinamik mevcuttur. Bugünün rekabet koşulları, örgütlerin sadece stratejik birer yapı olmaktan öte, karmaşık sosyal sistemler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sosyal sistemler içerisinde, güç ve politika kavramları, örgüt dinamiklerini şekillendiren temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Örgütler, kaynakların paylaşımı, karar alma süreçleri ve liderlik gibi temel unsurlarda çeşitli güç dinamikleriyle şekillenirken, aynı zamanda karmaşık politika oyunlarına da sahne olmaktadır. Bir diğer deyişle, kaynakların örgüt içinde paylaşılması, karar alma süreçleri, liderlik rolleri ve iletişim kanalları arasındaki etkileşimler, örgüt içerisinde güç mücadelelerine ve politika oyunlarına yol açabilmektedir. Bu noktada, Jeffrey Pfeffer'ın öne çıkardığı güç ve politika tipolojisi, örgütlerdeki bu dinamiklerin anlaşılmasına ve analiz edilmesine katkı sağlayan bir çerçeve sunmaktadır.

Örgüt ve amaçları açısından bu kadar önemli olmasına rağmen örgütlerde güç ve politika kavramının uzun yıllar boyunca davranış bilimlerinin çalışma alanına pek dahil edilmediği belirtilmektedir (Erdoğan, 1997). Erdoğan'ın da ifade ettiği gibi, bunun en önemli nedeni güç ve politika kavramlarının çağrıştırdığı olumsuz anlamlar ve bu iki kavramın gerek toplum gerekse bireyler tarafından sevilmemesidir. Bir diğer deyişle, rasyonel ve adil kurumlar olan örgütlerin, güç ve politik davranışların ortaya çıktığı bir saha olmadığı düşünülmekte; güç ve politika, örgütlere dahil olduğunda örgütün huzurlu çalışma ortamını zedeleyecek unsurlar olarak algılanmaktadır. Halbuki, Pfeffer'ın (1992, s. 10) da belirttiği gibi, örgütlerde güç ve politikanın yok sayılması veya görmezden gelinmesi, güç ve politikanın gerçekten örgütün dışında tutulabileceği anlamına gelmemektedir. Aksine, güç ve politika yokmuş gibi davranmak, örgüt içerisinde güç ve politikanın farkında olan kişilerin her ikisini de kişisel çıkarları doğrultusunda kullanmasına olanak tanıyarak örgütü amaçlarına ulaştırmaktan uzaklaştırmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde güç ve politikanın varlığının kabul edilip buna göre hareket edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde güç ve politikanın varlığının kabul edilmesi için ise bu kavramların anlaşılması gerekmektedir.

Günümüzde iş dünyası, hızla değişen pazar koşulları, küresel rekabet ve teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli bir değişime uğramaktadır. Bu dinamik ortamda, örgütlerin başarılı olabilmeleri için sadece stratejik bir vizyona sahip olmaları yeterli değildir; aynı zamanda örgüt içindeki güç ilişkilerini anlamak ve politika oyunlarını etkili bir şekilde yönetmek de kritik bir gerekliliktir. Jeffrey Pfeffer'ın güç ve politika tipolojisi, bu zorluğun üstesinden gelmede bir rehber olma niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde güç ve politikanın anlaşılması, sadece liderlik becerilerini geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda sürdürülebilir başarı için temel bir unsur oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın, örgüt liderlerinin, yöneticilerin ve profesyonellerin, güç ve politika dinamiklerini kavramalarını ve bu unsurları stratejik bir avantaja dönüştürmelerini sağlamasına ışık tutması beklenmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın temel amacı Pfeffer'ın tipolojisi çerçevesinde örgütlerde güç ve politika kavramlarını incelemektir. Çalışmanın amacından yola çıkarak, aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- i. Pfeffer'in tipolojisi bağlamında güç ve örgütsel güç nedir?
- ii. Pfeffer'in tipolojisi bağlamında politika ve örgütsel politika nedir?



## 2. Yöntem

Örgütlerde güç ve politika kavramlarını Pfeffer'ın tipolojisi çerçevesinde incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden geleneksel alanyazın taraması benimsenmiştir. Geleneksel alanyazın taraması, bir araştırma konusu için önceki çalışmaların, makalelerin, kitapların ve diğer kaynakların düzenli bir biçimde toplanması, incelemesi, özetlenmesi ve analiz edilmesi sürecini ifade eder (Baumeister & Leary, 1997). Bu tarama, bir araştırmacının belirli bir konu, sorun veya alanla ilgili önceki çalışmalarını anlama, bu çalışmaların sonuçlarını özetleme ve bu alandaki bilgi eksikliklerini belirleme konusunda yardımcı olur (Cronin vd., 2008). Bu doğrultuda, bu çalışmada geleneksel alanyazın taraması yoluyla Pfeffer'in tipolojisi çerçevesinde örgütsel güç ve politika kavramları ile ilgili mevcut araştırmalar bir araya getirilerek özetlenmiş ve analiz edilmiştir.

## 3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sorularına yanıt verilmiş ve her bir araştırma sorusunun yanıtı ayrı bir başlık altında incelenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle güç ve örgütsel güç üzerinde durulduktan sonra politika ve örgütsel politika ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

### 3.1. Güç ve Örgütsel Güç

Güç, kişinin örgütte işgal ettiği pozisyon dolayısıyla elinde bulundurduğu ve örgüt hiyerarşisinin kendisine verdiği yasal otoritenin kullanılması olarak tanımlansa da Pfeffer (1992, s. 23), gücün çok daha geniş kapsamlı bir kavram olduğunun altını çizmektedir. Gücü, yasal otorite ile eş değer gören bakış açısına göre, örgütte herhangi bir işin yapılmasını sağlamanın tek yolu hiyerarşinin verdiği yetkiyi kullanmaktır. Halbuki, belli bir örgütsel amaca ulaşmak için hiyerarşik yapının izin verdiği emir komuta zincirinin dışına çıkan iş birliği gerekli olmaktadır. Bundan dolayı, güç yasal otoriteden daha fazlasını ifade etmektedir.

Weber'e göre, güç başkalarının davranışlarını istenilen yönde etkileme yeteneğidir (Gordon, 2009). Bu tanım, Weber'in güç kavramını temel bir şekilde açıklar ve insanların diğer insanların davranışlarını kontrol etme yeteneğini ifade eder. Bir başka tanıma göre ise, güç örgütün amaçlarına ulaşması için yapılması gereken bir işin, başka biri tarafından yapılmasını sağlama becerisi veya kişinin söz konusu işleri istediği şekilde yapabilme becerisidir (Koşar & Çalık, 2011). Nelson ve Quick (2011, s. 368), gücü karşındakini etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır. Pfeffer (1992) ise, gücü bir kişinin ya da bir grup insanın, diğer kişilerin düşünce ve davranışlarını etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu etki, kişinin istediği sonuçları elde etmek, hedeflerini gerçekleştirmek veya başkalarının eylemlerini yönlendirmek amacıyla kullanılabilir.

