

## OTORITE- GÜÇ- ETKİLEME

Uzm. Hem. Samin Esmailzade  
Lefkoşa/2015

- Yönetimin en önemli konulardan birisi de otorite (yetki), güç (power), etkileme, ikna etme konularıdır.

## YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ?



## YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ

- Yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır.
- 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
- işbirliği bulunmaktadır.

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

## GÜÇ SİZCE NEDİR?

- Tanıdığımız güçlü kişileri düşünerek bu kişileri güçlü kılan nedenleri tartışınız....!?

## GÜÇ

- Güç, başkalarını etkileye bilme yeteneğidir. Başka bir deyişle güç bir kimsenin, kendi istediği yönde davranışa sevk edile bilme yeteneğidir.
- Güç, ilişkisel bir kavramdır yani güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder.

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.

## GÜÇ KAVRAM VE İLİŞKİLERİNİ DAHA AÇIK HALDE TANIMLAYABİLMEK İÇİN:

- **Güç alanı**, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler.
- **Güç konusu**, kişinin başkalarını hangi konuda etkilediğini ifade eder.
- **Güç kaynakları**, kişinin başkalarını etkileye bilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.

- Dolayısıyla "A güçlüdür" demenin hiç-bir anlamı yoktur. A' nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç ko-nusu) ve nasıl (güç kaynağı) etkilediğinin de belirtilmesi gerekir.

## ETKİLEME

- Etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır
- Etkileme bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesidir
- Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir
- Yöneticilik netice itibarıyla bir etkileme olayıdır

## GÜÇ- ETKİLEME

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

## OTORITE

- Otorite bir güç kullanım şeklidir  
Otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir

Weber'e göre otorite, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır.

- Fayol tarafından emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olarak tanımlanmıştır.

## OTORITE

- 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.

## OTORITE

- formal otorite, başkalarını etkilemenin yasallaştırdığı bir güç şeklidir, Bir yöneticinin, formal otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak çalışanlarını etkilemesi "informal otorite" veya "gayri resmi otorite" olarak adlandırılmaktadır.

## BARNARD'IN "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.



- Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarının değiştirilebilmektedir.
- Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır.
- Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre yöneticinin (veya önderin) gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır:

## GÜÇ KAYNAKLARI

- Yöneticilerin gücünü alabileceği beş önemli kaynak (French ve Raven 1959):
- 1-Zorlayıcı güç
- 2-Yasal güç
- 3-Ödüllendirme gücü
- 4-Benzeşim gücü ve karizmatik güç
- 5-Uzmanlık gücü

## ZORLAYICI GÜÇ

- Korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır.
- Bu kaynak fizik güç kullanımından, silâh (veya başka araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin, işe son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

## YASAL GÜÇ

- Yasal güç İzleyicilerin (çalışanların), liderin veya yöneticinin davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğu güç kaynağıdır , Yasal güç arasında otoriteyi ifade etmektedir.
- Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur.

## ÖDÜLENDİRME GÜCÜ

- Çeşitli şekillerde olabilir mesela: ücret artışı sağlama, terfi ettirme, statüyü değiştirme, sorumluluk verme vs.
- Eğer yönetici astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir güç kaynağına sahiptir.

## BENZEŞİM GÜCÜ VE KARIZMATİK GÜÇ

- 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.
- Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları, önder tarafından daha kolaylıkla et-kilenir hale getirecektir.

## UZMANLIK GÜCÜ

- 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 YANOZAS)****TARAFINDAN EKLENENLER:**

Yöneticilere güç sağlayan kaynaklarla ilgili yukarıdaki sınıflama-ya ek olarak başka sınıflamalar da geliştirilmiştir. Örneğin Carzo ve Yanouzas'a göre başlıca güç kaynakları şunlardır:

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

**(CARZO VE YANOZAS)****TARAFINDAN EKLENENLER:**

1-Politik manevralar ve ya örgütte politika yapmak

- Organizasyon üyeleri organizasyon içinde çeşitli koalisyonlar, birliktelikler kurarak, guruplar uluşturun ve otoritesi olan mevkilere gelmeye çalışarak güçlerini artırabilirler

**(CARZO VE YANOZAS)****TARAFINDAN EKLENENLER:****2-Örgütsel kaynaklar**

Kişinin örgüt içinde yeri, karar merkezlerine veya yetkili kişilere yakınlığı, bilgi ve haber akışı sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi...

