

Örgütlerde Güç ve Politika

GÜÇ, YETKİ, POLİTİKA VE ETKİLEME KAVRAMLARININ BİRBİRİNDEN FARKLARI, BİRBİRİYLE İLİŞKİLERİ

Örgütlere klasik yaklaşımda iş yaptırmanın temeli yetkidir. Dolayısıyla güç kavramından önce yetki kavramını ele almak yerinde olacaktır. **Yetki**, emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır. Bir başka ifadeyle yöneticilere, astlarının işlerini yapmalarını sağlamaları için sunulan bir *etkileme hakkıdır*. Ancak günümüzün yöneticilerine yetki yetmemektedir. Bunun en temel nedeni, yöneticinin başarısını belirleyen ancak emri altında olmayan kişiler ve örgütlerin olmasıdır. Bunlar; üstler, çalışma arkadaşları (diğer yöneticiler), tedarikçiler, müşteriler, rakipler, çeşitli kamu kurumları ve sendikalarıdır. Üstelik zaman zaman astlar amirlerinin yetkisine boyun eğmemekte, bir başka ifadeyle itaatsizlik de gösterebilmektedirler.

Yetki, emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır.

Chester Barnard (1938), astlar tarafından kabul görmedikçe yetkiden söz edilemeyeceğini belirtmiş ve yetkinin kabul görmesini dört koşula bağlamıştır. Bunlar: (a) astın kendisine verilen emri anlaması, (b) verilen emri yerine getirecek zihinsel ve fiziksel kapasiteye sahip olması, (c) emrin kişisel çıkarları, amaçları ve değerlerine uyması (d) emrin, kuruluşun amaçlarına ve temsil ettiği değerlere uymasıdır. Barnard, bu koşullardan herhangi birinin yerine gelmemesi hâlinde itaatsizlik görüleceğini iddia etmiştir.



DİKKAT

İşte bu noktada *güç* kavramı önem kazanmaktadır. Yetkiyle karşılaştırarak basitçe tanımlamak gerekirse **güç**, başkalarını *etkileme becerisidir* (Kanter, 1977: 166; Mintzberg, 1983: 4-5). Gücü örgüt veya iş yaşamı içerisinde ele aldığımızda, politika önem taşıyan bir başka kavram olarak karşımıza çıkmaktadır çünkü bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) **politika** veya *politik davranış* olarak adlandırılmaktadır (Pfeffer, 1992: 14). İş yaşamında gösterilen her davranış tabii ki politik değildir. İnsanların genelde, *belirsizlik veya seçenekler üzerinde anlaşmazlık olması* hâlinde politik davranışları görülmektedir. Etkileme kavramına gelirsek, aslında bu kavram yukarıda sözü edilen tüm kavramların üst kavramı gibi düşünülebilir çünkü güç kazanma adına girişilen çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu sürece **etkileme** denir. Etkili olmayı istemek, “sözü dinlenir” olmayı istemekle özdeştir. Dolayısıyla gerek özel yaşamımızda gerekse kamusal yaşamımızda bu en doğal isteklerimizdendir ve iş yaşamının kaçınılmaz bir parçasıdır (Huczynski, 1996; Cialdini, 2001).

Güç, başkalarını etkileme becerisidir.

Bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) **politika** veya politik davranış olarak adlandırılmaktadır.

Güç kazanma adına girişilen çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu sürece **etkileme** denir.



Yetki ve güç kavramları arasında nasıl bir ilişki kurulabilir?

Kişisel güç, kişinin kendisini ne kadar güçlü gördüğü ve çevresi tarafından ne kadar güçlü görüldüğü ile ilgilidir.

Bir kişinin bir başkasına, onun normal koşullar altında yapmayacağı bir şeyi yaptırmasına **güç** deriz.

Etkili olmamıza bir süreklilik sağlamasını beklediğimiz için merkeze koyduğumuz **güç** kavramı farklı düzeylerde ele alınabilir. Gücü, iç içe geçmiş düzeyleri itibarıyla dışarıya doğru yayılan halkalar gibi düşünecek olursak (Bkz. Şekil 7.1), en başta kişisel güç gelmektedir. **Kişisel güç**, kişinin kendisini ne kadar güçlü gördüğü ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle kişi, kendisini başkalarıyla karşılaştığında daha az belirsizlik yaşıyorsa veya belirsizliklerini daha kolay, daha çabuk azaltabiliyorsa kendisini daha rahat ve güçlü hissedecektir. Örneğin, üniversiteyi bitirmek üzere olan iki sınıf arkadaşını ele alalım. Biri okulunu bitirir bitirmez kendi ailesinin şirketinde işe başlayacakken diğeri iş aramaktadır. Bu durumda, işi hazır olan öğrencinin bu konu itibarıyla kendisini rahat ve güçlü hissetmesi kaçınılmaz olacaktır. Kişinin kendisini güçlü hissedip hissetmemesi sadece öz algıyla oluşmaz, etkileşimde bulunduğu kişilerin dile getirdikleri kendisine yönelik yar-

gılardan da etkilenir. Daha açık bir ifadeyle birkaç satır yukarıda bahsi geçen örneğe geri dönecek olursak, iş arayan ve henüz sonuçlanmamış başvuruları bulunan öğrenci, aile şirketinde çalışmaya başlayacak olan sınıf arkadaşına muhtemelen "Oh ne güzel, senin tuzun kuru! Biz daha iş bulamadık. Kimbilir daha ne kadar süre iş arayacağız?!" diyerek kişisel güç algısı üzerinde sözü edilen etkiyi yaratacaktır.

