

ETKİLEME SÜRECİ: GÜÇ KULLANIMI

HEDEFLER:

Bu bölümün sonunda;

Güç ve güçlendirmenin tanımını yapabilecek,
Gücün ilişkide olduğu kavramları tartışabilecek,
Güç kaynaklarını değerlendirebilecek,
Kurumunda var olan gücü analiz edebilecek,
Bireysel güç evrelerini sayabilecek ve kendinin hangi
evrede olduğunu tanımlayabilecek,
Hemşirelerin sahip oldukları güç tiplerini kritik edebilecek
ve
Profesyonel amaçları gerçekleştirmede güç kullanma
yollarını tartışabilecek bilgiye ulaşan öğrenci grubu
oluşturmaktır.

YÖNETİMDE OTORİTE, GÜÇ VE ETKİLEME

SUNUM PLANI

- **Yönetici Açısından Önemi**
- **Güç, Kuvvet, Otorite ve Etkileme**
- **Güç Kaynakları**
- **Örgüt İçi Güç Mücadeleleri ve Politika**

- **Yönetimin en önemli konuları içinde olan:**
Otorite (yetki),
- Güç (power),
- Etkileme,
- İkna etme,
- İtaat,
- Manipülasyon ve
- Pazarlıktır.

YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ

- "Karşılıklı bağlılık"
- Yöneticinin **başarısı** büyük ölçüde
- astlarına,
- meslektaşlarına (peers),
- üstlerine,
- rakiplerine,
- sendikalara,
- müşterilerine, vs. bağlıdır.

Önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir.

Kullanabilmek ise kişileri etkilemekle mümkündür.

Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha da fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır.

Organizasyonel Çalışmanın Temelinde;

- İş bölümü
- Ortak hareket
- İşbirliği bulunmaktadır.

- Organizasyon şemasının gösterdiği ilişkiler ile fiili ilişkiler birbirinden tamamen farklı olabilmekte veya otoriteye sahip görünenler ile güç sahipleri farklı olabilmektedir.

Uluslararası Hemşireler Birliği- ICN

- Hemşireler, sağlık hizmetlerinin planlanmasında, bölgesel, ulusal ve uluslararası uygun ve etkili sağlık politikalarının oluşturulmasında aktif görev almalıdırlar
- (ICN-2000, ICN- 2008)

GÜÇ sizce nedir?

- Tanıdığınız güçlü kişileri düşünerek bu kişileri güçlü kılan nedenleri tartışınız.

GÜÇ

- En basit tanımıyla **"Potansiyel bir kuvvettir"**.
- "Davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme ve kişilerin istedikleri sonuçlara ulaşmaları için kullandıkları kişisel yetenekleridir."(Pfeffer, 1992).

Güç (power) nedir?

- Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.
- Bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir.
- Güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder.



- Bir kişinin amaçlarına ulaşmak ya da harekete geçmek için ihtiyacı olanları elde etme, kaynakları harekete geçirme ve o amaca ulaşma yeteneğidir.(Kanter 1979).
- Benner'e göre, hemşirelikte güç; hastaları güçlendirmek için uygulanan hemşirelik bakımındır.
- (Yoder-Wise 2003), gücü spesifik bir amacı gerçekleştirmek için diğer insanları etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

GÜÇ - ETKİLEME

Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir.

- Güç ilişkisel bir kavramdır. Güç kavramı daima kişilerarası ilişkileri ifade eder.
- Tek başına ve başkaları ile ilişki kurdurulmadan bir kişi için güçlüdür denilemez.

Güç kavram ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için;

- **GÜÇ ALANI** (domain of power), kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler.
- **GÜÇ KONUSU** (scope of power) ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.
- **GÜÇ KAYNAKLARI** ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.

Güç kelimesini kullanmak için:

- Önce bireylerin veya grupların birbiriyle ilişki içinde olması,
- Daha sonra kişinin kullandığı gücün diğerleri tarafından kabul edilmesi ve
- En sonunda da diğerlerini istenen yönde davranışa sevk edebilmesi gereklidir.