**(CARZO VE YANOZAS)****TARAFINDAN EKLENENLER:****3-Kişisel kaynaklar**

Uzmanlık ve benzeşim gücü ile ilgilidir

**4-Gurup kaynakları**

Belirli guruplara üye olma, hatta önemli (güçlü) kişilerle dost olma kişiye başkalarını etkileme imkânı, yani güç sağlayabilir

- Yöneticiler bu çeşitli kaynaklardan elde ettikleri güç ile örgütteki personelin (astlarının, meslektaşlarının ve üstlerinin) davranışlarını etkilemeye çalışacaklardır. Dolayısıyla

Yöneticilerin, güç ile ilgili olarak kendilerine soracakları sorular:

**YÖNETICILERIN, GÜÇ İLE İLGİLİ OLARAK KENDİLERİNE SORACAKLARI 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?

## ÖRGÜT İÇİ GÜÇ MÜCADELELERİ VE POLİTİKA

- 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

## ÖRGÜT İÇİ GÜÇ MÜCADELELERİ VE POLİTİKA

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

- Yöneticilerin güçlerini daha fazla artırmak ve örgüt içi politikada daha başarılı olabilmek için çok çeşitli yollara başvurmaktadırlar.

### YÖNETİCİLERİN GÜÇLERİNİ ARTMAK ÜZERE KULLANDIKLARI BAZI YOLLAR:

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

- Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri kurmak
- Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu
- Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek
- Parçala ve yönet

### YÖNETİCİLERİN GÜÇLERİNİ ARTMAK ÜZERE KULLANDIKLARI BAZI YOLLAR:

- Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek
- Kesin olarak herhangi bir tarafa bağlanmaktan kaçınma
- Kademe kademe ve sonuç olarak ilerleme
- Önerilerin dikkatli ve tedbirli olarak değerlemek

### YÖNETİCİLERİN EN ÇOK KULLANDIKLARI GÜÇ TAKTİKLERİ:

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) oluşturmak
- Manevra yeteneğini korumak, dolayısıyla herhangi bir konuda kendini tam olarak yöneltmemek

- İletişimi kontrol etmek
- Tavizci davranmak
- Kendine güvenini göstermek
- Daima bir amir olarak davranmak
- Belirsizlikler yaratmak
- İstekli ve hırslı astları arasında rekabet yaratmak

- Profesyonel Güç: Kişinin çalıştığı kurumda değişimi etkilemede ya da herhangi bir aktiviteyi gerçekleştirmede uzmanlığını ve yeteneğini kullanmasıdır.
- Kişisel Güç : Kişinin kendi çabaları ile olayları etkileyebileceğine inanma derecesidir.

- Profesyonellik:  
Belirli bir alanda “ yüksek oranda uzmanlık, bilgi, beceri, tutum ve davranış biçimine” profesyonellik denir.

Özetle profesyonel meslek:

- Anlaşılması ve kullanılması güç, fakat talep edilen bir bilgi,
- Yüksek eğitim düzeyi ve hayat boyu öğrenim bilinci,
- Toplumda ayrıcalıklı bir yer ve kontrol olanağı,
- Bilgiye dayalı mesleki statü ve maddi ödüller,
- Örgütlenme ile kazanılmış üyelik ve kurum kimliği duygusu,
- Bağlılık, sorumluluk ve meslektaşlık bilinci

## PROFESYONEL KİŞİ

Profesyonel kişi:

- bir alanı meslek olarak seçen bu alanda derinleşen ve o alandaki bilgi ve deneyimi ile hayat kazanan kişidir.
- Phillips S., Lavin R. (2004) Profesyonel kişiyi “işini iyi bilen ve bunu çevresine kanıtlamış olan bilgi düzeyini sürekli güncel tutan kişidir” olarak tanımlamıştır.

## PROFESYONEL KİŞİ

- Ulusoy ve Görgülü (1996) çağdaş bir yaklaşımla meslek kavramını “genellikle uzun ve yüksek dereceli bir öğrenimi gerektiren, kendine özgü yasal ve ahlaksal kuralları bulunan ve bir kimsenin geçimini sağlayan uğraş” olarak tanımlamaktadırlar.

## PROFESYONEL BİREY

Profesyonel Birey:

- Mesleğe özgü tutum ve davranışa sahip,
- Mesleki idealleri içselleştirmiş,
- Profesyonel birey olma ve profesyonel bir iş yapmayı bir yaşam biçimi olarak kabul eden, Profesyonel ideallere ve kariyere bağlı,
- Bireysel performansını sürekli sorgulayan ve gözden geçiren
- İşine karşı ilgiye sahip olan ve onu sürekli geliştirme ve daha iyi yapabilme çabası içinde olan kişi.