Örgütsel güç, bir örgüt içindeki bireylerin veya grupların diğerlerini etkileme kapasitesini ifade etmektedir (Salancik & Pfeffer, 1974). Bu etki, kaynaklara erişim, karar alma süreçlerine katılım, bilgi ve uzmanlık sahibi olma gibi çeşitli yollarla gerçekleşebilir. Örgütsel güç, bir kişinin veya birimin, diğerlerini belirli bir yönde yönlendirme yeteneğini yansıtarak, örgüt içindeki ilişkileri ve davranışları etkiler. Bu yönüyle, örgütsel güç, herhangi bir örgütte yer alan kişi veya birimlerin örgütün diğer üyelerinin talebi ve isteğinin aksine herhangi bir kararı alma veya almama yeteneğine sahip olması anlamına gelmektedir (Salancik & Pfeffer, 1989, s. 350). Bu noktada, bir örgütte güç dikey veya yatay bir şekilde



ortaya çıkabilmektedir. Bir diğer deyişle, örgütsel güç, kişilerarası ve örgütteki birimler arası ilişkilerin yatay veya dikey yönlü bir tezahürü olarak görünür olmaktadır. Bu noktada, Salancik ve Pfeffer (s. 351) gücün örgütte doğası gereği paylaşıldığını belirtmektedir.

### 3.1.1. Gücün Ortaya Çıkmasını Sağlayan Koşullar

Güç, örgüt çatısı altında süregiden eylem ve etkinlikler üzerinde oldukça etkili olsa da söz konusu eylem ve etkinliklerinin tamamının gücü aynı ölçüde gerektirdiği veya güçten aynı derecede etkilendiğini söylemek mümkün değildir. Aynı şekilde, güç çatışmaları da her örgütte aynı seviyede ortaya çıkmamaktadır. Nitekim, Pfeffer (1992, s. 33) gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için örgütün kendine özgü atmosferini ve güç uygulamayı gerektiren bağlamı çok iyi anlamak gerektiğini belirtmektedir.

Pfeffer'a (1992, s. 38) göre, gücün kullanılmasını gerektiren en önemli unsurlardan biri karşılıklı bağımlılıktır. Örgütün üyeleri arasında karşılıklı bağımlılık söz konusu değilse veya örgüt üyeleri birbirine yok denecek kadar az ölçüde bağımlı ise, güç kullanma yoluyla karşısındakini etkileme çabası içine girmek gereksiz olmaktadır. Aksine, örgüt üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığın olduğu durumlarda, çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendi işlerini yaparken diğer çalışanlarla iş birliği yapma, ortak hedefler belirleme ve eylemlerini koordine etme eğilimi göstermektedir.

Örgüt üyelerinin ihtiyaç duyduğu kaynakların kıt olduğu veya çok önemli olduğu durumlarda, örgütsel güç ortaya çıkmaktadır (Özaslan, 2006), çünkü kıt kaynaklar çalışanların örgütteki görevini yerine getirebilmesi için birbirine ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Nitekim, örgüt üyelerinin birbirine bağımlı olmasını gerektiren nedenlerin başında da kaynakların kıtlığı yer almaktadır (Pfeffer, 1992, s. 40, Salancik & Pfeffer, 1974).

Herhangi bir örgütte gücün ortaya çıkmasını sağlayan bir diğer unsur görüş farklılıklarıdır (Pfeffer, 1992, s. 41). Pfeffer'a göre, çalışanların birbirine bağımlı olması kendi başına güç kullanılmasını gerektirecek bir durum değildir. Örgüt üyelerinin tamamı ortak bir amaca sahipse ve söz konusu amaca nasıl ulaşılacağı konusunda fikir birliği varsa, çatışma söz konusu olmayacak ve bağımlılık güç kullanımını beraberinde getirmeyecektir. Halbuki, ortak amaçlar ve amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda hem fikir olmayan çalışanlar birbirine bağımlı ise, bu örgütte çatışma ve beraberinde gücün kullanımı kaçınılmaz görünmektedir.

Son olarak, Pfeffer (1992, s. 44) güç kullanımının gerekli olması için güç kullanımını gerektiren durumun önemini belirleyici olduğunun altını çizmektedir. Çalışanlar, örgütün ve çalışanların hedefleri açısından pek de önemli olmayan bir konu hakkında karar alınırken, güç kullanarak diğer çalışanları etkileme yoluna girmeyecektir. Fakat, söz konusu durum hem çalışan hem de örgüt için hayati önem taşıyorsa, nihai kararın kendi lehine olması çabasında olan kişi, güç kullanarak karşısındakini etkilemeye çalışacaktır.

### 3.1.2. Gücün Kaynakları

Teknolojik gelişmelerin ışığında yeniden kurgulanan ve düzenlenen iş ortamları, değişimin de odak noktası haline gelmektedir. Değişimle birlikte örgüt içerisindeki güç dengeleri değişebilmekte, kişilerin etki alanı daralmakta veya genişlemektedir. Değişim ve yeniliğin hayatın sıradan bir döngüsü haline gelmesiyle birlikte, gücün nereden kaynaklandığını bilmek ve ona göre hareket etmek, örgütte dengenin sağlanması açısından önemli görülmektedir.



Pfeffer (1992, s. 72), gücün kaynağının gücü elinde bulunduran kişinin sahip olduğu kişisel özellikler olduğu kadar durumsal ve çevresel faktörlerin de güç dağılımını etkilediğini belirtmektedir. Özellikle örgütün içinde bulunduğu çevre, örgüt içerisinde gücün dağılımını etkileyerek örgütün yapısını ve örgütte alınan kararları etkilemektedir (Aldrich & Pfeffer, 1976). French ve Raven (1959, s. 263) ise, kişilerarası güç kaynaklarını beş güç temeli ile açıklamaktadır: (i) ödüllendirme gücü, (ii) cezalandırma gücü, (iii) yasal güç, (iv) benzeşme gücü ve son olarak (v) uzmanlık gücü.

(i) *Ödüllendirme Gücü (Reward Power)*: Ödüllendirme gücü, temelini ödül verebilme yetisinden alan güç olarak tanımlanmaktadır. Kişi, kendisi için faydalı olduğunu düşündüğü takdirde, karşısındakinin isteklerine uyma eğilimi göstermektedir. Kişinin, karşısındakinin gücünü kabul etmesi karşılığında elde edeceği fayda ne kadar büyükse, ödüllendirme gücü de o kadar etkili olmaktadır. Fakat ödüllendirme gücü, verileceği taahhüt edilen ödüllerin gerçeğe dönüşmemesi ile geçerliliğini yitirmektedir. Bu nedenle, ödüllendirme gücünü kullanan kişinin yerine getirebileceği taahhütlerde bulunmasında fayda vardır. Ödüllendirme gücünün etkin olmasını sağlayan ödüller maaş artışı, promosyon, terfi, izin gibi maddi kazançlar olabileceği gibi bir gruba dahil olma veya belirli bir grup tarafından kabul görme gibi manevi faydalar da etkili olabilmektedir.

