

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KİŞİSEL GÜÇ ALGISININ ZORBALIK VE GÜCÜN KÖTÜYE
KULLANIMINA ETKİLERİ: STANFORD HAPİSHANE DENEYİ
VE MİLGRAM İTAAT DENEYİ İŞİĞINDA BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Cemil ŞAHİN

KOCAELİ 2017

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KİŞİSEL GÜÇ ALGISININ ZORBALIK VE GÜCÜN KÖTÜYE
KULLANIMINA ETKİLERİ: STANFORD HAPİSHANE DENEYİ
VE MİLGAM İTAAT DENEYİ İŞİĞİNDA BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Cemil ŞAHİN

Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP

KOCAELİ 2017

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KİŞİSEL GÜÇ ALGISININ ZORBALIK VE GÜCÜN KÖTÜYE
KULLANIMINA ETKİLERİ: STANFORD HAPİSHANE DENEYİ
VE MİLGAM İTAAT DENEYİ İŞİĞİNDA BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Cemil ŞAHİN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:

21.06.2017/16

Jüri Başkanı : Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP

(İmza)

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

(İmza)

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Azize ŞAHİN

(İmza)

TEŐEKKÜR

“Kişisel Güç Algısının Zorbalık ve Gücün Kötüye Kullanımına Etkileri: Stanford Hapishane Deneyi ve Milgram İtaat Deneyi Işığında Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmam süresince beni yönlendiren, yapıcı eleştiri, önerileri, bilgisi ve fikirleri ile desteğini esirgemeyen danışmanım Yrd.Doç.Dr. Özge MEHTAP’a; öğrenimim süresince bana ve sınıf arkadaşlarım çok değerli bilgiler aktaran başta bölüm başkanımız olmak üzere çok değerli hocalarıma ve hem sınıf hem de hayat arkadaşım olan Fatma Nur ŞAHİN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı eşime ve kızımız Vera’ya adıyorum.

Cemil ŞAHİN
Kocaeli, Haziran 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
ŞEKİLLER.....	VI
TABLolar.....	VII
GİRİŞ.....	1
1. OTORİTE VE GÜÇ TANIMLARI.....	3
1.1. OTORİTE.....	3
1.1.1. Max Weber.....	3
1.1.2. Weber'in Otorite Konusundaki Görüşleri.....	4
1.1.3. Eleştiriler.....	5
1.2. GÜÇ.....	7
1.2.1. Güç Etüdünde Empirik Gelenekler.....	8
1.3. OTORİTE VE GÜÇ İLİŞKİSİ.....	10
1.3.1. Güç Akışı.....	10
1.4. ORGANİZASYONLARDA GÜÇ.....	12
1.5. KİŞİSEL GÜÇ ALGISI.....	16
1.5.1. Güç ve Sosyal Muhakeme.....	16
1.5.2. Ahlaki Yargıdaki Potansiyel Belirsizlik.....	18
1.5.3. Güç ve Ahlaki Duruluk.....	20
2. GÜCÜN KÖTÜYE KULLANIMI VE BUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	23
2.1. ORGANİZASYONLARDA HİYERARŞİK OLARAK GÜCÜN KÖTÜYE KULLANIMI.....	23

2.1.1. Gücün Kötüye Kullanımı İçin Varolan Fırsatlar	24
2.2. GÜCÜN KÖTÜYE KULLANIMI VE ETİK	26
2.3. LİDERİN BAŞARMA İHTİYACININ SUİSTİMALE ETKİLERİ.....	28
2.3.1. Başarma İhtiyacı	28
2.3.2. Etkileşim İhtiyacı.....	29
2.3.3. Güç İhtiyacı.....	29
3. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR.....	31
3.1. GÜCÜN YOZLAŞTIRMA ETKİLERİ VE KÖTÜYE KULLANIMI ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	31
3.1.1. Avrupa'da İş Yeri Şiddet ve Tacizi	33
4. MİLGRAM İTAAT DENEYİ, STANFORD HAPİSANE DENEYİ VE BU DENEYLERİN ÇALIŞMA İLE İLİŞKİSİ	40
4.1. MILGRAM İTAAT DENEYİ.....	41
4.2. STANFORD HAPİSHANE DENEYİ	45
4.3. ÇALIŞMANIN BAĞLAMİ	47
5. KİŞİSEL GÜÇ ALGISININ ZORBALIK VE GÜCÜN KÖTÜYE KULLANIMINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	50
5.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	50
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	54
5.2.1. Katılımcılar ve Analiz Yöntemi.....	54
5.2.2. Ön Test.....	55
5.3. VERİ ANALİZİ	56
5.3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ÖLÇEKLER.....	56
5.4. ANALİZ	58
5.4.1. Güvenilirlik Analizi	58
5.4.2. Veri Analizi ve Hipotezler	58
5.4.3. Faktör Analizi	68

SONUÇ..... 73

KAYNAKÇA..... 76



ÖZET

Güç ve gücün kullanım şekli yönetim bilimleri açısından her daim ilgi çekici ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan bir konu olmuştur. Kişilerin farkında olmadan başkalarına kötü muameleler yapması ise kontrol edilmesi oldukça güç bir husustur. “Bireyler başkalarının emirlerini yerine getirmek için zorbalık yapar mı?” “Bireylerin sahip olduğu güç algısının gücü iyi ya da kötü yönde kullanmasına etkisi nedir?”

Bu çalışmada modern organizasyonlarda güç ve otorite üzerine varolan görüşleri, Stanler Milgram’ın 1963 yılında Yale Üniversitesi’nde gerçekleştirdiği “İtaat Deneyi” ve Philip G. Zimbardo’nun 1971 yılında Stanford Üniversitesinde gerçekleştirdiği “Stanford Hapishane Deneyi: Hapsedilmenin Psikolojisi Üzerine Bir Simülasyon Çalışması” isimli araştırmalar ışığında irdelenmeye ve yukarıda bahsedilen ve diğer birtakım sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç, Zorbalık, Gücün Kötüye Kullanımı, Çalışma Koşulları, Eğitim

JEL Kodları: J81, J50, I24

ABSTRACT

Power and enforcement of it has always been a subject that is both interesting and needs to be improved. It is especially hard to control people when they are treating people bad unintentionally. “Do people bully other in order to do someone else’s bidding?” “What is the effect of people’s perception of power on using their power for good or bad?”

In this study, I tried to analyze existing views on power and authority in the context of Stanley Milgram’s “Behavioral Study Of Obedience” (1963) and Philip G. Zimbardo’s Philip G. Zimbardo’s “The Stanford Prison Experiment: A Simulation Study of the Psychology of Imprisonment” (1971) and answer these and some other questions.

Keywords: Power, Bullying, Power Abuse, Working Conditions, Education

JEL Codes: J81, J50, I24

ŞEKİLLER

Şekil 1: Şiddet konusunda tehdit edilen ve şiddete uğrayan çalışanlar - ülke gruplarına göre % değerleri	35
Şekil 2: Şiddet konusunda kaygı duyan çalışanlar - ülke gruplarına göre % değerleri (EWCS, 2007).....	36
Şekil 3: Rapor edilen zorbalık olayları – Cinsiyet ve ülke gruplarına göre % değerleri (EWCS, 2007).....	38
Şekil 4: Zorbalık olayları hakkında duyulan endişe – Cinsiyet ve ülke gruplarına göre % değerleri (EWCS, 2007)	39
Şekil 5: Milgram Deney Düzenegi (L: Öğrenci (Learner), T: Öğretmen (Teacher), E: Araştırmacı (Experimenter))	42
Şekil 6: Araştırma Modeli - 1.....	50
Şekil 7: Araştırma Modeli - 2.....	51
Şekil 8: Cinsiyet % Değerleri Şekil 9: Çalışılan Sektör % Değerleri.....	58
Şekil 10: Yaş Grubu % Değerleri	59
Şekil 11:Eğitim Düzeyi % Değerleri.....	59
Şekil 12: Çalışma Süresi % Değerleri Şekil 13: Çalışma Kademesi % Değerleri	60

TABLULAR

Tablo 1: İş yerinde Şiddet Yaygınlığı (European Working Conditions Survey [EWCS], 2007).....	34
Tablo 2: İş yerinde Zorbalık ve İstänmeyen Cinsel Alaka/Taciz Yaygınlığı (EWCS, 2007)	37
Tablo 3: Güvenilirlik Analizi - Güvenilirlik İstatistikleri	58
Tablo 4: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Cinsiyet	60
Tablo 5: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Yaş Grubu ...	61
Tablo 6: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Eğitim Düzeyi	63
Tablo 7: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Çalışma Süresi	65
Tablo 8: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Çalışma Düzeyi	66
Tablo 9: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Çalışılan Sektör	67
Tablo 10: Faktör Analizi	68
Tablo 11: Korelasyon Analizi	69
Tablo 12: Kişisel Güç Algısı'nın Başarma İhtiyacı Faktörü'ne Etkileri – Regresyon Analizi	70
Tablo 13: Kişisel Güç Algısı'nın İtaat Faktörü'ne Etkileri.....	71
Tablo 14: Kişisel Güç Algısı'nın Sorumlu Tutulma Faktörü'ne Etkileri	71
Tablo 15: Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörlerinin Kişisel Güç Algısı'na Etkileri.....	72

GİRİŞ

Yönetimde, otorite ve güç birbirinin yerine geçebilecek şekilde, eş anlamlı gibi kullanılabilir ancak güç, kişi ya da kişileri etkileyip birşey yaptırabilme yeteneğini, otorite ise bu gücü uygulayabilmenin dayanağını ve geçerliliğini ifade etmektedir. Örneğin, bir topluluğun suçlu bir insanı linç edebilme gücü varken, kanunlara inanan insanlar cezalandırma otoritesinin ancak mahkemelerde olabileceğini kabul edeceklerdir.

Sosyal bilimlerin ortaya çıkışından itibaren otorite; aile (ebeveyn otoritesi), küçük gruplar (liderliğin informal otoritesi), orta büyüklükteki organizasyonlar (okullar, endüstriler, ordular vs.) ve toplumsal düzeyde, en ilkel kabilelerden modern uluslara ve organizasyonlara kadar kapsamlı bir araştırma konusu olmuştur.

Yapılan tüm çalışmalar, elde edilen tüm bilgiler ışığında dahi kişilerin sahip olduğu güç ve otoriteleri kötüye kullanmalarının basit bir açıklaması bulunmamaktadır. Bunun en temel sebebi konuya insan psikolojisinin de dahil olmasıdır. Çalışmada bahsedilen Stanford Hapishane Deneyi il Milgram İtaat deneyi tam da bu ve benzeri nedenlerle insan psikolojisinin kötü muamele ve zorbalık üzerine etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Nürnberg Mahkemeleri ile ilgili yapılan çalışmalar ve mahkemelerde sunulan savunma kayıtları incelendiğinde insanların nedenli psikolojik tesir altında kalabilen canlılar oldukları açıkça görülecek ve bireylerin zorbalık potansiyelinin boyutu anlaşılacaktır.

Bu çalışmanın amacı psiko-sosyolojik yönden gerek kamu kuruluşları gerekse özel kuruluşlarda çalışan bireylerin kişisel güç algılarının bahse konu kuruluşlarda yapılan kötü muamelelere etkilerini araştırmaktır. Bu çalışmaya ek olarak halihazırda çalışma hayatına atılmamış üniversite öğrencileri de dahil edilmiş ve kötü muamele ve zorbalık konusundaki görüşleri konusunda bir fikir edinilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada iki araştırma yapılmıştır. Birinci araştırmanın hipotezleri Kişisel Güç Algısının Zorbalık ve Gücün Kötüye Kullanımına Etkileri'ni, ikinci araştırmanın hipotezleri ise sosyo-demografik özellikler açısından incelendiğinde bireylerin ifadelerine verdiği yanıtlarda anlamlı farklılıklar olup olmadığını araştırmaktadır.

Literatür araştırmasında :

1. Bölüm'de otorite ve güç tanımları anlatılmış, bu konuda varolan hakim görüşler ile ikisi arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Ayrıca güç konusunda bireysel algılar anlatılmıştır.

2. Bölüm'de gücün kötüye kullanımı ve buna etki eden faktörlerden bahsedilmiştir.

3. Bölüm'de konu ile ilgili diğer ülkelerde yapılmış çalışmalardan bahsedilmiştir. Bu bağlamda üniversitelerde yapılan çalışmalar, Avrupa Birliği araştırmaları vb. kısaca anlatılmıştır.

4. Bölüm'de bu çalışmaya ışık tutan Stanford Hapisane Deneyi ile Milgram İtaat Deneyi'nden bahsedilmiş ve bu çalışma ile olan bağlantısı anlatılmıştır.

5. Bölüm'de ise çalışma kapsamında yapılan anket ile bu anketin değerlendirme sonuçlarından bahsedilmiştir.

1. OTORİTE VE GÜÇ TANIMLARI

Bu bölümde araştırılacak konuya temel oluşturması maksadıyla ana başlıklar altında tanımlar ve organizasyon içerisindeki yerleri üzerinde durulmuştur.

1.1. OTORİTE

Otoritenin modern sosyal bilimlerdeki tanımı bir tartışma konusudur. Sosyal Bilimler Ansiklopedisinde Michaels'e göre otorite bir grup üzerine hükmün kabiliyet, doğuştan gelen bir özellik ya da elde edilen birşey olduğudur. Diğer bilim adamları otoritenin bir kabiliyet değil de bir ilişki, resmi bir şekilde onaylanmış güç olduğunu savunurlar. Politik felsefede politik otoritenin yetki alanı, bağımsızlığın bölgesi, otorite ve özgürlüğün dengelenmesi ve politik sorumlulukların gerekliliği Plato'dan Aristo'ya ve oradan günümüze bir tartışma konusu olmuştur. Demokratik toplumlarda genel olarak hükümetin otoritesinin kapsama alanı ve geçerliliğini ilgilendiren tartışmalar mevcuttur. Dinde, eğer belirli seremoniler ve davranışlar sergilenirse (kiliseye/camiye gitmek, dua etmek, iyilik yapmak vb.) belirli faydaların elde edilebileceği ya da tam tersi durumda birtakım yaptırımlara maruz kalınacağı düşüncesi, otoritenin uygulanmasıdır. İnanç, kutsal olanın otoritesi ile verdiği direktifleri yerine getirmekle elde edilmektedir.

1.1.1. Max Weber

Max Weber 21 Nisan 1865 yılında Erfurt, Almanya (Prusya)'da doğmuştur. Ansiklopedik bilgi seviyesine sahip tam bir kitap kurdu olan Weber, gençliğinden itibaren daha üniversiteye dahi başlamamışken Yunan klasikleri konusunda ve Kant, Goethe ve Spinoza gibi filozofların çalışmaları hakkında geniş bilgi dağarcığına sahipti. 1882 yılında Heildeberg Üniversitesine girdi ve burada hukuk okudu. Sosyal bir öğrenci olarak göze çarpıyordu ve eskrim gibi sporlarla uğraşıyordu.

Weber sosyoloji biliminin önde gelen düşünürlerinden biridir. Karl Marx'ın sınıf temelli toplumsal çözümlerine karşı, statü kavramı üzerinde durmuştur ve genel olarak bürokrasi üzerine yaptığı çalışmalarıyla tanınır. 14 Haziran 1920 yılında zatürreden hayatını kaybettiğinden bu yana modern antipozitivistik sosyoloji incelemesinin babası olduğu kabul edilmektedir. Sosyolojiyi metodolojik olgunluğa eriştirmiştir (Weber, 1988).

1.1.2. Weber'in Otorite Konusundaki Görüşleri

Max Weber sosyolojik ve psikolojik çalışmalarında 3 tip meşru egemenlik (otorite) tanımlamıştır (Almanca'da karşılığı *Herrschaft*¹ yani egemenlik ya da hükmetmedir) ve hükmetme ya da egemenlik kavramlarının daha çok politik unsurlar ihtiva etmesinden dolayı İngilizce'ye otorite olarak çevirilmiş, dolayısı ile dilimize de bu şekilde geçmiştir.

Weber egemenliği (otoriteyi) belirli bir grup insan tarafından riayet edilen komut zinciri olarak tanımlamıştır. Meşru otorite ise otorite sahibi ve otoritenin kapsamında bulunan insanlar tarafından bu durumun meşru ve haklı olduğunun kabul edildiği durumları kapsamaktadır.

Max Weber 3 tip otorite tanımlamıştır. Bunlar; Geleneksel Otorite, Akılsal/Kanuni Otorite ve Karizmatik Otoritedir.

1.1.2.1. Geleneksel Otorite

Geleneksel Otorite, liderlerin otoritelerini uygulamak için, geleneklere göre ayırım gösterebilen ancak temelde otoritesini uygulamak için toplulukta oturmuş bir inanca sahip olunmasıdır. Bu otorite miras olarak yeni jenerasyonlara geçen, feodal yapılara aittir. Temel olarak yönetilenlerin, yöneten kesimin bu hakkına inancı ve kabulü ile ilintilidir.

¹ Kelimenin ayrıntılı karşılığı için: <https://en.wiktionary.org/wiki/Herrschaft>

1.1.2.2. Akılsal/Kanuni Otorite

Resmi kuralların ve hiyerarşilerin kanuni olmasına olan inanca hiyerarşide yükselenlerin otoritesinin olmasının kabul edilmesine dayanır. Bürokratik, kişisellik uzak, net ve resmi bir yapıya sahip ve yasal sistemlerde görülür. Weber'e göre bu bürokratik yönetimin temeli, kontrolün bilgiye dayalı kullanılmasıdır. Bu nedenle insanlar akla ve mantığa dayalı bu tarz otoriteyi geçerli olarak kabul etme eğiliminde olacaktırlar.

1.1.2.3. Karizmatik Otorite

Bu tarz otorite kişilerin eşi görülmemiş kutsallık, kahramanlık ve örnek karakter özellikleri ile ve bu bağlamda verdikleri emirler, talimatlar ile doğar. Olağanüstü durumların getirdiği bir ihtiyaç olan bu liderler, tam da kriz durumlarında ortaya çıkarlar. Max Weber'e göre, kalıcı ve oturmuş sistemler Kanuni ve geleneksel otoritelerin yönetiminde kurulabilir. Karizmatik otorite ile kurulmuş organizasyon ve sistemler ayakta kalabilmek için önünde sonunda daha stabil bir otorite olmak üzere evrim geçirmek zorundadır.

1.1.3. Eleştiriler

Weber'in otorite tanımına ilişkin en önemli kritiklerden biri, bürokratik organizasyonların Akılsal/Kanuni Otorite olduğu iddiasıdır. Parsons ve Gouldner, Weber'in otorite "makamın yasal yükümlülüğü" ve "teknik yeterliliğe" dayanır iddiasına dikkat çekmişlerdir. Bu, liderlerin diğerlerinden daha fazla bilgi ve yetenek sahibi olması halinde işler ancak çoğu zaman durum bu şekilde değildir. Thompson, personel-hat ayrımının, otorite-beceri ikileminin yapısal çözümü olduğunu ve Weber'in bunu gözardı ettiğini savunmuştur. Ayrıca, Weber'in modelinde tanımlar ve savlarını iyi ayırt etmediğini ve listesindeki ayırıcı karakteristiklerin birbiri ile ilişkilerinin olduğunu söylemiştir².