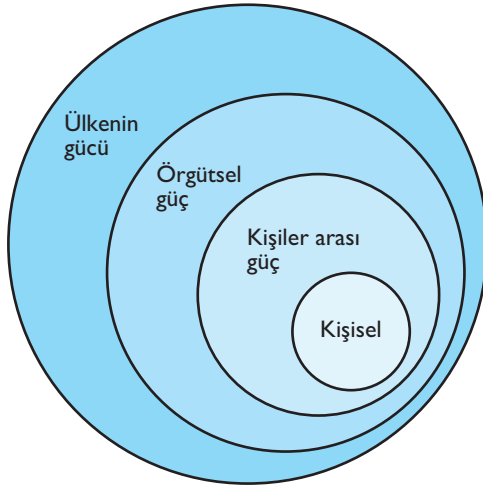
Gücü, temelde tüm bölümde de ele alacağımız üzere; ikinci düzeyde, bir ikili ilişki içerisinde basitçe tanımlamak gerekirse, bir kişinin bir başkasına, onun normal koşullar altında yapmayacağı bir şeyi yaptırmasına güç deriz (Dahl, 1957: 202-203). Aslında her ikili ilişkide doğal olarak güç de yer alır çünkü ilişkide

bulduğumuz kişilere, hiç tanımadığımız veya az tanıdığımız kişilere normalde yapmayacağımız veya vermeyeceğimiz şeyleri yapar veya veririz. Güç ilişkisinin oldukça net bir şekilde gözlemlenebildiği tipik ilişkiler, ebeveyn-çocuk, karı-koca ve patron-çalışan ilişkileridir. Güç ilişkisinin birtakım özellikleri vardır:

- 1. Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir.** Bir tarafın diğer taraftan mutlaka beklediği, elde etmek istediği bir şeyler vardır. Bağımlılığın en aşırı biçimi, kulluk-kölelik ilişkisidir. Böyle bir aşırı ilişkide taraflardan biri mutlak biçimde karşısındakinin tüm isteklerine boyun eğmektedir.
- 2. Güç ilişkisi hep tek yönlü işlemez.** Bağımlılık çoğunlukla karşılıklıdır. Bir gün biri diğerinden bir şey ister, yarın karşı taraf bir şey ister. Ayrıca, kendisinden bir şey istenen kişi bazen bunu, kendisi için çok maliyetli olacağı hesabıyla vermek istemez veya daha azını vermek üzere karşı gücünü kullanarak kestirip atma çabasına veya müzakereye girişebilir. Bu-

Şekil 7.1

Güç Düzeyleri.



rada özellikle dikkat çekilmesi gereken husus, ikili ilişkilerde her iki tarafın - ister kişi olsun ister grup - farklı konularda farklı görece güce sahip olmalarıdır. Örneğin, bir patron, işveren konumunda, çalışanına karşı önemli bir güce sahipken, çalışan da patronunun sahip olmadığı ancak gereksinim duyduğu uzmanlık bilgisine sahip biri olabilir (McShane ve Von Glinow, 2010: 301).

3. **Güç, el değiştirebilir.** Zaman içinde görece güçsüz olan taraf görece güçlü olan taraf hâline gelebilir.
4. **Gücün varlığından söz edebilmek için gücün mutlaka açıkseçik bir şekilde uygulanması gerekmez.** Önemli ve yeterli olan, bir kişinin kendisi üzerinde, bir başkasının güç uygulama potansiyeline sahip olduğuna inanasıdır.
5. **İki taraf arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise bu dengesizlikten (yoğun bağımlılıktan) kurtulma ve bunu lehine çevirme çabaları o kadar yoğundur.** Bir başka deyişle güç sahibi ne kadar isteksiz olursa olsun, gücünü ister istemez paylaşmak durumunda kalacaktır. Buna verilebilecek bir örnek, işçi hareketi ve sendikacılıktır.

Bir **güç ilişkisini** daha derinlikli bir şekilde tanımlamaya yönelik olarak sıralanan bu özellikler sadece kişiler arası değil, gruplar, örgütler, ülkeler ve hatta ülke grupları arasındaki güç ilişkileri için de geçerlidir.

Örgütsel güç, belli bir örgütün, içinde barındığı çevredeki etkileyciliği ile ilgilidir. Örneğin, beyaz eşya üretimi yapan bir işletmenin yerel beyaz eşya sektöründeki pazar payının ve ihracat rakamlarının yüksek olması, Türk Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği'nde aktif rol üstlenen üst düzey yöneticilerinin olması bu örgütün diğer benzerleri arasında güç kazanmış olduğunu gösterir.

Şekil 7.1'deki en dış halka bir ülkenin başka ülkelerle arasında güç ilişkisinin varlığını belirtmektedir. Tıpkı kişilerarası güç ilişkisini gruplar arası güç ilişkisi olarak çoğaltabileceğimiz gibi, ülkeler arası güç ilişkisini de ülke grupları arasında oluşan güç ilişkileri olarak çoğaltmak mümkündür. Ülkeler arası güç ilişkisi başlı başına Uluslararası İlişkiler disiplini içerisinde ele alınmaktadır.

Güç ilişkisi iki 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 vardır.

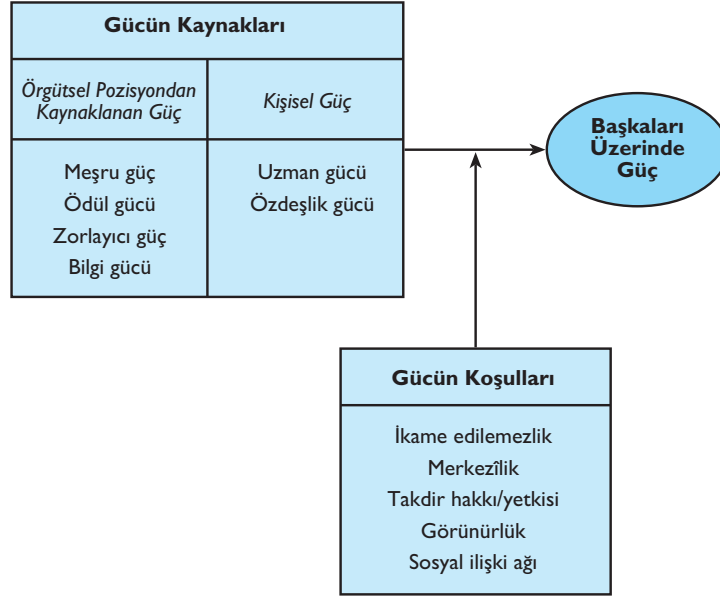
ÖRGÜTLERDE GÜÇ MODELİ

Güç, sadece bağımlılık ile açıklanabilen bir kavram değildir. Şekil 7.2'de gösterildiği üzere gücün çeşitli kaynakları ve bu güç kaynaklarının potansiyelini belirleyen çeşitli koşullar vardır (French ve Raven, 1959; Podsakoff ve Schreisheim, 1985; Carson ve Carson, 1993). Örgütlerde bireyleri güçlü kılan buldukları pozisyon, kadro veya makam olabildiği gibi taşıdıkları bazı kişisel özellikler de olabilir. Gücü etkileyen koşullar ise çalışanın veya örgütsel birimin (ör. departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı, görünürlüğü ve sosyal ilişki ağıdır.

Şekil 7.2

Örgütlerde Güç Üzerine Bir Model.

