

GÜCÜN DOĞASI VE OTORİTE

Bu bölüm güç ve otoritenin tamamlayıcı parçalarıyla, bunların bir karar vericiye yardımcı olabilmek için nasıl bir araya gelebileceklerini incelemektedir.

OTORİTE

“Otorite” kelimesi akıllara muhtemelen çocuğunu azarlayan bir ebeveyn resmini getirecektir. Bir kişi, başka birinden ya da bir gruptan arzu edilen davranışları sağlayabilmek için emir verir ya da kurallar düzenler. Yani, bir üniversite rektörü ya da bir şirketin CEO’su yönetmelik yayınlamada otorite sahibidir.

Bir amir, yönetmelik yayınladığında ya da emir verdiğinde neler olur? İlk önce amir seçim yapar ya da karar verir; bu en “doğru” olanı gerektirir. Başka deyişle bir kişinin örgüt adına karar verebilmesi için kendisine resmi izin veya yaptırım hakkı verilmelidir. Resmi iş örgütlerinin durumunda bu resmi izin, mülkün kullanımını yönetme hakkına sahip olan kişiler tarafından verilir. 9. Bölümdeki işletme sahipleriyle yöneticiler arasındaki ilişkilere dair problemleri ve yönetimi hatırlayalım. İşletme sahipleriyle yöneticiler arasındaki yönetim sorunlarının çözümlerinden biri de işletme sahibinin yöneticilere karar verme ve emir verme otoritesini sağlamasıdır. İşletme sahiplerinin hakları, yasal sisteme ve mülk sahiplerine diğerlerinin haklarını sınırlandırmayacak şekilde özel mülkiyet kullanma hakkı veren sosyal standartlara dayanmaktadır. Bu durumda şöyle diyebiliriz: bir yöneticinin karar verme ve kural koyma hakkı, sahiplik ve mülkiyet haklarından gelmektedir.

Başkalarının davranışlarını yönetmek iki hakka dayanır: 1) karar verme hakkı ve 2) direktif ve yönetmelik yayınlama hakkı. Karar verme hakkı olmazsa hiçbir yönetici başarılı bir plan yapamaz. Kural koyma hakkı olmazsa, yöneticilerin planları değersiz olur, çünkü planların gerçekleşmesi bir düzene bağlı olmayacaktır. Böylece, otorite, her örgüt için önemlidir çünkü idari sorumluluk karar vermeyi ve etkilemeyi içermektedir. Örgütsel yaşamdaki bu gerçek, Weber’in bürokratik örgüt modelinde açıkça görülmektedir.

Otoritenin temelinde haklar bulunmaktadır. Bu hakları yükümlülükler belirler. Yükümlülükler (sorumluluk), hakların yapısını (otoriteyi) belirlemeli ve bunlar eşit ya da dengede olmalıdır. 9. Bölümde bahsettiğimiz gibi, yöneticinin temel rolü ve sorumluluğu, sahibin servetini korumak ve genişletmektir. Bu yönetim yükümlülüğü, yönetimin örgütte kullandığı otoritenin kaynağıdır. Bir yönetici, örgüt kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanma ve başkalarını örgüt hedef ve amaçlarına yöneltme sorumluluğunu kabul eder. Örgüt yönetiminin en önemli konularından biri, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirirken ne kadar ve hangi tip otoriteye sahip olmaları gerektiğinin belirlenmesidir.

7. Bölümde, Autodesk ile ilgili bir yazı bulunmaktaydı. Burada işletme sahipleri, yöneticilere idari yükümlülüklerini yerine getirmek için karar verme otoritesi vermiyordu. Sonuç olarak firmanın yönetiminde görülen karışıklıklar ve çatışmalar ortaya çıkmıştı.

Yukarıdaki tartışmadan iki nokta ortaya çıkmaktadır. Birincisi; otorite yükümlülük tarafından belirlenen bir haktır ve ikicisi ise; otorite yalnızca, toplumdan resmi izni ve

yaptırımı olan formal örgütler ile ilişkilidir. Bu ikinci nokta güç konusundan bahsederken önemli olacaktır.

Otoriteyi şöyle tanımlayabiliriz: Mantiğa dayalı resmi karar verme hakkı ve resmi örgütsel ilişkilere dayalı kararları harekete geçirecek davranışları etkileme. Örgüt resmi olmalıdır ve eğer otorite sağlanacaksa, işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki örgütsel ilişki resmen izlenmelidir.

OTORİTENİN ESASLARI:

Otorite formal ve rasyonel örgütte ana etkidir. Toplumun örgütleri resmi şekilde algılamasını sağlar. Mantık perspektifinden baktığımızda, otorite, örgütü ve çeşitli üyelerini amaçlara doğru yöneltme açısından ilk hareketlendiricidir. Aşağıdaki bölümde otoritenin çeşitli şekilleri bulunmaktadır ve bunlar tablo 12.1’de özetlenmiştir.

Çeşit	Anlamı	Örnek
Yönetmel	Karar verme ve uygulama hakkı	Bir çalışanın davranışını yönetmekle ilgili kararlar
Personel	Önerilerde ve tekliflerde bulunma hakkı	İş tanımlarında yapılacak bir değişiklik ile ilgili öneri üzerinde çalışma
Durumsal	Çok sınırlı bir alanda veya durumda bağlayıcı kararlar verme hakkı	Muhasebecinin daha düzgün muhasebe metotları kullanmaya karar vermesi
Etkili Faaliyet (FAALİYET)	Denetleme gereksizsin çalışma hakkı	Alet ve kalıp üreticisinin kötü hammadde kullanmayı reddetmesi

1.YÖNETSEL OTORİTE:

Resmi örgütlerin yöneticileri, amaçları başarmak için gerekli olan kaynakları elde etmek, organize etmek ve denetlemekle sorumludurlar. Bunu yapmak için, yöneticiler gerekli kararları alabilmek ve uygulayabilmek hakkına sahip olmalıdırlar. Bu hakka ‘otorite’ denir ve yönetsel pozisyona sahip herkes bu hakka sahiptir. Yönetmel otorite, alternatifler arasında seçim yapma ve seçimleri resmi pozisyonuna dayanarak yerine getirme haklarından oluşur. Bu iki durum olmaksızın, hiçbir yönetici sorumluluklarını başarıyla taşıyamaz.

2. ve 7. bölümlerdeki bürokrasi tartışmamızı hatırlarsınız. Orada otoritenin örgütsel hiyerarşide pozisyona ve sorumluluğuna göre dağıldığından bahsetmiştik. Hiyerarşik yapıda yukarı çıkıldıkça, pozisyon otoritesi genişler ve artar. Yöneticilerin sorumluluğu, kişilere verilecek otoritenin tipinde ve miktarında belirleyici bir faktör olmalıdır. Sorumluluk ve otorite arasındaki bu denge, otorite-sorumluluk eşitliği prensibiyle sağlanmaktadır. Bu prensip basitçe şunu söyler: Yöneticilere sorumluluk verildiği ancak gerekli otoritenin verilmediği durumlardaki gibi sonuçlardan kaçınmak için otorite ve sorumluluk arasında denge kurulması istenmektedir. Ayrıca otoritenin sorumluluğu aştığı durumlardan da kaçınılmalıdır. Bireyler, otoriteyi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik sorumluluklarını yerine getirirken verecekleri kararlarda ve faaliyetlerde kullanmalıdırlar.

2.PERSONEL OTORİTESİ

Örgüt üyeleri, her gün, çeşitli problemlerin çözümlerine, prosedür değişikliklerine ya da başka gelişmelere dair öneriler ve teklifler sunmaktadırlar. Bu, her gerçekleştiğinde, personel otoritesi kullanılmaktadır. Biz her ne kadar bu tip otoriteyi personeldeki uzman ve profesyonellerle bağdaştırsak da (avukat, bilgi sistemleri uzmanı vs.) aslında örgütte her üye bu otoriteye sahiptir.

Örgütteki herkes, fikrini kabul ettirmek için tavsiyede bulunma, öneride bulunma, teklif etme ya da etkileme hakkına sahiptir. Bireysel iş uzmanlıkları, birçok popüler yönetim tekniğinin temelini oluşturur. Bunlar; toplam kalite yönetimi, öneri kutuları, işçi yetkilendirme ve örgütü merkezilikten uzaklaştırmadır. Varsayılan şudur: Bireyler, işlerini yerine getirecek en iyi bilgiye sahip olmalı ve uzman olanlar, uzmanlaştıkları konuyla ilgili en fazla şeyi bilmeliler.

Personel otoritesinin kullanımıyla ilgili karışıklık yaratan durumlardan biri, çalışanların bazen herhangi bir sebepten dolayı bu otoritelerini kullanmayı reddetmeleridir. Bazen üst kişiler, çalışanlarını bu otoriteyi kullanmamaları yönünde etkilerler. Bunun nedeni kendi yönetsel otoritelerini azaltacağı ya da onunla çelişeceği düşüncesi olabilir. Bireyler, personel otoritelerini kullansalar da, kullanmasalar da örgütteki herkes buna sahiptir.

