aofdestek.net

Ünite 7: Örgütlerde Güç ve Politika

Güç, Yetki, Politika Ve Etkileme Kavramlarının Birbirinden Farkları, Birbiriyle İlişkileri

Klasik yaklaşım doğrultusunda örgütlere iş yaptırmanın anahtar sözcüğü yetkidir.

Yetki: Emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır. Başka bir deyişle yöneticilere, astlarının işlerini yapmaları için sunulan etkileme hakkıdır. Yetkinin kabul görmediği durumlarda güç önem kazanmakladır. Yetki ve güç terimleri birbiri ile karıştırılmaması gereken terimlerdir.

Güç: Başkalarını etkileme becerisidir. Bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, laktikler, oyunlar ve davranışlar) politika veya politik davranış olarak adlandırılmaktadır. Güç kazanma adına girişilen çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu sürece etkileme denir. Bkz. Şekil 7.1'de gösterildiği üzere güç, iç içe geçmiş halkalar olarak düşünülecek olursa en başta kişisel güç gelmektedir.

Kişisel Güç: Kişinin kendisini ne kadar güçlü gördüğü ve çevresi tarafından ne kadar güçlü görüldüğü ile ilgilidir.

Güç İlişkisinin Özellikleri:

- Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir.
- Güç ilişkisi hep tek yönlü işlemez.
- Güç el değiştirebilir.
- Gücün varlığından söz edebilmek için gücün mutlaka açıkseçik bir şekilde uygulanması gerekmez.
- İki taraf arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise bu dengesizlikten (yoğun bağımlılıktan) kurtulma ve bunu lehine çevirme çabaları o kadar yoğundur.

Güç *İlişkisi:* İki kişi arasında olabileceği gibi iki grup (örneğin, yönetim ve işgörenler), iki örgüt (örneğin birbirine rakip iki üretim işletmesi), iki ülke ve hatta iki farklı ülke topluluğu (örneğin, Avrupa Birliği ve İslam ülkeleri) arasında da güç ilişkisi mevcuttur.

Örgütlerde Gücün Kaynakları

Örgütlerde bireylerin güçlü olmasını sağlayan içinde yer aldıkları pozisyon, kadro veya makam gibi faktörlerin yanı sıra taşıdıkları bazı kişisel özellikler de olabilir. Bu başlık altında bireysel gücün kaymakları ele alınmıştır.

Bireysel gücün kaynakları bireyin gücü örgütsel hiyerarşi içindeki yerinden kaynaklanacağı gibi bireyin kişiliği, yetenekleri ve becerilerinden de kaynaklanabilmektedir.

Bireysel gücün dürt kaynağı kişinin örgütünde nasıl konumlandığı ile ilgilidir. Bunlar;

- *Meşru Güç:* Belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır. İş yaşamında meşru güç özellikle yöneticiler için oldukça etkili bir kaynaktır. Çocukluğumuzdan bu yana ebeveynlerimiz ve öğretmenlerimizle edindiğimiz deneyimler iş yaşamında bizi amirlerimize boyun eğmeye bir başka deyişle onların meşru güçlerini kabul etmeye hazır bale getirmektedir.
- *Ödül Gücü:* Başkalarının değer verdiği ödüllerin dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler maddi ödüller sınırlı olduğunda manevi ödüller üzerinden çalışanları güdülemelidir.
- *Zorlayıcı Güç:* Başkalarına ceza verebilme ve onlar için olumsuz durum oluşturabilmekten kaynaklanır. Örneğin; "Dediğimi yap yoksa...!" diyen bir amir astına karşı zorlayıcı güç kullanmaktadır. Birlikte çalışan iş arkadaşları da birbirlerine karşı zorlayıcı güç kullanabilirler. İş arkadaşına küsmek onu dışlamak gibi davranışlar da zorlayıcı güçtür.
- *Bilgi Gücü:* Bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür.

Kişisel Güç

Kişinin kendine bas bazı nitelikleri, özellikleri gücünü oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Kişisel gücün üç kaynağı mevcuttur. Bunlar uzman gücü, özdeşlik gücü ve karizmatik güçtür.