(ii) *Cezalandırma Gücü (Coercive Power)*: Zorlayıcı güç, gücü kullanan kişinin karşısındakinin elde edeceği faydayı manipüle etmesi açısından ödüllendirme gücüne benzemektedir. Bu noktada, zorlayıcı güç ile ödüllendirme gücü zaman zaman birbirine karıştırılmaktadır. French ve Raven, herhangi bir ödülü ortadan kaldırmanın ceza ile eş değer olup olmadığını, aynı şekilde, herhangi bir cezanın ortadan kaldırılmasının ödül ile eş değer olup olmadığını sorgulamakta ve her iki sorunun cevabının da olumlu olduğunun altını çizmektedir. Bir diğer deyişle, zorlayıcı güç, gücü kullanan kişinin halihazırda sahip olunan fayda veya kazancı ortadan kaldırmasını gerektirdiği gibi çalışanın farklı yollarla cezalandırılmasını da kapsamaktadır. Erdoğan'ın (1997) da belirttiği gibi, cezalandırma gücünde kişiyi kararları kabul etmeye iten ve örgütün amaçlarına hizmet etmeye motive eden unsur korkudur. Fiziki güç kullanma, tehdit, azar veya iş denetiminin sıkılaştırılması cezalandırma gücünün örnekleri arasında yer almaktadır. Erdoğan, cezalandırma gücünün kısa vadede oldukça etkili bir yöntem olmakla birlikte uzun vadede kişide tükenmişliğe ve mutsuzluğa neden olarak işteki verimliliğin azalmasına neden olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden, bu güç kaynağı kullanılırken oldukça dikkatli olmak gerekmektedir.

(iii) *Yasal Güç (Legitimate Power)*: Yasal güç, örgütsel hiyerarşi içerisinde, gücü elinde bulunduran kişinin örgütteki pozisyonu nedeniyle sahip olduğu ve astlarının da bu nedenle kabul ettiği etkileme gücüdür. Yasal gücün etkililiği hem astlar hem de üstler tarafından içselleştirilmiş değerlerden ve kurallardan kaynaklanmaktadır. Hiyerarşinin gerektirdiği şekilde davranan üstler aldıkları kararlar yoluyla astlarını etkilerken, astlar da üstlerinin aldıkları karara uyma konusunda tereddüt gösterme eğilimi göstermemektedir.

(iv) *Benzeşme Gücü (Referent Power)*: Benzeşme gücünün temelinde, kullanılan güçten etkilenen kişinin gücü kullanan kişi ile kendini özdeşleştirmesi bulunmaktadır. Bu gücünün kaynağı, karşısındaki kişiyi kendine çeken kişilik özelliklerine sahip olmaktır. Bu gücün etkili olduğu durumlarda, prestij ve karizma kavramları da ön plana çıkmaktadır. Güçlü olan



kişi karizmatik olması nedeniyle prestij sahibi olmakta ve diğer kişi veya grupları kolaylıkla etkileyebilmektedir.

(v) *Uzmanlık Gücü (Expert Power)*: Uzmanlık gücü, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerden kaynaklanmaktadır. Uzmanlık gücünün etkili olabilmesi için, kişinin herhangi bir alanda veya konuda uzman olması yeterli değildir. Karşısındaki kişi veya grupların da kişinin uzmanlığına ve bilgi birikimine güvenmesi gerekmektedir. French ve Raven'ın altını çizdiği bir diğer nokta ise, uzmanlık gücünün sınırının diğer güç kaynaklarına göre daha dar olmasıdır. Uzmanlık gücüne sahip olan kişi, sadece uzman olduğu alanda etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olmakta, uzmanlık konusunun dışındaki alanlarda ise etkili olamamaktadır. Diğer yandan, “hale etkisi” ile kişinin yönlendirme gücünün etkili olduğu alanların sınırı zaman zaman genişleyebilmektedir.

### 3.1.3. Güç Taktikleri

Örgüt üyelerini etkileme aracı olarak güç faktörünün farkına varıp gücü kabullenmek, gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için başlangıç noktası niteliğinde olsa da yeterli değildir. Güç kullanımının kişiyi başarıya götürmesi için, gücün nereden varlığını benimseyip nereden kaynaklandığını bilmek kadar güç taktikleri ve stratejilerini de bilmek önem arz etmektedir. Nitekim, Pfeffer (1992, s. 187), gücü etkili bir şekilde kullanma konusunda yetkinlik kazandıkça tutum ve davranışlarımızı bu doğrultuda geliştirme ve içinde bulunduğumuz örgütlerde etkili olma oranımızın arttığını belirtmektedir. Güç taktiklerini ise şöyle sıralamak mümkün görünmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006; Nelson ve Quick, 2011, s. 379; Pfeffer, 1992, s. 187-279):

(i) *Sağduyu sahibi olmak (reason)*: Örgüt içerisinde yer alan herhangi bir kişi, karşısındaki ikna etmek istediği konu ile ilgili makul bir açıklama yaparsa ve ortaya attığı fikri gerçekçi bilgilerle desteklerse, karşısındakini etkileme gücünü elde etme olasılığı artmaktadır. Aksine, tepeden inme ve mantıklı bir açıklamadan yoksun karar ve yönlendirmeler, etkili olmaktan uzak kalmaktadır.

(ii) *Arkadaş canlısı olmak (friendliness)*: Gücü elinde bulundurmak, ast-üst ilişkilerinde sert ve öfkeli olmayı gerektirmemektedir. Ast ile kurulan ilişkilerde bile, nezaket sınırları dahilinde davranmak ve samimi olmak, karşısındaki kişinin gücü kabullenmesini kolaylaştırmaktadır.

(iii) *Koalisyon kurmak (coalition)*: Özellikle örgüt içerisinde önemli değişiklikleri beraberinde getirecek önemli kararların alınması söz konusu olduğunda, örgütteki diğer çalışanları karar verme sürecine katarak veya tercih edilen bir başka yöntem ile diğerlerinin desteğinin alınması, alınan kararın kabul edilmesi sürecini hızlandırmaktadır. Aniden ortaya çıkan ciddi kararlarda ve öncesinde gerekli bilgilendirmenin yapılmadığı durumlarda, çalışanların kararı ve dolayısıyla kararı veren kişinin gücünü kabul etmeme eğilimi doğmaktadır.