3.DURUMSAL OTORİTE

Durumsal otorite, hem yönetsel hem de personel otoritenin unsurlarını içeren bir karma otorite niteliğindedir. Genellikle, bir yönetici tarafından bir uzman kişiye verilir. Bu uzman kişi, otoritesini kullanacağı alanla sınırlıdır.

Hatırlarsak, personel otoritesi öneri ve teklifte bulunma hakkı sağlarken, yönetsel otorite karar verme ve bu kararları uygulama hakkı getirir. Durumsal otorite, personel otoritesi olarak başlayabilir. Örneğin; bir muhasebeci, belirli muhasebe prosedürlerinin değişmesi için öneride bulunabilir. Bundan sonra, bir yönetici o muhasebeciye, gerekli gördüğü değişiklikleri uygulaması için yetki verebilir. Bu yetki normalde yöneticiye aittir ancak muhasebeciye verilmiştir. Burada, muhasebecinin değişiklik yapma yetkisi, muhasebe sisteminde yapacağı değişikliklerle sınırlıdır. Başka sistemlerde değişiklik yapma hakkına sahip değildir, böylece diyebiliriz ki otorite durumsaldır.

4.FAALİYET OTORİTESİ

Örgütteki herkes, görevini yerine getirirken ne kullanacağı, nasıl kullanacağı ve hangi sıraya göre yapacağı konusunda karar verme yetkisine sahiptir. Çok fazla denetim olmaksızın çalışma hakkı, her çalışan için istenen bir durumdur. Bu hakların hepsi birlikte faaliyet otoritesini oluşturur.

Faaliyet otoritesi iki ana haktan oluşur: İş sorumluluklarını taşıma hakkı ve işin ne zaman ve nasıl yapılacağını belirleme hakkı. Bir kişi ister yönetici, ister teknisyen ya da ister vasıfsız bir işçi olsun, bu haklara sahiptir (minimum miktarda olsa bile). Bunlar olmaksızın, bir kişinin kişisel sorumluluğunu planlaması ve taşıması mümkün olmayacaktır.

Otorite, gücün örgütte yayılması için resmi ve mantıklı bir temel sağlar. Birçok örgütte, özellikle merkezileşmemiş, düşük seviyedeki işçilerin yetkilendirildiği ve otoritenin hiyerarşik çizgilerinin bulanıklaştığı örgütlerde, otorite kavramıyla ilgili bir problem yaşanmaktadır. Örneğin; Acer şirketinde, bölümlerin merkezileşmemiş olmasında dolayı potansiyel çatışmalar söz konusudur. Firma içindeki sınırlı kaynaklardan dolayı yaşanan rekabet ya da pazarda yaşanan rekabet nedeniyle, farklı bölümlerde ortak strateji uygulama konusunda çatışmalar yaşanmaktadır.

İlerideki bölümlerde, gücü inceliyoruz. Okuyucu, güç ve otoritenin benzer olmadıkları konusunda dikkatli olmalıdır. Otorite, gücün kaynaklarından biridir. Kişiler, gücü, resmi

yetkiyle ilgisi olmayan kaynaklardan elde eder, kullanırlar. Bölümün sonunda da göreceğimiz gibi, gücün resmi otoriteyle ilgili olmayan bu kaynakları, örgütün politik yapısına zemin oluşturmaktadır.

GÜÇ

Güç, bir kişinin isteklerini başkalarına zorla kabul ettirebilme yeteneğidir (potansiyel ya da var olan). Güç, bir kişinin, başkasının davranışlarını istediği yönde etkileyebilme yeteneğidir. Bu yetenek, hem bireysel anlamda, hem de örgütsel bazda var olan birçok faktöre dayalı olabilir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır: Bilgi, otorite, malumat, kişilik ve kaynak denetimi. Biz gücün bu çeşitli kaynaklarını sistematik bir şekilde inceleyeceğiz.

Otorite, basitçe, örgütte görülen yaptırım gücüdür. Diğer yönden güç, örgütün resmen kabul etmesine gerek olmayan etkidir. Güç, içeri ya da dışarıyla olan resmi ilişkilerde görülebilir. Başka bir deyişle, güç otoriteden daha geniş bir kavramdır ve otoriteyi resmi bir güç ilişkisi olarak içermektedir.

Güç ve otorite arasındaki farklılığı bir örnekle açıklayalım. Bir üstün, normal bir görevi yerine getirmek için çalışanlara yönetmelik hazırladığı bir durumu düşünelim. Bu yönetmeliklerin, resmi ve adil olabilmesi için üst ve çalışan tarafından birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Burada, üstün, pozisyon otoritesinden kaynaklanan gücünü kullanıyor olduğunu söyleyebiliriz. Bu otorite, yönetici rolünden kaynaklanmaktadır ve kendisine de örgütsel hedefleri başarması amacıyla bir üstünden verilmiştir.

Şimdi bu üstün, bir çalışanı kendi kişisel işi için görevlendireceğini düşünelim. Bu görev, çalışan için resmi iş tanımının ve ayrıca çalışan ile üst arasındaki ilişkinin dışındadır. Bu emir, üstün yetki alanından kaynaklanan resmi otoritenin bir parçası değildir. Bu girişim daha çok resmi örgüt ile ilgisi olmayan bir gücün kullanılmasıdır. Eğer çalışan bu işi yerine getirirse, etkileme girişimi başarılı olmuş demektir. Bu durumda diyebiliriz ki, üst çalışanı üzerinde bir güce sahiptir.

Bu örnekte; üst ve çalışan arasında bir bağımlılık ilişkisi vardır. Bu ilişki resmi iş ilişkisine dayanmasa bile çalışan, kendisinden istenen işi yerine getirmek zorunda olduğunu düşünecektir çünkü ödüllendirme ihtimali dolayısıyla üstüne bağımlıdır. Resmi ilişkiler, genellikle, informal ilişkilere doğru bir aktarma etkisine sahiptir.

Gücün hangi dereceye kadar kullanılacağı, taraflar arasında görülen bağımlılık ilişkisinin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Eğer B kişisi A' ya bağımlıysa (bilgi, gelir kaynağı ya da benzerleri için), bu durumda A, B üzerinde güç veya etki kullanma pozisyonuna sahiptir. Diğer her değişken sabitken; B, A' ya ne kadar daha fazla bağımlı olursa, A, B üzerinde o kadar fazla güç kullanabilir.

Gücün, örgütsel hiyerarşi tarafından içerilmesinin zorunlu olmayabileceği konusu tam açıklığa kavuşmamış olabilir. Örgütlere mantıklı ve bürokratik bir açıdan bakıldığında, güç, hiyerarşik yapıda yukarıya çıkıldıkça artmalıdır. Ancak, gücün yapısı tam olarak anlaşıldığında görülen şu ki; güç pozisyonundan ve örgütteki seviyeden bağımsız olabilir. Aşağıda güçle ilgili iki perspektif yer almaktadır. Birincinin odak noktası örgütteki gücün kişisel temelleridir. Diğer ise bireylerin, grupların ve departmanların bağımlılık ilişkilerine göre nasıl güç kazandıklarını incelemektedir.

FRENCH VE RAVEN' İN GÜÇ ÇEŞİTLEMESİ

J.R.P. French ve B. Raven tarafından yapılan klasik çalışma, örgütlerde bulunan gücün çeşitli temel noktalarını tanımlamaktadır. French ve Raven' in güç çeşitlemesi, örgütlerdeki gücün kaynaklarının ve etkilerinin anlaşılmasını sağlar.

TABLO 12.2

French ve Raven Güç Çeşitlemesi

Çeşit	Anlamı	Örnek
Akılcılık veya Yasallık	İçeriği itibariyle yasaya uygun olarak kabul edilir.	Polis memurunun emirlerine uyma
Ödüllendirme	Diğerlerine fayda sağlama	Beğenilme ve terfi için çok çalışma
Zorlayıcı	Diğerlerini cezalandırmak	3 günlük uzaklaştırma cezası
Referans	Güçlü pozisyonundaki bir kişiyle birlikte tanınma	Kahraman sevgisi
Karizmatik	Hareketli kişilik	Dini liderler
Uzmanlık	Geniş bilgi ve yüksek seviyede yetenek	Bilgisayar programcısı

1. AKILCI YA DA YASAL GÜÇ

Akılcı veya yasal güç, bir kişinin karşısındakiyle beraber belirlediği protokol ve kuralları kabullenmesinden ileri gelir. Bu güç, bir kişinin bulunduğu pozisyon tipinin ve örgütsel hiyerarşide çalıştığı pozisyonun bir sonucudur. Bir polis memuru, sosyal kuralların ve protokolün belirlediği sorumluluklar çerçevesinde ceza yazma ve tutuklama gücüne sahiptir. Üstler, kendi şahsi pozisyonları tarafından verilen güç sayesinde, çalışanları üzerinde akılcı ve yasal güce sahiptirler.