Kaynak: McShane, S. L. ve M. A. Von Glinow (2010). *Organizational Behavior* (5. Baskı). New York: McGraw-Hill, s. 302'den uyarlanmıştır.



ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KAYNAKLARI

Güç, birçok kaynaktan ortaya çıkabilir ve daha önce de belirtildiği üzere, güç belli bir çalışanın, belli bir çalışan grubunun ve belli bir örgütsel birimin sahip olabileceği (Bkz. Şekil 7. 1) bir şeydir. Bu başlık altında bireysel gücün kaynakları (French ve Raven, 1959) ele alınacaktır. Örgütsel yaşamda grupların gücü ise bölümün daha sonraki bir kısmında ayrı olarak ele alınacaktır.

Bireysel Gücün Kaynakları

Bir örgütte çalışan bir bireyin gücü kendisinin örgütsel hiyerarşi içindeki yerinden kaynaklanabileceği gibi kişiliği, becerileri ve yeteneklerinden de kaynaklanabilmektedir.

Örgütsel Pozisyondan Kaynaklanan Güç

Bir kişi bir örgüt içinde çalışmaya başladığında işini yapmak üzere birtakım sorumluluklar yüklenir. Kişinin işiyle ilgili olarak yüklendiği çeşitli sorumlulukları yerine getirmesi ise başka birtakım insanlar da dâhil olmak üzere, çeşitli kaynakları kullanması için kendisine resmî yetki verilmesine bağlıdır. Bireysel gücün dört kaynağı kişinin örgütünde nasıl konumlandığı ile ilgilidir. Bunlar; meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve bilgi gücüdür.

Meşru güç, belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır. Örneğin, astından fazla mesaiye kalmasını isteyen amir, bu gücü, gerek astının gerekse diğer çalışanların da kabullenmiş olduğu yetkisinden almaktadır. Bir kişi örgütsel hiyerarşi içinde yükseldikçe meşru gücü de artmaktadır. Ancak meşru güç sadece yöneticiler için söz konusu olan bir güç kaynağı değildir. Örneğin, işe yeni girmiş de olsa, işini hakkıyla yapması için, bir satış temsilcisine bazı mevcut müşterilerin dosyalarına erişim hakkı verilir. Burada dikkat çekilmesi gereken husus,

Meşru güç, belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır.

belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin belli şeyleri yapma ve isteme hakları üzerine oluşturulan algılar ve beklentilerdir.

Belli bir kişinin meşru gücü üzerine oluşturulan algılar, iş tanımlarından olduğu kadar gayriresmî iş yapma biçimlerinden de beslenir. Gayriresmî iş yapma biçimleri temelde o örgütün kültürü içerisinde veya söz konusu kişi için alışılmış, kabul görmüş pratiklerdir. Örneğin, amirlerin astlarının odalarına aniden dalmaları belli bir örgütte alışılmış bir davranış ise birçok çalışan kendi amirinin yetkisini bu yönde kullanmasına hak verecektir. Ancak diğer amirler böyle bir davranış göstermezken, bir amirin astlarının odalarına baskın yapıyor olması astları tarafından kolaylıkla kabullenilebilecek bir yetki kullanımı olmayacaktır.

Örgütler meşru gücü vurgulama ve kullandırtma konusunda farklı tavırlar taşıyabilirler. Örneğin, Silahlı Kuvvetler'de emir-komuta zinciri çok önemliken, bir üniversitede öğretim elemanları, bölüm başkanları ve dekanlar arasındaki meşru güç farkı çok fazla ön planda değildir.

İş yaşamında meşru güç, özellikle yöneticiler için oldukça etkili bir kaynaktır çünkü çocukluğumuzda ebeveynlerimizden başlayıp, öğretmenlerimizle devam eden deneyimlerimiz, bizi gün gelip de iş hayatına atıldığımızda amirlerimize boyun eğmeye, bir başka ifadeyle onların meşru güçlerini kabul etmeye hazır hâle getirmektedir.

Ödül gücü, başkalarının değer verdiği ödüllerin dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler ücret, terfi, izin, tatil ve görevlendirmeler gibi çeşitli örgütsel ödüllerin dağıtımını üzerinde kendilerine söz hakkı tanıyan bir resmî yetkiye sahiptirler. Buna karşın, astların amirlerini değerlendirebildikleri performans değerlendirme sistemleri olan örgütlerde de astların amirlerine karşı bir ödül gücü bulunmaktadır çünkü işgören geri bildirimleri de amirlerin terfilerini ve başka ödüller kazanmalarını etkilemektedir.

Bir örgütte verilebilecek ödüller, özellikle ücret artışı ve terfi gibi maddi ve dışsal ödüllerle sınırlı ise övgü, takdir ve ilgi çekici görevlendirmeler gibi içsel ödüller önem kazanmaktadır. Dolayısıyla özellikle yöneticilere düşen zorlu bir ödev, maddi ödüller kısıtlı olduğunda çalışanları manevi ödüllendirmeler üzerinden güdülemeye yönelmektir.

Zorlayıcı güç, başkalarına ceza verebilme veya onlar için olumsuz durum oluşturabilmekten kaynaklanır. Örneğin, "Dediğimi yap, yoksa...!" diyen bir amir astına karşı zorlayıcı gücünü kullanmaktadır. Bu gücün varlığından söz edebilmek için güç sahibinin karşısındakini mutlaka cezalandırması veya ona açıkşekik tehdit savurması gerekmez. Hedef kişi, tehdidin varlığını algıladığı sürece üzerinde bu tür bir gücün varlığından söz edilebilir. Örneğin, amirinin kendisini istemediği bir başka yere transfer etmesinden veya kendisine ağır görevler vermesinden çekinen bir işgören, zorlayıcı gücün etkisi altındadır. Bilgisel yetersizlik içinde bulunan yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımına daha fazla yöneldikleri bilinmektedir. Ülkemizde bir şirketler topluluğu üzerinde yapılan bir araştırmada aynı sonuç ortaya çıkmıştır (Kirel, 1998).

Zorlayıcı gücü sadece yöneticilerin astlarına karşı kullanabildiği bir güç olarak görmek doğru değildir. Birlikte çalışan iş arkadaşları da çalışma arkadaşlarına küsmek, onları dışlamak üzerinden bu tür bir gücü kullanabilmektedirler. Ayrıca, işçilerin iş yavaşlatma eylemleri ve greve gitmeleri, yöneticiler ve işverenler üzerinde işgörenlerin sahip olabildiği zorlayıcı güce örnek gösterilebilir. Tıpkı manevi ödüllendirme olabileceği gibi zorlayıcı güç kullanımında da kişilerin manevi-

Ödül gücü, başkalarının değer verdiği ödüllerin dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır.