(iv) *Pazarlık etmek (bargaining)*: Karşısındaki kişi veya kişileri etkileyerek istediği noktaya doğru yönlendirmek isteyen bir kişi, elinde karşısındakilere sunabileceği bir şey bulundurduğu takdirde, gücünün kabul edilmesi için karşılıklı bir çıkar ilişkisi kurarak her iki tarafın da kazanmasını sağlayabilir. Bu durumda sağlanan kazanç hem gücü elinde bulunduran kişiye hem de karşısındakinin gücünü kabul eden kişiye fayda sağlamaktadır.



(v) *İddialı olmak (assertiveness)*: Örgütün işleyişinin bozulmaması için ani kararların alınmasının gerekli olduğu durumlarda, güç sahibi kişi işlerin yürümesini sağlamak için gücünü doğrudan ve etkili bir biçimde kullanmayı tercih edebilmektedir. Bu bağlamda iddialı olmak ise inatçı olmayı gerektirmemekte, sağduyu sahibi olmaktan vazgeçmemek daha da önem kazanmaktadır.

(vi) *Üstlerin desteğini almak (higher authority)*: Gücü kullanarak örgüt çalışanlarını etkileme çabasında olan kişi astlardan biri olduğunda, yöneticilerin de kendisiyle aynı fikirde olmasını sağlayarak onların da onay ve desteğini almak, örgütteki diğer çalışanlar üzerinde gücün kabul edilmesi açısından olumlu yönde etki göstermektedir. Böylece kişi hem kendi gücünü hem de yöneticilerin sahip olduğu yasal gücü devreye sokmuş olmaktadır.

(vii) *Yaptırım kullanmak (sanction)*: Genellikle, yasal güce de sahip olan yöneticilerin, astlarını ödüllendirme veya cezalandırma yoluyla etkileme çabası, yaptırım kullanma taktığının bir örneğini teşkil etmektedir. Yasal güç söz konusu olduğunda, yaptırım kullanmak yasal gücün devamı niteliğinde ortaya çıkmaktadır.

(viii) *Danışmak (consultation)*: Örgüt açısından önem arz eden herhangi bir karar verilirken, söz konusu kararın etkileyeceği kişileri de karar verme sürecine dahil etmek, karardan etkilenecek kişilerin tepkilerini kontrol etmenin en önemli yollarından biridir. Karar verme sürecine dahil olmak, karardan etkilenecek olan kişinin daha sonra birlikte alınan karara itiraz etmesini engelleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

(ix) *İdealist değerlere vurgu yapmak (inspirational approach)*: Kişinin, gücü benimseyerek alınan kararlara uyması ve istenildiği şekilde yönlendirilmesi için, kişinin bunu içtenlikle istemesi oldukça önemlidir. Bunun için de kişinin sahip olduğu hayat görüşüne ve ideallerine vurgu yaparak alınacak kararlarla kişinin değerlerini bütünleştirmek, kişinin kararı isteyerek ve içtenlikle kabul etmesini sağlamaktadır. İdealist değerle yapılan vurgu ise, her zaman sözel yollarla ifade edilmeyebilir. Örgüt içerisinde tercih edilen dil, semboller, törenler ve atmosfer, kişinin farkında olmadan etkilenmesine ve kendini örgüte bütünleştirmesine katkı sağlayan unsurlardır.

(x) *Manevra yeteneğine sahip olmak (maneuverability)*: Değişimin günlük hayatın bir parçası olduğu günümüzde, örgütlerin günlük işleyişinde de ani ve beklenmedik değişikliklerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Böyle durumlarda soğukkanlılığını koruyarak, ortaya çıkan beklenmedik olaylar karşısında esnek olabilmek ve gerekli değişiklikleri zaman kaybetmeden yapabilmek, güçlü bir kişilik olarak sivrilmeyi ve diğerlerini de etkilemeyi beraberinde getirmektedir.

(xi) *Gösteriş yapmak (make a quick showing)*: Bir örgütteki her çalışan, kuşkusuz örgüte farklı derecelerde olsa da katkı sağlamaktadır. Örgüte yapılan katkının, bir şekilde yöneticilerin dikkatini çekmesi için gerekirse gösteriş yaparak yöneticilerin takdirini kazanmak, daha sonraki adımlarda yöneticinin yanında olmasını sağlayarak üstünlük elde edilmesinin yolunu açmaktadır.

(xii) *Sürekli iletişim kurmak (communication)*: Gerek ast-üst ilişkilerinde, gerekse akran ilişkilerinde sağlıklı bir iletişim kurulması amacıyla yatay ve dikey iletişim kanallarının sürekli açık tutulması gücü etkili bir şekilde kullanmak için uygun zamanın belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Sağlıklı ve sürekli bir iletişim sayesinde sağlanan bilgi akışı, gücü de beraberinde getirmektedir.



(xiii) *Bilgi edinme yollarına sahip olmak (controlling access to information)*: Örgütteki iletişim kanallarını üzerinde kontrol sahibi olarak örgütteki hangi çalışanın hangi bilgiyi ne zaman edinebileceğini belirlemek, gücü elinde bulundurmaktan açısından oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

Pfeffer (1992, s. 227), gücü etkili bir şekilde kullanabilmek için söz konusu duruma ve bağlama uygun bir güç taktiğinin kullanılmasının önemine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, güç taktik ve stratejilerini kullanırken, hangi taktiği kullanacağına karar vermek kadar bu taktiği ne zaman kullanmanın gerektiğine de doğru karar vermek gerekmektedir. Pfeffer'ın da belirttiği gibi, doğru bir zamanlama ile tercih edilen taktikler kişiyi başarıya taşıırken aynı taktikler yanlış zamanlarda kullanıldığında kişinin başarı şansı olmamaktadır. Bu nedenle, güç taktiklerinin doğru yer ve zamanda kullanılmasının da güce sahip olmak kadar önemli olduğu düşünülmektedir.

### 3.1.4. Güç Yönetimi

Daha önce de belirtildiği gibi, güç ilişkilerinin var olmadığı bir örgütten söz etmek mümkün değildir. Bu gücün etkili bir şekilde kullanılmaması, örgütün hedeflerine hizmet etmekten uzaklaşarak gücü kullanan bireyin hedeflerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için etkili bir şekilde yönetilmesi de gerekmektedir.

Pfeffer'ın (1992, s. 51) da belirttiği gibi, gücü yönetmek için en temel ilke gücün örgütteki varlığını kabul etmektir. Gücün varlığını inkâr etmek, gücü ortadan kaldırmayacağı gibi var olan gücün örgütün hedefleri için değil bireysel amaçlara hizmet edecek şekilde kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, gücü kabul etmek ve var olduğunu bilmek gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli olan ilk adım özelliği taşımaktadır.