Yasal koşullar, sosyal normları açıklamakta yardımcı olan kültürün bir fonksiyonudur. Örneğin; Uzakdoğu'daki ülkelerde, yasalara göre, bir gruptaki yaşlı üyelere, gençlere göre daha fazla saygı gösterilmelidir (böylece daha fazla güç). Diğer kültürlerde aynı durum söz konusu olmayabilir. Bilgi, yetenek gibi diğer faktörler gücün kaynağını oluşturmada, yaştan daha önemli olabilirler.

2.ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ

Bir kişinin başkalarına yarar dağıtma ve bunu kontrol etme yeteneğinden gelen güç ödüllendirme gücü olarak adlandırılır. Yararları kontrol eden kişi, bunları dağıtarak ya da dağıtmayarak, diğerlerinin davranışlarını şekillendirme yeteneğine sahiptir.

Ödüllendirme gücünün etkinliği iki ana güç tarafından belirlenmektedir: Ödülün büyüklüğü ve faydanın gerçekten dağıtılacağı inancı. Başka deyişle, ödülün büyüklüğü arttıkça, A'nın B üzerindeki ödüllendirme gücü de artar.

Çalışanların ikramiye ve zamları konusunda kontrol sahibi olan bir üst, sadece pozisyonundan kaynaklanan bir yasal güce sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların ikramiye ve zamlarını dağıtıp dağıtmama yeteneğiyle de güç sahibi olur.

Ödüllendirme gücünün kullanımında önemli olan bir başka nokta şudur: Ödülleri denetleyen kişi aynı zamanda verilen görevin tamamlanıp tamamlanmadığına da karar verir. Bu her zaman aşıkarmış gibi görülebilir ancak gerçek performans değerlendirme süreci her zaman çok kolay değildir. Yanlışlık ve çarpıtmalara eğilimlidir. Bu da işlerin ve görevlerin karakterinde belirsizliğin bulunmasından kaynaklanır.

3.ZORLAYICI GÜÇ

Başka birini zorlama ya da cezalandırma yeteneği gücün veya etkilemenin kuvvetli bir esasını oluşturur. Gücün bu kısmı güçlü bir motivasyon sağlar ve ayrıca birçok yönden ödüllendirme gücünün diğer yüzünü oluşturur. Ödüllendirme gücü, kuvvetini göstermek için ödül dağıtmaya yönelirken, zorlayıcı güç etkinliğini sağlamak için cezalara başvurur. Birçok profesyonel spor takımında, eğitim kampına geç gelen ya da kaçırılan futbolculara para cezası verilmektedir. İhlalin sıklığına ve büyüklüğüne bağlı olarak, bu para cezası birkaç yüz dolardan, binlerce dolara değişmektedir. Birçok örgütte kötü performansın karşılığında fayda ya da ikramiye kaybedilir. Örneğin, satışları düşen bir şirketin satış sorumlusu, istenmeyen bir bölgeye gönderilebilir ya da şirket arabası elinden alınabilir. Kötü performans devam ederse, rütbe düşürme yoluna gidilir. Tabii ki, zorlayıcı güçte en son nokta, kovulma tehdididir.

Zorlayıcı güçten kaynaklanan cezaların, birçok durumda davranışların veya performansın olmaması gereken yönlerini yok etmesine rağmen, bazen istenmeyen etkiler ortaya çıkabilir. Birincisi, cezadan mümkün olduğu kadar kaçınmak için çalışan kişi hedeflerinden sapabilir. Böylece, istenmeyen davranışlar yok olmuş olur ancak kişinin örgüte çok sınırlı bir katkısı bulunmaktadır. İkincisi, kendisine zorlayıcı güç uygulanan kişi, gücü kullanan kişiden soğuduğunu, uzaklaştığını hisseder. Bu uzaklaşma, kızgınlık, mağdurluk hissi ve misilleme yapma arzusu şeklinde ortaya konabilir. Bu kızgınlık ve gizli hüsrana duygusu, bir ilişkide çok ciddi kötü sonuçlar doğurabilir, özellikle belli bir zaman sonra hala çözülmemişse.

Zorlayıcı gücün etkinliği, cezanın yapısına, algılanan etkisine, kullanılma olasılığına ve arzu edilen davranışın ölçüsüne bağlıdır. Eğer ceza hedeflenen kişi tarafından ceza olarak tanımlanmıyorsa, daha çok ılımlı olarak görülüyorsa ya da kullanma olasılığı oldukça düşükse, zorlayıcı gücün etkisi azalır. Örneğin profesyonel hokey maçları, birçok sene kavgalar nedeniyle sona ermiştir. Bu kavgalar Ulusal Hokey Ligi (UHL) tarafından uygunsuz hareket olarak kabul ediliyordu. Böylece UHL, penaltılarla, para cezalarıyla ve de uzaklaştırmalarla bu kavgaları ortadan kaldırmaya çalıştı. Bu çabalar başarılı olamadı, çünkü penaltı ceza olarak hafif, ligin, para cezaları ve uzaklaştırmaları kullanma olasılığı düşüktü. Bu kavgaları yok etme çabaları ancak, UHL' nin penaltıların sayısını arttırma ve kavgaya karışan oyunculara çok katı para ve uzaklaştırma cezaları verme kararından sonra başarılı olabildi. Burada UHL'nin resmi otoritesini uygulamak için zorlayıcı gücü kullandığını görüyoruz.

4.REFERANS GÜCÜ

Referans gücünü, B'nin kendisini A ile tanıttığından dolayı A'nın B üzerinde sahip olduğu güç olarak tanımlayabiliriz. Bu durum A'ya B'nin davranışlarını etkileme yeteneği verir.

Bu güç çeşidi, kahramanlara karşı duyulan sevgideki gibi bir durumda görülebilir. Yıldız atletler, yıldızların davranışlarını izleyerek yeteneklerini arttıracaklarına inanan gençler tarafından çok sevilir. Rol modeli olarak atletler üzerindeki çekişme, yıldız atletlerin sahip olduğu referans gücünden kaynaklanmaktadır.

Kirk Cottrell, Ada Su Sporları'nın kurucusu, genç insanlar üzerinde bu tip bir güce sahiptir. “ Bu adamı gençlerle birlikte seyrederim ve inanın bana bu çok esrarengiz ” diyor Nancy Lyman, genç girişimcinin dostu ve sınıf arkadaşı.

Bazen insanlar kendi referans güçlerinin farkında olmayabilirler. Bu güç ilişkilerini incelemeyi zorlaştırır. Başarılı insanların gizli hayranlığı bir örnek olabilir. Bu tip ilişkilerin belirlenmesi ve analiz edilmesi güçtür.

5.KARİZMATİK GÜÇ

Bir kimsenin kişiliğine dayanan etki veya güç karizmatik güç olarak tanımlanabilir. Kişilikleriyle, tanımlanamayan bir şekilde insanları arkalarından sürükleyen insanlar vardır. Bazıları, 2. Dünya Savaşı sırasında Hitler'in bu tip bir etkiye sahip olduğunu tartışmaktadırlar. Oysa Hitler bu tip bir güce verilebilecek en güzel örnektir.

Karizmaya sahip olanlar başkalarını etkilemeyi daha kolay görürler. Karizmatik gücün etkisini açıklamaya yardımcı bir boyut, karizmatik liderlerin, takipçilerinin kişisel hedeflerine ulaşmalarına da yardım etmeleridir. Takipçiler, bu tip bir liderin arkasında, liderin amaçlarına hizmet etseler bile, kendi hedeflerinin de farkına varabilirler.

İş dünyasında karizmatik güçleri dolayısıyla birkaç lider göze çarpmaktadır. Lee Iacocca, açık bir şekilde Chyrsler firması sınırları içinde bir karizmaya sahipti. 1980'lerin başlarında, firma iflasın eşiğindeyken, Iacocca, hükümeti Chyrsler'in borçlarını garanti altına alması konusunda etkilemeyi başarmıştı. Nike'ın kurucularından olan Phil Knight da benzer bir liderlik şekliyle şirketini kurtarmıştır.

Karizmatik güce sahip olabilmek için özel bir çaba harcamak gerekmez. Karizmatik kişilikler, insanlar iş hayatlarını ya da bürolarını terkettikten ya da öldükten sonra da etkileme güçlerini devam ettirirler. Bu tip bir güç örgütler için önemli bir etkidir.

6.DENEYİM GÜCÜ

Güçlerini bilgi veya özel becerilerinden kazanan insanlar vardır. Bu insanlar, örgüt içindeki pozisyonlarına bakılmaksızın, bu bilgi ve becerilerinden dolayı saygı duyulurlar. Bu tecrübeleri takdir eden veya sorunları çözebilmek için onlara ihtiyacı olanlar, bu güce sahip olan kişiye asistanlık yapmak suretiyle bağlı olmak istemektedirler. Örneğin bir bilim adamı, bilgisayar sistemleri uzmanı veya bir teknisyen pozisyonundan kaynaklanan bir güce sahip olabilir. MBA, MD, CPA, CFP(certified financial power), CLU(certified life underwriter) gibi saygı duyulan etiketler de bunun sağlayabilir.