Profesyonellik, meslekleşmeyi de ifade eder. Bir işin meslek sayılabilmesi yani profesyonel olması için de bazı özellikler taşınması gerekir. Bunlar;

- Mesleğe özgü bilgi birikimi
- En az lisans temelinde eğitim
- Toplumla hizmet
- Bağımsızlık (otonomi)
- Mesleğe bağlılık
- Mesleğe özgü ahlak yarasası (etik kodlar)

## MESLEKİ GÜÇ

Mesleki Güç

- Bireysel değil, sosyal bir olgudur.
- Temelini mesleki rol ve pozisyonlar oluşturur,
- Bir mesleğin profesyonel nitelik kazanabilmesi için gerekli olan temel kaynaktır,
- Profesyonel statü daha çok güce dayalıdır,
- Profesyonel güç, bir mesleğin birçok alanda sahip olduğu ayrıcalıkların da bir simgesi.

Mesleki Gücün Bileşenler:

- Bilgi & Uzmanlık(Eğitim)
- Otonomi ( bağımsız uygulama)
- Özerklik ( yönetim yetkisi)
- Otorite ( Yetki)
- Yasal Güç
- Politik Güç

## MESLEKİ ÖRGÜTLENME

Mesleki örgütlenme:

- mesleki rolleri tanımlamak,
- meslek ahlak/etik kuralları geliştirmek,
- politikalar üretmek,
- meslek profesyonellerinin hakları ve sorumluluklarını tanımlamak
- Mesleği toplum karşısında temsil etmek

- Öhlen ve Segesten'e göre (1998) Hemşirelikte profesyonel kimliğin üç boyutu vardır.
- **Kişisel boyut:** Bu boyuta göre, profesyonel kimliğe hemşirenin bütüncül bir parçası olarak bakılmaktadır. Yetkin ve sorumluluk olarak hemşireliği uygulayabilen bir kişi olma duygusuna sahip olma olarak tanımlanmaktadır.
- **Kişilerarası boyut:** Bu boyuta göre, profesyonel kimlik diğer hemşirelerle etkileşim ve sosyalizasyon süreci olarak kazanılan hemşirelik mesleğinin bilgi, beceri, değerler, normlar ve kültürü içselleştirilmesi ile geliştirilebilecektir.
- **Sosyal ve tarihsel boyut:** Bu boyuta göre, hemşireliğe cinsiyet ayrımcılığı yoluyla az değer verilen bir meslek olarak kadınlık alanının bir parçası olarak görülmekteydi . Fakat mesleğe erkek hemşirelerin alınmasıyla değişen sistem toplumda bakış açısını değiştirmiştir.

## HEMŞİRELİKTE GÜÇ:

- Sağlık çalışanları içinde en büyük grubu oluşturan ve hastanın bakım ve tedavisinde en fazla ilişki içerisinde olan hemşireler, gizli güce sahiptirler.
- Hemşirelik liderlerinden Benner (1984) hemşirelerin güçlerini, hemşirelik uygulamasının bilim ve sanat yönünden aldığı belirtmektedir.



### HEMŞİRELİKTE GÜÇ:

- Benner hemşirelik bakımında altı güç tipini tanımlamıştır;
- **Dönüştürücü güç:** bakım verilen bireyin, benlik imajını değiştirmesine yardım etme yeteneği,
- **Bütünleştirici güç:** bakım verilen birey/bireylerin normal yaşama dönmelerine yardım etme yeteneği,
- **Savunuculuk gücü:** engelleri kaldırma yeteneği,
- **İyileştirici güç:** iyileşmeyi hızlandırıcı hasta hemşire ilişkisini yaratma yeteneği,
- **Katılımcı güç:** hasta ile bakım ilişkisinden doğan güç,
- **Problem çözücü güç:** bakım boyunca problemlere çözüm bulmak için, ipuçlarına duyarlı olma ve araştırma yeteneği,

### HEMŞİRELİKTE GÜÇ:

- Hemşirelerin güçlerini arttırmalarında, birbirleri ile yakından ilişkili olan bazı faktörler rol oynamaktadır. Bunlar;
- birlikte hareket etme (birleşme),
- ilişkileri güçlendirme,
- politik etkinliğin artırılması
- Eğitim olarak sıralanabilir (Chitty 2001, Schiwi...



- Hemşirelerin mevcut mesleki durumları ile ilgili farkındalıklarını uyandırılmalı, meslek adına yeni bir bakış açısı için hemşirelik mesleği üyelerinin birlikte hareket etmeleri sağlanmalıdır. Meslek üyeleri ile diğer disiplinler arasındaki ilişkiler güçlendirilmelidir. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının mesleki profesyonelliklerinde etkili olan durumların belirlenmesi ve iyileştirmelere yönelik çalışmalara gereksinim olduğu görülmektedir.