² Babson Üniversitesinin (ABD) http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/bureaucracy.html internet adresinden Weber'in teorilerine yöneltilen çeşitli kritiklerle ilgili bilgilere ulaşılabilir.

Tüm bu eleştirilere rağmen, günümüzdeki kuramcılar, geçmiş dönemdeki kuramcıların Weber'in teorilerini yanlış yorumladıklarını ve görüşlerini saptırdıklarını düşünmektedir. Weber, formal bir mantık silsilesi oluşturmaktaydı ve bu etkinlik açısından mükemmel olmak zorunda değildi. Resmileştirmenin şekilciliğe dönüşebileceğini ve bürokratikleşirmenin, gücü tepede toplayıp alt düzey çalışanları belirsizlik ve monoton detaylardan bir demir kafese (*Iron Cage*) hapsedebileceğini fark etmişti (Iwuh, 2012).



1.2. GÜÇ

Güç, herkes tarafından bilinen ve yaygın olan bir kelime olmasına rağmen tanımlaması çok da kolay değildir. Gücün tanımı, rehberlik eden soruya (Nerede?, Nasıl dağıtılmış?), analiz birimine (topluluklar, kuruluşlar, gruplar ya da birey) ve nüfuz etkisine (oylama davranışı ya da duygusal deneyim) göre değişebilmektedir. Bazı tanımlar bahse konu kişinin niyetine göre (sosyal motif olarak güç gibi) (Winter, 1988) ya da gücün baskı unsuru olarak kullanılması gibi gücün kullanımına göre değişmektedir.

Güç bir bireyin kaynak sağlayarak ya da kısıtlayarak ya da cezalandırarak başkalarının durumlarını değiştirebilme kapasitesi olarak da tanımlanabilir. Bu kapasite “kişinin (yöneticinin, liderin) başkalarına sağlayabileceği kaynak ya da cezaların gerçek kaynağının bir ürünüdür” (Parker ve Rubenstein, 1981). Kaynak ve cezalar materyalistik (yiyecek, para, ekonomik fırsat, fiziksel zarar ya da işe son verme) ve sosyal (bilgi, ilgi, arkadaşlık, karar alma fırsatı, sözlü taciz ya da sosyal sürgün) olabilir.

Kişinin bu ceza ve kaynakları başkalarına sağlayabilmekteki kişisel serbestisi, o kişinin bireysel güç seviyesi algısını etkilemektedir. “Kişinin bu kaynakları sağlama ve cezalandırma konusundaki güç algısı ile gerçekte varolan gücü çatışabilmektedir.” (Bugental ve Lewis, 1999). Benim, tanımlamamda başkalarının durumlarını değiştirme ifadesini kullanmamın birkaç sebebi bulunmaktadır ve yalnızca tek tip kaynağa ya da çıktıya dayanmamakta, gücün ebeveyn-çocuk ilişkisinden tutun da, uluslararası ilişkilere kadar tüm bağlamlarda varolduğunu önermektedir. Kullandığım tanım ayrıca gücü, kendisine bağlı diğer yapılardan ayıştırmaktadır. (Emerson, 1962; French ve Raven, 1959; Weber, 1947). Örneğin statü bunlardan biridir. Statü kısmen, grupların içerisinde kaynakların tahsisini ve dolayısıyla bireylerin gücünü belirleyebilmektedir (French ve Raven, 1959).

Bunun yanında, statüye sahibi olmadan güce sahip olunabilir (Örn; yozlaşmış politikacı) ya da ilgili güce sahip olmadan statü sahibi olunabilir (devlet dairesinde sıra bekleyen meşhur bir cemaat lideri olmak vb.). Otorite formal yapılardaki hakların

sağladığı haklar ve yaptırım kabiliyeti iken, gücün kendisi informal gruplarda da varolabilmektedir.

Nüfuz, sonunda gücün kazanılmasını anlatan bir davranış iken güç nüfuz etme çabası olmadan da kazanılabilir (işbirlikçi ve adil görüşlü davranışlarla pozisyon edinen liderler gibi). Bu nedenledir ki statü, otorite ve nüfuz, gücün kendisi değil belirleyici faktörleridir.

1.2.1. Güç Etüdünde Empirik Gelenekler

Gücün empirik (deneysel) etüdü 3 soru yön vermiştir³:

Birinci Soru: *Gücün kaynakları nelerdir?*

1959 tarihli artık yönetim bilimi klasiği olan makalelerinde French ve Raven; Zorlama (*Coercion*), Uzmanlık (*Expertise*), Otorite (*Authority*), İdare Gücü (*Referent Power*) ve Ödülün (*Rewards*); güce nasıl temel dayanak olduklarını anlatmışlardır. Birçok çalışma konuşmada sıra almanın pragmatizminden, dedikodu ve alaya kadar çeşitli davranışların, güç dağılımına nasıl etki ettiğini incelemiştir. Bu durum çocuklarda hiyerarşi oluşumunda (Savin-Williams, 1977), organizasyonlarda statü edinme hareketlerinde, informal hiyerarşilerde ve liderlerin ortaya çıkışında belirgindir.

İkinci soru: *Güce eşlik eden şeyler nelerdir?*

Korelasyonları gücün stabilliğine göre değişse de güce değişik düzeylerde *kortizol*⁴ ve *testosteron*⁵ eşlik eder.

³ Detaylar için “The Powerholders” (Kipnis, 1976); “The Social Psychology of Power” (Ng, 1980) isimli çalışmalar ve “Influence, Power, Religion, and The Mechanisms of Social Control” (Raven, 1999) isimli makale incelenebilir.

⁴ Böbrek üstü bezinin kabuk bölgesinde üretilen, vücudun strese gösterdiği tepkiyle ilişkili bir kortikosteroid hormondur. Ayrıntılı bilgi için: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kortizol>

⁵ Androjen grubundan bir steroid hormondur. Memelilerde testosteron birincil olarak, erkeklerde testisler, dişilerde yumurtalıklarda üretilir. Çok az bir oranda da böbreküstü bezlerinden salgılanır. Ayrıntılı bilgi için: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Testosteron>

Gücün sözel olmayan sinyalleri arasında yüz ifadeleri (uysal gülüş vb.), göz teması paternleri (göz teması ya da konuşma sırasında bakışları kaçırma gibi) ve duruş şekli (rahat ya da sıkıntılı oturma gibi) sayılabilir.

Üçüncü Soru: *Gücün sonuçları nelerdir?*

Sosyal psikolojide yer edinmiş sorulardan biri de güçlü bireylerin hedefinde yer alan kişilerin üzerinde, gücün nasıl bir etkisi olduğudur. Örneğin bireyler, otorite figürlerine itaat etme ve güçlü kişilerin ikna denemelerini kabul etme eğilimindedirler.

Güç ve etkileri ile ilgili daha ayrıntılı ve kullanımının etkileri ile daha geniş bağlamda örnekler ilerleyen bölümlerde açıklanmıştır.

1.3. OTORİTE VE GÜÇ İLİŞKİSİ

Politik felsefede otorite ve güç yakından ilişkilidir. Bu bağlamda politik çerçevede otorite, komuta etmek ve istenilen şeyleri uygulamak için steklilik, işbirliği ve güç var olduğunda oluşur. Güç, itaate hakkı olan kişilerin isteklerini gerçekleştirmek adına sahip oldukları zorlayıcı metot iken otorite ilgili şahısların genel onayı, tasvip etmesi ile gücün uygulanabilir kılınmasını ifade eder.

Weber yukarıdaki açıklamayı kabul ederken buna ek olarak otoriteyi güç, zorlama ya da baskıdan ayıran şeyin bir açıdan liderlik, ikna ve etkileme olduğunu, diğer açıdan da meşruluk/yasallık olduğunu ifade etmiştir (Weber, 1947). Yani otoritenin varolması için sadece buna hakkının olduğunun ilgili kişiler tarafından bilinmesinin yeterli olmayacağını aynı zamanda bu kişilerin otoritenin haklı olarak o kişide olduğunu içsel olarak kabul etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Diğer bir açıdan bakıldığında ise bir yönetici iş yaptırmak için gerekli otoriteye sahip olabilir ancak güce (kabiliyete) sahip olamayabilir. Bu iki husustan birinin eksik olması dengesiz bir organizasyona sebep olur. Her düzeyde bu dengenin sağlanması gerekir. Aksi takdirde organizasyon içinde çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Obisi, Nijerya yönetimindeki bu otorite ve güç uyumsuzluğu sorunu üzerinde ısrarla durmuştur (Obisi, 1996). Yönetimin çalışanlarını adil bir şekilde ve dengeli olarak otorite ve güç ile donatması gerekir. “Bu şekilde, organizasyonun stabil olarak işleyebilmesi için astlar organizasyonun kendilerine yüklediği görevleri başarabilmek için araçlara (otorite) ve haklara (güç) sahip olacaklardır⁶” (Bacharach ve Lawler, 1980).

1.3.1. Güç Akışı

Otoritenin boyutları ile ilgili yapılan uygulamalar, otoritenin tek yönlü bir akışa sahip olduğunu ima etmektedir. Burada kastedilen üst kademedен alt kademeye doğru bir akıştır. Güç ise daha farklı olarak, çok yönlü bir akışa sahiptir ve astlar tarafından

⁶ Bacharach and Lawler 1980’de yayınları “Power Tactics in Bargaining” adlı çalışmada, meşru bir güç ve çalışabilir bir otoritenin önemine değinmiş ve bunun sağlanması için yöneticilerin mücadele etmesinin gereğini dile getirmişlerdir (Bacharach ve Lawler, 1980).

da kullanılan bir araçtır. Astlar açısından çok yönlü işleyen yönü elbette zor kullanma değil, üstü etkileme ve manüple etme olarak kendini gösterir.

Organizasyon literatürü, gücün otorite boyutu üzerine vurgu yapmaktadır. Bu, özellikle merkezleşme (*centralization*) ve sorumluluğun dağıtılması (*decentralization*) bağlamında yaşanan endişeler ışığında kendini gösterir. İşlediği düşünülen genel kanı üstten alta doğru akış gösteren bir güç iken, gerçekte varolan astların yöneticileri üzerinde manüplasyon vb. olarak kullanabileceği şekilde güç elde edebilmesi durumu gözardı edilmektedir. Bahsekonu durum organizasyonların iç dinamikleri iyi incelenip, organizasyonlar içindeki bireyler ve alt grupların iyi kontrol altında tutulmasını gerektiren bir husustur.

1.4. ORGANİZASYONLARDA GÜÇ

1980'lerin başlarında 2 Amerikalı sosyolog, F. French ve R. Raven, Organizasyonlarda gücün beş temeli olduğunu anlattıkları günümüzde klasikleşmiş makalelerini yayınladılar. 1980'lerin sonlarında Rosabeth Moss Kanter gücü, organizasyonun kaynaklarının kontrolü olarak yeniden tanımladığı, “Şirketin Erkekleri ve Kadınları (*Men and Women of the Corporation*)” adlı kitabını yayınladı. Birkaç ekleme ile, bu 3 Amerikalı'nın yazdıkları eserler hala organizasyonlarda gücün tanımlanması için başvuru kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Kişisel gücünüzün temelini netleştirmek için basit bir modele sahip olmak, yönetici olarak çalışanlar için çok kullanışlıdır. Esasen, yöneticinin görevi iş yapmak ve yaptırmaktır. Bunu yapabilmek için kaynakları hareketlendirmek gerekmektedir. Bu kaynakları harekete geçirmek için ise güç gereklidir.

Bireysel yöneticiler genellikle organizasyonel gücün mevkisel/hiyerarşik kısmına takılı kalırlar. Etkili değişim etmenleri ve etkili yöneticiler üzerine yapılan çalışmalar ise göstermiştir ki, etkili bireyler ellerindeki bütün gücü kullanmaktadırlar. Ayrıca, bazı durumlarda ellerindeki bir güç kaynağını bir diğeriyle değiştirmektedirler. Esneklik göstermektedirler. Bunun nedeni yöneticinin elinde bulunan gücün kimi zaman karşıdaki başka bir birey tarafından eşit düzeyde bir güçle karşı karşıya kalabilmesidir. Böyle bir durum karşısında yönetici sahip olduğu başka bir gücü devreye sokmakta ve hedefine ilerlemektedir.

Organizasyonlarda etkinlik kişisel esnekliğin bir fonksiyonudur. Bu, kişinin kendi davranış repertuarını geliştirmesiyle olur. Başlangıçta yeni davranışlar garip gelebilir. Ciddi bir efor gerektirebilir ancak zamanla bir karakter halini alır. Yönetici pratik yaparak Bilinçli (*Conscious*) Yeteneğini (*Nasıl yapacağımı düşünmeliyim*), Bilinçsiz (*Unconscious*) Yeteneğe dönüştürür (*Bu bir alışkanlık. Karar verince düşünmeme gerek yok*).

Bunu gerçekleştirebilmek için kişinin bir dönüşümden geçmesi gereklidir. Yeni bir davranış şekli öğrenebilmek için kişi, organizasyonel bağlamda bir konuda etkili

olmadığını kabul etmelidir. Bu sayede kişi Bilinçsiz Yetersizliğini (*Yetersiz olduğumu bilmiyorum*), Bilinçli Yetersizliğe dönüştürür (*Geri-besleme ya da başka bir yolla, şu anki davranışımı istediğimi elde edemeyeceğimi öğreniyorum*)⁷.

Bilinçsiz Yetersizlikten, Bilinçli Yetersizliğe ve Bilinçli Yetenekten, Bilinçsiz Yeteneğe doğru dönüşen bu çevrim, tüm etkili davranış geliştirmenin temelidir. Çevrimdeki 1. aşamayı başarmanın birçok yolu vardır (bir üstle görüşme, 360 Derece Geri-besleme, istenen bir sonucu elde edememek, kendini bir rol modelle kıyaslama vb.).

French ve Raven, birey için organizasyonel gücün kaynağını teşkil eden 5 temel olduğunu vurgulamışlardır:

1. Hiyerarşideki Pozisyon : Kişinin ünvanı ile gösterilen, organizasyon yapısı içerisindeki yeri.

2. Referans İlişkiler : Kişinin, organizasyon içinde yüksek resmi hiyerarşik düzeyde olan bireylerle olan ilişkisidir. Bu ilişkinin algılanma şekli gücü üretir. Burada algılanma şekline vurgu yapılmasının sebebi, kişinin ne kadar yüksek kademedeki kişilerle ilişkisi olursa olsun, eğer bu ilişki diğer çalışan ve yöneticiler tarafından bilinmiyorsa bir güç kaynağı olarak kullanılamayacak olmasıdır. Bu ilişki ispatlanabilir ve bilinir olduğu sürece güç kaynağı olarak kullanılabilir.

3. Kaynak Kontrolü : Bu ilginç bir güç kaynağıdır çünkü, birçok organizasyonun bürokratik yapısı içerisinde, resmi hiyerarşide alt düzeylerde bulunan kişilerden büyük ölçüde kaynağı kumanda eden kişilere rastlanabilmektedir. Örnek olarak bir IT departmanının yönetici ne isterse istesin, şirket kaynaklarından bilişim teknolojilerinin kurulumu üzerine daha çok söz sahibi olmaları gösterilebilir.

⁷ Bu sistem JOHARI Penceresi ile paraleldir. Etkili bir iletişim süreci için Johari Penceresi'nde yer alan "Açık Alan"ın (*Area of Free Activity*) genişletilmesi, "Bilinmeyen Alan"ın (*Area of Unknown Activity*) daraltılması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, etkili bir iletişim, bireyin kendini açığa vurma derecesinin artırılmasıyla mümkün olabilmektedir (Luft, 1982).

4. Kanıtlanmış Uzmanlık : Organizasyon içerisinde önemli bir husus ya da işlemda hayati konularda bilgi, yetenek ya da tecrübe sahibi olduğu bireyler Uzman gücüne sahip olurlar. Burada da pasif olarak bir konuda uzman olmanın hiçbir yararı olmayacaktır. Bu özelliğın organizasyon içerisinde kişisel gücü olan başkaları tarafından bilinmesi ve değeri verilmesi gerekmektedir.

5. Kişilik Gücü : Bireyin kişilik özellikleri (giyiniş, konuşma, duruş vb.) ona organizasyon içerisinde güç sağlayabilir. Organizasyonlardaki başarılı kıdemli idarecilerin ikili ilişkiler kurabilmeye yatkınlıkları, gruplar arası problemleri çözebilmeleri, drama yaratabilmeleri, dış dünyada organizasyonu temsil edebilmeleri herkes tarafından kabul edilmiş özelliklerdir.

French ve Raven'in makalesindeki bu 5 özelliğe Bilgi Gücü'nün eklenmesinin gerektiğı günümüzde netleşmiştir. Eski yönetim anlayışında bilgi, tıpkı diğer organizasyonel kaynaklar gibi bir kaynak olarak görülmekteydi. Bilgiye erişme, bir tür uzmanlık alanı gibi görülmekteydi. Günümüzdeki global ekonomi anlayışında ise, rekabet ortamında organizasyonların kendine bir yer edinebilmesi adına bilginin idare edilmesi ve bilgiye olan bağımlılık bilgi kontrolünü kişisel bir güç haline getirmiştir. Sadece bilgiye erişim değil, bu bilginin zaman, medya, format ve içerik bağlamında düzgün olarak sunulması da büyük önem arz etmektedir.

Bilgi, uzmanlık ve kaynak güçleri, diğer 3 güç çeşidine nazaran daha hızlı geliştirilebilmektedir. Özellikle bir proje organizasyonunda *kaynaklara* erişim projenin başlangıç noktası olabilmektedir. Projenin yürütülmesi esnasında ihtiyaç duyulacak diğer güç kaynaklarına bireysel beceriler ile erişilmesi gerekmektedir:

Uzmanlık : Sen ve projedeki diğer bireylerdir;

Kaynak Kontrolü : Projenin tamamlanması için gerekli olan kaynaklara, pazarlık yapılarak ulaşım sağlanır;

Bilgi _____ : Projeye hazırlık aşamasında ve sırasındaki toplantılarda yapılan teatiler ile bilgiye erişilir veya bilgi paylaşılır. Bunun yanında gözle görülür güce sahip kişiler ile ikili ilişkiler kurulabilir (*Referans Gücü*).

Pozisyon Gücü ve Kişilik Gücü kısa vadede geliştirilmesi en zor olanlardır.

Pozisyon Gücü, organizasyonun hiyerarşik düzeyi içerisinde yükselmeyi gerektirmektedir. Bu ise genellikle birkaç yıl aralıklarla meydana gelir.

Kişilik Gücü, kişinin doğumundan itibaren aile hayatı, okul hayatı, çevresel faktörler ve kişinin kendini geliştirmesi gibi durumlardan etkilenen ve bir ömür süren bir durum olarak çok kompleks bir yapıdır. Sıkı bir kişilerarası etkileşim eğitimi ile kişinin kendini ifade edebilmesi ve ilişki kurabilmesinin önü açılabilir. Liderlik gelişim programları, özellikle 360 gibi geniş tabanlı ve geri-besleme odaklı kurslar ya da yoğun kişisel gelişim deneyimleri kişinin organizasyonda kendini ifade etme şeklini geliştirebilir.