Bu tip bir güç önemli ve eşsizdir çünkü örgüt hiyerarşisinden tamamen bağımsızdır. Örgütte alt düzeylerdeki insanlar, deneyime dayalı güce sahip olabilirler. Hatta, günümüzde yaygın küçülmenin bir sonucu olarak, deneyim; örgütün alt düzeylerinde toplanmaktadır. Deneyim gücü bağımlılık temelli bir güçtür.

Yukarıda tartışılan güç çeşitlemesi, örgütün içinde ve dışında, gücün bazı kaynaklarını tanımlama ve açıklamaya yardımcı olmaktadır. Ancak daha çok bireysel güç üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna rağmen güç genellikle bireylerin değil, gruplar veya örgütün bölümleri içinde ortaya çıkmaktadır. Grupsal veya bölümsel gücü anlayabilmek için örgüt içindeki bağlılık durumlarını anlamak gerekmektedir.

BAĞIMLILIK, KRİTİK DURUMLAR VE GÜÇ

Daha önce bahsettiğimiz gibi güç, birçok kaynaktan ileri gelebilir ve bu kaynaklar farklı bağımlılık dereceleri yaratabilirler. Bireyler, gruplar veya örgütler bağımlı hale geldiklerinde güç kaybederler. Benzer şekilde başka kişi, grup ya da örgütler için problem çözebilen(kritik veya stratejik durumlar) kişi, grup ya da örgütler güç kazanırlar. Bağımlılık yaratma veya kritik ve stratejik durumları çözme kabiliyetleri, gücün en önemli

belirleyicilerindendir. Ancak söz konusu bağımlılık ilişkileri ve problem çözme yetenekleri, örgüt hiyerarşisinden kaynaklananlar değildir. Örgütün alt düzey bireyleri de, pozisyonlarından beklenmeyecek kadar güç sahibi olabilirler.

1.KAYNAKLARIN KONTROLÜNDE GÜÇ

Tüm örgütler mal ve hizmetlere dönüştürmek üzere kaynaklara sahiptir. Bu kaynakların yetersizliği veya düzenli dağıtılmayışı örgütlerin varlığına son verecektir. Kaynaklar üzerindeki kontrol, örgüt içi ve örgütler arası önemli güç öğelerini içermektedir. Bu bölümde örgütler içinde gelişebilecek güç-bağımlılık ilişkileri üzerinde duracağız.

Genellikle, örgüt içinde kritik veya kıt kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olan birey veya bölümler büyük bir güç sahibidirler. Kıt ve örgütün başarısının devamı için önemli konumda olan kaynaklar, gücün temelleridir. Bu kaynakları kullanan ve dağıtan birey veya bölümler, örgütü etkilemede büyük güç sahibidirler.

Üniversiteleri düşündüğümüzde; kampüs içinde, üniversitenin kararlarını ve yapısını etkileyen bölümler bulunmaktadır. Bu bölümler, kritik kaynakları kontrol edebilenlerdir. Son zamanlarda bu kaynaklar para ve kaliteli öğrenciler olmaktadır. Bu iki faktörü elinde bulunduran bölümler gözle görülür bir etkiye sahip olmaktadır. Örneğin, birçok kampüste dış ödenekler sağlayabilen veya hükümetten, işletmelerden ve özel kuruluşlardan fon sağlamayı başarabilen bölümler, üniversite içinde kiralama ve geliştirme faaliyeti kararlarını etkileme gücünü kazanmaktadır.

2.KRİTİK VEYA STRATEJİK DURUMLARI ÇÖZME GÜCÜ

Daha önce bahsettiğimiz gibi; bilgi, tecrübe ve özel yeteneklerin bir örgütün kaynak çeşitlerini oluşturduğunu söyleyebiliriz. Belirsizlik ya da tecrübe eksikliği, güç bağımlılığına dayalı ilişkiler için potansiyel oluşturur. Böylece bir örgütün problemlerini çözen veya belirsizliği gideren birey veya gruplar, sonuç olarak güç kazanacaklardır. Örneğin, birçok örgütte, bakım departmanının veya teknik servisin çok fazla güce sahip olmadığı görülür. Bakım departmanının veya teknik servisin örgütte oynadığı kritik rolü, bir makinenin bozulması veya bir güç sisteminin çökmesi durumunda görebiliriz. Bu problemleri çözmek, o bölümlere, makine veya fabrika araçlarıyla ilgili verilecek kararları etkileme gücü verir.

Genelde, bir örgütteki korkular veya belirsizlikler yaygınlaştıkça, bu korku ve belirsizlikleri yönetecek kişinin elde edeceği güç de o kadar fazla olacaktır. Örneğin; eğer çevreden gelen bir tehdit bütün örgütü etkiliyorsa ve bunu çözebilecek yalnızca bir departman bulunuyorsa, o departmanın güç elde etmesi kaçınılmaz olacaktır. Birçok örgütün karşılaştığı dava potansiyelinin fazla olması nedeniyle, yasal durumlarla ilgilenen departmanlar, yasal çevre konusundaki bilgileri ve özelleşmiş yetenekleri yardımıyla, örgütün birçok kilit noktasında güç sahibi olacaklardır. Bu departmanın son sözü söylediği alanlardan bazıları şunlardır: paketleme, etiketleme, kontratlar, politikalar ve halkla ilişkiler.

3.DEĞİŞMEZLİK

Kritik problemleri çözme ve örgüt için gerekli sınırlı kaynakları sağlama yeteneği, güç için bir temel oluşturur. Örgütler bu yeteneklerin, uzmanlıkların veya kaynakların yerine başkalarını koyabildiğinde, bireyler veya gruplar güç kaybederler. Birçok örgüt küçülmeye ya da sanal çalışmaya yöneldikçe, daha önceden kritik olduğunu düşündükleri aktivitelerden vazgeçmeye başlarlar. Örneğin; pazarlama, insan kaynakları, muhasebe ve hatta mühendislik alanında dışarıdan işçi alma yoluna gidebilirler. Dolayısıyla daha önceden bu fonksiyonları

yerine getiren içerideki kişilerin güçleri, dışarıdan alınanlar nedeniyle yok olacaktır. Bu durumda örgüt; sorun çözme başkalarına kaydırarak içeridekilerin gücünü azaltacak ancak dışarıya daha fazla bağımlı hale gelecektir. Böylece örgütler, güçlü iç koalisyonlarıyla, dışarıya bağımlılık arasında denge kurma sorunuyla karşı karşıya kalacaktır. İçeriden mi, dışarıdan mı arz seçilmeli konusunda verilecek kararlar kritiktir ve güç bağımlılığı üst yönetimin yüzleşmek zorunda olduğu konulardan biridir.

4.ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE YERLEŞME

Bir yöneticiyle kaç kere muhatap oldunuz, bir şikayeti bildirmek, bir soru sormak veya bir şey yapmak üzere izin almak için? Ya da kaç kere bir sekreter yöneticinin yanına gidişinizi engelleyerek sizi şaşırttı? Bu senaryolar örgütlerde sık sık yaşanmaktadır. Sekreterler ya da idari asistanlar gibi pozisyonlardaki kişiler, genellikle bilerek ya da bilmeyerek, bu gücü kendilerinde bulmaktadırlar. Bu rollerdeki insanlar, üstlerine bilgi ya da kişi akışını kontrol edebilirler. Randevuları düzenler, takvim hazırlar ve görüşmeler için ajanda tutarlar. Bir bakıma bu kişiler kapıcı görevi görür ve sınırlı kaynakları kontrol ederler.

Örgüt ağındaki bir kişinin pozisyonu, ayrıca bir güç kaynağı olabilir. Bu kavram ‘merkezi ağ’ olarak bilinmektedir. Bir yöneticinin merkezi ağdan elde ettiği güç bilgi gücüdür- iyi bilgilendirilme gücü. Örgüt içi bağlantıları güçlü olan bir yönetici, örgütün her köşesinde olup bitenden haberdar olduğu ve örgüte daha geniş bir açıdan bakma yeteneğine sahip olduğu için güç elde edebilir. Bu, örgüt içinde koalisyonların şekillenmesinde faydalıdır.

5.ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POZİSYON

Daha önce bahsedildiği gibi, gücün kaynaklarından biri kişinin örgütteki pozisyonuydu. Bu güç, bir kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki pozisyonundan kaynaklanan yasal güç olarak adlandırılmıştı. Yani, bir kişinin örgütteki gücü, o kişinin hiyerarşi içindeki yeriyle ilişkilidir. Bu, örgütlerin bürokratik ve akılcı yönlerine uymaktadır. Sonuç olarak, orta kademe yöneticiler ve hatta örgüt hiyerarşisinin alt düzeylerindeki işçiler bile örgütün yönetim ve faaliyetlerine etkiye bulunabilmişlerdir.