Örgütlerde Gücün Koşulları ve Sonuçları

Güç bir takım koşullar altında gelişebilen bir potansiyeldir. Gücün ortaya çıkmasının koşulları bir grup insanın veya kişinin ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı ve görünürlüğüdür.

İkame edilemezlik, alternatiflerin az olması ya da olmamasıdır. Çok değerli bir kaynağı belli bir kişi ya da grubun tekelinde bulundurmasıdır.

Merkezilik, gücü elinde bulunduran kişinin başkaları ile arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğası ve derecesini anlatan bir kavramdır. Sizin işinizin başında olmamanız veya işinizi yapmamanız ne kadar çok kişiyi etkiliyorsa o kadar güçlüsünüz anlamına gelmektedir.

Takdir hakkı, belli bir kurala veya onaya başvurmadan karar verebilme özgürlüğüdür ve bu özgürlüğe sahip olmak örgütlerde gücü oluşturan bir başka koşuldur.

Görünürlük, bir kişi veya grubun sahip olduğu güç potansiyelinin bilinirliği ile ilgili bir kavramdır. Örneğin bazı uzmanlar televizyon programlarına çıkarak görünürlüklerini artıramaya çalışırlar.

Sosyal ilişki ağı genel bir ifadeyle "Ne bildiğin değil kimi tanıdığın önemlidir.” Sözü ile anlatılmaktadır. Kurulan ilişkiler ile güç artmaktadır. Örneğin; Anadolu Üniversitesi Mezunlar Birliği.

Güçlendirme: Gücün İşgörenlerle Paylaşılması

Güçlendirme, örgütsel sorunları çözmekte, inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme vermektir. Güçlendirme de temel amaç kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamaktır.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarında kaizen kavramı etrafında şekillenen yaygın bir yaklaşım bulunmaktadır. Kaizen, sürekli iyileştirme olarak ifade edilen Japonca bir terimdir.

Örgütlerde Grupların Gücü

İnsanların gruplar halinde diğer insan gruplarına göre nasıl daha güçlü hale gelebildiklerini açıklayan iki model vardır.

- Kaynak-Bağımlılığı Modeli: Kritik Kaynakların Denetimi: Birbiriyle devamlı kaynak alışverişi yapan alt birimler örgütlerde mevcut olarak bulunmaktadır. Resmi olarak oluşturulmuş departmanlar kendi aralarında para, personel, araç-gereç, malzeme ve bilgi gibi değer taşıyan mallar alıp vermektedirler.
- Stratejik Koşullar Modeli: Bağımlılık Üzerinden Güç: Stratejik koşullar modeline göre belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği güç kazanımı açısından önemle üzerinde durulması gereken stratejik koşullardır.

Örgütlerde Politika: Güç Kazanma ve Arttırmanın Yolları

Örgütlerde politika, birbiriyle çelişen birtakım olası eylemlerin bulunması halinde, bireyler veya gruplar tarafından, özçıkarlarını koruma veya arttırma amacıyla girişilen etkileme eylemlerinden oluşmaktadır. Örgütlerdeki eylemlerin tümü politik olmamakla beraber kişilerin akılcı olmaktan ziyade politik olmayı tercih ettikleri belli alanlar vardır:

- Kaynaklar: Kaynaklar ne kadar kritik ve azsa politik davranış da o kadar fazladır.
- Kararlar: Muğlak ve uzun vadeli kararlar kişileri rutin kararlara göre daha fazla politik olmaya iten kararlardır.
- Amaçlar: Amaçların belirsizliği ve karmaşıklığı politik davranışları arttırır.
- Teknoloji ve Dış Çevre: Teknolojinin karmaşıklığı ve dış çevrenin çalkantılı olması kişileri politikaya iter.
- Değişim: Örgütlenmenin yeniden düzenlenmesi., planlı bir örgütsel değişini çabası ve dış güçlerin zoruyla

planlanmamış yaşanan değişim politik hareketlilik getirmektedir.