"Dediğimi yap, yoksa...!" diyen bir amir astına karşı **zorlayıcı gücünü** kullanmaktadır.

yatını bozabilecek uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Örneğin, bazı amirler astlarına hakaret ederek veya onları aşağılayarak istediklerini elde etme çabasına girişebilmektedirler. Ancak gücünü büyük ölçüde bu kaynaktan beslemek, güç sahibini karşısındakiyle kurduğu ilişki itibarıyla uzun vadede zora sokmaktadır çünkü karşısındakinde tepki ve intikam duygusu yaratır (Podsakoff ve Schreisheim, 1985; Carson ve Carson, 1993).

Astlarına ödül veya ceza verebilme amirlere büyük güç kazandırdığından bazen bu gücün kötüye kullanılması söz konusu olabilmektedir. Örgütlerde ödül ve cezaların hangi koşullarda verileceğini tanımlayan yönetmelikler, değerlendirme kurulları gibi uygulamalarla yöneticilerin yetkilerini kendi destekçilerine menfaat sağlamak ve kendilerine karşı çıkan veya hoşlanmadıkları kişilere zarar vermek amacıyla rastgele kullanmalarının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Örgütlerde çalışanlar, aldıkları ceza ve ödülleri, başkalarına verilen ceza ve ödüllerle de karşılaştırırlar ve eğer yaptıkları karşılaştırmalarda kendilerinin haksızlığa uğradıkları sonucuna ulaşırlarsa güdülenme düzeyleri azalır ve performanslarında düşüşler meydana gelir. Dolayısıyla örgütlerde özellikle yöneticilerin ödül ve ceza uygulamalarında adil olmalarına yardımcı olmak üzere yazılı ilkelerin oluşturulması önem arz etmektedir.

Bilgi gücü, bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür. Genelde yöneticilerin ve sekreterlerin bilgi gücü daha yüksektir çünkü onlara diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi akışı vardır. Ayrıca, İnsan Kaynakları ve Bilgi-İşlem birimlerinde çalışanlar da bu güç itibarıyla örnek olarak verilebilir çünkü örgütte çalışanların tümü hakkında tutulan kayıtlar, özel bilgiler ve aralarındaki elektronik haberleşmeler ellerinin altındadır. Tıpkı daha önceki güç kaynaklarında olduğu gibi bu gücün de suistimal edilmesi olasılığı vardır. Dolayısıyla gizli tutulması gereken bilgilerin paylaşılmasına karşı örgütlerde yaptırımlar oluşturulmaktadır.

Birçok kişinin sahip olmadığı bilgiye sahip olanlar, kendileri için bir güç kaybı oluşturacağı kaygısıyla bildiklerini paylaşmaktan kaçınmaya yönelebilmektedirler. Ancak bilinmelidir ki bilgi gücü bildiklerini başkalarından saklamaktan değil, bildiklerini başkalarıyla paylaşmaktan geçmektedir çünkü kendisinden özellikle de işine yarayacak bilginin saklandığını fark eden kişi kendisine güvenilmediğini düşünebilir, incinebilir ve güdülenme düzeyi düşebilir. Halbuki özellikle de işin daha iyi yapılmasını sağlayabilecek kritik bilgilerin kendisiyle paylaşılması, kişiye, kendisine güven duyulduğunu, değer verildiğini düşündürtebilir; böylece, birbirini besleyen bir performans ve güdülenme artışı döngüsü oluşturulabilir (Conger ve Kanungo, 1988).

Kişisel Güç

Bireysel güç, tamamen ve sadece kişinin içinde çalıştığı örgütün hiyerarşisi içinde nasıl konumlandığı ile açıklanamamaktadır. Özetle 'yetki' gücün bir parçasıdır. Kişinin kendisine has bazı nitelikleri, özellikleri gücünü oluşturmaya ciddi katkıları yapmaktadır. Kişisel gücün ele alınacak olan üç kaynağı uzman gücü, özdeşlik gücü ve karizmatik güçtür.

Uzman gücü, kişinin değer verilen belli bir konuda birçok kişiye göre daha derin bir bilgi birikimine, daha fazla beceriye ve yeteneğe sahip olmasından beslenmektedir. Uzmanlık ne kadar hayati ve az bulunan bir uzmanlık ise uzman gücü de o kadar fazla olacaktır. Örneğin, beyaz eşya üreticisi firmaların araştırma-geliştir-

Bilgi gücü, bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür.

me laboratuvarlarında çalışan araştırmacılar, otomotiv firmalarında çalışan tasarımcılar bu tür bir güce sahiptirler. Ancak derin bir bilgi birikimine sahip olmak, belli bir beceri veya yeteneğe sahip olmak uzman gücünü oluşturmaya yetmez. Uzmanlığınızın bilinmemesi veya sizin birtakım başka özelliklerinizden dolayı reddedilmeniz, uzman gücü potansiyelinizi hayata geçirememeniz demektir. Örneğin, üniversiteden yeni mezun ve işe yeni başlamış birinin iş ortamındaki bir sorunu farkedip çözüm önerisinde bulunması çoğunlukla kabul görmez (önerisine şüpheyle yaklaşılır) çünkü bu çalışanın genç ve deneyimsiz olduğu algısı baskındır, kendisini henüz kanıtlayamamıştır. Dolayısıyla uzmanlık çeşitli vesilelerle görünür hâle gelmedikçe, göze çarpan bir performans ile ortaya dökülmedikçe uzman gücünden söz etmek mümkün olmayacaktır. Amirler, tüm astlarının performansını her yönüyle ve devamlı olarak takip edemezler. Bu yüzden, işgörenlerin çeşitli başarılarını, bunları gözleme olanağı bulunmayan başka kişilere anlatmaları, onları bilgilendirerek dikkati üzerlerine çekme çabası içinde olmaları, kısaca tanınmaları, uzman gücü geliştirmek için önem arz etmektedir.

Diğer taraftan, yöneticiler, işlerini yapmak için taşınması gereken her tür birikim ve donanıma sahip değildirlere ve olamazlar. Dolayısıyla birimlerinin performansını sağlayacak ve yükseltecek çeşitli uzmanlıkları olan gerek astları, gerek diğer çalışanlar gerekse de örgüt dışı kişiler ile iyi ilişkiler geliştirerek onlardan yararlanmaları (danışmanlık almaları), böylece örgütlerine daha fazla katkı sağlamları söz konusu olabilecektir.