1.5. KİŞİSEL GÜÇ ALGISI

Gücün psikolojik etkisini araştıran bilim insanları, gücün kişilerin davranışlarını etkilemesi üzerine uzun yıllardır tartışmaktadırlar. Empirik (deneysel) olarak yapılan yeterli sayıda araştırma bulunmadığından ötürü bilinen kısım, bilinmeyenlerden daha azdır.

1141 katılımcıyla yapılan bir araştırmanın bulgularına göre kişisel güç algısının, sosyal bağlam ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Örneğin, grup içerisinde kendi istediklerini yapabileceğini düşünen kişiler, aynı zamanda diğer grup üyelerini de kendi istekleri doğrultusunda manüple edebileceklerine inanmaktadırlar. Bunun yanında kişisel güç algısı yalnızca sosyalkültürel (statü vb.) değil, nüfuz etme gibi kişisel özelliklerden de etkilenmektedir. Gücün ayrıca bireyin kendisi üzerinde de büyük etkisi bulunmaktadır. Örneğin güce sahip kişiler, hayatın pozitif ve negatif etkilerini daha yoğun hissetmekte, dünyaya karşı daha baskın bir yaklaşım sergilemekte ve daha yüksek özgüven ve fiziksel sağlığa sahip olmaktadır (Anderson, 2012).

Kişilerin sahip oldukları güç ile ilgili inançları, sosyokültürel boyutlarının, reel etki kapasitelerinin ötesine geçebilmektedir. Güçlü olduğuna inananlar, bu şekilde davranıp gerçekten de daha fazla güç elde edebilmektedirler (Bandura, 1999).

1.5.1. Güç ve Sosyal Muhakeme

Daha evvel bahsedildiği gibi ve daha birçok kaynakta karşılaşılabileceği üzere güç değerli kaynakları kontrol etme ve ödül ya da ceza verebilme yetisidir⁸ (French ve Raven, 1959; Thibaut ve Kelley, 1959; Emerson, 1962; Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003). Bu tanım, gücün temelini değerli kaynakların yönetiminde sahip olunan söz hakkı ile ilintili olduğunu belirten Kaynak Bağımlılığı Teorisi⁹ ile paralellik teşkil etmektedir (Emerson, 1962; Pfeffer ve Salancik, 1978; Pfeffer, 1980).

⁸ Nazaran güçsüz olanlar da güçlü olanlar kadar başkalarını davranışları yüzünden cezalandırabilme yetisine sahiptir. (Molm, Quist ve Wisely, 1994).

⁹ Kaynak Bağımlılığı Teorisi (*Resource Dependence Theory*) organizasyonların dış kaynaklarının bu organizasyonların davranışlarını nasıl etkilediğini araştırır. Dış kaynakların tedarigi tüm organizasyonların taktik ve stratejik yönetimleri için önemli bir ilkedir. Bununla birlikte bu denli büyük sonuçlara sahip olabilecek bir teori,

Bu görüş Russel'in gücü özgürlük ya da kişisel bir vasıta olarak tanımladığı (Russel, 1938) görüşünden ve Dahl'in gücü başkalarının tepkilerini/karşılıklarını kontrol etme kapasitesi olarak tanımladığı (Dahl, 1957) görüşünden farklılık arz eder. Güç bir kişinin sosyal hiyerarşide elinde bulundurduğu konumdan olan statüden farklıdır. (Anderson, John, Keltner, ve Kring, 2001). Güç aynı zamanda sosyal hiyerarşide konumunu oluşturmak ya da korumak adına gerçekleştirilen eylemler (Jolly, 1972; Rosa ve Mazur, 1979) olarak ya da kişisel çıkarlarına yönelik harekette bulunmak (Fragale, Overbeck ve Neale, 2011) olarak tanımlanan nüfuz/hakimiyetten de farklıdır.

Güç ve ceza yönünde yapılan birçok araştırma olduğu halde cezalandırıcının sahip olduğu gücün, cezanın şiddetini nasıl ve ne yönde etkilediğini inceleyen kaydadeğer bir araştırmaya rastlamak güçtür. Bir yandan kişinin gücü arttıkça uyguladığı cezanın şiddeti düşebilir. Bunun nedeni güç sahibinin güçsüze kıyasla daha fazla ben merkezci olmaya gösterdiği eğilimdir (Gruenfeld, Inesi, Magee ve Galinsky, 2008). Bunun anlamı ben merkezci olan güç sahibi kişinin, kendinden güçsüz kişilerin yaptıkları hataları küçük ve değersiz görmesi ve dolayısıyla (belki de) hak edilen cezanın yerine hafif bir ceza ile olayı kapatmasıdır. Ayrıca tamamı olmasa da güç sahibi kimselerin ellerinde bulundukları güç neticesinde daha yüksek bir kontrol duygusuna sahip olmaları ve güçsüzlerin hataları neticesinde büyük zarara uğramayacakları düşüncesi ile hareket etmeleri de mümkündür.

Diğer yandan gücün psikolojik deneyimi yöneticileri başkalarını ağır şekilde cezalandırmak için birkaç yönden cesaretlendirebilir. Öncelikle, güçlü insanlar güçlerini sergilemek için önlemler alabilirler (Brass ve Burkhardt, 1993). Hata yapanları cezalandırarak konumlarını sağlamlaştırmış olacaklarını ve gelecekteki yapılması muhtemel hatalar için insanlara gözdağı vererek ön alabileceklerini düşünebilirler. Bazı düşünürler bu fikri bir adım daha öteye taşıyarak, güçlülerin başkalarının gözündeki konumlarını kaybetmemek ve sağlamlaştırmak adına güçlerini sıklıkla sergilemek zorunda olduklarını öne sürmüşlerdir (McCall, 1979; Thompson

1978'de The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (Organizasyonların Dıştan Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Perspektifi) yayınlanıncaya kadar ortaya konmamıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

ve Luthans, 1983). Yani ağır bir ceza, gücün korunmasını sağladığından kullanışlı bir vasıtaadır.

İkinci olarak güç sahibi kişiler, kararlarının sorgulanmadan kabul edilmesine alışık olduklarından dolayı hata yapanları ağır şekilde cezalandırabilirler (Barnard, 1971; Simon, 1997; Fiske ve Berdahl, 2007) ve bu kararlarına karşı çıkan da olmaz.

Üçüncü olarak hata yapan bireyleri ağır cezalandırmak suretiyle gelecekte meydana gelebilecek hataları önceden insanların gözünü korkutarak önlemeyi ve uzun vadede cezalandırılan bireylerin de üyesi olduğu grubun refahını sağlamayı (Schnake, 1986) hedefleyebilirler.

Son olarak, güçlüler astlarına nazaran daha keskin ahlaki çizgilere sahip olduklarından ağır bir cezayı tercih edebilirler (Lammers, Stapel ve Galinsky, 2010).

Değişik bir bakış açısı olarak Güç, Ahlaki Açıklık ve İş yerlerinde Cezalandırma (*Power, Moral Clarity, And Punishment In The Workplace*) isimli yazılarında Scott S. Wiltermuth ve Francis J. Flynn güçlü kişilerin, etik ve ahlaki konuları güçsüz olanlardan daha farklı yorumlamaları neticesinde cezaları gerekli ya da gereksiz şekilde normalden daha ağır olarak verebilecekleri görüşünü öne sürmüşlerdir (Wiltermuth ve Flynn, 2012). Başka bir deyişle, ahlaki olarak bir olayı yargılama sıradan insanlar için zor bir durum olabilir ancak güçlü kişiler aynı konuyu daha kolay yargılayabilir.

1.5.2. Ahlaki Yargıdaki Potansiyel Belirsizlik

Ahlaki yargılar¹⁰ nadiren keskin hatlara sahiptirler. İnsanlar neyin ahlak dışı, günah ya da yanlış olduğu konusunda sıklıkla birbirlerinden farklı görüşler beyan ederler. Varolan ahlaki karar alma modelleri bu farklılıkları açıklayabilirler. Örneğin, Rest'in Ahlaki Farkındalık, Ahlaki Yargı, Ahlaki Niyet ve Ahlaki Davranış olmak

¹⁰ Ahlaki yargı, terim olarak İngilizce Moral Judgement'tan çeviri olup tam olarak çevirisi bir insanın kanunlar ve yazılı kurallardan ziyade kendi içsel ahlaki duruşu ve hisleri ile eldeki durumu yargılaması ve bir karar vermesi olarak yapılabilir. Verilen bu yazılı olmayan karar etik kurallardan etkilenebileceği gibi kişinin dini olarak inançlarından da etkilenebilir.

üzere 4 Aşamalı Etik Karar Alma İşleminde (Rest, 1986); birçok eğilimsel ve durumsal faktör, kişinin ahlaki içeriğe sahip bir durum hakkında sahip olduğu farkındalığı ve belirli bir davranışın ne kadar ahlaki ya da ahlak dışı olduğu hakkındaki fikrini etkileyebilmektedir. Benzer faktörler kişinin ahlak dışı olarak addedilen davranışlara göstereceği davranışın derecesini de etkileyebilir.

Benzer şekilde, farklı insanlar da belirli kurallara dayalı ahlaki yaklaşımları neticesinde belirli bir davranışın ahlaki olmadığına karar verebilirler. Örneğin, John Stuart Mill'in Faydacılık Felsefesi¹¹¹² yaklaşımı bir davranışın eğer toplumdaki mutluluk düzeyini topluca arttırdığında doğru olarak kabul edilebileceğini öne sürmektedir. Kant'ın Kategorik Zorunluluk (*Categorical Imperative*) görüşü, bir kişinin belirli bir durum karşısında diğer insanların nasıl davranacağını düşünüyorsa kendisinin de aynı şekilde davranması gerektiğini iddia eder. John Rawls ise Bir Adalet Kuramı (*A Theory of Justice*) isimli kitabında kişilerin bir konunun doğru ya da yanlış olduğuna dair kararlarını bir "Cehalet Örtüsü" (*Veil of Ignorance*) altında, yani kendi sosyal konumlarının ve içinde buldukları durumun farkında değilmişçesine vermeleri gerektiğini savunmuştur (Rawls, 1971, 1999). Son olarak geleneksel etik yaklaşımının, ahlaki ya da etik kararların toplumun dikte ettiği kurallar çerçevesinde verilmesi gerektiğini savunduğundan bahsedilebilir (Mackie, 1977; Fritzsche ve Becker, 1984; Kohlberg, 1969).

Tüm bu prensipler davranışların ahlaki ilkelere uygunluğunu değerlendirmede faydalı olsa da bilim insanları iş dünyasında aynı prensipleri uygulamanın o kadar da kolay olmadığını ifade etmişlerdir (Ferrell ve Gresham, 1985; Mayo ve Marks, 1990; Barnett, Bass ve Brown, 1994). Yöneticiler bu tür tamamen prensip temelli¹³ ya da sonuca dayalı¹⁴ yaklaşımları kullanmamakta, bunun yerine karar almada birden fazla yaklaşım kullanmaktadırlar (Reidenbach ve Robin, 1990). Bu yaklaşımların ortak

¹¹ Faydacılık Felsefesi (*Utilitarianism*) ile ilgili animasyonlu ve İngilizce bir anlatım için: <https://www.youtube.com/watch?v=-a739VjqdSI>

¹² Konunun ders notu için: http://www.acikders.org.tr/pluginfile.php/2777/mod_resource/content/3/10.Hafta%20-%20Faydac%C4%B1%C4%B1k%3B%20John%20Stuart%20Mill.pdf

¹³ Deontolojik yaklaşım da denmektedir. Yapılan bir davranışın uygunluğunu varolan kurallar ışığında değerlendirmektir. Ayrıntılı bilgi için: https://en.wikipedia.org/wiki/Deontological_ethics

¹⁴ Teleolojik yaklaşım da denmektedir. Yapılan bir davranışın uygunluğunu ortaya çıkan sonuca ya da yapılış amacına göre değerlendirmektir. Ayrıntılı bilgi için: <https://en.wikipedia.org/wiki/Teleology>

olarak kullanımı yöneticilerin yapılan davranışın ahlaki olup olmaması konusunda karar vermelerinde zorluk çıkmasına neden olabilmektedir.

Yönetici, insanların kollektif olarak herhangi bir davranışın doğru ya da yanlış, ahlaki ya da ahlak dışı olduğuna karar verdiğinin salık verildiği geleneksel yolla karar alsada dahi, insanların genellikle toplumda ortak kabul edilen düşünce sistemleriyle tam olarak bağdaşan görüşlere sahip olmamaları dolayısıyla verdiği kararda bir belirsizlik oluşabilir. Bundan dolayı yöneticiler yapılan bir davranışın tam olarak etik ya da ahlaki olup olmadığı konusunda net bir fikir edinemeyebilir.

Bu durumun yarattığı belirsizliğin yanlış karar verme gibi sonuçlar doğurma ihtimali her daim mevcuttur. Yukarıda anlatılanların tam aksine, yöneticilerin fikirlerine ve etik ya da ahlaki prensiplerine gereğinden fazla güvenmeleri neticesinde de yanlış karar almaları mümkündür. Sonraki bölüm bu durumu açıklamaktadır.

1.5.3. Güç ve Ahlaki Duruluk

Ahlaki duruluk; yani verdiği kararları kendi kişisel inançlarına uydurup, kişisel fikirleriyle bağdaştırarak karar verme eylemi, yeterli güce sahip olduğuna inanan kişiler tarafından, nazaran daha güçsüz kişilere kıyasla daha kolay gerçekleştirilmektedir. Bu hipotezi ortaya atan çalışma 2012 yılında Fast, Sivanathan, Mayer ve Galinsky tarafından yapılmıştır.

Ek olarak Briñol et.al. tarafından yapılan 2007 tarihli çalışma güç artışının, kişinin kendi inançlarına olan güveninin arttığı bulgusuna ulaşmıştır. Güçlü ve kişisel inançları açık olan kişilerin, ikna edici bir mesaj okuduklarında, güçsüz kişilerin yaptığı gibi öne sürülen yeni argümanı kabul etme eğilimi göstermek yerine, evvelen inandıkları fikirlerine bağlı kalma eğilimi göstermişlerdir. Daha ötesinde, bahse konu güce, mesajı okuyup bağlandıktan sonra erişen kişiler de, sonraki durumlarda yeni argümanlara eğilim göstermek yerine o ilk mesajdaki yeni elde ettikleri bilgiye bağlı kalma eğilimi göstermişlerdir. İki durumda da psikolojik güç algısı, insanların fikirlerine olan inançlarını etkilemiştir (Briñol et.al., 2007).

Güçlü CEO'lar tarafından gösterilen şirket satın almak için yüksek prim ödenmesinin kabul edilmesi (Hayward ve Hambrick, 1997) ve riskli şirket girişimlerine girme (Li ve Tang, 2010) şeklindeki yönetsel aşırı özgüven de benzer bir resim ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, 2010 yılında Flynn ve Wiltermuth'un yaptığı çalışmanın gösterdiği üzere, bir danışmanlık ağında çalışan *broker*'ların kendi fikirlerine verilecek olan desteği normalden daha fazla düzeyde tahmin ettikleri gözlenmiştir (Flynn ve Wiltermuth, 2010).¹⁵

Bu örneklerden de anlaşıldığı gibi güç, insanların yaklaşımını ve kişisel tatminlerini gerçekleştirmek üzere hamle yapmalarını etkilemektedir ve bu nedenle güçlü insanların amaçlarına odaklı olarak aldıkları kararlarda diğerlerinin görüşlerini gözden kaçırmalarını ve hatta dikkate almamalarını sağlayabilmektedir (Keltner, Gruenfeld, ve Anderson, 2003). Galinsky, Magee, Inesi ve Gruenfeld'in 2006'da yaptıkları çalışma bu ben merkezliyetçi odağın, güçlü kişilerin perspektif edinme çalışmalarında zayıf sonuçlar edinmesine ve empati hassasiyetlerinin eksik olduğu sonucuna varmıştır. Kişiler kendi fikirlerine karşıt olan fikirlere karşı görmezden gelme eğilimi göstermişler ve önlerine sunulan karmaşık etik problemlerini devasa bir ahlaki duruluk ile tek fikir kendilerinininki kalana kadar savunmuşlardır.

Bütün bu bahsedilen çalışmaların açıkladığı üzere güçlü kişiler kendi kişisel görüşlerine tam bir inanç ve ahlaki duruluk ile yaklaşabilmekte ve kendilerine karşı öne sürülen karşıt fikirlere karşı görmezden gelme eğilimi gösterebilmektedirler. Durumun ciddi bir etik problem olması ya da basit mesleki konu olması büyük farklılık arz etmemektedir. Bu kendi fikirlerinden emin olma hali güçlü kişilerin hata yapma olasılıklarını azaltmadığı gibi, hatadan dönme şansını kendilerine sağlayacak aykırı görüşleri gözardı etmelerini sağlamaktadır. "Kesin bilgiye sahip olduğu inancının sağladığı netlik duygusu, hoşgörüsüzlüğe ve zulüme neden olmaktadır" (Butt, 2000).

"Açık ve duru bir ahlaki konumda bulunan güçlü yönetici ve çalışanların, etik konu ve problemlerde kendilerinden emin olmaları ve karşıt fikirleri kabul

¹⁵ Bu ölçüm "Arasındalık Merkezliliği (betweenness centrality)" kapsamında yüksek puan alan kişilerde gözlemlenmiştir. Sosyal ağ analizi kapsamında ilişkisel bağların yoğunluk ve merkezlilik düzeyleri ile bir ölçümdür ve bu bağlamda sosyal güç ile yakından ilintilidir.

etmemeleri/gözardı etmeleri, etik ikilemin ortasında kalan kişilerin durumlarının değerlendirilmesinde hatalar yapılmasına neden olur mu?” “Güçlü ve ahlaki duruluğa sahip yöneticilerin empati yeteneklerinin zayıf olması halinde, çalışanlarına gereğinden fazla ceza verme ihtimalleri nedir?” Bu ve benzeri sorular, sosyologlar ve yönetim bilimi akademisyenleri tarafından incelenmeye değer konular olarak göze çarpmaktadır.



2. GÜCÜN KÖTÜYE KULLANIMI VE BUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bu bölümde gücün kötüye kullanımı üzerine yapılan çalışmalar ve teoriler incelenmiştir.

2.1. ORGANİZASYONLARDA HİYERARŞİK OLARAK GÜCÜN KÖTÜYE KULLANIMI

Hiyerarşi çeşitli formlarıyla o kadar çok grup ve organizasyonda mevcuttur ki, sosyal ilişkilerin en temel özelliklerinden biri olduğu düşünülebilir. Grupların liderleri, çeşitli etkileşimler sonucu ortaya çıkabilir ve bir ya da birkaç birey statünün, kaynakların çoğunluğunu üzerinde toplayabilir. Bu tür durumlar insanların oluşturduğu en temel sosyal gruplarda hatta primatlarda¹⁶ dahi gözlemlenmektedir. Bu tür sosyal gruplar katmanlı, piramit benzeri yapılardan oluşur ve üst katmanlarda alttakilerden daha az birey vardır.