Erdoğan (1997) ise, güç yönetimindeki en önemli ilkelerden bir diğerinin durumsallık faktörünü göz önünde bulundurmaktan olduğunu altını çizmektedir. Erdoğan'a göre, her durumda ve her koşulda işe koşulması tavsiye edilebilecek tek bir güç kaynağı veya tek bir güç taktiği bulunmamaktadır. Hangi güç kaynağının ve taktiğinin tercih edilmesinin daha uygun olacağını işaret eden pek çok faktör vardır. Gücü kullanan kişinin sahip olduğu kişisel özellikler, güç kullanarak etkilenmeye çalışılan kişilerin özellikleri, tercih edilen güç kaynağı ve taktiğinin güçlü ve zayıf yanları bu faktörler arasındadır. Bu nedenle, güç yönetimi gücü kullanacak olan kişinin bu kriterleri değerlendirerek en uygun güç kaynağını ve taktiğini tercih etmesini gerektirmektedir.

Güç yönetimi açısından önem arz eden bir diğer nokta ise, gücün doğru kullanımı ile ilgilidir (Erdoğan, 1997). Kişi, yukarıda bahsedilen kriterleri de göz önünde bulundurarak, doğru yer ve zamanda, doğru bir güç kaynağı ve taktiği tercih etmiş olabilir. Fakat bu gücün yanlış bir şekilde kullanılması, gücün etkililiğini yitirmesine neden olmaktadır. Erdoğan, bu noktada doktorların sahip olduğu uzmanlık gücünün çok önemli bir örnek niteliğinde olduğunu altını çizmektedir. Bir doktorun sahip olduğu uzmanlık gücü, verdiği yanlış kararlar, yanlış teşhis ve tedavi yöntemleri nedeniyle zayıflayacaktır. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi, kaynağı ve temeli ne olursa olsun, gücün doğru bir şekilde kullanımının gücün sürekliliği için hayati önem taşıdığı düşünülmektedir.



Erdoğan'ın (1997) dikkat çektiği bir diğer nokta ise, güç kaynağının çeşitliliğidir. Daha önce de belirtildiği gibi, her durumda ve her koşulda uygun olan tek bir güç taktiğinden bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle, kişi içinde bulunduğu ortama bağlı olarak, koşulların gerektirdiği güç kaynağını işe koşmalı ve ilgili güç taktiğinden faydalanmalıdır. Bu amaçla, kişinin elinde bulundurduğu güç kaynakları ile yetinmemesi, bu güç kaynaklarını çeşitlendirmeye çalışması yerinde bir hareket olarak görülmektedir.

Nelson ve Quick (2011, s. 371), gücün etkili bir şekilde yönetilebilmesi için aynı zamanda etik kurallar çerçevesinde kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Nelson ve Quick'in altını çizdiği etik ilkeler şöyle sıralanmaktadır: (i) Çalışanların sizin gücünüzü kabul ettiğinden emin olun. (ii) Ulaşılabilir ve makul isteklerde bulunun. (iii) Etik olmayan isteklerde bulunmaktan kaçının. (iv) Çalışanın istediği ve inandırıcılığı olan ödüller sunun. (v) Çalışanları, kurallar ve cezalar konusunda bilgilendirin. (vi) Ceza vermeden önce uyarıda bulunun. (vii) Ceza verme konusunda tutarlı olun. (viii) Ceza vermek için harekete geçmeden önce durumu tamamen anladığınızdan emin olun. (ix) Verilen cezanın adil ve uygun olduğundan emin olun. (x) Toplum içerisinde ceza vermekten kaçının. (xi) Samimi ve kibar olun. (xii) Tutarlı, kararlı ve adil olun. (xiii) Kendinize güvenin. (xiv) Kurallar konusunda net ve açık olun. (xv) Çalışanın örgütteki rolüne uygun taleplerde bulunun. (xvi) Talebinizin nedenlerini açıklayın. (xvii) Talebinizi iletmek için uygun iletişim kanalları seçin. (xviii) Çalışanların ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı olun. (xix) Çalışanların kendine olan saygısını yitirmesine neden olacak davranışlardan kaçının.

### 3.2. Politika ve Örgütsel Politika

Daha önce de değinildiği gibi, güç karşındaki kişi veya kişileri etkileme potansiyelini ifade etmektedir. Örgüt adı verilen yapı içerisinde yer alan kişiler, yani, örgüt üyeleri, birbirlerini etkileyerek belirli bir noktaya veya davranışa doğru yönlendirmek amacıyla çeşitli yol ve yöntemler kullanmaktadır. Örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanmaya odaklanan söz konusu çabaları örgüt içi politikayı teşkil etmektedir (Koçel, 2010, s. 558). Bir diğer deyişle, örgüt üyelerinin sahip olduğu güç, amaçlara ulaşmak için eyleme dönüştürüldüğünde politika kavramı ortaya çıkmaktadır (Özkalp, 2003, s. 256).

Oade (2009, s. 6), örgütsel politikayı kişinin işyerindeki eylemlerinin bireysel amaçlarını karşılamaya yönelik olması derecesiyle tanımlamaktadır. Oade'ye göre, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların örtüşmediği durumlarda, kişi bireysel amaçlarını örgütün amaçlarının önüne koyuyorsa ve örgütsel faaliyetlerini bu doğrultuda şekillendiriyorsa, kişinin örgüt içerisinde politik davranışlarda bulunması kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada, Oade, politik davranış sergileyen bireyin güç elde amacının olduğunun altını çizmektedir.

Örgütlerin kaçınılmaz bir şekilde politik birer yapı olduğunu vurgulayan Koçel (2010, s. 559), örgüt içi politika kavramını şöyle tanımlamaktadır:

Örgüt içi politika, bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik, vs.) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirini etkileme sürecidir.

Yukarıda verilen tanım, örgütsel politika ile örgütsel güç arasındaki ilişkinin altını çizmektedir. Birbirini etkileme amacıyla güç kullanımı örgütlerin bir gerçeği olsa da politik davranışların ortaya çıkma düzeyi ve sıklığı her örgütte ve her durumda eşit değildir. Bazı





örgütlerde politik davranışların görülme sıklığı oldukça fazla iken bazı kurumlarda politik davranışlar yok denecek kadar az olabilmektedir. Aynı örgüt söz konusu olduğunda bile, bazen politik davranışlar sıklıkla görülürken diğer zamanlarda örgütsel politika ortaya çıkacak zemin bulamamaktadır. Bir diğer deyişle, örgütlerde politik davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bazı koşullar bulunmaktadır.

Örgüt içerisinde, herhangi bir karar doğası gereği kararı verecek olan kişinin nesnel olmasını sağlayacak nitelikte olabilmektedir. Böylesi bir karar, örgüt için neyin iyi ve doğru olduğu konusunda fikir ayrılığına mahal vermeyecek düzeyde net olmaktadır. Örgütün işleyişini ve karar alma süreçlerini düzenleyen net kurallar ve prosedürler bulunduğu takdirde, örgütsel politikanın ortaya çıkması ihtimali azalmaktadır (Erdoğan, 2007). Bu durumda, karar vermekle yükümlü olan kişinin politik davranışlarda bulunmasına gerek olmamaktadır.