Örgütlerdeki yaygın küçülme ve gelişen teknolojilere olan eğilimin artması, örgüt hiyerarşisinde alt düzeylerde toplanan gücü arttırmıştır. Küçülme, örgütlerde deneyim eksikliği yaratmakta, deneyimli ve bilgi sahibi kişilerin sayısını azaltmaktadır.

Örgütün alt-düzye üyelerinin gücüne katkıda bulunan birçok faktör vardır. İlk olarak; bireyler yetenek, bilgi veya tecrübeleriyle vazgeçilmez olduklarında güç kazanırlar. Birey örgüt içinde ne kadar uzun süredir yer alıyorsa kaynaklara ulaşımı o kadar fazla olacaktır (kritik bilgiler, örgüt için önemli kişiler..).

Örgütün alt-düzye üyeleri için bir başka güç kaynağı, örgüt içinde bir liderlik değişikliğine gidildiğinde ortaya çıkan güç çekimidir. Bu güç özellikle yeni lider örgütün dışından seçildiğinde ortaya çıkar. Bu tür durumlarda yeni liderler çoğunlukla kendilerini yeni örgütlerinde kılavuzluk edecek alt-düzye asistanlara bağımlı olurlar.

Son olarak, örgüt normları ve kuralları alt-düzye çalışanlar tarafından bir güç kaynağı olarak kullanılabilir. Hiçbir örgüt kurallarının hepsini başarıyla uygulayamaz. Bu kuralları takip ederken, çalışanların görevleri örgüt için ne kadar önemliyse elde ettikleri güç de o kadar fazla olmaktadır. Bu duruma taşıma sanayisinde çalışan sürücüler, pilotlar ve kaptanlar verilebilir.

Örnek 12.1: Otomobil Parçaları Satın Alma

Bir otomobil, birçok parçadan oluşan oldukça kompleks bir üründür. Bu parçaların bazıları firmada yapılırken, bazıları başkalarına yaptırılır. Yeni bir araba dizayn edildiğinde, dizayn takımı çeşitli gruplara dizayn parametreleri verir ve onlardan direksiyon sistemlerini, süspansiyon sistemlerini, iç kısmını, hatta motorları ve motor kontrol sistemlerini dizayn etmelerini ister. Bu farklı sistemlerin dizaynları çok komplekstir. Sonuçta, dizayn takımı (akılcı ya da yasal otorite) bu parça sistemlerin kalitesini değerlendirme yeteneğine sahip olmayabilir.

US'in üç büyük araba şirketinden birinde, yeni bir araba modelinin dizayn takımı, direksiyon ve süspansiyon parçalarını üreten bölümden bu konuyla ilgili detaylı bilgi sağlamıştır. Direksiyon ve Süspansiyon Bölümü (DSB), işle ilgili önerilerde bulunmuş ve dizayn ile ilgili dışarıdan gelecek önerileri de araştırmıştır. Bu sorumluluk DSB'ye verilmiştir çünkü onlar şirketteki diğer gruplara göre, kumanda ve süspansiyon dizaynı konusunda daha fazla bilgiye ve tecrübeye sahiptirler -DSB başkanın, dizayn takımının başına göre örgütte daha düşük bir pozisyonda yer almasına rağmen. Böylece; DSB direksiyon ve süspansiyon sistemleri konusunda yapılacak önerilerle, diğer firmalara bilgi akışını kontrol edebilir ve gelecek önerileri değerlendirebilir. DSB, ayrıca bilginin yeni dizayn takımına akışını kontrol ederek süreci etkileyebilmiştir çünkü dizayn takımının üyeleri doğru dürüst karar verecek bilgiye, deneyime veya uzmanlığa sahip değildir.

Bu hikayenin devamında da göreceğiniz gibi, bu durum beraberinde politik entrikaları getirmektedir.

GÜÇ NASIL BELİRLENİR?

Gücün, örgütün içine işlemesi ve örgütteki herkesin bir şekilde bundan etkilenmesi, gücü belirleme ya da ölçmeyi önemli kılmıştır. Eğer insanlar gücü belirleyebiliyorlarsa, güç yapısı içindeki yerlerini de kolayca saptayabilirler. İzleyen bölümlerde, gücün bir göstergesinden bahsedilmektedir.

1.GÜÇ GÖSTERGELERİ OLARAK GÜÇ BELİRLEYİCİLERİ

Gücü, belirleyicileri ile ölçmek için, bir kişinin ya da grubun hangi tip ya da neye dayalı bir güce sahip olduğu konusunda bir yargıya varılmalıdır. Gücün belirleyicileri (kaynakları ya da orijini), belli bir zamanda, bir kişiye veya gruba verilen gücün dolaylı ölçütleridir.

Güç belirleyicilerine bir örnek, güç ölçütü olarak yardımcı olabilir. İnsanlar deneyim gücüne sahip olduğunda, bu onların kendi alanlarıyla ilgili özel uzmanlığa ve deneyime de sahip olduklarını gösterir, yani güçleri uzmanlıklarından ileri gelmektedir. Eğer çok derinlemesine bilgiye sahip olarak görünüyorsa, onlara çok daha fazla güç sağlamaya karar verme yoluna gidilebilir. Uzmanlık güçlerini gösterebilecekleri alanlar ne kadar artarsa, çalışan olarak o kadar güçlü olurlar.

Çalışanlar, tabii ki pozisyonlarından emin görünerek, olduğundan daha fazla güce sahip oldukları izlenimi vermeye çalışabilirler. Yalnızca deneyim bir çalışanın gücünün yasal uzmanlık gücüne dayanıp dayanmadığını açıklayabilir.

2.GÜÇ SONUÇLARI

Güç belirlemenin anlamlarından bir başkası, birçok kişi tarafından verilen kararların etkilerini ya da sonuçlarını belirlemektir. Belirli örgütsel kararları veren kişiye bakılması, örgütteki en fazla güce sahip kişi açısından iyi bir gösterge sunar. Bu, kararları veren ve bunları bildiren kişilerin ayrılması açısından önemlidir. Örneğin; bir şirketin başkanı,aslında bir danışmanın işi olan birleşme planını oluşturabilir. Bir dekan, aslında bir asistanın yapması gereken okul bütçesi dağılımıyla ilgili bir plan hazırlayabilir.

Karar verenler olarak adlandırılan, birçok önemli oyuncunun davranışlarını değiştiren ya da birçok önemli sonuca neden olan bu kişiler, güçleri, kullanım sonucunda ölçülebilen kişilerdir. Örneğin şu kararların önemlerini düşünün: Şirket birleşmesi, yeni fabrika kurmak, yeni ürünler tanıtmak, bütçeyi departmanlara dağıtmak ve yeni kişileri işe almak. Sayısız karar çeşidi bulunmasına rağmen, buradaki nokta; gücün bir hiyerarşisinin sonuçlarının görülmesidir. Bu hiyerarşi örgütten örgüte değişmekle birlikte, örgüt içerisinde de zamanla değişebilir.

3.GÜÇ SEMBOLLERİ

Güce sahip kişiler, genellikle bu gücü bir şekilde göstermek isterler. Bunlar, daha geniş bir ofis, daha lüks ofis mobilyası, daha pahalı şirket arabası, özel park alanı hatta daha şık giysiler olabilir. Bir örgütteki yöneticiler, ofislerindeki tavan çinilerini sayarak bunu güce bağlayabilirler. Daha fazla güçle bağdaştırılan büyük ofisler daha fazla tavan çinisine sahiptir. Bir yönetici ofisindeki 20 tavan çinisiyle övünebilir çünkü bu onun için ofisinde 15 tavan çinisi olan iş arkadaşlarından daha güçlü olduğu anlamına gelir. Ofisler arasındaki hacim farkı çok az olsa bile.

Semboller gücü belirlese bile, uygulanabilirliğini genellemek imkansızdır. Bazı örgütlerde ve bazı kültürlerde, çok iyi olmayan koşullar (küçük ofisler,vasat mobilyalar..) sembolizmin aksini gösterebilir. Örneğin, bazı örgütlerde yöneticiler özel davranışlarda bulunmaktan kaçınırlar. Onların özel yemek salonları ya da park alanları yoktur. Yöneticilerin küçük ofisler ve vasat arabalar kullanarak verimliliğe daha çok yaklaştıklarını savunurlar. Ekstralardan bu şekilde kaçınma en çok Japon örgütlerinde görülür.

4.GÜCÜN TEMSİLCİ GÖSTERGELERİ

Yönetim kurulunun veya komitenin üyesi olmak ya da önemli takımlara veya görev gruplarına katılım bir kişinin gücünü gösterebilir. Orta seviyedeki bir yöneticinin, özel bir takımın ya da bir görev grubunun başı olması, onun üst yönetim arasındaki popülaritesini ve örgütteki etkileme gücünü gösterebilir. Her örgüt güç elde edimiyle bağdaştırılan anahtar mesleklere ya da pozisyonlara sahiptir. Etiket (genel müdür) ve/veya pozisyon fonksiyonu (bütçe memuru) bazen gücün iyi birer göstergesi olabilir.