Her ne kadar organizasyonlar bu tür hiyerarşik sistemleri barındırmamak için çaba gösterebilirler de, bu sistem kendiliğinden oluşabilmektedir (Tannenbaum et.al., 1974; Leavitt, 2005). Kısacası hiyerarşi, dünyada varolan tüm organizasyonlar içinde bir şekilde mevcuttur. Organizasyon yapısının özellikle farklı olacak şekilde oluşturulduğu ve hiyerarşinin minimum düzeyde tutulmaya çalışıldığı kurum ve kuruluşlarda dahi hiçbir zaman tam anlamıyla ortadan kaldırılamamaktadır. Resmi organizasyon yapısında varolmasa dahi organizasyon içerisinde faaliyet gösteren çalışma gruplarında vb. kendini göstermektedir (Sidanius ve Pratto, 1999; Leavitt, 2005).

¹⁶ Goril, orangutan, şempanze, gibbon gibi insansı hayvanlara verilen isimdir.

Organizasyonel gücü araştıran çok sayıda çalışma olduğu halde organizasyonlarda hiyerarşik olarak gücün kötüye kullanımını araştıran yeterli sayıda araştırma mevcut değildir. Günümüzde bu konuya eğilim artmış ve Amerika ve Avrupa Birliği çapında geniş tabanlı araştırmalar yapılmaktadır ancak yönetimin diğer alanları ile ilgili yapılan araştırmalar ile karşılaştırıldığında çok genç bir araştırma alanı olarak kendini belli etmektedir. İlerleyen bölümlerde yapılan bu araştırmalardan bazılarına yer verilecektir.

Organizasyonel güç büyük sorumluluk gerektirmektedir çünkü kötüye kullanım için ele geçen fırsat çoktur. Lord Acton'un ünlü özlü sözü bu durumu açıkça ifade etmektedir "Güç yozlaştırır, mutlak güç mutlaka yozlaştırır. Büyük insanlar neredeyse her zaman kötü insanlardır.¹⁷". Organizasyonlarda özellikle yöneticiler diğer personeli güç vasıtasıyla kötü muamelelere maruz bırakabilmektedir. Bu durum sadece yönetici-çalışan arasında kalmayıp, güç sahibi olan diğer çalışanların da kendi aralarında sahip oldukları diğer güç kaynaklarını kullanıp birbirlerine kötü muamelelerde bulunmaları şeklinde kendini gösterebilmektedir.

2.1.1. Gücün Kötüye Kullanımı İçin Varolan Fırsatlar

Gücün kullanımını orgnaizasyon dahilinde çeşitli yollarla ve sıklıkla meydana gelmektedir. Bu yollar resmi otorite, kültürel normlar, teknik uzmanlık ve organizasyonel politikalar olabilir ve güce sahip olanlar diğerlerini etkileme çalışırlar (Mintzberg, 1983). Bunun yanında güç kullanımının büyük çoğunluğu doğrudan ya da dolaylı olarak hiyerarşik bağlamda meydana gelir.

Organizasyonlardaki bireyler sonucunda elde edecekleri ödülleri, bireylerin hareketleri belirleyebilme faydası, özerklik sağlaması ve kendi başına gücün önemli bir kaynak olması sebebiyle gücü kötüye kullanma konusunda bir özenti duyabilirler. Buna ek olarak kurumsallaşmış güç, demokratik toplumlarda başlı başına bir imtiyaz ve prestij kaynağıdır. David Kipnis gücün baştan çıkarıcılığının önemini vurgulamıştır

¹⁷ Politikacı, tarihçi ve yazar. Tam adı ohn Emerich Edward Dalberg Acton'dur (1834–1902). Bu cümleyi Piskopos Mandell Creighton'a 1887 yılında yazdığı bir mektupta kaleme almıştır. Cümlenin orijinal hali "Power corrupts, absolute power corrupts absolutely. Great men are almost always bad men." şeklindedir. Lord Acton ile ilgili ayrıntılı bilgi için: https://en.wikipedia.org/wiki/John_Dalberg-Acton,_1st_Baron_Acton

(Kipnis, 1972). Hiyerarşik otorite, kaynak kontrolü ve benzeri nedenlerle yöneticiler dikkate değer oranda gücü kötüye kullanma şansına sahiptir. Yönetimsel takdir yetkisini kapsamlı bir şekilde kontrol etme maliyetlerine kıyasla az miktarda finansal fayda sağladığı için örgütler, yöneticilere gücün kullanımını konusunda kayda değer bir otonomi sağlarlar. Ekonomik organizasyonlarda gücün kullanımını Amerika gibi Kapitalist demokratik toplumlarda özel bir husustur (Nord, 1978).

Yöneticileri gücün kötüye kullanımını konusunda eğilimli kılan iki husus gücün mantıklı doğası ve olası mantıksız kullanımınıdır. Mantıklı doğasından kasıt gücün dikey hiyerarşide iş yaptırma unsuru olmasıdır. Çalışanlar kendinden üst kademedeki bir yöneticinin taleplerini yerine getirirler ve bu sayede maaş, prim, ödül vb. faydalar sağlar ya da cezalandırılırlar. Bunun yanında bu durumun mantıksız kullanımını neticesinde gücün kötüye kullanımını ortaya çıkar. Yani, bir yönetici çalışanların bu ödüllere karşı olan zaafiyetlerini ya da ihtiyaçlarını ve aynı ödüle ulaşmak için başka yola sahip olmamalarını kullabilirler. Gücün mantıklı doğası dıştan bakıldığında ceza olarak uygulandığı durumlarda astlara zarar veren bir unsur olabilese de, kötüye kullanımını ortaya çıkaran şey mantıksız kullanımınıdır. En nihayetinde etkin ve koordineli bir iş performansı oluşturmak üzere tahsis edilmektedir ve bu güç-performans ilişkisi ödüller-cezalar vasıtasıyla sağlanmaktadır.

Bunun yanında organizasyonlar tam anlamıyla meritokratik¹⁸ varlıklar değildir ve yöneticiler çalışanları pozitif olduğu gibi negatif olarak da etkileyebilmektedir. Ek olarak, yöneticinin güç kullanım metodu bilinçli ya da bilinçsizce çalışanın bireysel itibarını da zedeleyebilmektedir. Steven Lukes güç sahiplerinin kişisel inanç ve arzularının astlarının refahını ve mutluluğunu olumsuz etkileyebildiğini belirtmiştir (Lukes, 1986).

¹⁸ Meritokrasi: Bireysel etkinliğin mal varlığı ve nüfuz yerine yetenek ve yeterliğe dayandırıldığı yönetim sistemi. Ayrıntılı bilgi için: <https://en.wikipedia.org/wiki/Meritocracy>

2.2. GÜCÜN KÖTÜYE KULLANIMI VE ETİK

Toplumda gücün kötüye kullanımı önemli bir sosyal husustur. Sosyal Bilimlerin topluma sağlayacağı en büyük katkılardan biri gücün hukuki ve hukuk dışı unsurları konusuna ışık tutmaktır (Lewin, 1945). Organizasyonlarda gücün kötüye kullanımı için varolan fırsat ve dürtüler organizasyonel gücün etik doğası nedeniyle analitik gözlem yapmayı gerektirmektedir. Varolan araştırma modelleri de bu gerekliliği yerine getirmeye çalışmaktadır. Ne tür davranışların güç suistimalini oluşturduğu ve etiğe aykırı olduğu bu sayede belirlenebilmektedir. Bu konuda bir çok etik kural devreye girmektedir. İnsanların içinde doğuştan varolan özdeğerleri vardır (Heisler ve Houck, 1977) olgusu bağlamında üstler astlarının şeref ve itibarlarına saygı göstermek durumundadırlar. Bu bağlamda organizasyonlar güç sahiplerinin, bu insani olguyu hiçe saymalarına izin vermemeli ve göz yummamalıdırlar. İşe dayalı eleştiri, meritokratik (yeterliliğe ve kişisel beceriye dayalı) olarak ayırıştırma yapma ve hiyerarşik farklılaştırma insani olarak değersizleştirmeyi gerektirmemektedir.

Diğer bir etik krite de bireysel haklara saygı duymaktır. İsteğe bağlı istihdamı kabul eden çalışanlar tüm haklarından vazgeçmiş sayılamazlar (Molz, 1987). Gizlilik, güvenlik ve dürüstlüğe dair hakları mevcuttur ki bunlar en çok suistimal edilen haklar arasında sayılabilir. Dürüstlük konusunda varolan haklara örnek olarak çalışanların, bir işverenin çalışan performanslarını değerlendirme ve kayıt altına alma kriterlerini bilme hakkı verilebilir.

Üçüncü kriter organizasyonel gücün *Toplumsal Sözleşme*¹⁹ temelidir. Toplamlar organizasyonlara toplumun norm ve kanunlarını çiğnemeyecekleri ve topluma fayda sağlayacakları beklentisiyle kaydadeğer bir güç verirler. Bu durum ihlal edildiğinde yani örneğin ödüllendirilmeyi hak eden bir personelin bahse konu ödülü alması bir üst tarafından engellendiğinde bu üçüncü etik kural çiğnenmiş olacaktır. Organizasyonlar

¹⁹ Toplumsal Sözleşme (*Social Contract*): Ahlaki ve politik felsefede, toplumsal sözleşme ya da siyasi sözleşme, Aydınlanma Çağı'nda ortaya çıkan ve genellikle toplumun kökeni ve birey üzerindeki devletin otoritesinin meşruiyetini ele alan bir teordir. Sosyal sözleşme argümanları, tipik olarak, bireylerin özgürlüklerinin bir kısmını teslim almaya ya da kalan haklarının korunması karşılığında hükümdarın veya hükümetin yetkisine (ya da çoğunluğun kararına) açık veya kapalı olarak izin vermeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, doğal ve yasal haklar arasındaki ilişki sorunu çoğunlukla sosyal sözleşme teorisinin bir yönüdür. Ayrıntılı bilgi için: https://en.wikipedia.org/wiki/Social_contract

Çalışanların haklarının çiğnenmesi halinde müşterilerin ve/veya yatırımcıların daha çok fayda sağlayacaklarını öne sürebilirler. Her ne kadar ilk bakışta toplumsal bağlamda daha fazla kişi fayda sağlıyor gibi görünse de toplumun tamamı bu durumdan yararlanamamaktadır (alışanların hakları iğnendiğinden ötürü) ve dolayısıyla etik kural çiğnenmiş olmaktadır.

Son olarak yöneticiler hak edilen ödülleri engellediğinde eşitlik ve adalet kriterlerini çiğnemiş olurlar. Organizasyonlar yöneticiler bilinçli olarak bu tür davranışlarda bulduklarında etik kuralların dışına çıkmaktadırlar.



2.3. LİDERİN BAŞARMA İHTİYACININ SUİSTİMALE ETKİLERİ

İlişki, iki insan (yönetici-personel ayrımı gözetmeksizin) arasındaki etkileşim, bağlantı ve her türlü alışveriş olarak tanımlanabilir. Lider ve çalışan arasındaki ilişki organizasyon içerisindeki etkileşimleri ve ortak bağlantıları ile tanımlanır. Güç, kişi ve grupların bir işi başarmak için ihtiyaçlarını karşılayabilme güçleridir ve çalışanların bu gücü tanımaları, bir zorundalık hissetmeleri, kısacası liderin bu hakkı elinde bulundurduğuna inanmaları da bu gücün kullanımı ile yakından ilişkilidir. Suistimal ise bu gücün haksız yere ya da uygun olmayan şekillerde kullanılmasıdır. Güç, çalışanların kişiliklerine aykırı olarak gereksiz kullanıldığında ve bu güç kullanımı çalışanların ödül-ceza sistemlerine sirayet ettiğinde güç suistimal edilmiş, kötüye kullanılmış olacaktır.

2.3.1. Başarma İhtiyacı

David McClelland'a göre, bireylerin ihtiyaçları zamanlar edinilir, hayat tecrübeleriyle şekillenir ve başarı, etkileşim ve güç olmak üzere 3 kategoriye ayrılır. Başarı odaklı liderler işlerinde yeni meydan okumalar ararlar ve proje odaklı çalışırlar. Çalışma arkadaşlarının da kendileri gibi başarıya odaklı bir yaklaşım izlemelerinden haz ederler. Kendilerinden daha azıyla kanaat edecek kişilerle çalışmalarını halinde bu tip liderlerin hüsran (*frustration*) hissettikleri gözlenmiştir. Bunun yanında kendilerine başarıları hakkında geri-besleme yapılmasını arzularlar. Bunun eksikliği halinde düş kırıklığı yaşarlar.

Bu halde güç sahibi bu tür bireylerin başarı odaklı liderler olarak görev aldıkları organizasyonlarda astlarının kendileri ile alakalı bu karakteristik ihtiyaçları karşılayamamaları halinde birtakım sorunlar doğabileceği aşikardır.

Haklı olarak organizasyonun başarısını temel aldığı halde, lider aynı zamanda kendi ihtiyaçları (*başarma ihtiyacı*) kapsamında astlarından beklenti içine girer. Bunun geri yansımaları başarılı, azimli, yüksek kabiliyetli liderlerin; kendileri ile aynı kategoride olmayan çalışanlarından da kendi hızına yetişmelerini talep etmelerini gerektirecek projeleri üstlenmesi olabilecektir. Bu bağlamda çalışanlarından kendisi

ile aynı düzeyde kişisel zamanlarından feragat etmelerini, ekstra efor sarfetmelerini isteyecektir. Bunu yaparken kendisi için çalışanların aynı kapasitede olmayabileceğini ya da kendisi ile paralel kişisel güdülerinin olmayabileceğini gözardı edebilecektir.

2.3.2. Etkileşim İhtiyacı

Etkileşim odaklı bireyler, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak ve sevilme ihtiyacı duyarlar. Tarafsız karar alma ve grup içi/gruplararası çatışmaların çözümü gibi konularda bu tip liderler, kendi kararlarından vazgeçme eğilimi gösterebilirler. Bu nedenle etkileşim ihtiyacı yüksek olan kişiler, yönetim pozisyonlarından uzak durma eğilimindedir.

2.3.3. Güç İhtiyacı

Güç ihtiyacı, kişisel ve örgütsel güç ihtiyacı olarak ikiye ayrılabilir. Örgütsel güç ihtiyacına sahip kişiler enerjilerini organizasyonel işlerin tamamlanması için harcarlar. Bu tip liderler, ihtiyaçların tatmininin organizasyonun amaçları ile paralel olması sebebiyle, kişisel güç ihtiyacına sahip personellerden daha faydalıdır. Kişisel güç ihtiyacına sahip kişiler de yüksek güç sahibi olan mevkilere odaklansalar da, bu gücü kişi ve grupları kontrol edebilme isteği ile arzuladıklarından dolayı organizasyona katkıları daha az olacaktır.

Kişisel güç odaklı liderler, odaklarını kaybedip, organizasyonun çıkarlarının ötesinde kendi tatminleri için, gerekli ya da gereksiz emirler verip bunlar yerine getirilmediğinde cezai yaptırımlar uygulayabilmektedirler. Temeli kişisel ihtiyaç olan bu tür uygulamalar, yani gücünü suistimal etmeler organizasyona zarar veren uygulamalardır.

Özetle güç, Liderlerin, çalışanların davranışlarını kontrol etme ihtiyacı duymasını, onları manüple edilebilecek objeler olarak görmesini, kendilerini çalışanlarından soyutlamasını sağlayabilmektedir. Yapılan bir araştırma, gücünü suistimal eden liderlerin sıklıkla; davranışları etkileyebilme, ödül alma, fayda sağlama ve bağımsızlık özelliklerinden motive olduklarını göstermiştir.



3. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yozlaşma, zorbalık ve gücün kötüye kullanımı gibi konularda yapılan araştırmalar ve deneylerden bazıları incelenmiştir.

3.1. GÜCÜN YOZLAŞTIRMA ETKİLERİ VE KÖTÜYE KULLANIMI ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

2010 yılında yapılan Lammers ve arkadaşları tarafından bir ankette katılımcılar, daha az güce sahip katılımcılara nazaran kopya çekmeye daha karşı olduklarını belirtmişlerdir. Bundan sonra, kopya çekme ve dolayısıyla daha yüksek ödül alma fırsatı doğduğunda güçlüler kopya çekmişlerdir. Uzmanlar, bu davranışın sosyal hayatta nasıl vücut bulduğunu şu şekilde açıklamışlardır: “kişiler, istediklerini güçlerini kullanarak yalnızca cezalandırılmayacaklarını bildiklerinden değil, içgüdüsel olarak bunu yapmaya hakları olduğunu hissettiklerinden yapmaktadırlar. Aynı şekilde güçsüzler izin verilmediğinden değil, hakları olmadığını düşündüklerinden dolayı ihtiyaçları olan şeyi alamazlar” (Lammers, Stapel ve Galinsky, 2010).

Yapılan bir başka psikolojik araştırmaya göre güç kazanma, erkeklerde halihazırda varolan cinsiyet ayrımcılığı hislerini artırmakta, kadınlara yönelik nesneleştirme duyguları ile birlikte cinsel taciz türünden vak'alarını artırmaktadır. Bunun yanında daha karanlık noktalar olan narsistlik, psikopati ve sadizm gibi kişilik bozuklukları, güç elde edildiğinde yoğunlaşmaktadır (Bargh, 1995).

Toplumun çeşitli kesimlerinde yapılan diğer araştırmalar gücün insanların ahlaki değerlerini zayıflatabildiğini ve davranışlarını değiştirebildiğini ortaya koymaktadır. Örneğin politik alanda dünya çapında bu tür haberler sıklıkla basına yansımaktadır²⁰.

²⁰ Panama'da konuşlu Mossack Fonseca adlı kurum tarafından 214 binden fazla off-shore kurum için düzenlenmiş olan gizli belgelerin 3 Nisan 2016 ortaya çıkması dünya çapında büyük bir skandala sebep olmuştur. Off-shore hesap sahipleri arasında politikacı ve sinema yıldızları da vardır. Ayrıntılı bilgi için: https://tr.wikipedia.org/wiki/Panama_Belgeleri

Benzer şekilde son dönemde Amerikan camiasında büyük şirketler ve bankaların batmaktan kurtulmak için hükümetten destek beklentileri ve bu desteği almaları sansasyona neden olmuş ve bu şirketlerin yönetici ve CEO'larının iflas argümanları yaptıkları tarihlerde dahi kendi hesaplarına şirketler üzerinden yüklü miktarda maaş yatırmaları²¹ çok ses getirmiştir²².