Diğer yandan, bazı kararlar örgüt üyeleri arasında farklı fikirlerin doğmasını sağlayacak nitelikte olabilmektedir. Söz konusu karar, doğası gereği ihtilaf ve çatışmaya yer vermeyecek nitelikte olsa bile, örgütün işleyişini düzenleyen açık ve net kuralları da bulunmayabilir. Bu durumda, politik davranışların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır (Özkalp, 2003, s. 257). Özkalp'in de belirttiği gibi, örgüt üyeleri arasında heterojenlik arttıkça ve alınacak kararların önemi büyüdükçe, politik davranışlar da artmaktadır.

Erdoğan'a (1997) göre, herhangi bir örgütte politik davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir diğer sebep ise örgütteki kaynakların kıtlığıdır. Kaynakların kıt olması durumunda, örgüt üyeleri halihazırda kıt olan kaynaktan olabildiğince büyük bir pay almak için politik davranışlar sergileyebilmektedir.

Özetlemek gerekirse, örgüt içerisinde herhangi bir kararın nasıl verileceğine ilişkin açık ve net kurallar varsa, söz konusu karar doğası gereği örgüt üyeleri arasında farklı fikirlerin doğmasına zemin hazırlayacak nitelikte değilse, örgütteki kaynaklar sınırlı değilse veya alınacak kararın önem derecesi büyük değilse, örgüt içerisinde politik davranışların ortaya çıkma olasılığı düşük olmaktadır. Aksine, örgütte belirsizlik hakimse, örgüt üyeleri sınırlı kaynakları paylaşmak durumunda ise, söz konusu karar ile ilgili olarak örgüt üyeleri arasında fikir birliği yoksa ve karar örgüt açısından oldukça önemli ise, alınacak kararın politik davranışlara yol açması muhtemel olmaktadır.

### **3.2.1. Politik Taktikler**

Örgüt içerisinde ortaya çıkan politik davranışlar, daha önceden düşünülmüş olan ve adım adım belli bir amaca götüren bir plan dahilinde sergilenebilmektedir (Koçel, 2010, s. 561). Diğer yandan, Koçel'in de belirttiği gibi, bazı politik davranışlar ise önceden düşünülmeden ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt üyelerinin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde işe koştukları politik taktiklerin, yukarıda belirtilen güç taktikleri ile paralellik gösterdiği gözlemlenmiştir. Bunlara ek olarak belirtilen politik taktikleri şöyle sıralamak mümkündür (Erdoğan, 1997; Koçel, 2010, s. 559-561; Pfeffer, 2010; Özkalp, 2003, s. 257-258):

- (i) Örgütte istenmeyen bir olay meydana geldiğinde, hatanın sorumluluğunu almaktan kaçınıp diğerlerini suçlamak veya onlara saldırmak etik olmasa da en sık başvurulan politik davranışlar arasında yer almaktadır.



- (ii) Örgüt içerisinde çok fazla güce sahip olmayan bir kişi, kararlarının kabul edilmesi için güçlü kimselerle ve üst düzey yöneticilerle bir arada yer almayı tercih edebilmektedir.
- (iii) Kendi aralarında anlaşarak bir araya gelen örgüt üyelerinin oluşturduğu grupların böl ve parçala yöntemi ile dağılmasını sağlayarak kişilerin birer birer ikna edilme çabası da politik bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır.
- (iv) Kişi, belirli zamanlarda çevresindeki kişilere yardımcı olarak, onlara gülyüz ve ilgiyle yaklaşarak, daha sonra kritik bir karar anında bu kişilerin desteğini almayı amaçlayabilmektedir.
- (v) Örgüt içerisindeki yerini ve örgüt için yürüttüğü faaliyetleri örgüt için vazgeçilmez yaparak örgüt içerisindeki değerini ve önemini arttırmak da politik bir davranış olabilmektedir.

### 3.2.2. Politik Davranışlarla Mücadele Etme Yöntemleri

Politik birer kurum olan örgütlerin politik davranışlara sahne olması kaçınılmaz görünmektedir. Bu nedenle, örgüt içi politik davranışları görmezden gelmek örgüt içerisinde kontrolsüz bir gücün ortaya çıkıp örgütün amaçlarından uzaklaşılmasına neden olmaktadır. Bu noktada, örgütsel politikanın farkına varıp politik davranışlarla gerektiği gibi mücadele etmek örgütün amaçları açısından önem arz etmektedir.

Özkalp'e (2003, s. 258) göre, örgütlerde politik davranışlarla mücadele etmenin çok temel birkaç yolu bulunmaktadır. Öncelikle, politik davranışların belirsiz koşullarda ortaya çıktığı göz önünde bulundurulacak olursa, örgüt içerisinde belirsizliklerin azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması çok önemlidir. Bu nedenle, iş tanımları çok açık ve net yapılmalı, herhangi bir işin yerine getirilmesi ile ilgili basamaklar örgüt üyeleri ile paylaşılmalıdır. Örgütün çalışanlardan ne beklediğinin ortaya konması da belirsizliğin ortadan kaldırılması açısından dikkate değerdir. İkincisi, demokratik bir örgüt kültürü benimsenmeli, bu noktada üst düzey yöneticiler astlara iyi birer rol model olmalıdır. Sık sık politik davranışlara başvuran yöneticiler, astların da benzer şekilde hareket edeceği bir örgüt iklimi yaratmış olmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler politik davranışlardan kaçınarak adil ve makul davranmalıdır. Sonucusu ve en önemlisi, bireysel amaçlara hizmet etmek üzere olumsuz politik davranışlar sergileyen örgüt üyelerine göz yumulduğu takdirde, bu olumsuzlukların devamı geleceği için politik faaliyette bulunan çalışanlara göz yumulmamalıdır.

## 4. Sonuç ve Öneriler

Herhangi bir örgütün amaçlarına ulaşması için, örgüt üyelerinin eşgüdüm ve iş birliği içerisinde ayna amaca yönelik eylemlerde bulunması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin ortak bir amaç için motive edilmesi ise her zaman kolay olmamaktadır; çünkü insanlarla çalışmak ve bir arada olmak bazı risk ve zorlukları beraberinde getirmektedir. Oade'nin (2009, s. 98) de belirttiği gibi, ortak bir amaç için birlikte çalışmak durumunda olduğunuz kişi ile ortak hiçbir yanınız olmayabilir, iş dışında konuşacak hiçbir şeyiniz olmayabilir, işyerindeki sorunların çözümü ile ilgili tamamen farklı fikirleriniz olabilir, hayat görüşünüz ve öncelikleriniz birbirinden çok uzak olabilir. Bu durumda, örgüt üyelerinin ortak bir amaç doğrultusunda motive edilebilmesi için kişinin karşısındakini etkileyerek istediği noktaya



doğru yönlendirmesi gerekmektedir. Etkilemenin söz konusu olduğu bir ortamda ise güç ve politika devreye girmektedir.