ETKİLEME(influence)

- **Etkileme** : Kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir.
- Veya; bir kimsenin bir başkasının öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesine yol açmak olarak tanımlamak mümkündür.
- **Etkileme**: Bir kişinin davranışları ile (talimat vermek, vs.) başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği (talimata göre hareket etmek, vs.) sürecin adıdır.

- **Kontrol**: Kontrol A'nın B'nin hayat çerçevesinde zorlama oluşturup B'nin davranışlarını A'nın istediği yönde değiştirebilmesidir.

Kuvvet (force) nedir?

- **Kuvvet, gücün uygulanış şekli, yaptırımıdır.**
- Güç ile arasındaki fark; Güç'te, yöneticinin istek ve talimatına riayet edilmektedir. Kuvvet'te ise önlemler (kuvvet) karşısında yöneticinin talimatına uymak zorunda kalınır.

- Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır.
- Bu hak o kişiye o mevkiyi işgal ettiği için verilmiştir.
- Hak o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır.
- Bu anlamda **otorite formal otoritedir.**

Formal ve Informal Otorite

- **Formal otorite: Başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir.**
- Bir yöneticinin, formal otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak çalışanlarını etkilemesi "**informal otorite**" veya "**gayri resmi otorite**" olarak da adlandırılmaktadır.

OTORİTE (YETKİ) NEDİR?

- **Max Weber'e** göre otorite, belirli bir organizasyonun mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır.
- **Henry Fayol** ise otoriteyi; "**emir verme ve itaat bekleme hakkı**" olarak tanımlamıştır.
- **Otorite: (yetki):** Belirli bir örgüt mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Otorite başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir veya genel bir deyişle, otorite gücün kurumsallaştırılmış şeklidir.

- C. Barnard'ın "**KABUL TEORİSİ**"

Bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir.

Kanter 1979'da Gücü iki şekilde açıklamıştır.

- **Formal Güç:** İşin özellikleri ve kurumsal süreçlerle ilgili güç.
- **Informal güç:** Çalışanın kurum içi ve dışı iş arkadaşları, astları ve üstleri ile olan iletişimi sonucu oluşan güçtür.

GÜÇ KAYNAKLARI

- French ve Raven Sınıflaması:
 - **Zorlayıcı güç (coerceive power)**
 - **Yasal güç (legitimate power)** Meşru/pozisyon/yasal güç
 - **Ödüllendirme Gücü (reward power)**
 - **Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç (referent power)**
 - **Uzmanlık Gücü (expertise power)**
- **Zorlayıcı güç (coerceive power):** Korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır.
- **Yasal güç (legitimate power):** İzleyicilerin (çalışanların), önderin veya yöneticinin davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğu güç kaynağıdır.
- **Ödüllendirme Gücü (reward power):** Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin güç kaynağı olarak kullanılmasıdır.
- **Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç (referent power):** Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.
- **Uzmanlık Gücü (expertise power):** Bu güç kaynağı önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir.
- Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir.
- Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir

Carzo ve Yanouzas'a göre başlıca güç kaynakları şunlardır:

- Politik manevralar veya örgütte politika yapmak
- Örgütsel kaynaklar
- Kişisel kaynaklar
- Grup kaynakları

Yöneticilerin, güç ile ilgili olarak kendilerine soracakları sorular:

- Sahip olduğum güç kaynağı nelerdir?
- Sahip olabileceğim başka kaynaklar var mıdır?
- Varsa, bu kaynakları nasıl elde edebilirim?
- Sahip olduğum kaynaklar kimleri ilgilendirir?
- Beni, sahip olduğum kaynakları kullanmaktan alıkoyacak unsurlar nelerdir?