Tilburg Üniversitesinden (Hollanda) Joris Lammers ve Diederik A. Stapel ile Northwestern Üniversitesinden (ABD) Adam D. Galinsky gücün nasıl manüple edilip kötüye kullanıldığı na bakılmaksızın yaptıkları deneyler neticesinde güçlülerin, güçsüzlere nazaran daha fazla ahlaki ikiyüzlülük sergiledikleri sonucuna vardıklarını iddia etmişlerdir. Yapılan 5 deneye ilişkin hususlar aşağıda sıralanmıştır (Lammers, Stapel ve Galinsky, 2010):

1 numaralı deneyde ahlaki yargı ve ahlak dışı davranış arasındaki uyumsuzluk ölçülmüş ve güçlülerin daha fazla ahlak dışı davranışta buldukları halde bu tür davranışlara karşı daha güçsüzlere nazaran düşük toleransa sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

2, 3, 4 ve 5 numaralı deneylerde kişinin kendi ahlak dışı davranışlarının ve başkalarının ahlak dışı davranışlarının kabul edilebilirliği arasındaki uyumsuzluk ölçülmüştür. İlk bahsedilen metodun yapılan davranışı ölçmek gibi bir avantajı mevcuttur ancak belirli bir uyumsuzluk ölçütüyle ikiyüzlülüğün derecesini ölçme olanağı sunmamaktadır. Bu ikinci grup deneylerde güçlüler kendi uyumsuzluklarını güçsüzlere kıyasla daha kabul edilebilir bulmuşlardır. Benzer şekilde tüm çalışmalarda yalnızca güç sahibi katılımcılar ahlak dışı tutumların kabul edilebilirliği konusunda ikiyüzlülük sergilemişler yani kendilerinin davranışlarını kabul ederken güce sahip olmayanlarınkini kabul edilemez bulmuşlardır. Bu tutum yapılan ahlak dışı davranış düşük çaplı olsa da (örn. daha fazla piyango bileti için hile yapmak), büyük çaplı olsa (örn. kanuni bir suç) da değişmemiştir.

²¹ Konu ile ilgili bir haber için: <http://abcnews.go.com/Business/story?id=8214818>

²² 2008 Acil Ekonomik İstikrar Yasası (*Emergency Economic Stabilization Act of 2008*). Ayrıntılı bilgi için: https://en.wikipedia.org/wiki/Emergency_Economic_Stabilization_Act_of_2008

Sonuç olarak yetki/güç sahibi olma hissini sahip olduğu hayati önem ortaya çıkmıştır. Güç kanuni olduğu ve hak olarak hissedildiğinde ikiyezlülük ortaya çıkmaya başlamaktadır. Eğer elde bulundurulan güç hakkında bu şekilde bir düşünce yoksa ikiyezlülük etkisi kaybolmaktadır.

3 ve 4 numaralı deneylerde beklenmedik şekilde düşük güç sahibi katılımcıların kendi ahlaki uyuşmazlıklarını yargılamada diğer katılımcılarını yargılamakta yaptıklarından daha sert tutum içerisinde buldukları gözlemlenmiştir. Bu duruma Aşırı Yargılama (*hypercrisy*²³) denebilir. Bunun yanında belirtilmesi gerekir ki güçlülerin ikiyezlülük derecesi, güçsüzlerin aşırı yargılama derecesinden daha yüksek çıkmıştır. Nedeni bahse konu aşırı yargılama sonucunun yalnızca 3 ve 4 numaralı deneylerde istatistiksel olarak anlamlı çıkmasıdır. İnsanlar şahsi çıkarları için ikiyezlülük eğilimindedirler. Görünüşte ahlaki insanların ahlaka aykırı davranışları şaşırtıcı değildir (Batson ve Thompson, 2001). Bu nedenle eğer insanların düşük güç sahibi olmalarının aşırı yargılamayı sağlaması demek, önce bu temel dürtünün aşılması demektir. Güç sahibi insanların sahip oldukları gücü bu temel davranış şekli olan ikiyezlülük ile birleştirmeleri de güçsüz ve güçlüler arasındaki farkı açıklamaktadır.

Son olarak, aşırı yargılama ikiyezlülüğe kıyasla daha az görülen bir etki olarak göze çarpmaktadır. Bunun yanında meydana geldiğinde, güçsüzler tarafından ya da güç sahibinin elinde bulundurduğu gücün yasallığına veya geçerliliğine olan inancının az olduğu durumlarda sergilenen bir davranış olmaktadır.

3.1.1. Avrupa’da İş Yeri Şiddet ve Tacizi

Avrupa Güvenlik ve İşyerinde Sağlık Ajansı (*European Agency for Safety and Health at Work*²⁴) ya da kısaca **EU-OSHA**’nın 2010 yılında yayınladığı Avrupa Risk

²³ Bu kelime ikiyezlülük kelimesinin İngilizce karşılığı olan *Hypocrisy* kelimesinden türetilmiştir. Kelimenin *Hypo* parçası “under”, yani buradaki anlamıyla “az/gereğinden az” ve *Cricy* parçası “eleştirmek, gözden geçirmek” anlamına geldiğinden Hypocrisy kelimesi temelde gereğinden az incelemek ya da eleştirmek dolayısıyla kendi bildikleriyle çelişmek ve ikiyezlülük yapmak anlamına gelir. *Hyper* kelimesi ise “aşırı” anlamına geldiğinden dolayı bu yeni türetilen kelime basit bir çeviriyle “aşırı eleştirmek” anlamına gelmektedir.

²⁴ Avrupa Birliği’nin (AB) ajansları, Avrupa Birliği’nin (AB) bağımsız organlarıdır. Bu Ajanslar AB’nin Enstitüsyonel Kurumlarından farklıdır. Ajanslar belirli görevleri, kendine özgü alanlarda yerine getirmek için oluşturulmuşlardır. Ayrıca her ajansın kendine özgü yasal kişiliği mevcuttur. Bazıları bilimsel veyahut teknik bilgi ve beceri içerirken, bazıları ise farklı ilgi grupları arası iletişimi kolaylaştırmak ve rahatlamak için Avrupa ve Uluslararası seviyelerinde oluşturulmuştur. Ayrıntılı bilgiye aşağıdaki internet adreslerinden ulaşılabilir:

Gözlemevi Raporu (*European Risk Observatory Report*)’na göre Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı’nın Avrupa Çalışma Koşulları Anketleri (*European Working Conditions Survey* ya da **EWCS**), tüm Avrupa Birliği ülkelerinde farklı zamanlarda işyeri şiddetinin yaygınlığını ölçen tek ankettir. Türkiye Cumhuriyeti de bu anketin uygulandığı ülkeler arasında yer almaktadır. EU-OSHA, Yeni ve Gelişen Risklerle Mücadele Konusunda Avrupa Şirketler Anketi (*European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks* ya da **ESENER**), başlığı ile yöneticiler ve çalışanların emniyet ve sağlık temsilcilerine işyerinde güvenlik ve sağlık risklerinin yönetilme şekli hakkında ve iş ile ilgili stres, şiddet ve taciz benzeri psikolojik sosyal riskler konusunda sorular yöneltmiştir.

2009 yılı ilkbaharında Avrupa Birliği üyesi 27 ülke, Hırvatistan, Norveç, İsviçre ve Türkiye dahil olmak üzere toplam 31 ülkede 28 649 yönetici ve 7 226 sağlık ve güvenlik temsilcisi görüşülmüştür. Çalışma ile ilgili bulgulardan bazıları aşağıda açıklanmıştır. Dördüncü EWCS'nin sonuçları, çalışanların %5'inin şahsen ya iş arkadaşlarından ya da diğer çalışanlardan gelen şiddete maruz kaldıklarını belirlemiştir. Elde edilen sonuçlar ayrıca, işyeri içindeki veya dışındaki kişilerden gelen fiziksel şiddetin 1995'den 2005'e artış eğiliminde olduğunu (%4 ila %6 arasında) göstermektedir.

Tablo 1: İş yerinde Şiddet Yaygınlığı (European Working Conditions Survey [EWCS], 2007)

Son 12 ay içerisinde aşağıdakilerden birine maruz kaldınız mı?	1995	2000	2005	2005	2001	2005	2001	2005
	AB-15	AB-15	AB-15	AB-25	NMS	NMS	AC2	AC2
Fiziksel şiddet tehditi	-	-	6	6	-	5	-	4
Fiziksel Şiddet								
• İş yerinde çalışanlardan	4*	2	2	2	1	1	1	1
• İş yeri dışından	-	4	5	4	3	4	3	3
İş yerinde çalışan ya da çalışmayan kişilerden fiziksel şiddet**	4	5	6	5	3	4	4	4

AB ajansları için : https://tr.wikipedia.org/wiki/Avrupa_Birli%C4%9Fi'nin_ajanslar%C4%B1
 EU-OSHA için : https://en.wikipedia.org/wiki/European_Agency_for_Safety_and_Health_at_Work

* 2 alt soru 1995 yılında birleştirilmiştir.

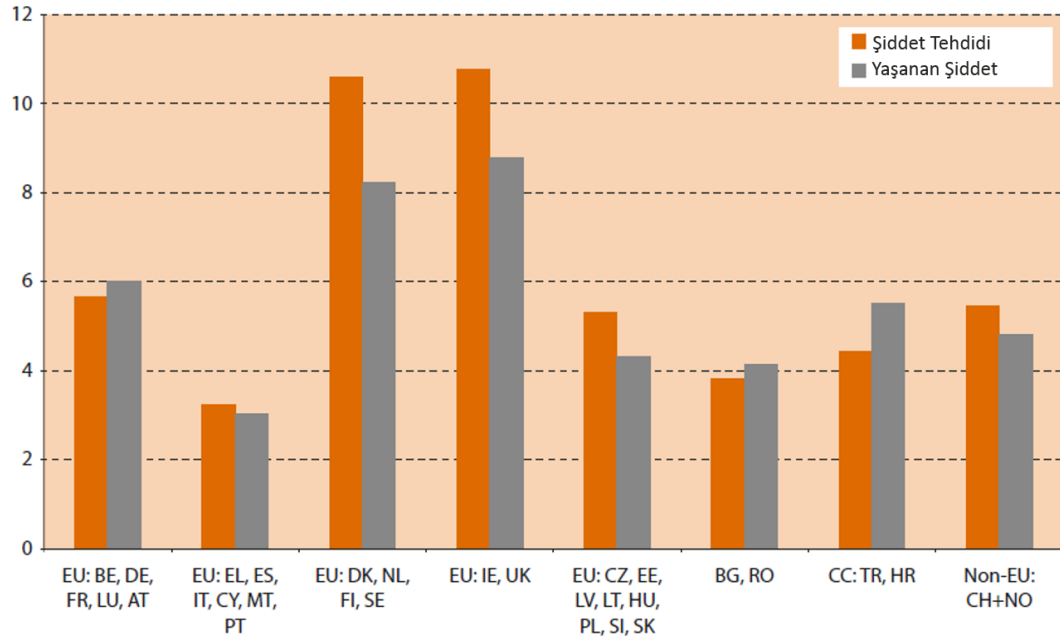
** S29b veya S29c 'den birine "Evet" yanıtı verenlerin birleştirildiği bir değişkendir.

EU-15: 2004 'te meydana gelen genişleme öncesi AB üyesi olan 15 ülke.

NMS: 2004 'te AB'ye üye olan 10 devlet. (New Member States kısaltması)

AC2: 2007 yılında AB'ye katılan Bulgaristan ve Romanya.

Şekil 1: Şiddet konusunda tehdit edilen ve şiddete uğrayan çalışanlar - ülke gruplarına göre % değerleri (EWCS, 2007)



AT: Avusturya

EE: Estonya

IE: İrlanda

PL: Polonya

BE: Belçika

EL: Yunanistan

IT: İtalya

PT: Portekiz

BG: Bulgaristan

ES: İspanya

LT: Litvanya

RO: Romanya

CH: İsviçre

EU27: AB-27 Ülkeleri

LU: Lüksemburg

SE: İsveç

CY: Kıbrıs

FI: Finlandiya

LV: Letonya

SI: Slovenya

CZ: Çek Cumhuriyeti

FR: Fransa

MT: Malta

SK: Slovakya

DE: Almanya

HR: Hırvatistan

NL: Hollanda

TR: Türkiye

DK: Danimarka

HU: Macaristan

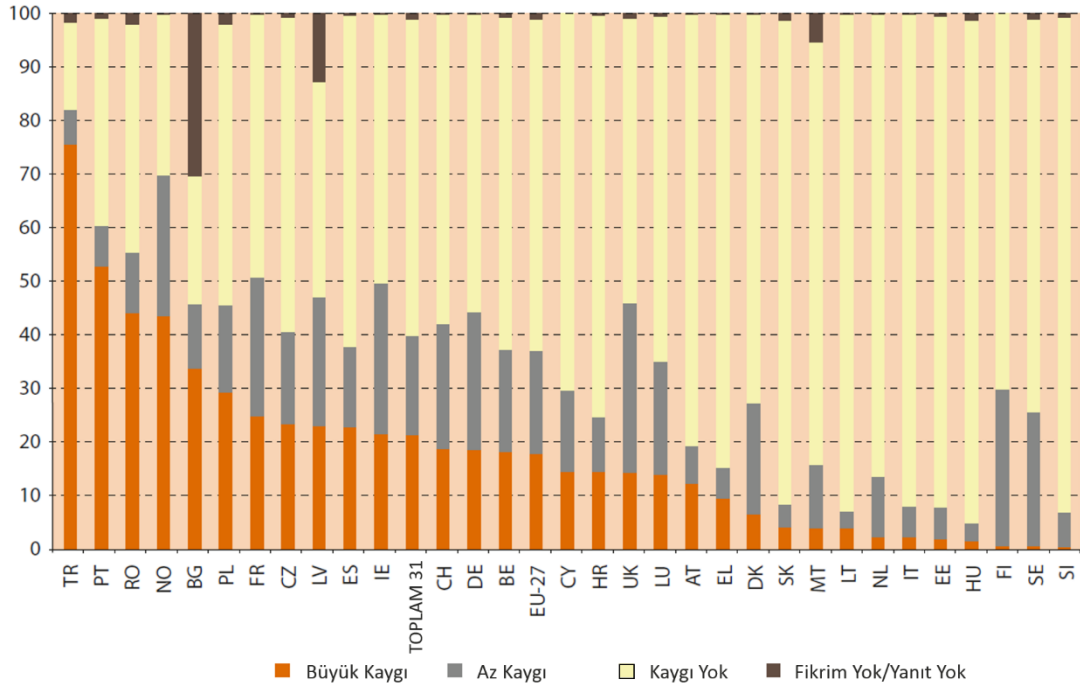
NO: Norveç

UK: Birleşik Krallık

Bununla birlikte, AB Üye Devletleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak, kuzey Avrupa üye devletlerinde şiddet tehditleriyle birlikte şiddete maruz kalma sıklığı ve güney üye ülkelerdeki daha düşük bir rapor edilen oluş sıklığı rapor edilmiştir.

Hollanda (%10), Fransa ve Birleşik Krallık (her ikisi de %9) ve İrlanda'da (%8) ortalamanın üstünde düzeyler bildirmiştir. AB-15'te 1995-2005 döneminde (%4'ten %6'ya kadar) fiziksel şiddette bir artış olmuştur ve bu durum ulusal seviyedeki bulgularla uyumludur.

Şekil 2: Şiddet konusunda kaygı duyan çalışanlar - ülke gruplarına göre % değerleri (EWCS, 2007)



AT: Avusturya	EE: Estonya	IE: İrlanda	PL: Polonya
BE: Belçika	EL: Yunanistan	IT: İtalya	PT: Portekiz
BG: Bulgaristan	ES: İspanya	LT: Litvanya	RO: Romanya
CH: İsviçre	EU27: AB-27 Ülkeleri	LU: Lüksemburg	SE: İsveç
CY: Kıbrıs	FI: Finlandiya	LV: Letonya	SI: Slovenya
CZ: Çek Cumhuriyeti	FR: Fransa	MT: Malta	SK: Slovakya
DE: Almanya	HR: Hırvatistan	NL: Hollanda	TR: Türkiye
DK: Danimarka	HU: Macaristan	NO: Norveç	UK: Birleşik Krallık

Dördüncü EWCS 'de ayrıca, katılımcıların % 5'i 2005 yılında son 12 ay boyunca işyerlerinde zorbalığa ve/veya tacize maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Daha önceki araştırmalarda yıldırma/göz korkutma terimi kullanıldığından dolayı zorbalığa

ya da tacize maruz kalma hususunda herhangi bir değişikliğin olup olmadığını söylemek mümkün değildir. Avrupalı alışanların % 2'sinden azı cinsel taciz veya istenmeyen cinsel ilgi gördüğünü belirtmiştir.

Tablo 2: İş yerinde Zorbalık ve İstanmeyen Cinsel Alaka/Taciz Yaygınlığı (EWCS, 2007)

Son 12 ay içerisinde aşağıdakilerden birine maruz kaldınız mı?	1995	2000	2005	2005	2001	2005	2001	2005
	AB-15	AB-15	AB-15	AB-25	NMS	NMS	AC2	AC2
Zorbalık	-	-	5	5	-	4	-	4
Yıldırma	8	9	-	-	7	-	7	-
İstenmeyen cinsel alaka	2	2	2	2	2	2	2	1

EU-15: 2004 'te meydana gelen genişleme öncesi AB üyesi olan 15 ülke.

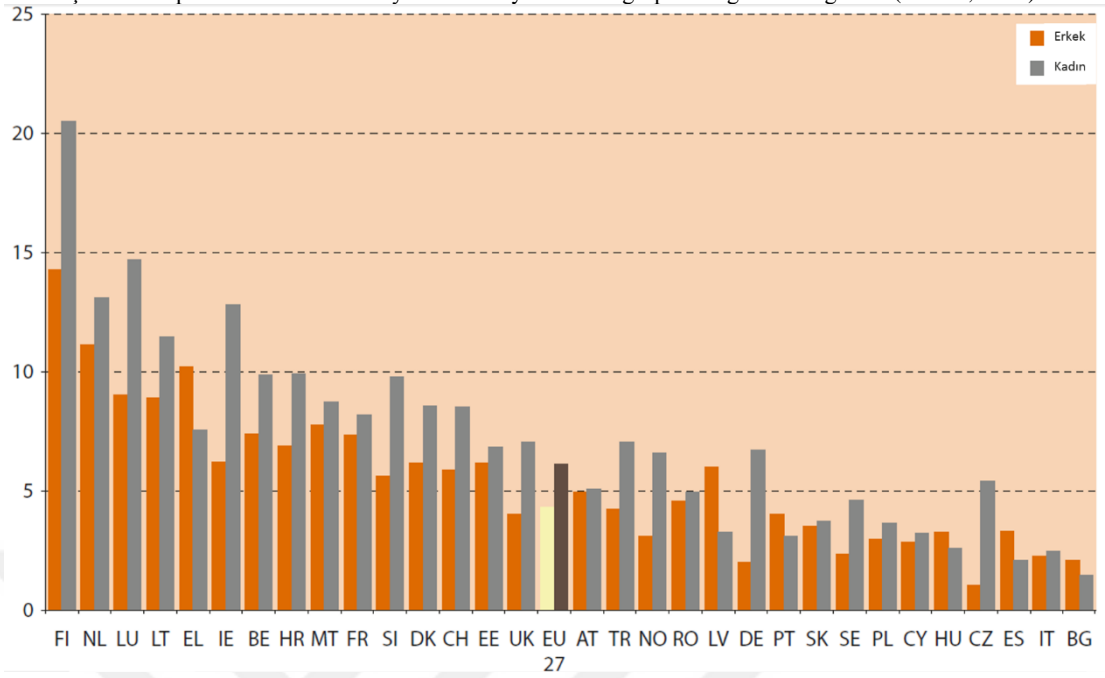
NMS: 2004 'te AB'ye üye olan 10 devlet. (New Member States kısaltması)

AC2: 2007 yılında AB'ye katılan Bulgaristan ve Romanya.