Barındırdığı olumsuz anlam ve çağrışımlar nedeniyle uzun yıllar davranış bilimlerinin araştırma konularının dışında tutulan örgütsel güç ve politika kavramları (Erdoğan, 1997) aslında her örgütün gerçeğidir. Bu nedenle, son yıllarda örgütsel güç ve politika konularına değinen çalışmalara daha sık rastlanıldığı belirtilmektedir. Camn (2013) ise, modern örgütlerin bir gerçeği gibi yansıtılan örgütsel güç ve politika kavramlarının Aristo'ya kadar uzandığını vurgularken Aristo'nun "İnsan, politik bir hayvandır." sözünü hatırlatmaktadır. Nitekim, Pfeffer (1992, s. 12) da her örgütte güç ilişkilerinin mevcut olduğunun ve bu nedenle her örgütün doğası gereği politik olduğunun altını çizmektedir.

Örgütsel güç ve politikanın örgütlerin ayrılmaz bir parçası olduğu düşünüldüğünde, gücü inkâr etmenin ve örgütleri politik davranışlardan arındırma çabasının örgütün amaçlarına ulaşma noktasında fayda değil zarar getireceği düşünülmektedir. Gücü ve politikayı kabul etmek, anlamaya çalışmak ve etkili bir şekilde yönetmek örgütün varlığı ve başarısı için bu dinamikleri yok saymaktan çok daha yararlı olmaktadır. Bu nedenle, örgüt içerisindeki gerek ast gerekse üstlerin güç ve politika konusunda farkındalığının yaratılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, örgütlerde güç ve politikanın karmaşıklığını anlamaya yönelik bir çaba içinde Jeffrey Pfeffer'ın öne çıkardığı tipoloji incelenmiştir. Örgüt içindeki güç dinamikleri ve politika oyunları, bir örgütün performansını, liderlik stratejilerini ve çalışanların memnuniyetini önemli ölçüde etkileyebilir. Pfeffer'ın tipolojisi, sembolik güç, ikna ve iletişim gücü, yaptırım gücü, uzmanlık gücü ve bağlılık gücü gibi çeşitli güç türlerini tanımlayarak, bu dinamikleri daha anlaşılır bir hale getirmektedir.

Bu çalışmanın, örgütlerde güç ve politika konusundaki bu çeşitliliği anlamak ve yönetmek isteyen liderlere ve yöneticilere bir çerçeve sunması beklenmektedir. Güç ve politika, örgüt içindeki eşitsizlikleri, iletişim zorluklarını ve çatışmaları tetikleyebileceği gibi, aynı zamanda inovasyonu, yaratıcılığı ve etkili liderlik örneklerini ortaya çıkarabilir. Bu noktada, örgütlerin güç dinamikleri ve politika oyunları başa çıkarken etik değerleri ve adil uygulamaları gözetmeleri önemlidir.

Sonuç olarak, örgüt liderlerinin ve profesyonellerinin, güç ve politika dinamiklerini anlama, yönetme ve bu unsurları stratejik avantajlarına dönüştürme konusunda bilinçli bir çaba sarf etmeleri gerektirmektedir. Jeffrey Pfeffer'ın tipolojisi, bu süreçte liderlere rehberlik sunarken, güç ve politikanın örgütlerdeki temel unsurlar olduğunu ve bu unsurların etkili bir şekilde yönetilmesinin örgüt başarısını belirleyebileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bulgularından yola çıkarak gelecekte yürütülecek çalışmalar için bazı öneriler sunmak mümkündür. İlk olarak, örgüt içindeki güç ve politika dinamiklerini daha kapsamlı bir şekilde anlamak için alan çalışmalarını destekleyen çok yönlü metodolojilere odaklanılabilir. Bu noktada, güç türlerinin ve politika oyunlarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini, çalışan performansını ve liderlik stratejilerini daha derinlemesine inceleyen nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir. İkincisi, araştırmacılar, örgütlerde güç ilişkilerinin dinamik yapısını daha iyi anlamak için uzun vadeli gözlemler, anketler ve derinlemesine mülakatlar gibi araştırma yöntemlerinin benimsendiği çalışmalar yürütebilirler. Dahası, araştırmacılar güç ve politika konularında yapılan araştırmaların etik boyutlarına vurgu yaparak, bu konuda



daha fazla farkındalık yaratmaya odaklanabilirler. Bu, gelecekteki çalışmaların hem teorik hem de pratik anlamda daha etkili ve sürdürülebilir sonuçlar doğurmasına katkıda bulunacaktır.

### Kaynakça

- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79-105.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. & Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *International Journal of Educational Research*, 4(4), 1-17.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2007). Örgütsel güce ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2), 97-128.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türler ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Camm, T. W. (2013). *Power and politics in organizations*. Mining Engineering. Paper 1.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- French, J. R., Raven, B. & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7.
- Fulop, L., Linstead, S. & Frith, F. (1999). Power and politics in organizations. In *Management* (pp. 122-158). Macmillan Education UK.
- Gordon, R. (2009). Power and legitimacy: From Weber to contemporary theory. *The Sage handbook of power*, 256-273.
- Helvacı, M. A. & Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 255-279.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Nelson, D.L. & Quick, J. C. (2011). *Organizational behaviour: Science, the real world and you*. (seventh edition) Mason: Cengage Learning.
- Oade, A. (2009). *Managing politics at work*. New York: Macmillan.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2021). Organizational power and politics: The narcissist's advantage?. *Personality and Individual Differences*, 182, 111061.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, K., Karatas, I. H., Çağlar, Ç. & Polat, M. (2014). Administrators' power usage styles and their impact on the organizational culture in colleges of education: A case study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(2), 560-569.
- Özkalp, E. (2006). *Örgütsel davranış*. (3. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it—And others don't*. NY: Harper Business.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 453-473.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1989). Who gets power and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Readings in Managerial Psychology*, 346-366.



Titrek, O. & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60(60), 657.



## Extended Summary

In today's world, there are a number of complex dynamics that influence the success of organisations. Today's competitive conditions show that organisations are not only strategic structures but also complex social systems. Within these social systems, the concepts of power and politics have become one of the fundamental elements shaping organisational dynamics. While organisations are shaped by various power dynamics such as resource allocation, decision-making processes and leadership, they are also the scene of complex policy games. In other words, the interactions between the sharing of resources within the organisation, decision-making processes, leadership roles and communication channels can lead to power struggles and policy games. At this point, Jeffrey Pfeffer's typology of power and politics provides a framework that contributes to the understanding and analysis of these dynamics in organisations.