Görüldüğü üzere gücü belirleyecek en iyi yol diye bir şey yoktur. Bir koşulda, bir ölçüt en iyi sayılırken, farklı şartlarda bir başkası en uygun olabilir. Biz kısaca göstergeleri tanıttık ve örgütlerdeki gücün çok yönlü doğasından bahsettik.

ÖRGÜT İÇİNDE GÜCÜN KULLANIMI

Hem örgütsel güce ilişkin birkaç kavramdan hem de örgüt içindeki bireylerin gücünden söz ettik. Güç, herhangi bir grupta daima değişen kompleks bir kuvvettir. Birkaç kaynaktan meydana gelebilir ve tüm üyeler belli bir oranda güce sahip olabilir. Esasında güç, olayları değiştirmek ve şartları sahiplerin tercihlerine uygun hale getirmek için kullanılır. Bu, örgütsel güçle de ilgilensek kişisel güçle de ilgilensek geçerlidir.

Gücün etkin kullanımının koşullarından biri efor(çaba)dur: Etkili olmak için enerji ve belki de yaratıcılık kullanılmalıdır. Tüm gruplarda ve örgütlerde güç boşlukları (kaynakları elde etmek ve kritik problemleri çözmek için fırsatlar) var olur; bu birinin boşluğu doldurmak üzere enerji harcaması içindir.

Bazı işlevsel alanlar bir güç boşluğunu doldurmak için oldukça yararlı çabalar harcarlar. Örgütler mali durumları hakkındaki bilgiye önem verirler ve böylece bütçe departmanının girişimci bir üyesinin bu değerli kaynağı elde etmek için bir fırsatı olur. Örneğin bütçe yetkilisi sadece kendisinin bildiği bir tahsisat sistemi tasarlayabilir. Böylece hiç kimse ihtiyacı olan bilgiye izinsiz ulaşamaz. Bu tabii ki örgüt için problemler yaratabilir. Fakat bununla birlikte bütçe yetkilisini güçlü kılar. Bu durum bütçe yetkilisinin, örgütün amacına ters düşen ve resmi olmayan bütçeler hazırlanmasına olanak sağlar.

Benzer olarak, bütçe yetkilisinin bütçe bilgisini nasıl rapor ettiği belirli departmanların anlayışını etkiler. Örneğin, kar amacı gütmeyen profesyonel bir dernekte (yasal dernek, tıbbi dernek, muhasebeciler derneği) bütçe yetkilisi, yayın masraflarının ve gelirlerinin üzerinde durmayı tercih ederek yayın departmanının etkinliğine ilişkin kararları etkileyebilir. Genellikle, kar amacı gütmeyen profesyonel dernekler, üyelerine, yayınları bir hizmet olarak sağlar. Üyelik aidatlarının bir kısmı yayın maliyetlerini karşılamak için kullanılır. Reklam gelirleri, bu servisin üyelere olan masrafını azaltmak için kullanılabilir. Bütçe müdürü yayın departmanının olumlu katkıları üzerinde durmak isterse, yayınların sağladığı gelirlerin artışı üzerinde durabilir. Eğer yayınları daha kısıtlı bir biçimde açıklamak isterse, sağlanan gelirin önemini azaltırken ya da göz ardı ederken yayın masraflarının artışı üzerinde durabilir.

Açıkçası, bir örgütteki bilgi akışının kontrolü çok büyük bir güç kaynağı olabilir. Bilgiyi kontrol eden kişiler ve departmanlar hızlı bir şekilde taraf arayan bir arkadaş çoğunluğu oluşturabilirler. Bütçe yetkilisi ya da bilgi sistem müdürü gibi bir mevki, tahsisatın anahtarı ya da kaynakların yolu olabilir.

Üyelerinin koalisyonları bir örgütteki etkili kuvvetlerdir. Birçok farklı örgütün parçası olduğumuz için, muhtemelen çeşitli koalisyonlara katılmış, gözlemler yapmışızdır. Her örgüt iç gruba (örgüt taraftarı olanlar) ve dış gruba (örgüt taraftarı olmayanlar) sahipmiş gibi görünür. Örgütün tipine bakılmaksızın, ne olduğunu belirleyen ve diğerlerine nispeten küçük bir iç grubun olduğu görünür. Fakültenizi ya da meslek yüksek okulunuzu göz önüne alın. Bir grubun (belki de bir departman yada bir program grubunun) diğer gruplardan daha güçlü olması olasıdır. Belki de belirli bir erginin popülaritesinden, bir grup öğretim üyesinin araştırma verimliliğinden ya da dış fonlardan, ödeneklerden elde edilen başarıdan dolayı; bir grup, bir okul ya da fakültenin stratejik yöntemini ve politikasını etkilemede etkili ve güçlü olabilir. Bu güç örgütün resmi güç yapısından ayrı olabilir ya da en üst yönetime ait olabilir. Grup büyük güce sahip olduğundan güç bu baskın koalisyonlara aittir ve bunun sonucu olarak da karar verme sürecinde etkili olurlar.

Tanım:

Baskın koalisyon: Resmi güçten ayrılabilen büyük güce ve otoriteye sahip olan ve üstün etkisi ile karar veren en önemli gruptur.

GÜCÜN VAZGEÇİLMEZLİĞİ

Gücün ilginç bir özelliği, gücü elinde tutanların onu bırakmak istememesidir. Bunun bir sonucu olarak da örgütlerdeki güç geçişi rahat ve basit değildir. Daha doğrusu güç, geçici vazgeçilmezlik ile nitelendirilir. Güce sahip olanlar olabildiğince uzun süre onu ellerinde tutmak isterler. Bu durum güç geçişi üzerinde çatışmaya, meydan okumaya ve karşı karşıya gelmeye neden olabilir.

Gücü elde eden bir grup ya da koalisyon, bir örgütte karşılaşılan temel problemleri çözebilecekleri için gelecekteki tüm problemleri yeniden tanımlayarak gücü ellerinden kaçırmamak isteyebilirler. Örneğin; 1950'lerin sonlarında ve 1960'ın başlarında, stilistler ve pazarlamacılar bir koalisyon oluşturup otomobil sattılar, böylece stil ve pazarlama problemlerini çözmede yetenekli ve bilgi sahibi olan bu gruplar büyük güç kazandılar. Gücün dağılımı, dış çevrelerin, otomobil şirketlerinin stile dayanan arabaları pazarlamalarını talep ettiklerinde iyiydi.

1960'ların sonlarında, çevre değişmeye başladı. Birkaç faktör otomobil pazar yerini zoraki bir değişime yöneltti. Küçük ve masrafı az ithal mallar pazara girmeye başladı. 1960'ların sonu 1970'lerin başında karşıt kültürler ve ekoloji hareketleri basit ve verimli yaşamayı empoze etti. İlk üretimin büyük araba zihniyeti için son patlama, 1970'lerin ortalarındaki boykotlar ve ambargolar sebebiyle benzin fiyatlarını arttırdı. U.S. otomobil şirketleri için ne yazık ki; baskın koalisyonlar bu problemlerini stil ve pazarlama problemleri olarak yeniden tanımlayarak güçlü pozisyonlarını korumaya çalıştılar. Aslında, koalisyonlar 'Bu, bizim uzmanlığımızla çözebileceğimiz bir stil ve pazarlama problemidir' diyorlardı. Örneğin; Ford uluslararası rekabete girmek için üretilen ürünleri yeniden pazarlayarak dış rekabet ile ilgilenmeye çalışmıştır. Yakıt verimliliğindeki ve kirlilik kontrolündeki ilk denemelerin çoğu maddeden ziyade temel olarak görünüme dayanıyordu.

Hiç kimse varsayımlara meydan okuyamadı ve bu grupların geçmiş başarılarından dolayı stilistlerin ve pazarlamacıların çözümlerini önermedi.

İlk bunlar olduğundan, stile ve pazarlamaya dayanan zayıf varsayımlar değişen çevreyle ilgilenmede başarısız oldu ve sonunda güç geçişi oldu. Değişen çevreyle ilgilenmek için kaynaklara, bilgiye ve eşsiz becerilere sahip olan yeni koalisyonlar güç merkezleri olarak meydana çıktılar. Bununla beraber, geçiş zordu. Çevresel değişimlerden oldukça geri kaldı, çatışma ve karşı karşıya gelme ile karakterize edildi. Güç geçişindeki bu vazgeçilmezlik, gücü ellerinde tutanların güç kaynağından vazgeçme isteksizliklerinin özelliğidir.

Güç, birçok örgüt üyesince bir çok amaç için kullanılan dinamik bir kuvvettir. Güç yapısının bir enstantanesi (fotoğrafi) yeterli değildir. Gücü, üyelerin arabalarını, gücü kazançları uğruna kullanmak için karakterize eden tüm aktivitelerden oluşan kurumsal yaşamın bir parçası olarak görmek için, yüksek hızlı ve portre resmine ihtiyacımız vardır.

GÜÇ VE POLİTİKALAR

Bu bölümün başında, örgütlerde yetki ilişkilerini ve gücü inceledik. Burada, gücün örgüt içindeki politik güçlerle olan ilişkisini inceleyeceğiz. İlgilendiğimiz konu, örgütteki politik süreçlerin örgütsel hareketlere nasıl etki ettiğidir.