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

. Örgüt İçi Güç Mücadeleleri ve Politika

- Her organizasyon politik bir yapıdır.
- Organizasyon adı verilen yapı içinde kişiler (örgüt üyeleri) çeşitli yol ve metotlarla birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa sevk etmek çabası içindedirler.
- İşte örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı (organizational politics) oluşturur

Güç Artırma Yolları

DuBrin'e göre yöneticilerin güçlerini artırmak üzere kullandıkları başlıca yollar şunlardır:

- a. Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri (koalisyonlar) kurmak.
- b. Benimse ve parçala.
- c. Parçala (böl) ve yönet.
- d. Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu.
- e. Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek.
- f. Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek.

N. Martin ve J. Simms'e göre pek çok yönetici aşağıdaki güç taktiklerini kullanmaktadır

- ☐ Önerileri dinlemek, fakat dikkatli bir şekilde değerlemek,
- ☐ Organizasyonun üst ve alt kademelerindekilerle koalisyonlar (birlik, grup) oluşturmak,
- ☐ Manevra yeteneğini korumak, dolayısıyla, herhangi bir konuya kendini tam olarak yöneltmemek,

- ☐ Haberleşmeyi kontrol etmek,
- ☐ Tavizci davranmak,
- ☐ Olumsuz zamanlama (negative timing) yapmak.
- ☐ Kendine güvenini göstermek
- ☐ Daima bir amir olarak davranmak.

PROFESYONEL GÜÇ

- Kişinin çalıştığı kurumda değişimi etkilemede ya da herhangi bir aktiviteyi gerçekleştirmede uzmanlığını ve yeteneğini kullanmasıdır. (Huber- 2000)

Kişisel Güç

- Kişinin kendi çabaları ile olayları etkileyebileceğine inanma derecesidir. (Huber, 2000)

Bireysel Güç Evreleri

- Birinci Evre: Güçsüzlük(Powerlessness)
- İkinci Evre: Birliktelik gücü(Power by association)
- Üçüncü evre: Sembolik güç (Power by symbol/achievement)
- Dördüncü evre: Yansıyan/aktarılan güç(power by reflection)
- Beşinci evre: Amaca dayalı güç (power by purpose)
- Altıncı Evre: Bilgelik gücü (power by wisdom)

I. Evre: Güçsüzlük (powerlessness)

- Bu evredeki kişiler genellikle, işleri yapmada diğerlerine bağımlı, hiçbirşeyden habersiz, düşük özsaygılı, çaresiz ama umutsuz olmayan kişilerdir.

İkinci Evre: Birliktelik gücü(Power by association)

- İkinci aşamada olan insanlar genellikle örgütlerde belirli kişilerin güce sahip olduğunu düşünürler. Güçlü kişilerle birlikte olup, bu kişilerin, kendilerini gözeteneğini, liderlik yapacağını, bakıp büyüteceğini ve ödüllendireceğini düşünürler. Bu aşamadaki insanlar yeni rolleri, örgüt kültürünü öğrenen ve yönetici veya lidere bağımlı ve kendini keşfetmeye başlamış insanlardır.

Üçüncü evre: Sembolik güç (Power by symbol/achievement)

- Genellikle örgüt içindeki yazılı hale getirilmemiş rollere ve kurallara göre harekete geçerler. Bununla birlikte onları, kurumda yeni bir pozisyon alma, yüksek maaş,zengin olma, lüks yaşam, tatiller gibi istekler harekete geçirir. Bu insanlar genellikle kendi merkezli, gerçekçi ve rekabetçi, uzman ve hırslı kişilerdir.

Dördüncü evre: Yansıyan/aktarılan güç(power by reflection)

- Bu aşamadaki kişiler kuralları, onların yararına olmadığını anladıkları için çok uzun süre dikkate almazlar. Bu durumda kendi tarzlarını geliştirirler. Bu insanlar genellikle yeterli, güçlü, kendi bireysel tarzı ile uyumlu, yansıtıcı, güçlü liderlik gösteren kişilerdir.