Today, the business world is undergoing a continuous evolution with rapidly changing market conditions, global competition and technological developments. In this dynamic environment, it is not enough for organisations to have a strategic vision in order to be successful; it is also critical to understand the power relations within the organisation and to effectively manage policy games. Jeffrey Pfeffer's typology of power and politics offers valuable guidance in meeting this challenge. This study is expected to shed light on how organisational leaders, managers and professionals can understand the dynamics of power and politics and turn these elements into a strategic advantage. In this context, understanding power and politics in organisations not only enhances leadership skills but also constitutes a fundamental element for sustainable success. From this point of view, the main purpose of this study is to examine the concepts of power and politics in organisations within the framework of Pfeffer's typology. In this line, this study employed traditional literature review from qualitative research methods.

Although power is defined as the use of legal authority that a person holds due to his/her position in the organisation and that is given to him/her by the hierarchy of the organisation, Pfeffer (1992, p. 23) underlines that power is a much broader concept. According to the perspective that sees power as equivalent to legal authority, the only way to ensure that any work is done in an organisation is to use the authority given by the hierarchy. However, in order to achieve a certain organisational goal, cooperation that goes beyond the chain of command allowed by the hierarchical structure is necessary. Therefore, power means more than legal authority.

Organisational power refers to the capacity of individuals or groups within an organisation to influence others (Salancik & Pfeffer, 1974). This influence can be realised in various ways such as access to resources, participation in decision-making processes, having knowledge and expertise. Organisational power reflects the ability of a person or a unit to direct others in a certain way, and affects the relationships and behaviours within the organisation. Organisational power refers to the ability of individuals or units in an organisation to make or not to make any decision contrary to the demands and wishes of other members of the organisation (Salancik & Pfeffer, 1989, p. 350). At this point, power in an organisation can emerge vertically or horizontally. In other words, organisational power appears as a horizontal or vertical manifestation of interpersonal and inter-unit



relations in an organisation. At this point, Salancik and Pfeffer (p. 351) state that power is inherently shared in an organisation.

Although power is highly influential on the actions and activities going on within an organisation, it does not seem possible to say that all of these actions and activities require power to the same extent or are affected by power to the same degree. Likewise, power conflicts do not occur at the same level in every organisation. Indeed, Pfeffer (1992, p. 33) states that in order to use power effectively, it is necessary to understand the unique atmosphere of the organisation and the context in which power is exercised. According to Pfeffer (1992, p. 38), one of the most important factors requiring the use of power is interdependence. In cases where the resources needed by the members of the organisation are scarce or very important, organisational power emerges (Özaslan, 2006), because scarce resources cause employees to need each other in order to fulfil their duties in the organisation. Another factor that enables the emergence of power in any organisation is differences of opinion (Pfeffer, 1992, p. 41). Finally, Pfeffer (1992, p. 44) underlines that for the use of power to be necessary, the importance of the situation requiring the use of power is decisive.

Pfeffer (1992, p. 72) states that the source of power is the personal characteristics of the person holding the power as well as situational and environmental factors affect the distribution of power. In particular, the environment in which the organisation is located affects the structure of the organisation and the decisions taken in the organisation by affecting the distribution of power within the organisation (Aldrich & Pfeffer, 1976). At this point, French and Raven (1959, p. 263) explain interpersonal power sources with five power bases: rewarding power, punishing power, legal power, similarity power and expertise power.

Although recognising the power factor as a means of influencing the members of the organisation and accepting power is a starting point for the effective use of power, it does not seem sufficient. In order for the use of power to lead to success, it is as important to know the tactics and strategies of power as it is to know where power originates from. As a matter of fact, Pfeffer (1992, p. 187) states that as we gain competence in using power effectively, the rate of developing our attitudes and behaviours in this direction and being effective in the organisations we are in increases.

As mentioned before, it does not seem possible to talk about an organisation in which power relations do not exist. Failure to use this power effectively causes the goals of the individual who uses power to come to the forefront, away from serving the goals of the organisation. Therefore, in order for power to be used effectively, it must also be managed effectively.

The concept of politics emerges when the power of the members of the organisation is transformed into action to achieve the goals (Özkalp, 2003, p. 256). Oade (2009, p. 6) defines organisational politics as the degree to which one's actions in the workplace are directed towards meeting one's individual goals. According to Oade, in cases where individual goals and organisational goals do not coincide, if the individual puts his/her individual goals before the goals of the organisation and shapes his/her organisational activities accordingly, it is inevitable for the individual to engage in political behaviour within the organisation. At this



point, Oade underlines that the individual exhibiting political behaviour has the aim of obtaining power.

It has been observed that the political tactics employed consciously or unconsciously by the members of the organisation are in parallel with the power tactics mentioned above. In addition to these, it is possible to list the political tactics as follows (Erdoğan, 1997; Koçel, 2010, pp. 559-561; Pfeffer, 2010; Özkalp, 2003, pp. 257-258):

- When an undesirable event occurs in the organisation, blaming or attacking others by avoiding taking responsibility for the mistake is one of the most frequently used political behaviours even though it is unethical.
- A person who does not have much power in the organisation may prefer to be together with powerful people and senior managers in order to have his/her decisions accepted.
- The effort to persuade people one by one by ensuring that the groups formed by the members of the organisation who come together by agreeing among themselves are dispersed by divide and conquer method also emerges as a political behaviour.
- A person may aim to help the people around him/her at certain times, approaching them with friendliness and interest, and then aiming to get the support of these people at the time of a critical decision.
- Increasing one's value and importance in the organisation by making one's place in the organisation and the activities carried out for the organisation indispensable for the organisation can also be a political behaviour.

According to Özkalp (2003, p. 258), there are several basic ways to combat political behaviour in organisations. First of all, considering that political behaviours emerge under uncertain conditions, it is very important to reduce or completely eliminate uncertainties within the organisation. For this reason, job descriptions should be made very clear and precise, and the steps related to the fulfilment of any job should be shared with the members of the organisation. It is also important to reveal what the organisation expects from the employees in order to eliminate uncertainty. Secondly, a democratic organisational culture should be adopted and senior managers should be good role models for subordinates. Managers who frequently resort to political behaviours create an organisational climate in which subordinates will act in a similar manner. Therefore, managers should avoid political behaviours and act fairly and reasonably. Lastly, and most importantly, employees who engage in political activities should not be condoned, as if organisational members who exhibit negative political behaviours to serve individual goals are condoned, these negative behaviours will continue.

Consequently, this paper emphasises that organisational leaders and professionals must make a conscious effort to understand and manage the dynamics of power and politics and to transform these elements to their strategic advantage. Jeffrey Pfeffer's typology provides valuable guidance to leaders in this process, demonstrating that power and politics are fundamental elements in organisations and that their effective management can determine organisational success.