Özdeşlik gücü, başkaları kendilerini belli bir kişiyle özdeşleştirdikleri, ondan hoşlandıkları, onu sevdikleri ve/veya ona saygı duydukları zaman ortaya çıkan bir güç türüdür. Bu güç ilişkisini “Hatır için çığ tavuk bile yenir” atasözü özetlemektedir. İnsanların sevgi, saygı, hatta hayranlık duydukları kişiler için yapmayacakları çok az şey vardır. Üzerimizde özdeşlik gücü olan kişilerin bakış açılarını benimseme, başarısızlıklarını görmezden gelme, onaylarını bekleme ve onları rol modeli olarak kullanma eğilimindeyizdir (Heider, 1958). Bir başka ifadeyle sevdiğimiz, saygı duyduğumuz biriyle ters düşmek veya onun hoşlanmayacağı bir şey yapmak pek de arzu edilir bir durum değildir. Dolayısıyla ister yönetici ister işgören olalım; sevilen, sayılan bir kişi olmak gerek iş, gerek özel hayatımızı oldukça kolaylaştırabilecek bir durum olacaktır.

Özdeşlik gücü çoğunlukla **'karizmatik liderlik'** ile ilintilendirilmektedir. Her ne kadar uzmanlar belli bir tanım üzerinde buluşmakta güçlük çekse de karizma, çoğunlukla takipçilerin belli bir kişiye neredeyse sihirli güçler attettikleri bir çeşit kişisel çekim gücü (büyüleyici özellik) olarak tanımlanmaktadır (Miyahara, 1983; Kudisch ve Poteet, 1995). Bazı uzmanlar, karizmayı bir 'armağan' olarak görürken; başkaları, bunun temelde, etki altında kalan kişi tarafından oluşturulmuş bir algı olduğunu belirtmektedirler. Bununla beraber, uzmanlar karizmanın, ilgili kişiye karşı yüksek düzeyde güven, saygı ve sadakat geliştirdiği konusunda birleşmektedirler.

Gücün beş kaynağı birbiriyle bağlantılıdır. Belli bir kaynaktan edinilmiş güç, kişiyi başka kaynaklardan da güç kazanmaya götürebilir. Örneğin, uzman gücünün ortaya çıkardığı güvenilirlik, benimseme tepkisine yol açabilmekte ve özdeşleşme gücünün ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Yöneticilerin zorlayıcı güçlerini kullanmalarının özdeşlik güçlerini azaltabileceği, yüksek düzeyde ödül ve zorlayıcı gücün de uzman gücünü azaltıcı bir etki yaptığı yönünde araştırma bulguları vardır (Aguinis vd, 1994). Ayrıca, belli bir kişi farklı koşullar ve farklı zamanlarda gücünün farklı kaynaklarını kullanabilmeli, böylece de gücünü arttırabilmelidir. Örneğin, meşru güç, zaman zaman uzmanlık ve ödül gücüyle des-

Kişinin sahip olduğu **uzmanlık** ne kadar hayati ve az bulunan bir uzmanlıksa, kişinin sahip olduğu uzman gücü de o kadar fazla olacaktır.

Özdeşlik gücünü “Hatır için çığ tavuk bile yenir” atasözü özetlemektedir.

Karizma, çoğunlukla takipçilerin belli bir kişiye neredeyse sihirli güçler attettikleri bir çeşit kişisel çekim gücü (büyüleyici özellik) olarak tanımlanmaktadır.

teklennmelidir ki bu gücün etkisi altında kalanlar kendilerinden istenen şeyleri biraz daha benimseyerek yerine getirebilsinler.

SIRA SİZDE



Örgüt içinde tüm çalışanlar tarafından rol model olarak alınan bir pazarlama yöneticisinin bir satış elemanını yıllık satış miktarındaki artış nedeniyle tatile göndermesi sizce ne tür güç ilişkilerinin devrede olduğu bir olaydır?

ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KOŞULLARI VE SONUÇLARI

Güç, ancak birtakım koşullar altında gelişebilen bir potansiyeldir. Daha önce de belirtildiği üzere, gücün ortaya çıkmasının koşulları kişinin veya bir grup insanın (ör. bir departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı, görünürlüğüdür ve içinde buldukları sosyal ilişki ağıdır.

İkame edilemezlik, alternatiflerin azlığı veya olmamasıdır. Belli bir kişi veya grubun çok değerli bir kaynağı tekelinde bulundurması onları müthiş güçlü kılan bir durumdur. Tam tersine, kritik bir kaynağın temininde alternatifler arttıkça o kaynağı sağlayan belli bir kişi veya grubun gücü azalmaktadır. Örgütte önemli bir konuda uzmanlığı olan tek kişi sizseniz, o uzmanlığı paylaşan başka kişilerin olması durumuna göre çok daha güçlü olacaksınız.

İkame edilemezlik, sadece kaynak teminiyle ilgili değildir, kaynağın kendisinin de ikame edilip edilememesini kapsamaktadır. Örneğin, imalat işletmelerinin üretimi kolaylaştıran teknolojileri daha fazla devreye sokmaları ve insan kaynaklarını yönetimine önem vermeleri sendikaların gücünü azaltan bir etki yaratmıştır. Dolayısıyla hem teknoloji hem de insan kaynakları birimleri sendikalara alternatif oluşturmuşlardır denebilir.

Değerli kaynaklara erişimi denetiminde bulundurmak da ikame edilemezliği, dolayısıyla gücü arttırmaktadır. Örneğin, insan vücudu üzerinde birtakım tıbbi operasyonları yapmak tıp mesleğinin ve o meslek erbabının denetimindedir. Belli bir makineyi çalıştırma veya müşterilere çok özel belli bir hizmeti sunma üzerine başkalarının kolaylıkla edinmeyeceği bilgilere sahip olan işgören de tıpkı bir cerrah gibi oldukça güçlüdür.

Merkezilik, gücü elinde bulunduran kişinin başkaları ile arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğası ve derecesini anlatan bir kavramdır. Diyelim ki hastalandınız ve işe gidemiyorsunuz. İşe gidemediğiniz gün bundan kimler ne kadar etkilenir? Dolayısıyla sizin işinizin başında olmamanız veya işinizi yapmamanız ne kadar çok kişiyi ne kadar çok etkiliyorsa o kadar güçlüsünüz demektir.