Önceki bölümlerde ve bu bölümün ilk kısımlarında örgütsel politikayı açıklamak ve anlamak için zaten ön hazırlık yaptık. Bölüm 3'te örgütsel amaçların daha çok çatışma ve belirsizlikle karakterize edildiğinden söz ettik. Örgütün yasal amaçlarına ilişkin anlaşma yoksunluğu, kendi amaçları hakkındaki görüşlerini sürdürmeye kararlı koalisyonların oluşmasına neden olur. Ek olarak, örgütsel etkinliği incelerken, hem iç hem dış oluşumların, etkin bir örgütü oluşturan farklı anlayışları olduğundan bahsettik. Bölüm 4'ten 6'ya kadar olan başlıca mesajlardan biri, örgütlerin çevreden ve örgütün kullandığı teknolojilerden kaynaklanan belirsizliğin değişen boyutlarıyla yüz yüze gelmeleri idi. Yapı, dizayn, kontrol sistemleri ve bilgi, bazı belirsizlikleri çözebilir fakat Bölüm 11'de değinildiği gibi bireyler ve örgütler, belirsizliği azaltmak için ve örgüt problemlerini çözmeye çalışırken sınırlanmış rasyonalitenin kısıtlarıyla karşı karşıya kalırlar. Bu genelde örgütün resmi hiyerarşisiyle ilgisi olmayan güce sebebiyet veren durumlardır.

Çoğumuz yaşamımızın büyük bir kısmını bir örgütten diğerine giderek harcarız. Fakat kaçımız, bir an için bu örgütleri kimin yönettiğini düşünmüştür? Üst yönetimi ya da idari mevkiye kimin sahip olduğunu sormuyoruz, çünkü önce de bahsettiğimiz gibi örgütü yöneten kişiler daima idaredekiler değildir.

Daha önce, size üniversitenizde ya da fakültenizde güç sahibinin kim olduğunu sorduk. Bu örgüt üzerinde kontrol uygulanan farklı bünyeler tanımlayabilir misiniz? Bunlar başkan, dekanlar, resmi amirler ya da başkan yardımcısı, öğretim üyeleri, bir okul mezunu olanlar, öğrenciler, yönetim kurulu, ya da devlet okulu ise devlet yönetimi midir? Ortaya bu gibi soruları atmak, açık (belirgin) cevapları bulmadaki zorluğu göstermektedir. Aynı zamanda, yukarıda sözü geçen hiçbir grubun ya da kişinin üniversite ya da yüksekokul yönetiminde tam bir kontrolünün olmadığını söyleyebiliriz. Kontrol üzerindeki bu açıklık (saydamlık) yoksunluğu örgütlerin politik doğasındandır.

Bir okul mezunu olan biri, mali ve ahlaki destek vererek o yüksek okul veya üniversitenin yönetimi ve dersleri üzerindeki etkili gücünü kullanır. Bölüm 11'in giriş konusundaki MCU'da bir okul mezunu olanlar stadyum projesini destekleyen başlıca kişilerdir. Yönetim kurulu, kuralları yayımlayarak ve uygulayarak baskı yapmıştır. Bir devlet kurumu söz konusu ise devlet yönetimi mali destek ve yasama sayesinde okul yönetimini etkileyebilir. Başkan, başkan yardımcıları, resmi amirler ve diğer yöneticiler kararları verir ve talimatları arz ederler. Şimdiye kadar, iki şey örgütlerin politik doğasını anlamak için önemlidir. Birincisi, bu grupların her birinin farklı şeyler peşinde olabilmeleri ve bazen örgüte yönelik amaçlarının çelişebilmesidir. İkincisi; resmi etkilerini kullananlara ek olarak örgüt yönetimini gayri resmi biçimde etkileme girişiminde olan sayısız grup ve bireylerin olmasıdır.

Bu resmi olmayan güç kaynakları çok yönlü olduğundan örgüte etki edebilirler. Amaçlar açık olmadığından ya da belirsiz olduğundan, örgütün etkinliğini açıkça belirlemek zor olabilir. Bu amaçları başarmak için uygun teknoloji belli olmayabilir ve hatta teknoloji tipi belli de olsa, belirsizlikle karakterize edilmiş olabilir. Çevresel karmaşıklık ve kargaşadan dolayı amaçları başarmak çok zor olabilir. Ayrıca çevresel değişimler yüzünden bazı amaçların uygunsuzluğu sorunu da ortaya çıkabilir. Son olarak, karar vericilerimiz hem örgüt tarafından resmi olarak tanınanla, hem de gayri resmi olarak karar sürecini etkilemeye çalışanlar, rasyonaliteyi sınırlamak eğilimindedir. Bu kişilerin hükümleri bilgi eksikliğinden, kişisel eğilimlerinden, bencillikten, duygularından ve hatalı düşüncelerden etkilenir. Tüm bu faktörler birlikte örgütsel politikleşme için potansiyel durumları meydana getirirler.

TANIMLANMIŞ POLİTİKALAR

Bu örnekler örgütlerde politikaların açık bir tanımının gerekliliğini gösterir. Jeffery Pfeffer aşağıdaki tanımları ileri sürmüştür:

Tanım:

Örgütsel politikalar; kişinin, örgütsel kararlar hakkında belirsizlik olması durumunda, kendi tercih ettiği sonuçları elde etmek üzere gücü ve diğer kaynakları elde etmesi, geliştirmesi ve kullanmasını içerir.

Bu tanıma göre, sorunlar hem resmi hem de resmi olmayan güç kullanımı ile çözümlenebilir. Bir eylemi politik olarak tanımlayan önemli faktör, gücün, kişinin kendi çıkarları, kendi tercihi olan sonuçların gerçekleşmesi için kullanılmasıdır. Bu örgütsel olarak tercih edilen sonuçlarla çatışabilir yada çatışmayabilir.

ÖRGÜTLERİN RASYONEL VE POLİTİK DOĞASI: BİR ÖZET

Pfeffer’i izleyerek, örgütlerin politik ve rasyonel bakış açılarını ayıran dört kurumsal özellik tanımladık. Bunlar aşağıda özetlenmiştir;

Amaçlar: Daha önce belirttiğimiz gibi, örgütlerin politik görüşü, örgütlerde tipik olarak var olan amaç çatışmasında öncüdür. Bu durum farklı amaç kümeleri etrafında koalisyonların oluşmasına yol açar. Örneğin, yüksekokullarda ya da üniversitelerde sık sık, öğrenme ve araştırma için kararlaştırılması gereken, göreceli önem ve önceliklere ilişkin anlaşmazlıklar olur. Önceliklerde aynı fikirde olan olmayan farklı koalisyonlar bu amaçlar etrafında oluşurlar. Eğer örgüt tamamıyla rasyonel ise amaçların önceliği ve doğası (mantığı) üzerinde fikir birliği (tam anlaşma) olacaktır.

Güç: Bir anlamda politik rasyonel güç görüşleri arasındaki farkları zaten belirtmiştik. Rasyonel güç görüşü örgütün bürokratik yetki yapısını izler. Biri örgütsel hiyerarşide yukarı doğru hareket ettikçe gücü artar. Birinin gücü resmi pozisyonundan gelir, bu yüzden örgütteki güç çoğunluğu merkezileşmiştir ve üst yönetimin elindedir. Bununla birlikte, politik güç görüşü sadece pozisyona dayanmaz. Güç, ayrıca bilgi ve kaynakların kontrolüyle ve belirli becerilere ya da temel stratejik durumları çözmek için gerekli bilgiye sahip olmayla meydana gelir. Böylece, politik görüş, gücün örgüt içinde dağılmasının ve merkezileşmemesinin olası olduğunu tanımlar. Problemler ve koşullar değiştikçe, politik güç yapısı da değişir.

Belirsizlik ve Bilgi: Şimdiye kadar örgütlerin birçok kaynaktan belirsizlikle karşılaştıkları anlaşılmış olmalıdır. Örgütlerin iki görüşü, bu belirsizlik oranında ve bilgi araştırmasının belirsizliği çözme derecesinde farklıdır. Rasyonel görüş örgütlerin belirsizliği hafifletmesini ve bilgi araştırmasıyla bu belirsizliğin üstesinden gelebileceğini ileri sürer. Politik bir açıdan, örgütsel belirsizlik şüphelidir. Belirsizlik büyük olabilir ve bilgi araştırmasıyla azaltılamayabilir. Bazen hangi bilginin aranması gerektiği açık değildir. Bilgiye ilişkin güçten ötürü, gruplar ve koalisyonlar kişisel çıkarlarını maksimum yapma çabasıyla bilgiyi çarpıtabilirler ya da saklayabilirler.