Meydana gelen olayların rapor edilmesi ile alakalı ülkeler arasında büyük farklılıklar vardır ve Finlandiya'da% 17, Hollanda'da% 12'lik bir oran iken İtalya ve Bulgaristan'da% 2'ye kadar değişmektedir.

Bu tür farklılıklar, gerçek meydana gelişe bağlı olduğu kadar bahse konu hususlara yönelik kültürel farkındalık seviyesi ve konuya gösterilen hassasiyeti yansıtabilir.

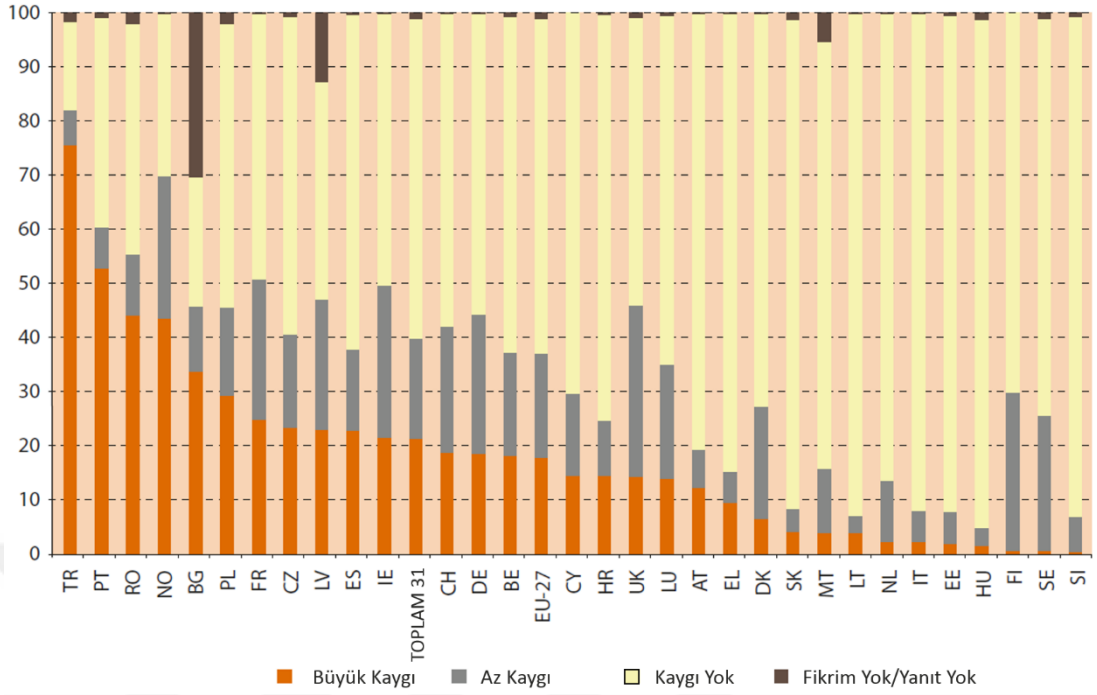
Şekil 3: Rapor edilen zorbalık olayları – Cinsiyet ve ülke gruplarına göre % değerleri (EWCS, 2007)



AT: Avusturya	EE: Estonya	IE: İrlanda	PL: Polonya
BE: Belçika	EL: Yunanistan	IT: İtalya	PT: Portekiz
BG: Bulgaristan	ES: İspanya	LT: Litvanya	RO: Romanya
CH: İsviçre	EU27: AB-27 Ülkeleri	LU: Lüksemburg	SE: İsveç
CY: Kıbrıs	FI: Finlandiya	LV: Letonya	SI: Slovenya
CZ: Çek Cumhuriyeti	FR: Fransa	MT: Malta	SK: Slovakya
DE: Almanya	HR: Hırvatistan	NL: Hollanda	TR: Türkiye
DK: Danimarka	HU: Macaristan	NO: Norveç	UK: Birleşik Krallık

AU-OSHA'nın yaptığı **ESENER** anketi zorbalık ve taciz ile alakalı en yüksek endişenin Türkiye, Portekiz, Romanya ve Norveç'te, en düşük endişenin ise İtalya, Estonya ve Macaristan gibi ülkelerde olduğunu göstermiştir.

Şekil 4: Zorbalık olayları hakkında duyulan endişe – Cinsiyet ve ülke gruplarına göre % değerleri (EWCS, 2007)



AT: Avusturya	EE: Estonya	IE: İrlanda	PL: Polonya
BE: Belçika	EL: Yunanistan	IT: İtalya	PT: Portekiz
BG: Bulgaristan	ES: İspanya	LT: Litvanya	RO: Romanya
CH: İsviçre	EU27: AB-27 Ülkeleri	LU: Lüksemburg	SE: İsveç
CY: Kıbrıs	FI: Finlandiya	LV: Letonya	SI: Slovenya
CZ: Çek Cumhuriyeti	FR: Fransa	MT: Malta	SK: Slovakya
DE: Almanya	HR: Hırvatistan	NL: Hollanda	TR: Türkiye
DK: Danimarka	HU: Macaristan	NO: Norveç	UK: Birleşik Krallık

Aynı araştırmaya göre Türkiye’de özel sektör çalışanlarından ankete katılanların %47’si zorbalığa maruz kaldıklarını belirtmiş; yaklaşık% 2’lik bir oran ise haftada birkaç kez ya da neredeyse her gün zorbalığa maruz kaldığını açıklamıştır.

4. MİLGRAM İTAAT DENEYİ, STANFORD HAPİSANE DENEYİ VE BU DENEYLERİN ÇALIŞMA İLE İLİŞKİSİ

Bir kural olarak insan toplulukları eşitsizdir (Leavitt, 2005; Magee ve Galinsky, 2008). Sosyal eşitliğe dayalı topluluklarda dahi büyük çoğunlukta daha az imkan ve kabiliyet varken küçük bir topluluk daha büyük imkanı elinde tutmaktadır. Bir açıklamaya göre sosyal ahenk üretmek adına yalnızca güçlüler arasında değil, güçsüzler arasında da bu durumu kabullenme söz konusudur (Sidanius et.al., 2001). İşçi sınıfı adil görünen ancak statükonun devamlılığını sağlayan ideolojilere inanırlar (Gramsci, 1971). Dolayısıyla sosyal eşitsizliğin korunması belirli bir grup tarafından empoze edilen bir durum değildir yani sistemin istikrarı kendi içinden gelir. Diğer bir deyişle, sistemin kurbanları onun kabullenilmesine katkıda bulunur (Foucault, 1995; Jost, Banaji ve Nosek, 2004). Güçlüler başkalarına kuralsal kısıtlamalar getirirler ancak kendileri daha rahat davranırlar. Bunun yanında güçsüzler başkalarına herhangi bir kısıt getirmek konusunda daha az eğilimli olmalarına karşın getirilen kısıtlamaları daha sıkı takip ederler.

Bu bağlamda sosyal piramitte kendisinden daha üst kademede bulunanların getirdiği kısıtlamalar, yaptırımlar ve taleplerin yerine getirilmesi hususunda orta kademede bulunan bir kişinin hissedeceği şey üst tarafa karşı kabullenme iken, astlarına karşı sert bir tutumla kabullendirme olacaktır. İnsanların kuralları yerine getirdiğini düşündüğü zaman ya da kendinden daha çok yetkiye sahip birinin yapılmasını istediği şeyi; uzun süre itiraz etmeden istenileni başkalarına eziyet etmek pahasına yapmasının açıklaması bu durum olabilir. Konu ile ilgili ayrıntılı bir çalışma olan Milgram'ın İtaat deneyi, ilgili kısımda açıklanmıştır. Bunun yanında, kişilerin kendilerine yüklenen sorumluluklar yanında elde ettikleri yaptırım gücünün kişilerin davranışları ve psikolojilerini de etkilemesi ve dolayısıyla davranışlarında değişiklikler gözlemlenmesini açıklayabilmek adına Stanford Hapishane Deneyi ile ilgili kısım ileriki bölümde anlatılmıştır.

4.1. MILGRAM İTAAT DENEYİ

Milgram deneyi 1963 yılında Yale Üniversitesi'nde Sosyal Psikoloji bölümünde görevli olan psikolog Stanley Milgram tarafından gerçekleştirilmiştir. Deney, bireylerin otorite figürlerine itaat ederek vicdanlarına aykırı görevler yapmasını incelemektedir. Milgram çalışmasını öncelikle *Anormal Sosyal Psikoloji Dergisi*'nde (*Journal of Abnormal and Social Psychology*) 1963 yılında makale olarak, sonrasında daha derin bir inceleme ile 1974 tarihli "Otoriteye İtaat: Deneysel Bir Bakış" (*Obedience to Authority: An Experimental View*) isimli kitabında anlatmıştır.

Deney Temmuz 1963 yılında, Adolf Eichmann²⁵ isimli Nazi savaş suçlusunun Kudüs'teki yargılanmasının²⁶²⁷ bitiminden 3 ay sonra, "Eihmann ve diğer suç ortakları soykırımı kendi fikirleriyle ötrüştüğü için mi gerçekleştirdiler?" sorusuna yanıt almak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Milgram milyonlarca Alman'ın soykırım gerçekleştirilirken sessiz kalması ve birçoğunun da çeşitli düzeylerde bu suça iştirak etmesinin kişisel sapkınlık etkeni dışında, sadece emirleri uygulamalarından kaynaklanabileceğini, dolayısıyla kendi kişisel ahlak duygularını ihlal ederek bunları gerçekleştirmiş olma ihtimallerini ölçmek istiyordu. Deney birçok bilim insanı tarafından etik dışı ve insan psikolojisini taciz eden bir uygulama olarak görülmüştür.

Deney "Hafıza Çalışması İçin Gönüllülere İhtiyaç Vardır – 1 Saatiniz İçin 4 Dolar Ödüyoruz" başlığıyla duyurulmuştur. Deneye katılan gönüllülere "Öğretmen", deneyin diğer ucunda görevli olan ancak gönüllülerin Milgram'ın ekibiyle anlaşmalı olduğunu bilmediği bir kişiye de "Öğrenci" rolü verilmiştir. Bu, gönüllülere seçinin rassal olduğu izlenimi vermek için kura çekme şeklinde yapılmış ancak her iki kağıda da öğretmen yazılmıştır. Bu adımdan sonra öğretmen ve öğrenci iletişim kurabilecekleri ancak birbirlerini göremeyecekleri iki ayrı odaya kapatılmışlardır²⁸.

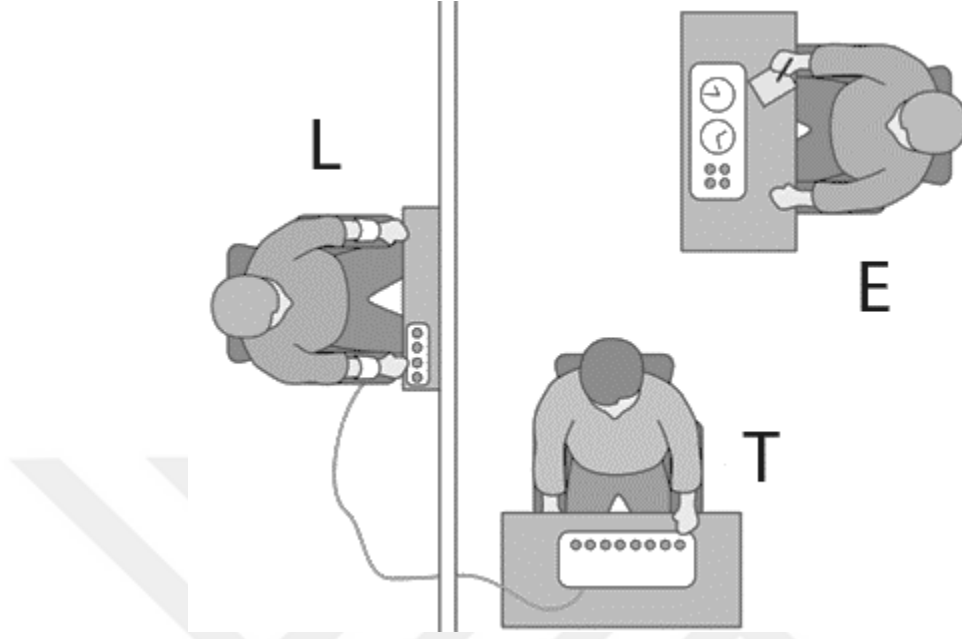
²⁵ Savaş bitiminde 1946 yılında gözaltına alındığı kamptan Arjantin'e kaçmış, 11 Mayıs 1960 yılında Mossad Ajanları tarafından yakalanmıştır. Kaynak: https://tr.wikipedia.org/wiki/Adolf_Eichmann

²⁶ Adolf Eichmann'ın yargılanması ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi için Dominik Lasok'un *The Eichmann Trial* isimli makalesi okunabilir (Lasok, 1962).

²⁷ Nürnberg Uluslararası Askerî Ceza Mahkemesi (*the Nuernberg Military Tribunals*) olarak da bilinen Nazi savaş suçlularının yargılandığı diğer davalar ile ilgili ayrıntılı bilgi için 2 ciltten oluşan ve yargılanan kişilere ait mahkeme ifadelerini de içinde barındıran 1951 basımı ***Trials of War Criminals Before the Nuernberg Military Tribunals Under Control Council Law No. 10*** (Nuernberg Trials, 1951) adlı kitap ve Mehmet Şahin'in "Nürnberg Mahkemeleri Üzerine Bir İnceleme" (Şahin, 2010) isimli makalesi incelenebilir.

²⁸ Deneyin bazı uygulamalarında işbirlikçi, gönüllü kişiye kalp problemi olduğundan bahsetmiştir.

Şekil 5: Milgram Deney Düzenegi (L: Öğrenci (Learner), T: Öğretmen (Teacher), E: Araştırmacı (Experimenter))



Öğretmene deney sırasında öğrencinin (güya) alacağı elektrik şokunun nasıl olduğu kendisine şok verilerek gösterilmiştir. Kelime eşleştirme üzerine kurulu deneyde öğretmene kelime çiftleri verilmiştir. Öğretmen iki kelime okumakta, ardından yalnızca ilk kelimeyi söyleyip öğrenciye dört farklı kelime söylemekte ve kendisinin bir düğme vasıtasıyla hangisini seçtiğini belirtmesini istemektedir. Cevap yanlış olduğunda öğretmen bir düğme vasıtasıyla öğrenciye elektrik şoku vermekte olduğunu ve her bir yanlış cevap için şok değerinin 15 volt arttığını düşünmektedir. Doğru cevap bulunduğunda bir sonraki çifte geçilmektedir. (Milgram, 1963).

Gerçekte öğrenciye şok verilmemiş, verildiği izlenimi yaratması için farklı odada bulunan öğretmene daha önceden her bir şok seviyesi için kaydedilmiş acı belirten sesler ve çığlıklar dinletilmiştir. Belirli bir düzeyden sonra öğrenci duvarlara vurup kalp probleminde yakılmış ve sonrasında da yanıt vermeyi tamamen kesmiştir.

Bu aşamada birçok gönüllü deneyi kesip öğrenciyi kontrol etme isteğini dile getirmiştir. Bazıları gönüllüler 135 volta gelindiğinde durup deneyi sorgulamaya başlamıştır. Çoğunluğu, kendilerinin herhangi bir şekilde sorumlu tutulmayacaklarına ikna edilmelerinin ardından deneye devam etmiştir. Bazı gönüllüler bir süre sonra

çığılıklar karşısında tedirgin şekilde gülmeye ve başka bir çok aşırı stres belirtisi göstermeye başlamıştır. (Milgram, 1963).

Gönüllüler deneyi kesmek istediklerinde kendilerin sırasıyla şu cümlelerle telkinde bulunulmuştur (Milgram, 1963):

1. Lütfen devam edin.
2. Deney devam etmenizi gerektiriyor.
3. Devam etmeniz çok gerekli.
4. Başka seçeneğiniz yok, devam etmek zorundasınız.

Gönüllü bu 4 cümle sonrasında hala durmak istiyorsa deney durdurulmuştur. Aksi takdirde 450 volt düzeyinde 3 defa şok verilmesinin ardından deney sona ermiştir.

Milgram bu deneyi ilk gerçekleştirdiğinde 40 kişiden 26'sı (%65) rahatsızlık duyarak da olsa deneyin en yüksek şok düzeyi olan 450 volta kadar ulaşmıştır²⁹. Katılımcıların büyük çoğunluğu deney süresince çeşitli voltajlarda durup deneyi sorgulamış, bazıları katılım için aldıkları parayı geri vereceklerini söylemiştir.

Milgram yaptığı deneyi şu şekilde özetlemiştir:

“İtaatin yasal ve felsefik yönleri devasa öneme sahiptir ancak bu durum insanların gerçek durumlarda nasıl davranacakları hakkında çok az bilgi vermektedir. Sıradan bir vatandaşın başka bir isnana sadece bir bilim adamı tarafından istendi diye ne kadar acı çektirebileceğini test etmek için Yale üniversitesi'nde basit bir deney kurdum. Deneklerin insanları incitmemek üzerine kurulu şahsi prensipleri karşısında açık bir otorite vardı ve kurbanların çığılıklarından deneklerin kulaklarının çınladığı halde çoğu zaman otorite galip geldi. Yetişkinlerin otoritenin emirlerini yerine getirmek için onlara neredeyse her şeyi yaptıracak ekstrem gönüllülükleri çalışmanın ana bulgusunu ve acilen açıklama gerektiren gerçeğini oluşturmaktadır.

²⁹ Gerçek görüntüler içeren belgesel için: https://www.youtube.com/watch?v=ek4pWJ0_XNo

Sadece işlerini yapan, kendilerine ait düşmanlık duygusu beslemeyen sıradan insanlar korkunç derecede yıkıcı bir süreçte temsilciler (*ajanlar*) olabilmektedirler. Bunun ötesinde yaptıkları işlerin yıkıcı etkileri açık şekilde görüldüğü ve ahlakın temel standartlarıyla uyumsuz hareketleri yapmaları istendiği halde, nazaran çok az insan otoriteye karşı koymak için gerekli kaynaklara sahip olmaktadır.” (Milgram, 1974)



4.2. STANFORD HAPİSHANE DENEYİ

Philip G. Zimbardo³⁰ 1971 yılında, Sosyal Psikoloji alanında görevli olduğu Stanford Üniversitesi'nde Craig Haney ve Curtis Banks isimli yüksek lisans öğrencileri ile birlikte, üniversitede ilan dağıtarak günlük 15 dolar ücret karşılığında buldukları lisans öğrencilerinden oluşan denekleri fakülte binasının bodrum katında oluşturulan yapay bir hapisane ortamında deneye tabi tutmuşlardır.