Beşinci evre: Amaca dayalı güç (power by purpose)

- Bu kişiler örgütsel kurallara güvenmekten çok içlerindeki bu sese güvenirler. Bu aşamada gücün tanımı bir vizyona sahip olunmasıdır. Bu vizyon hem örgüt hemde kendileri için oluşturulmuş bir vizyondur. Bu kişiler genellikle kendini kabullenmiş vizyon sahibi, skin, mütevazı, diğerlerini güçlendiren, yaşam amacına güvenen kişilerdir.

Altıncı Evre: Bilgelik gücü (power by wisdom)

- Bu kişiler çoğu kez kendilerini kabukları içinde yalnız hissederler. Ancak onlara ulaşılabilirdiği zaman da dokunulmaz olurlar. Gerçekte onlar sıcakkanlı, herkesi kabul eden ve bakıp gözetken kişiler olabilirler. Genellikle bilge ve dünyanın ruhu olarak tanımlanırlar. Ölümünden korkmayan, etik değerlere saygılı ve evrensel kişilerdir.

BİREYSEL GÜÇ

- "Bireyin, uzmanlık ikna yeteneği ve karizma gibi kişisel özelliklerini kullanması sonucu elde ettiği güçtür.
- Bireysel Güç Kaynakları:
- Özdeşlik gücü veya Benzeşim, Karizmatik güç(Referent Power)
- Uzmanlık Gücü
- Karizmatik Güç
- İkna Gücü (persuasion power)

İKNA GÜCÜ

- Kişilerin davranışlarını ikna yolu ile değiştirebilme ve yönlendirebilme yeteneğidir.

Özdeşlik gücü veya Benzeşim, Karizmatik Güç

- Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya liderin kişiliği ile ilgilidir.
- Karizmatik güç, kaynağını kişilik özelliklerinden alır. Kişisel özellikler ve davranışları etkilidir.
- Hedef kişilerin kaynak kişiden etkilenmesi ve hoşlanması durumu vardır.
- Kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile çevresindeki kişileri etkilemesi

Uzmanlık Gücü

- Lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgili olan bir güçtür.
- Uzmanlık alanının kullanılması söz konusudur. Bu güç, çalışanları bilgi ve yetenekle etkileyebilme gücüdür.

KURUMSAL GÜÇ

- Kurumun kaynaklarını kullanma yolu ile güç elde edilmesi
- **Kurumsal güç kaynakları:**
 - Meşru güç veya yasal güç (Legitimate Power)
 - Ödüllendirme Gücü: (RewardPower)
 - Zorlayıcı güç(Coercive Power)
 - Bilgi Gücü (Information Power)
 - Kaynak (Resource) Gücü

Meşru güç veya yasal güç (Legitimate Power)

- Kişinin pozisyonu gereği sahip olduğu güç tipidir. Bir başka deyişle bu güç kaynağı, izleyicilerin liderin ya da yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Gücün kabulü kişinin statü veya ünvanından dolayıdır.

Ödüllendirme Gücü: (RewardPower)

- Ödüllendirme gücü kişilerin diğer kişileri ödüllendirmek için gerekli yetenek ve kaynaklara sahip olmasıdır. Ücret artışı sağlama, daha iyi pozisyona getirme, daha fazla sorumluluk verme, ayın en başarılı elemanını seçme, izin hakkı verme ve övme gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır.

Zorlayıcı güç(Coercive Power)

- Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan herşey bir güç kaynağıdır. Kişi verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuz durumlardan korkması nedeniyle gücü kabul eder.

Bilgi Gücü (Information Power)

- Kurumda gereksinim duyulan, değerli ve yaşamsal görülen bilgileri elinde tutan ya da bu bilgileri sağlama yollarının başında bulunan kişilerin sahip olduğu güç çeşididir.
- Gerekli olan bilgiye ulaşma ve bilgiyi kontrol etme gücüdür.