Politika ilgili kişilerin yaşları gibi çeşitli koşullara göre değişebilmektedir. Politika stratejisinin ne olabileceği hakkında yapılan bir sınıflama şu şekildedir:

1. Bilgi Stratejisi:
2. Finansal Teşvik Stratejisi
3. Destekçi Oluşturma Stratejisi

Günümüz örgütlerinde yaygın olarak Yukl ve Falbe'nin (1990), yaptıkları araştırma sonunda sekiz gruba ayırmış oldukları taktiklerden söz edilebilir (Bkz Tablo 7.1).

Günümüz yöneticileri için DuBrin (1978) tarafından kapsamlı ve uygun strateji listesi verilmektedir. DuBrin ve başkaları tarafından önerilen stratejilerden oluşturulan liste şu şekildedir:

• Güçlü kişilerle ittifak oluşturma: Güçlü kişiler ile kurulan yakınlık örgütsel ortamda bir çok hedefe ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Ya bağrına bas ya da yok et

- Böl ve yönet: Çıkarları korumak veya daha fazla çıkar elde etmek için bir diğer strateji de oluşmuş veya oluşabilecek koalisyonları bölmek üzerine kuruludur.
- Gizlilik dereceli bilgiyi manipüle etme: Politik bir işgörenin bilgiyi edinme, dağıtma., bilgiyi denetimi altında tutmaya dikkat etmesi ve bu konuda becerilerinin gelişmiş olması beklenir.
- Kendini göstermek: Doğru kişilerin dikkatini çekmek amacıyla belli bir proje veya görevde kişinin kendisini gerekirse katkısını abartarak da olsa ortaya koymasını ifade etmektedir.
- Başkalarından minnet borcu toplayıp kullanma: Çıkarlarına hizmet edebilecek kişilere iyilikler yaparak onlarda minnet duygusu yaratarak zamanı geldiğinde geçmişteki iyiliklerin karşılığım beklemek ve gerekirse bunları hatırlatmak olarak ifade edilir.
- Basiretli davranma (basamak basamak ilerleme): Tepki çekecek ani ve büyük değişiklikler yapmak yerine kolay kabullenilebilecek küçük adımlarla alıştıra alıştıra gitmeyi anlatmaktadır
- Başkalarına saldırma ve onları suçlama: Ortada bir kabahat varsa gücünü korumak adına sığınılan bir yaklaşımdır.
- Bir kriz çıkmasını bekleme ("Dibe vurmadan yukarı çıkılmaz."): Bir şeylerin yolunda gidiyor görünürken iyileştirilmesi çok zordur ancak bir mesele çıkması ilgililerin dikkatim çeker ve halledilmesi yönünde karar alınır.
- Danışırken tedbiri elden bırakmama: Danışılan kişilerin ne kadar yetkin ve güvenilir kişiler olduğunu bilmediğiniz durumda bu strateji önem kazanır.
- Kaynak bağımlılığının farkında olma ve bunu kullanma: Hangi kişi ve örgütsel altbirimlere hangi kaynakları sağladığınız ve onlar için bu kaynakların taşıdığı değerin farkında olmak pazarlık gücünü arttırmak amacıyla kullanılabilen bir durumdur.

Tüm bu politik taktikler günümüzde örgütlerin oynadığı politik oyunlar ve çekişmeler arasında yer almaktadır. Gücün dinamikleri sabit olmamakla birlikte değişen teknoloji ile dinamik bir hal almaktadır. Politika örgütler için bazen kaçınılmaz bir durumken bazen örgütlere zarar verebildiği de bir gerçektir. İş analizi yaparak iş tanımlarını güncelleme ve geliştirme, terfi kriterleri konusunda şeffaf olma politik davranışların zararını en aza indirgeyebilecek uygulamalardır.

Sonuç olarak aşağıdaki ilkeler politikanın olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik örgütlere yol gösterici olabilir:

1. İletişim kanallarını açık tutun.

2. Etik ve politik olmayan davranışları gösteren rol modelleri olun.

3. Sadece kendi çıkarları için politik oyunlar oynayan kişilere karşı uyanık ve tedbirli olun.

4. Bireysel mahremiyeti koruyun.

5. Her zaman “Bu adil ini?" sorusunu sorun.

aofdestek.net