Takdir hakkı, belli bir kurala veya onaya başvurmadan karar verebilme özgürlüğüdür ve bu özgürlüğe sahip olmak örgütlerde gücü oluşturan bir başka koşuldur. Yöneticileri, özellikle de alt ve orta düzey yöneticileri göz önüne aldığımızda, her ne kadar astları üzerinde meşru, zorlayıcı ve ödül gücüne sahip olsalar da bu güçlerini kullanmakta çeşitli kurallarla sınırlandırılmış oldukları bir gerçektir. Ancak bir başka ifadeyle “insiyatif kullanma” örgüt kültüründen etkilendiği kadar kişinin kendisini ne kadar özgür hissettiğiyle de ilgilidir. Yapılan bir araştırmada (Hambrick ve Abrahamson, 1995), böyle bir özgürlüğü iç denetim odaklı yöneticilerin daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

Görünürlük, bir kişi veya bir grubun sahip olduğu güç potansiyelinin bilinirliği ile ilgili bir kavramdır. Bir işgören veya örgütsel birimin çeşitli kaynaklardan beslenen potansiyel gücü bilindiği ölçüde gerçek güce dönüşecektir. Görünürlüğü arttırmanın çeşitli pratik yolları vardır. İş yerinde tek kişilik bir ofiste çalışan birinin, zaman zaman ofisinden dışarı çıkıp çalışma ortamında sosyalleşmeye, örneğin, zaman zaman başkalarının ofislerine kısa sürelerle uğramaya, öğle yemeklerine yalnız

İkame edilemezlik, alternatiflerin azlığı veya olmamasıdır.

Merkezilik, gücü elinde bulunduran kişinin başkaları ile arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğası ve derecesini anlatan bir kavramdır.

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

çıkamaya özen göstermesi yerinde bir tavır olacaktır. Bazı işgörenler, kendileri ve başarılarını daha görünür kılmak amacıyla; diplomalarını, katıldıkları eğitimlerin sertifikalarını, aldıkları şilt ve plaketleri ofis duvarlarında ve kütüphane raflarında sergilerler. Bazı uzmanlar ise görünürlüklerini, televizyon programlarına çıkararak artırma çabasındadırlar. Dolayısıyla siz çok iyi bir çocuk doktoru olsanız da birkaç televizyon programına çıkmanız size daha fazla tanınırlık ve daha fazla hasta getirecektir.

Bir işgören veya örgütsel birimin çeşitli kaynaklardan beslenen potansiyel gücü bulunduğu ölçüde gerçek güce dönüşecektir.



DİKKAT

Sosyal ilişki ağının önemi sıklıkla şu deyişle dile getirilir: “Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemli.” Kurulan ilişkiler gücün artmasını üç şekilde sağlamaktadır: (1) Bir ilişki ağı birbirine güvenen kişilerden oluşur ve bu güven o ağda yer alan kişiler arasında bilgi akışını artırır. Ne kadar çok ilişki ağı içinde yer alırsanız uzman gücünüz de o kadar fazla olur (Krackhardt ve Hanson, 1993). (2) İnsanlar kendi ilişki ağları içerisinde yer alan kişilerle daha fazla özdeşleşme eğilimindedirler. Bu da o ilişki ağında yer alan kişiler arasında özdeşlik gücünü artırır. Böylece, bu kişilerin gerek özel gerek iş yaşamlarında daha fazla desteklenmeleri söz konusudur. (3) Çeşitli ilişki ağlarında yer alan ve bu ağlarda aktif bulunan kişiler kendi örgütleri içerisinde de bilinirler (tanınırlık, görünürlük). Bu sayede de beceri ve yeteneklerinin daha kolay farkına varılır ve terfi gibi önemli birtakım örgütsel ödülleri elde etme olanakları artar. İlişki ağlarına örnek olarak Anadolu Üniversitesi Mezunlar Birliği ve TÜSİAD verilebilir.

Sosyal ilişki ağının önemi sıklıkla “Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemlidir” şeklinde ifade edilmektedir.

Anadolu Üniversitesi Mezunlar Birliği’ne <http://mezun.anadolu.edu.tr> adresinden erişebilirsiniz.



İNTERNET

Gücün sonuçlarına gelince, daha fazla güç edinmenin işgörenlerin güdülenme düzeyleri, iş tatminleri, örgüte bağlılıkları ve iş performanslarını arttırdığı belirlenmiştir (Meydan ve Polat, 2010). Başkaları üzerinde gücün artması, bir diğer taraftan güç sahibinin etkililiğini ve ilişkilerini zora sokmaktadır. Bazı çalışmalar, kendilerini başkalarından daha güçlü gören kişilerin daha güçsüz kişilere göre başkalarına karşı daha ön yargılı, empati kurmakta zorlanan ve daha yanlış algılamaları olan kişiler olduklarını bulmuştur. Güçlü kişilerin aynı zamanda eylemlerinin sonuçları hakkında daha az kaygı taşıdıkları için daha düşüncesiz davrandıkları da tespit edilmiştir (Keltner vd, 2003; Simpson ve Borch, 2005).

Üst yönetim tarafından alınan bir kararın ancak birkaç kez sorulduktan sonra öğrenilebilmesi, bu kararı ilgililere duyurmakla görevli kişilerin güç ilişkileri açısından nasıl değerlendirilebilir?



SIRA SİZDE

3

GÜÇLENDİRME: GÜCÜN İŞGÖRENLERLE PAYLAŞILMASI

Örgütlerde kararlar, özellikle de meşru gücü oldukça fazla olan üst düzey yönetim tarafından, onları hayata geçirecek kişilerden uzakta kalınarak alındığı ölçüde sağlıklı olabilmektedir. **Güçlendirmenin** temel amacı, kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamaktır (Conger ve Kanungo, 1988). Tanımlamak gerekirse, güçlendirme, örgütsel sorunları çözmekte inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme vermektir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Güçlendirme, örgütsel sorunları çözmekte inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme vermektir.