Kaynak (Resource) Gücü

- Örgütün kaynaklarını kullanma ve dağıtma hakkını elinde bulunduran kişilerin sahip olduğu güç çeşididir.
- Kaynak gücüne, girdilerin dağıtılması, çıktıların satılması, iş görenlere ödeme yapılması, araç gereç giysi, para ve benzerlerinin dağıtılması girer.

KURUMLARDA GÜÇ KULLANIMI

- Liderler ve yöneticiler kurumlarda genellikle farklı güç kaynaklarını kullanırlar.
- **Liderler** öncelikli olarak, güven, bağlılık yaratmak ve izleyenlerin yararına çalıştığını göstermek için kişisel güç kullanırlar.
- **Yöneticiler** ise, işlerin yapılması ve prosedür ve standartlara uyumu sağlamak için pozisyon güçlerini kullanma eğilimindedirler

GÜÇSÜZLÜK

- Kişinin, olayların kendini sürüklediği veya olaylara gerçek benliğini yansıtmadığı duygusuna kapılması ile gündeme gelebilen güçsüzlük olgusu, insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesi ile de yakın bir ilişki içindedir.

Güçsüzlük Hissi Nedenleri

- Örgütlerde çalışan personelin kendini güçsüz hissetmesine yol açan faktörler:
 - 1.Örgütsel Faktörler
 2. Yöneticinin Tarzı
 3. Ödül Sistemleri
 4. İş Tasarımıdır.

1.ÖRGÜTSEL ETMENLER

- Belirli örgütsel değişimler, transferler
- Riskli Girişimler
- Aşırı Rekabet Baskıları
- Bürokratik Ortamlar
- Düşük İletişim ve sınırlı network/iletişim sistemleri
- Aşırı merkezileştirilmiş hastane kaynakları

2. YÖNETİCİ TARZI

- Otoriter (Yüksek Kontrol)
- Olumsuzluklara önem verme (Hatalar Üzerinde Odaklaşma)
- Davranış ve sonuçlar üzerinde nedensiz davranışlar

3. Ödüllendirme Sisteminin Etkili Çalışmaması

- Düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler)
- Rekabete dayalı ödüllerin yeterli verilmemesi
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin azlığı

4. İŞ TASARIMI

- Rol belirsizliği
- Teknik destek ve eğitim eksikliği
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Uygun otorite eksikliği
- İş çeşitliliğinin az olması

İŞ TASARIMI

- İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım
- Uygun/gerekli kaynakların eksikliği
- Çok fazla kurallar ve yönetmelikler
- Rutin işlerin fazlalığı
- Düşük ilerleme fırsatları
- Anlamsız hedefler/görevler
- Üst yönetici ile sınırlı iletişim

- Güçsüzlük iş doyumunu ve örgüte bağlılığı düşürmektedir. Bu davranışlar sonuçta işe devamsızlık, işi bırakma ve yeni çalışanın oryantasyonu ile birleşince maliyeti artırmaktadır.

GÜÇLENDİRME

- Güçlendirme; bireylere ve çalışanlara güç vermeyi ifade etmektedir.

GÜÇLENDİRME

- Çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.

- Daha fazla seçim hakkı vermekle karara katılma sıklığını artırma yolu ile pozisyon gücünün artırılması,
- Eğitim –geliştirme ile uzmanlığın desteklenmesi ve geliştirilmesi
- Başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanı verilmesi
- Bunların sonucunda çalışanın kendine güvenin sağlanması ve motivasyonun artırılması ile güç kazanma gerçekleşecektir.

Güçlendirilmiş Çalışanlar

- Yaptıkları işe katılmaları sağlanmaktadır.
- Daha fazla sorumluluk üstlenme var.
- Ekip çalışması var.
- İşlerin yapılmasında inisiyatif alma var.
- Yaptığı işten hoşlanma var.
- Kurum içindeki etkinliklerin artması kaçınılmazdır.