Araştırma modeli tek bir değişkene sahip olduğundan oldukça basit bir modeldir. Tek değişken "Mahkum" ya da "Gardiyan" olmaktır. Bu roller denekler tarafından yaklaşık bir hafta süreyle fakültenin bodrum katında oluşturulan yapay bir hapisane ortamında canlandırılmıştır. Hapisane ortamının gerçeğe yakınlığını arttırmak adına eski mahkum ve gardiyanlardan bilgi alınmıştır.

Başvuru yapan gönüllerle yapılan görüşme kapsamlı anketler neticesinde içlerinden ailevi ve psikolojik yapısı, belirli bir algunluk düzeyine eriştiği değerlendirilen 22'si seçilmiş ve rassal yöntemle (yazı tura atarak) 2 ayrı gruba ayrılmışlardır.

Denekler deney süresince 7/24 hapisane ortamında tutulmuşlardır. Deneklere birlik ve düzen duygusu katması açısından belirli üniformalar (gardiyan ve mahkum) verilmiştir. Hapsedilme sürecinin en başından itibaren psikolojik olarak moda girilebilmesi adına rutin yasal işlemlere benzer işlemler yapılmıştır (Örneğin, mahkumlar Palo Alto Şehir Polisi ile kurulan işbirliği ile evlerinden polis araçlarıyla alınmış ve hapisaneye getirilmelerini müteakiben kendilerine mahkum numaraları verilmiştir). Hapishanelerin günlük programlarına benzer program izlenmiş, 3 öğün yemek, 2 saat şahsi vakit, günlük spor ve mevcut alma faaliyetleri vb. uygulamalar yapılmıştır. Gardiyanlar belirli birtakım kısıtlamalar dışında hapisane ortamının düzeninin sağlanmasında serbest bırakılmışlardır (Zimbardo et.al., 1971).

³⁰ Zimbardo'nun Canavarlaştırma (*Dehumanization*), Suç Davranışı ve Adalet Sistemi konularında çok önemli çalışmaları mevcuttur. "The Psychology of Evil" konulu konferansı için: https://www.ted.com/talks/philip_zimbardo_on_the_psychology_of_evil?language=en

İlk gün yapay bir oyunculuklar başlayan süreç günler geçtikçe ciddileşmeye başlamış, mahkumlar ve gardiyanlar arasında gruplaşma keskinleşmiş ve bireylerin birbirlerine fiziki ve psikolojik zarar verme eğilimleri baş göstermiştir. Mahkumlar genel mevcut dikkate alındığında gittikçe pasifleşen tepkiler göstermeye, gardiyanlar ise durumlar karşısında daha fazla ciddileşmeye ve inisiyatif kullanmaya başlamışlardır. Darp etme kesinlikle izin verilmeyen bir davranış olduğundan dolayı daha farklı fiziki muameleler (zorlayıcı spor vb.) yaptırılmaya başlanmıştır. Gardiyanlar mahkumları sindirmek adına kısıtlamalar, talepler, cezalandırmalar gibi yöntemler uygulayarak kendilerine sağlanan gücü serbestçe ne ölçülerde kullanabileceğini test etmiş ve kullanmışlardır.

Çalışmanın en çarpıcı etkilerinden biri 5 mahkumun ciddi psikolojik belirtiler (depresyon, ağlama, öfke, anksiyete ve bir mahkum için geçerli olmak üzere psikosomatik³¹ kurdeşen) göstermeye başlamaları neticesinde salıverilmeleridir. İki grupta da görülen patolojik davranış, bu sahte hapisanede sosyal kuvvetlerin gücünü ispatlar niteliktedir.

Her biri sıradan, kendi halinde öğrencilerden seçilmiş ve rassal³² olarak iki gruba ayrılıp kendilerine kimlik ve güç verilmiş bu kişilerin davranışları ve ortaya çıkan sonuçlar nedeniyle 2 hafta olarak planlanan deney yalnızca 6 gün sonra durdurulmuştur.

Çalışmanın erken bitirilmesi mahkumlar arasında sevinçle karşılanırken gardiyanlar arasında hoşnutsuzluk yaratmıştır.

Çalışma sonrası öğrencilerle yapılan görüşmelerde bazı aşırı davranışların neden yapıldığı kendilerine sorulmuş ve kötü davranışı yapan kişiler tam olarak neden böyle davrandıklarını açıklayamamışlardır. Mahkumlara en çok eziyet eden gardiyan ile alakalı kişisel sorular sorulduğunda mahkum öğrenciler bahse konu şahsı tanıdıklarını ve normal şartlarda birine eziyet edecek birisi olmadığını beyan etmişlerdir.

³¹ Kökeni psikolojik olan rahatsızlıklara verilen isimdir.

³² Mahkum rolünü oynayan öğrenciler deney sonrasında seçim kriterlerinden birinin boy olup olmadığını sormuşlar ve gardiyanların kendilerinden daha uzun ve yapılı olduklarında ısrar etmişlerdir. Gerçekte herhangi bir fark yoktur (Zimbardo et.al., 1971).

4.3. ÇALIŞMANIN BAĞLAMı

Yukarıdaki iki örnek insan psikolojisinin ne denli hassas bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. İki durumda da insanlar normalde yapmayacakları davranışlar sergilerken, onları bu davranışları sergilemeye iten ana sebep ortaktır: Güç. Milgram örneğinde bahse konu güç deneyi gerçekleştiren kişinin elindedir. Sahip olduğu “uzmanlık” otoritesinin sağladığı güçle, herhangi bir tehdit ya da göz korkutma olmaksızın öğretmen rolündeki kişiye, üçüncü bir şahsa fiziksel olarak zarar veme pahasına her istediğini yaptırmıştır. Öğretmenin tek yapması gereken şey verilen emri sorgulamak olduğu, aksi takdirde masum birine fiziksel zarar verdiğini bildiği ve hatta kulaklarıyla duyduğu halde itiraz etmemiş, ettiyse de kolaylıkla öğretmen tarafından devam etmeye ikna edilmiştir.

Stanford örneğinde ise dışarıdan dikte yapılarak ne yapılacağı adım adım söylenmemiştir ancak yapılacak işin ana hatları belirlenmiş ve yapacak kişilere bu işi yerine getirecek güç ve otorite sağlanmıştır. Mahkumlar bu otoritenin geçerliliğini sorguladıklarında ise gardiyanlar ellerindeki gücü kullanarak otoritelerini sağlamlaştırmıştır.

İki örnek birbirinden farklı gibi görünse de ortak noktaları Güç'tür. Milgram deneyinde öğretmen rolündeki kişinin elinde öğrenci rolündekine acı çektirme gücü vardır. Öğretmen her defasında bu gücü kullanıp kullanmamak konusunda kendisi bir karar vermekte ve uygulamaktadır.

Bu iki örneğin çalışmamıza kattığı ve güç sahibi kişilerin güçlerini gereksiz derecede şiddetli olarak ya da kendi çıkarlarına hizmet edecek biçimde kullanmaları hususunu tetikleme muhtemel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- **Yöneticinin Kararına Güven Duyma:** Bu durum eziyeti gerçekleştiren kişinin, kendisine bunu yapması gerektiğini söyleyen kişiye duyduğu güven neticesinde kötü davranışı sürdürmesini ifade eder. Personel kendisine emri vererek kişinin yöneticilik, uzmanlık vb. bilgisine yeterince güveniyorsa yaptığı davranışın gerekliliğine de o derece inanacaktır.

- **Kendini Zorunlu Hissetme:** Eldeki işin tamamlanması için yaptığı kötü davranışların gerekliliğine ikna olmuş bir personel, bahse konu iş gerçekleştirilinceye ya da kendisi işi yapmaktan vazgeçinceye kadar davranışını sürdürecektir.
- **Yöneticinin Emir Vermesi:** Kişiler yaptıkları davranışı başkası emrettiğinde etik olarak doğacak sonuçlardan kendilerinin sorumlu olmayacaklarını düşünebilirler. Bu durum hem milgram Deneyi hem de bu deneyin yapılmasına neden olan Nazi subaylarının, doktorlarının vb. yargılanmasına neden olan durumlar için geçerlidir. Kişiler psikolojik olarak yaptıkları davranışların sorumluluğundan kendilerini uzaklaştırdıklarında kontrolsüz ve orantısız bir şekilde başkalarına kötülük yapabilmektedirler.
- **Yönetici Personelin Sorumluluğu Üzerine Alması:** Bu faktör Milgram deneyinde uygulanan, eğer “Öğrenci” ’ye bir zarar gelirse size bir yaptırım olmayacak şeklindeki yaklaşımıdır. Bizim bağlamımızda da, yönetici konumunda bulunan personel kendi astlarına "Benim dediklerimi yaptırırken uyguladığınız yaptırımlar nedeniyle siz herhangi bir zarar görmeyeceksiniz” garantisi, kişilerde gereğinden fazla eziyet etme eğilimi uyandırabilecektir.
- **Yaptırım Görmemek:** Kişiler başkalarına yaptıkları eziyetler neticesinde herhangi bir yaptırım görmediklerini fark ettiklerinde bu davranışlarını devam ettirme eğiliminde olabileceklerdir. Stanford Deneyi sırasında gardiyan rolündeki öğrenciler verdikleri cezaların şiddetinin artması halinde bile dışarıdan uyarı vb. bir girdi yapılmadığından dolayı verdikleri fiziksel ve psikolojik cezaların şiddetini deney sonlanana kadar katlayarak arttırmışlardır.
- **Başkalarının da Benzer Davranışlarda Bulunduğunu Düşünmek:** Bu faktör her iki deneyi de kapsamaktadır. Kişiler kendilerinin yaptıkları davranışları başka kişilerin de yaptığını düşündükleri taktirde, kendi

vicdanlarında yaptıkları eziyetleri doğru ya da en azından kabul edilebilir bir davranış olarak görebilirler.



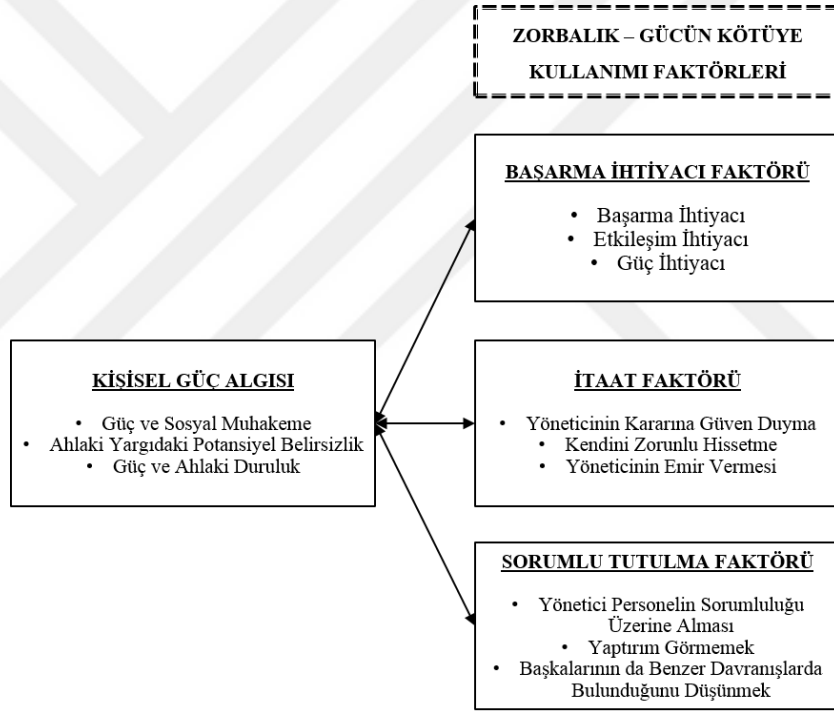
5. KİŞİSEL GÜÇ ALGISININ ZORBALIK VE GÜCÜN KÖTÜYE KULLANIMINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada kullanılan araştırma modelleri ve hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Araştırma Modeli - 1

Şekil 6: Araştırma Modeli - 1



H (Hipotez) 1: Kişisel Güç Algısı'nın, Başarma İhtiyacı Faktörü üzerinde etkisi vardır.

H2: Kişisel Güç Algısı'nın, İtaat Faktörü üzerinde etkisi vardır.

H3: Kişisel Güç Algısı'nın, Sorumlu Tutulma Faktörü üzerinde etkisi vardır.

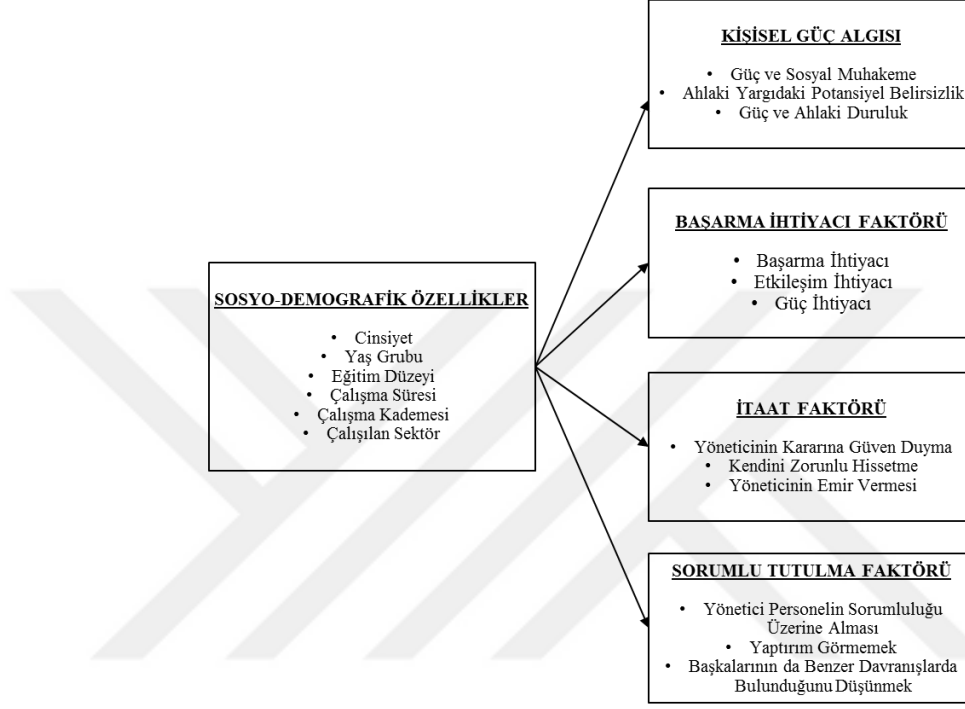
H4: Başarma İhtiyacı Faktörü'nün, Kişisel Güç Algısı üzerinde etkisi vardır.

H5: İtaat Faktörü'nün, Kişisel Güç Algısı üzerinde etkisi vardır.

H6: Sorumlu Tutulma Faktörü'nün, Kişisel Güç Algısı üzerinde etkisi vardır.

Araştırma Modeli – 2

Şekil 7: Araştırma Modeli - 2



H7: Cinsiyet açısından, Kişisel Güç Algısı konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H8: Cinsiyet açısından, Başarma İhtiyacı Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H9: Cinsiyet açısından, İtaat Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H10: Cinsiyet açısından, Sorumlu Tutulma Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H11: Yaş Grubu açısından, Kişisel Güç Algısı konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H12: Yaş Grubu açısından, Başarma İhtiyacı Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H12: Yaş Grubu açısından, İtaat Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H14: Yaş Grubu açısından, Sorumlu Tutulma Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H15: Eğitim Düzeyi açısından, Kişisel Güç Algısı konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H16: Eğitim Düzeyi açısından, Başarma İhtiyacı Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H17: Eğitim Düzeyi açısından, İtaat Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H18: Eğitim Düzeyi açısından, Sorumlu Tutulma Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H19: Çalışma Süresi açısından, Kişisel Güç Algısı konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H20: Çalışma Süresi açısından, Başarma İhtiyacı Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H21: Çalışma Süresi açısından, İtaat Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H22: Çalışma Süresi açısından, Sorumlu Tutulma Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H23: Çalışma Düzeyi açısından, Kişisel Güç Algısı konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H24: Çalışma Düzeyi açısından, Başarma İhtiyacı Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H25: Çalışma Düzeyi açısından, İtaat Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H26: Çalışma Düzeyi açısından, Sorumlu Tutulma Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H27: Çalışılan Sektör açısından, Kişisel Güç Algısı konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H28: Çalışılan Sektör açısından, Başarma İhtiyacı Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H29: Çalışılan Sektör açısından, İtaat Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.

H30: Çalışılan Sektör açısından, Sorumlu Tutulma Faktörü konusunda anlamlı bir görüş farkı vardır.



5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde katılımcılar tanıtılmış ve yapılan ön testler açıklanmıştır.

5.2.1. Katılımcılar ve Analiz Yöntemi

Çalışma kullanılan anketin 2. bölümünde kullanılan ifadeler Association of Teachers and Lecturers'ın (*ATL - Öğretmenler ve Öğretim Elemanları Birliği*) *ATL Workplace Bullying Toolkit* isimli anket çalışmasından alıntılanmıştır (ATL, 2007).

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren kamu kuruluşları ve özel kurumlar ile üniversite öğrencilerine toplamda 150 adet anket elden teslim edilmiştir. Gerek lisans, gerek yüksek lisans gerekse doktora öğrencileri olmak üzere, üniversite öğrencileri çalışma hayatına giriş öncesinde bulunmaları nedeniyle ankete dahil edilmişlerdir. Bu dağıtılan anketlerden 132 tanesi doldurulmuş olarak geri teslim edilmiş ve bu 132 adet anketin 120 tanesi uygun olarak doldurulduğundan sadece 120 anket değerlendirmeye katılmıştır. Uzak mesafelerdeki kişilere ulaşmak maksadıyla aynı anket internet ortamında da oluşturularak katılımcılara ulaştırılmıştır.

İnternet ortamında doldurulmak üzere oluşturulan anket toplamda 100 kişiye dağıtılmıştır. Bu dağıtılan anketler incelendiğinde yalnızca 87 adedinin uygun olarak doldurulduğu görülmüştür. Toplamda internet ortamı ve basılı olarak dağıtılan anketlerin 207 tanesinin analize uygun olduğu tespit edilmiştir.

Hesaplamalar IBM (*International Business Machines*) firmasının SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programının 20.0.0 versiyonu ile yapılmıştır.

Bireylerin çalıştığı kurumlar ile kişisel güç algısı ve zorbalık arasında bağlantı olup olmadığını araştırmak adına hem kamu sektörü hem de özel sektör çalışanlarına anket doldurtulmuştur. Benzer şekilde kişilerin çalışma hayatı öncesi-sonrası aynı konuda fikirlerinin değişip değişmediğini ölçebilmek için üniversite öğrencilerine de aynı anket uygulanmıştır.

5.2.2. Ön Test

Anket uygulaması ile ilgili yapılan ön görüşmelerde kurum yöneticileri, anket içinde bulunan ifadelerin özellikle kişisel tecrübelerin sorulduğu 2. Bölümde, anket yaptırılan kurumlarla ilgili olumsuz yorum yapılmasını gerektirebileceğinden dolayı herhangi bir şekilde organizasyon ismi, katılımcı ismi vb. bilgilerin araştırma sonucunda kullanılmamasını istemişlerdir. Bu sebeple sadece sayısal ve sosyo-demografik veriler kullanılmıştır.