Çalışanlara güç kazandırmak, örgütün kültüründe katılım, yenilikçilik, bilgiye erişim ve hesap verebilirliği besleyen değerlere sahip olunmasını gerektirmektedir. Katılımlı yönetim, basitçe, kararların sadece üst düzey yöneticilerce tek başlarına değil, daha alt düzey yöneticiler ve/veya astlarla birlikte alınmasını anlatır. Bir güçlendirme programının parçası olarak uygulandığı imalat işletmelerinde üretim performansını geliştirdiği ve özellikle alt düzey yöneticilerin güç kazandıklarını hissetmelerini sağladığı tespit edilmiştir (Arthur, 1994; Spreitzer, 1996). Yenilikçiliğe gelince, çalışanların fikir ve önerilerini toplamak ve içlerinden birkaçı da olsa örgütte hayata geçirmek çalışanların kendilerine değer verildiği düşüncesini geliştirmekte, örgüte bağlılığı arttırmaktadır (Akçakaya, 2010; Çavuş ve Akgemci, 2008). Bilgiye erişim konusunda özen gösterilmesi gereken mesele, işgörenlerin işlerini en iyi biçimde yapmalarını sağlayacak bilgilerin kendilerinden saklanmasıyla ziyade olabildiğince sunulmasıdır. Bir örgütte kendi kendini yöneten takımlar üzerinde yapılan bir çalışmada, üretkenliği arttırmak üzere oluşturulan bir takıma gelir-gider tabloları, üretim ve satın alma süreçleri bilgileri tümüyle verilebilmiş, takım üyelerinin gerek gördüğü eğitimlerin de alınması sağlanmıştır (Elmuti, 1997). Kendisinden, işini çok daha iyi yapmasını sağlayacak bilginin esirgenmediğini gören kişi örgütüne daha fazla güven duyacak ve daha fazla iş birliği yapacaktır (Asunakutlu, 2006). İşgörenler örgütlerine fayda sağlayacak kararlar almak üzere yetkilendirildiklerinde sonuçları için hesap verebilmeli, sorumluluk taşımalıdır. Bunun istenmesinde amaç hatalar için cezalandırmak veya çabuk sonuçlar elde etmek değil; kişilerin tüm çabalarını ortaya koyduğundan, üzerinden anlaşmaya varılmış amaçlara yönelik çalıştıklarından ve birbirlerine karşı sorumluluk hissederek davrandıklarından emin olmaktır.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarında yaygın bir yaklaşım kaizen kavramı etrafında şekillenmektedir. *Kaizen*, "sürekli iyileştirme" anlamına gelen Japonca bir terimdir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içerisinde önemli bir kavramdır. Kaizen ve "sadece yap" ilkelerini beş günlük bir uygulamalı eğitim programı içerisinde birleştirerek hayata geçiren bir şirket beş temel ilkedен hareket etmiştir: (1) iş yapmayla ilgili alışlagelmiş sabit fikirlerden kurtul; (2) neden yapılamayacağından çok nasıl yapılabileceği üzerinde düşün; (3) işe mevcut pratikleri sorgulamaktan başla; (4) iyileştirmeleri yapmaya hemen başla ve (5) hataları hemen düzelt. Eğitimin sonunda iyileştirme uygulamaları ve elde edilen sonuçlar üzerine işgörenlerin yöneticilere sunuşlar yapmaları sağlanmıştır (Taylor ve Ramsey, 1993).

Güçlendirme, belli bir örgütte ya vardır ya da yoktur demek doğru değildir. Örgütten örgüte, hatta yöneticiden yöneticiye değişen uygulamalar hem örgüt düzeyinde hem de bireysel düzeyde farklı derecelerde güçlendirmeyi getirmektedir. Güçlendirmenin en zayıf olduğu, hatta hiç olmadığı duruma örnek olarak oldukça detaylı iş tanımları ile geleneksel montaj hattı uygulaması yapan imalat şirketleri verilebilir. Böyle bir ortamda, işgörenlerin kendi işlerini nasıl yapacakları üzerine karar alma serbestileri yoktur. Güçlendirme itibarıyla en gelişmiş uygulamalardan biri ise 'kendi kendini yöneten takımlar'dır. Bu tür takımları oluşturan işgörenler hem kendi işlerini nasıl yapacaklarına hem de örgüte ciddi katkısı olacak uygulamalara karar vermekte olabildiğince özgürdürler. Takım dışında kalan daha üst düzey yönetimin tavrı, alınacak kararlara karışmamak; bunun yerine, kararların hayata geçirilmesi için, örneğin, bütçe sağlayarak destek olmaktır.

Güçlendirme konusunda bilinmesi gereken önemli bir gerçek, her yönetici ve her işgörenin buna her zaman istekli olmamasıdır. Yöneticilerin isteksizliği, güç paylaşmanın güç kaybı olarak algılanmasından kaynaklanabilmektedir. Güçlen-

dirme için yöneticilerden beklenen bir davranış, işgören üzerindeki denetimi bir miktar azaltmaktır. Bunu yapmak bazen yöneticinin özellikle meşru güç algısını zayıflatabilmekte ve rahatsız edici bulunabilmektedir. Hâlbuki işgörenleri güçlendirme, orta ve uzun vadede örgüte önemli ölçüde değer katmaktadır ve güçlendirme programlarını büyük ölçüde hayata geçirmek durumunda olan isteksiz yöneticilere bunun ısrarla anlatılması gereği vardır. Güçlendirilme itibarıyla işgören isteksizliği ise inisiyatif kullanmanın yorucu bir şey olmasında yatar. İnisiyatif kullanımı ciddi düşünme gücü gerektirir. Kendinde bu gücü bulmayan işgören için güçlendirilme büyük bir yüke dönüşebilir. İşgörenleri güçlendirilmeye hazırlamak için eğitim (örneğin, sorun çözme ve yenilikçilik eğitimleri) verilebilir. Ayrıca, örgüt içerisinde uygulanan güçlendirme programlarının meyvelerinin, başka bir ifadeyle gerek örgüte sağlanan katkı gerekse de kazanılan bireysel ödüllerin göz önüne çıkartılmasıyla teşvik sağlanabilir.

ÖRGÜTLERDE GRUPLARIN GÜCÜ

İnsanların gruplar hâlinde (örneğin, takım veya belli bir departman) diğer insan gruplarına göre nasıl daha güçlü hâle gelebildiklerini açıklayan iki model vardır. Bunlar *kaynak-bağımlılığı modeli ve stratejik koşullar modelidir*.

Kaynak-Bağımlılığı Modeli: Kritik Kaynakların Denetimi

Bir örgütü, birbiriyle devamlı kaynak alışverişi yapan altbirimlerden oluşmuş bir varlık olarak düşünmek mümkündür. Resmî olarak oluşturulmuş departmanlar birbirlerine para, personel, araç-gereç, malzeme ve bilgi gibi değer taşıyan mallar alıp vermektedirler. Bu kritik kaynaklar örgütlerin faaliyetlerini başarıyla sürdürmeleri için gereklidir.