Karar Verme: Rasyonel karar verme görüşü 11.Bölümde tanımlamış olduğumuz gibi rasyo-ekonomik karar vermedir. Karar verme problemin tanımlanmasıyla başlayan ve çözümün yürürlüğe koyulması ve değerlendirilmesiyle son bulan bir adım sürecini takip eder. Gerekli olan tüm bilgi var edilebilirdir ve sonucu maksimize etmenin yararlılığı açıktır. Bundan başka sonuçları elde etmenin nasıl istendiği konusunda yukarıda hemfikir olunmuştur. Fakat 11.Bölümde değindiğimiz gibi mükemmel bilgi ve mükemmel rasyonellik

seyrek olan bir durumdur. Politik örgütlerde, karar verme; sınırlanan rasyonaliteyle karakterize edilir. Gruplar ya da koalisyonlar kendi çıkarlarının peşindedirler. Çatışmalar doğabilir. Görüşme, karar verme sürecinin gerekli bir parçası olacaktır. Bu sonuçları elde etmek için uygun yöntemler açıktır. Koalisyonlar nasıl elde etmeleri konusunda uyuşmayabilirler. Sonuç, hoşnut edici olacaktır ve bazı gruplar diğerleri güç kaybederken gücü ellerinde tutarlar ya da daha da arttırmırlar.

Direksiyon ve Süspansiyon Bölümü örneğine ve yeni bir araba için direksiyon ve süspansiyon sistemi seçme problemine geri dönelim. Bu bölümün, bilgiyi iletme ya da saklama yeteneğinden ve kritik bir örgütsel probleme ilişkin bilgiye ve beceriye sahip olmasından dolayı nasıl büyük bir gücü olduğundan söz ettik. Aşağıdaki tanımlar işleyen örgütsel politikayı örnekler.

Örnek 12.2 Politikalar ve DSB (Direksiyon ve Süspansiyon Bölümü)

Direksiyon ve Süspansiyon Bölümü (DSB) lüks bir limuzin için ileri bir direksiyon süspansiyon sistemi geliştirmekten sorumluydu. Aynı zamanda DBS direksiyon ve süspansiyon sisteminin aynısını kurmak ya da dizayn etmek isteyen dış satıcılarının girişimlerini araştırmak içindi. Eninde sonunda arabayı yapacak bölüm sistem için genel bir tasarım ve performans gereksinimlerini DSB' ye verdi ve bu, DSB, girişim için arz edilen herhangi bir sistemin performansını tahmin edene ve belirli teknik gereksinimlerini kurana kadar sürdü. DSB eşsiz bir pozisyonu tutuyordu. Bu bölüm direksiyon ve süspansiyon sistemleri hakkında, araba, yapım bölümünün sahip olmadığı bilgi ve beceriye sahipti. Ayrıca dizaynı ve üretimi ya iletilecek ya da engelleyecek dış geliştiriciler için kritik bilgiyi saklayabilir ya da söyleyebilirlerdi. DSB araba yapım bölümünden geçen bilgiyi tutarak ya da çarpıtarak kendi dizaynının seçilme olasılığını maksimum yapabiliirdi.

Neticede, birkaç firma DSB direksiyon ve süspansiyon işi üzerinde girişim yaptı. Objektif bir gözlemci için de, hangi dizaynın daha üstün olduğu tamamen açık değildi. Açık olan DSB dizaynının en ucuz olmadığıydı. Bununla beraber araba bölümüne bilgi geçişinde, DSB kendi dizaynının olumlu özelliklerinin altını çizirken olumsuz özelliklerini ise önemsemedi. Aynı zamanda, rakiplerinin dizaynlarının olumlu özelliklerini çok az dikkat ederken olumsuzları vurguladı (belki de çarpıttı).

DSB'nin eylemleri en iyi şekilde self-servisçilik olarak tanımlanabildi. Direksiyon ve süspansiyon bölümünün neden bu şekilde davrandığını anlamak için, amaçlara, güce, belirsizliğe ve karar sürecine bakılmalıdır. Direksiyon ve süspansiyon bölümünün amaçları, direksiyon ve süspansiyon sisteminin daha pahalı veya teknik açıdan daha az gelişmiş olsa bile, bölüm içindeki işleri sürdürmektir. Bir dış satıcıya yeni bir direksiyon sistemi işini vermek, DSB için işlerini kaybetmek anlamına gelirdi. DSB işlerini korumak için fiyatta ve kalitede en iyinin altına razı oldular. Şirket, uzmanlığı ve bilgiyi bireysel bölümlere koyarak gücü bir merkezde toplamadı. DSB direksiyon ve süspansiyon sistemindeki uzmanlığından ve araba bölümü de mal sağlayan firmalara akan bilgiyi kontrol etmesinden dolayı güce sahipti.

Şirket, arabaları yapmak için kullanılan teknoloji ve işlerdeki büyük karmaşıklık yüzünden arabaların tasarımının da belirsizlikle karşılaştılar. Dış çevreden ötürü de ek bir belirsizlikle karşı karşıya geldiler. Mal sağlayan firmaların güvenilirliği ve yeterliliği şüpheliydi. İleri direksiyon ve süspansiyon sistemi için müşteri talepleri kesin değildi. Son olarak, rakiplerin hareketleri tahmin edilemezdi. Bunun sonucu olarak; şirket ve araba yapım bölümü belirsizliğin yüksek seviyeleriyle karşılaştılar.

Bir direksiyon ve süspansiyon tasarımı seçmek için karar süreci kırılmıştı. Tam bilgi yoktu ve kararın sınırlı bir zaman çerçevesinde verilmesi gerekliydi. Koalisyonlar, daha geniş örgütsel amaçlardan ziyade dar amaçlar üzerinde uğraştılar ve temel rolleri oynadılar. Sonuç işe yarar, maksimizasyon, DSS(Direksiyon ve Süspansiyon Sistemi) değil tatmin edici –kabul

edilebilir –bir karardır. DSS istenen teknik ve performans özelliklerinin tümü olmasa da bir kısmını sağladı ve maliyet umulduğundan daha yüksek oldu. DBS’deki tasarım ve üretim çalışanları işlerini kaybetmedi.

Soru örgütün politik olup olmaması değildir. Tüm örgütler bazı politik davranış yönleri sergileyebilirler. Politik davranışın ne derecede var olduğu ya da bir örgüte egemen olduğu büyüklük, karmaşıklık, belirsizlik faktörlerinin miktarına, örgütün yaşam evresine ve yaşamına ve biraz da ismine bağlıdır.

Daha büyük ve daha karmaşık örgütlerde politikanın önemli bir rol oynaması daha olasıdır. Yukarıdaki araba üreticisi ve DSB örneğinde açıkça gösterilmiştir. Büyüklük ve karmaşıklık politik çevreye katkıda bulunmuştur. DSB ile olan durum ayrıca hem teknolojik hem de çevresel belirsizlikle bir organizasyondaki politik aktivitelere katkıda bulunan oluşumlarla karakterize edilmiştir. Yedinci bölümde yer alan dört aşamalı örgütsel yaşam evresi organizasyonlardaki güç geçişini ve politik eylemi incelemek için bir temel sağlar. Aslında, örgütsel yaşam evresinin ilk iki aşaması boyunca en politik faaliyet alt kademelerin farklı birimlerini etkilemeye ve kontrol etmeye çalışırken kurucudan çıkar. Politik faaliyet kurucu tarafınca merkezi kontrolle minimize edilir. Üçüncü aşamada, örgütün gittikçe artan bürokratik doğası becerilerin, kaynakların, bilginin ve gücün dağılımı ile sonuçlanır. Bunun bir sonucu olarak, koalisyonlar kontrol için oluşurlar ve mücadele ederler. Dördüncü aşamada örgüt aşağıya doğru hareket ederken, üçüncü aşamada gücü elde eden koalisyonlar gücü örgüt birinci stratejik odağının yerini değiştirmek için kullanabilir.

Bu yaşam evresi çerçevesi örgütlerdeki politik eyleme ilişkin önemli ve ilgi çekici bir nokta meydana getirir. Okuyucu politik eylemin kuruluşlarda iyi ve sağlıklı olmadığına karar verebilir. Bu, gerekli ve daimi bir durum değildir. Sık sık meydana gelen politik eylem ve çatışma yeni ve farklı görüşlerin doğmasında faydalı olabilir. Koalisyonlar örgütsel inançlardan şüphe edebilirler. Örn: 11.bölümde başlangıç kısmında, üniversite uygulanabilir bir futbol programına sahip olmak için uzun koşuda daha iyi durumda olabilir. Hayli dikkat çekici bir spor programı üniversiteye gelir ve olumlu reklam sağlayabilir. DBS’nin davranışı, işlerini korumak için kısa vadeli bir çaba olarak görülebilir. Bununla birlikte uzun vadede direksiyon ve süspansiyon gelişimini ve iç üretimini korumak, belirli kritik personeli ve uzmanlığı kaybetmemesinde örgüte yardımcı olur. Ayrıca şirketin duyarlı teknolojiyi rakiplerinden korumasına izin verir. Bu yüzden örgütlerin politik doğası ne tamamen kötü ne de tamamen iyidir. Sadece örgütlerdeki usullerdir.