Çeşitli altbirimler kaynaklar için çoğunlukla başka birimlere bağımlıdır. Bu bağımlılığı örnekleyelim: Migros, CarrefourSA gibi perakendeci mağazalarda satışta sunduğu malları hem üreten hem de geliştiren büyük bir işletme düşünelim. Satış departmanının elde ettiği finansal kaynak araştırma-geliştirme departmanının yeni ürünler geliştirmesini sağlar. Araştırma-geliştirme departmanı pazarlama departmanının sağlayacağı, müşterilerin nasıl ürünleri hangi miktarlarda ve hangi fiyata satın almakla ilgilenebilecekleri bilgisi olmaksızın ürün geliştirmede etkili olamayacaktır. Üretim departmanı da ürünleri zamanında üretebilmek için gerekli hammaddenin satın alma birimince tedarik edilmesine gereksinim duymaktadır. Satın alma birimi ise ham maddeyi finans departmanının onayladığı bir fiyattan temin etmek durumundadır.

Dolayısıyla belli bir örgütsel altbirim bir diğerinin faaliyetleri için bel bağladığı kaynakları denetimi altında bulundurduğu ölçüde o birim üzerinde güce sahip olacaktır çünkü kendisine bağımlı olan birimin eylemlerini etkileyecektir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Diğer taraftan, gereksindiği kaynaklar için başka birim veya birimlere bağımlılık duyan bir birim, bağımlılığı ne kadar fazlaysa o kadar güçsüzdür.

Her ne kadar örgütleri oluşturan altbirimlerin her birinin örgüte ayrı ayrı katkıları bulunmaktaysa da en güçlü altbirimler diğerleri için en önemli kaynakları temin eden birimlerdir. Tıpkı kişiler arası güç ilişkilerinde olduğu gibi örgütsel alt-birimler arasındaki güç ilişkisinde de bağımlılık çoğunlukla karşılıklıdır. Bu durumda daha değerli kaynağı sağladığı için daha güçlü olan birim, kendisinin gereksindiği kaynağı talep ederken yapacağı müzakerelerde daha iyi bir konumda olacaktır.

Örgütlerdeki birimlerin güçlerini açıklamakta 'kaynaklar üzerindeki denetim' tek başına belirleyici değildir; diğer altbirimlerin 'faaliyetleri üzerindeki denetim' de birimlerin gücünün belirlenmesinde önem taşımaktadır.

Stratejik Koşullar Modeli: Bağımlılık Üzerinden Güç

Birçok işletmede muhasebe veya mali işler departmanı işletmenin diğer departmanlarınca istenen parayı (örneğin, karşılanması beklenen masrafları) onaylama veya onaylamama sorumluluğu taşımaktadır. Her ne kadar bu sorumluluk üst düzey yönetim tarafından verilmişse de mali işlerden sorumlu birim bu sorumluluğu taşıdığı ölçüde, vereceği kararlara bağlı olarak hareket edecek olan diğer birimlerin eylemlerini büyük ölçüde etkileyecektir. Bir başka ifadeyle belli bir örgütsel altbirim, başka birimler için 'stratejik koşulları' denetimi altında bulundurduğu ölçüde güçlü bir alt-birim olacaktır. Örneğimizi biraz daha geliştirelim: Diyelim ki mali işler birimi üretim departmanının çeşitli masraflarının karşılanması üzerine yaptığı taleplerin çoğunu onaylarken pazarlama departmanının çoğu isteğini geri çeviriyorsa bu da ayrıca üretim departmanını pazarlama departmanından daha güçlü bir konuma getirecektir.

Peki, stratejik koşullardan ne anlamalıyız? Örgütlerde neler stratejik koşul oluşturur? Stratejik koşullar modelini geliştiren araştırmacılar (Hickson vd, 1981) üç temel stratejik koşulu öne sürmüşlerdir: **Belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği**. Başka birimlere gelecekte belli birtakım olayların gerçekleşme olasılığı bilgisini sağlayabilen bir birim *belirsizliği azaltma yeteneğine* sahip bir birim olarak güç kazanmaktadır. Piyasaların geleceği, gelecekteki yasal düzenlemeler, gereksinilen ham maddelerin gelecekte bulunabilirliği gibi konular üzerine öngörüler oluşturan departmanlar güçlerini belirsizliği azaltma yeteneklerinden alırlar. Daha spesifik bir örnek olarak, birçok orta ve büyük ölçekli işletmede İnsan Kaynakları departmanlarının böyle bir yeteneğe sahip olduğu iddia edilebilir çünkü iş gücü piyasasını takip eder ve işletmede gerek duyulan çeşitli meslek grubundan insanların bulunabilirliği üzerine diğer departmanları bilgilendirirler. Belli bir örgütsel altbirimin belirsizliği azaltma yeteneği uzun vadede aynı kalamayabilir. Öngörüler zaman içerisinde doğru çıkan departmanlar, güçlerini iyice artırırlar. Öngörüler doğru çıkmayan departmanlar ise güçlerini yitirirler çünkü neden oldukları olumsuzluğu bir daha yaşamak istemeyen diğer departmanlar alternatif bilgi kaynaklarına yönelirler.

Belli bir altbirimin faaliyetleri örgütün bütünü üzerinde ne kadar çabuk ve dolaysız bir etki yaratıyorsa ve kendisine ne kadar sıklıkla danışılması gerekiyorsa örgüt içerisindeki konumunun da o kadar *merkezi* olduğu, dolayısıyla da güçlü olduğu söylenebilir. İmalat işletmelerinin üretim departmanları araştırma-geliştirme departmanlarına göre daha merkezi konumdadır çünkü üretim faaliyetinin durması işletmeyi ciddi bir krize sokar.

İkame edilemezliğe gelince, örgüt içerisinde önem taşıyan belli bir faaliyetin veya işlevin sadece belli bir altbirim tarafından yerine getirilmesi o birime güç kazandırmaktadır çünkü alternatifi yoktur. Örneğin, bir hastanede temizlikten sorumlu işçilere göre hemşireler daha güçlüdür çünkü hemşirelerin işlevini başka insanların yüklenmesi hiç de kolay değildir. Halbuki temizlik işçisi bulmak ve çalıştırmak çok daha kolaydır.

Stratejik koşullardan *merkezilik* ve *ikame edilemezlik* daha önce bireysel gücün koşulları arasında da sıralanmıştı (Bkz. Şekil 7.2). Bilinmelidir ki bu iki koşul önce örgütsel altbirimlerin gücünü açıklamada ortaya atılmış, daha sonra bireysel gücü de açıkladığının farkına varılarak bireysel güç modeli içerisinde yerini almıştır.

Stratejik koşullar modeline göre **belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği** güç kazanımı açısından önemle üzerinde durulması gereken stratejik koşullardır.