Ayrıca aynı bölümde kullanılmak üzere hazırlanan “Size yapılan zorbalık ile alakalı şikayette buldunuz mu?”, “Şikayetiniz bir sonuç verdi mi?” ve benzeri sorular aynı endişeler gereği anketten çıkarılmıştır.

5.3. VERİ ANALİZİ

Bu bölümde veri toplama yöntemlerinden bahsedilmiş ve hipotezlerle alakalı SPSS analizleri yapılmıştır.

5.3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ÖLÇEKLER

Anket 1. Bölüm sosyo-demografik bilgi, 2. Bölüm zorbalık ve gücün kötüye kullanımı geçmişi ve 3. Bölüm Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık-Gücün Kötüye Kullanımı arası ilişki analizi olmak üzere toplam 3 ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde Cinsiyet, Yaş Aralığı, Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi, Çalışma Kademesi ve Çalışılan Sektör olmak üzere 6 adet soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde "İş yeri/okullarda çalışan veya öğrencilere yönelik sistematik ya da geliş güzel olarak yapılan sindirme, aşağılama, dalga geçme ve küçük düşürme gibi kötü muameleler konusunda kişisel tecrübeleriniz nelerdir?" ifadesi kapsamında ankete katılan kişilerden:

- Son bir yıl içinde başıma geldi
- Geçtiğimiz yıllarda başıma gelmişliği var ancak son bir yıl içinde yaşamadım
- Başkalarının başına geldiğini gördüm/duydum
- Ben başkalarına karşı bu tür muameleler yaptım
- Konu ile ilgili bir fikrim yok

ifadelerine evet ya da hayır yanıtlarından birini vermeleri istenmiştir. 1 ve 2 numaralı ifadeler kendi aralarında, 5 numaralı ifade ise diğer ifadeler için kontrol sorularıdır. Örneğin; 1 numaralı ifadeye evet diyen bir kişinin 2 numaralı ifadeye ya da 5 numaralı ifadeye evet diyen bir kişinin diğer sorulardan herhangi birine evet demesi çelişki oluşturacak ve anketin ne denli anlaşılabilir olarak doldurulduğu dolayısıyla güvenilirliği sınanacaktır.

Üçüncü bölümde 4 adet alt grup ve toplamda 13 adet ifade bulunmaktadır;

- 1. alt grup 4 ifadeden oluşmaktadır ve Kişisel Güç Algısı ile ilgilidir:
(Örn: *Güçlü kişiler hatalara şiddetli cezalar verip gelecekteki muhtemel hatalar için gözdağı verirler*)
- 2. alt grup 3 ifadeden oluşmaktadır ve Zorbalık-Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerinden Başarma İhtiyacı Faktörü ile ilgilidir:
(Örn: *İnsanların başarma ihtiyacının, başkalarına kötü muamele etme konusunda etkisi vardır*)
- 3. alt grup 3 ifadeden oluşmaktadır ve Zorbalık-Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerinden İtaat Faktörü ile ilgilidir:
(Örn: *Kişiler, üstlerinden emir aldıklarında, bu emre itaat için başkalarına kötü muamele yapabilmektedirler*)
- 4. alt grup 3 ifadeden oluşmaktadır ve Zorbalık-Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerinden Sorumlu Tutulma Faktörü ile ilgilidir:
(Örn: *Kişiler, yaptırım görmeyeceklerini düşünüyorlarsa başkalarına kötü muamele yapabilmektedirler*)

2, 3 ve 4 numaralı gruplandırmalar anketin faktör analizi sonucunda oluşturulmuş ve isimlendirilmiştir. Bu gruplandırmalar katılımcılara belirtilmemiştir.

Katılımcılara bu ifadeleri 5'li Likert Ölçeği'ne göre A- Kesinlikle Katılmıyorum, B- Katılmıyorum, C- Kısmen Katılıyorum, D- Katılıyorum, E- Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde değerlendirmeleri istenmiştir.

5.4. ANALİZ

Bu bölümde anketlerle toplanan verilerin istatistik analizleri anlatılmaktadır.

5.4.1. Güvenilirlik Analizi

Yapılan anketin hesaplamalarda sağlıklı sonuçlar verip vermeyeceğini anlamak adına yapılan ilk analiz güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik Analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi - Güvenilirlik İstatistikleri

Durum	N	%	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Geçerli	207	100,0	0,769	13
Hariç	0	0,0		
Toplam	207	100,0		

Tablo 4'te görüldüğü üzere Cronbach's Alpha değeri 0.769 olarak “Kabul Edilebilir” düzeydedir, dolayısıyla anket güvenilirliği ölçüsü değerlendirme yapılabilecek düzeydedir. Silindiğinde güvenilirlik değerine en yüksek artışı sağlayacak olan birden fazla ifade mevcuttur ancak bu ifadelerin silinmesi ortalama 0.005 gibi düşük bir artış sağladığından ve anket bu haliyle de kabul edilebilir ölçüde güvenilir olduğundan değerlendirme sürecinde herhangi bir silme işlemi yapılmamıştır.

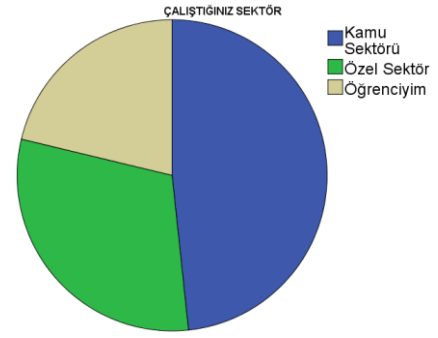
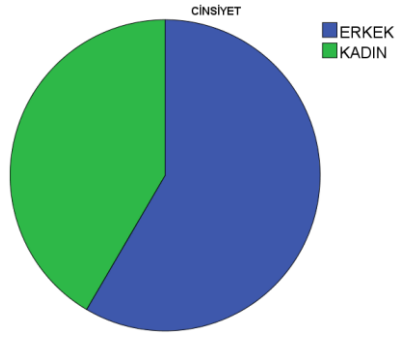
5.4.2. Veri Analizi ve Hipotezler

Sosyo-Demografik istatistikler incelendiğinde:

-Katılımcıların 121'inin (%58,5) Erkek, 86'sının (%41,5) Kadın olduğu; 100'ünün (%48,3) kamu sektöründe, 62'sinin (%30) özel sektörde çalıştığı ve 45'inin (%21,7) üniversite öğrencisi olduğu görülmektedir.

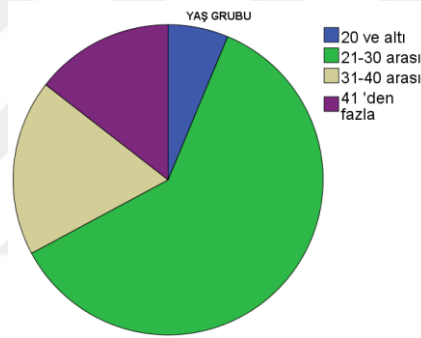
Şekil 8: Cinsiyet % Değerleri

Şekil 9: Çalışılan Sektör % Değerleri



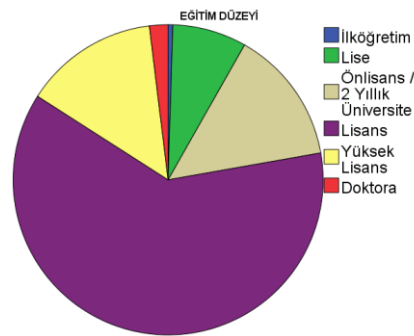
-Katılımcıların 13'ünün (%6,3) 20 yaş altında (üniversite öğrencisi), 126'sının (%60,9) 21-30 yaş aralığında, 38'inin (%18,4) 31-41 yaş aralığında, 30'unun (%14,5) ise 41 yaşından büyük olduğu görülmektedir.

Şekil 10: Yaş Grubu % Değerleri



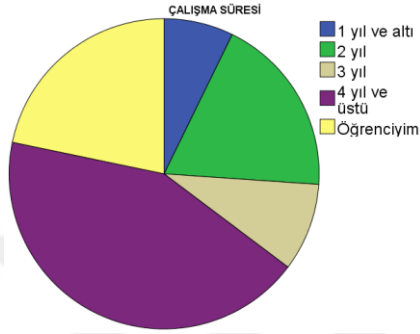
-Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde 1 kişinin (%0,5) ilköğretim, 16 kişinin (%7,7) lise, 29 kişinin (%14) önlisans, 128 kişinin (%61,8) lisans, 29 kişinin (%14) lisansüstü ve 4 kişinin (%1,9) doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 11:Eğitim Düzeyi % Değerleri

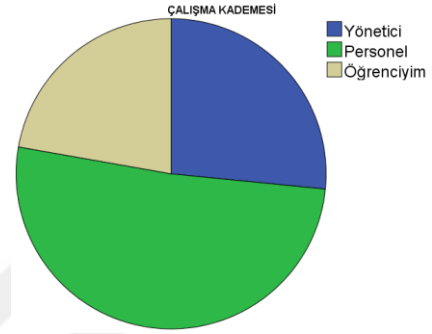


-Katılımcıların çalışma kademeleri incelendiğinde 55'inin (%26,6) yönetici, 107'sinin (%51,7) personel olduğu; 15'inin (%7,2) 1 yıl ve daha az süredir, 39'unun (%18,8) 2 yıldır, 19'unun (%9,2) 3 yıldır ve 89'unun 4 yıl ve daha uzun süredir bu konumda çalıştığı görülmektedir.

Şekil 12: Çalışma Süresi % Değerleri



Şekil 13: Çalışma Kademesi % Değerleri



5.4.2.1. Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörleri İle İlgili İfadelerin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Tablo 4: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Cinsiyet

	Cinsiyet	Ort.	Görüş ³³
Kişisel Güç Algısı	Erkek	3,51	Katılıyorum
	Kadın	3,53	Katılıyorum
Başarma İhtiyacı Faktörü	Erkek	3,62	Katılıyorum
	Kadın	3,57	Katılıyorum
İtaat Faktörü	Erkek	3,48	Katılıyorum
	Kadın	3,43	Katılıyorum
Sorumlu Tutulma Faktörü	Erkek	3,52	Katılıyorum
	Kadın	3,50	Katılıyorum

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde cinsiyet açısından Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerine verilen yanıtlar konusunda ortalamalar arasındaki farklılığın en yüksek olduğu Başarma İhtiyacı Faktöründe dahi 0,05 düzeyinde kaldığı ve p değerlerinin sırasıyla 0,801, 0,683, 0,661 ve 0,883 olduğu hesaplanmıştır. Hesaplamalar neticesinde bu konularda cinsiyet açısından herhangi bir

³³ Puan Aralığı = (En Yüksek Değer – En Düşük Değer)/5 = (5 – 1)/5 = 4/5 = 0,80 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla 1,00-1,80: Kesinlikle Katılmıyorum, 1,81-2,60: Katılmıyorum, 2,61-3,40: Kısmen katılıyorum, 3,41-4,20: Katılıyorum ve 4,21-5,00: Kesinlikle Katılıyorum olarak değerlendirilmiştir.

görüş farklılığı bulunmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla **H7, H8, H9** ve **H10** hipotezleri **RED** edilmiştir.

5.4.2.2. Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörleri İle İlgili İfadelerin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

Tablo 5: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Yaş Grubu

Değişken	Yaş Aralığı	N	Ort.	Görüş
KİŞİSEL GÜÇ ALGISI FAKTÖRLERİ	20 ve altı	13	3,8077	Katılıyorum
	21-30 arası	126	3,4980	Katılıyorum
	31-40 arası	38	3,7237*	Katılıyorum
	41 'den fazla	30	3,2583*	Kısmen Katılıyorum
BAŞARMA İHTİYACI FAKTÖRLERİ	20 ve altı	13	3,7692	Katılıyorum
	21-30 arası	126	3,5794	Katılıyorum
	31-40 arası	38	3,7193	Katılıyorum
	41 'den fazla	30	3,5000	Katılıyorum
İTAAT FAKTÖRLERİ	20 ve altı	13	3,7179	Katılıyorum
	21-30 arası	126	3,3836	Katılıyorum
	31-40 arası	38	3,5965	Katılıyorum
	41 'den fazla	30	3,5222	Katılıyorum
SORUMLU TUTULMA FAKTÖRLERİ	20 ve altı	13	3,9231	Katılıyorum
	21-30 arası	126	3,4921	Katılıyorum
	31-40 arası	38	3,5614	Katılıyorum
	41 'den fazla	30	3,3778	Kısmen Katılıyorum
* p<,05 (çift taraflı)				

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde Yaş Grubu açısından Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerine verilen yanıtlar konusunda ortalamalar arasında her aralıkta farklılıklar gözlemlenmiştir. One-Way Anova analizi kapsamında yapılan Tukey testi ise yalnızca Kişisel Güç Algısı Faktörü konusunda 31-41yaş aralığı ile 41'den fazla aralığı arasında $p<0,05$ (0,018) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulmuştur. Dolayısıyla **H11** hipotezi **kabul**; **H12, H13** ve **H14** hipotezleri **RED** edilmiştir.

Kişisel Güç Algısı konusunda 41'den fazla yaş gurubuna ait katılımcılar diğer gruplara kıyasla bahse konu ifadelere daha az katılmışlardır. Bunun yanında anlamlı ve aynı zamanda en büyük olan farklılık bu grupla yaş grubu 31-40 arası olan gruptur. Farklılığı incelerken önce bu bölümdeki ifadeleri inceleyelim.

Bu bölümdeki ifadeler verilen cezaların şiddeti ve amirlerin kişisel doğruları ile etik anlayışlarını kapsamaktadır:

“Kişinin sahip olduğu güç arttıkça verdiği cezanın şiddeti azalır.”

“Güçlü kişiler hatalara şiddetli cezalar verip gelecekteki muhtemel hatalar için gözdağı verirler.”

“Etik kurallar konusunda net fikirleri olmayan yöneticiler çalışanlarına gereğinden fazla ya da az cezalar verebilirler.”

“Kendi görüş ve fikirlerinin doğruluğuna kesin olarak inanan yöneticiler gereğinden fazla ya da az cezalar verebilirler.”

Bu ifadeler kapsamında 41'den daha büyük yaş gurubuna dahil olan kişilerin sahip oldukları mesleki tecrübeleri ile amirlerin ceza verme hususlarına daha müsamahalı yaklaştıkları görülmektedir. Bunun nedeni bu yaş grubundaki kişilerin kendilerinden bir önceki gruba dahil olan kişilere nazaran ceza vermeye yetkili olan kişilerle daha fazla vakit geçirmeleri ya da kendilerinin ceza verecek grup içinde bulunma ihtimallerinin daha fazla olmasının neden olduğu değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda yaş grubu 31-40 aralığında olan katılımcıların çalışma süresi göze alındığında bahse konu cezaları önceki gruplara nazaran daha fazla almış olmaları ve bir sonraki gruba nazaran daha yakın zamanda ceza almış olmaları muhtemel olduğundan cevapların daha fazla katılıyorum cevabının işaretlendiği değerlendirilmektedir.

5.4.2.3. Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörleri İle İlgili İfadelerin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

Tablo 6: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Eğitim Düzeyi

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Görüş
KİŞİSEL GÜÇ ALGISI FAKTÖRLERİ	Lise	16	3,8750*	Katılıyorum
	Önlisans / 2 Yıllık Üniversite	29	3,2931*	Kısmen Katılıyorum
	Lisans	128	3,5020	Katılıyorum
	Yüksek Lisans	29	3,5517	Katılıyorum
	Doktora	4	4,0625	Katılıyorum
BAŞARMA İHTİYACI FAKTÖRLERİ	Lise	16	3,6875	Katılıyorum
	Önlisans / 2 Yıllık Üniversite	29	3,5517	Katılıyorum
	Lisans	128	3,5703	Katılıyorum
	Yüksek Lisans	29	3,6667	Katılıyorum
	Doktora	4	4,2500	Kesinlikle Katılıyorum
İTAAT FAKTÖRLERİ	Lise	16	3,7292	Katılıyorum
	Önlisans / 2 Yıllık Üniversite	29	3,3448 ¹	Kısmen Katılıyorum
	Lisans	128	3,3672 ²	Kısmen Katılıyorum
	Yüksek Lisans	29	3,6667	Katılıyorum
	Doktora	4	4,7500 ^{1,2}	Kesinlikle Katılıyorum
SORUMLU TUTULMA FAKTÖRLERİ	Lise	16	4,0208	Katılıyorum
	Önlisans / 2 Yıllık Üniversite	29	3,3678	Kısmen Katılıyorum
	Lisans	128	3,4271	Katılıyorum
	Yüksek Lisans	29	3,6667	Katılıyorum
	Doktora	4	4,1667	Katılıyorum
* p<,05 (çift taraflı)				
¹ p<,05 (çift taraflı)				
² p<,05 (çift taraflı)				

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde Eğitim Düzeyi açısından Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerine verilen yanıtlar konusunda ortalamalar arasında her aralıkta farklılıklar gözlemlenmiştir.

One-Way Anova analizi kapsamında yapılan Tukey testi ise, Kişisel Güç Algısı konusunda doktora ile önlisans ve lisans mezunları arasında $p<0,05$ (0,032) düzeyinde ve İtaat Faktörü konusunda lise ile önlisans mezunları arasında $p<0,05$ (doktora-önlisans: 0,33, doktora-lisans: 0,25) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulmuştur.

Dolayısıyla **H15** hipotezi ve **H17** hipotezi kabul; **H16** ve **H18** hipotezleri **RED** edilmiştir.

Kişisel Güç Algısı ifadelerine verilen cevaplar eğitim durumuna göre incelendiğinde lise mezunu katılımcıların verdiği yanıtların kesinlikle katılıyorum cevabına yaklaştığı, önlisans mezunu kişilerde ise kısmen katılıyorumda kaldığı görülmektedir.

0,6 düzeyindeki bu farkın lise mezunu katılımcıların amirlik yapma oranının diğer mezuniyet seviyelerindeki kişilere oranla daha düşük olması ve bu nedenle ceza alan kısımda olma ihtimallerinin yükselmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Diğer anlamlı farklılık olan İtaat Faktörü ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Çalışanlar yöneticilerinin kararlarına güveniyorlarsa, bu kararı yerine getirmek için başkalarına kötü muamele yapabilmektedirler.

“Kişiler, başarmak zorunda oldukları işleri yapabilmek için başkalarına kötü muamele yapabilmektedirler.”

“Kişiler, üstlerinden emir aldıklarında, bu emre itaat için başkalarına kötü muamele yapabilmektedirler.”

Doktora mezunu kişiler önlisans ve lisans mezunlarına kıyasla ifadelere çok daha fazla katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bunun, doktora mezunlarının başarıma hırsı, yönetim, emir verme-alma vb. konularda diğer katılımcılara kıyasla daha bilgili ve eğitilmiş olmasının neden olduğu ve bu kişilerin bu eğitimleri kapsamında kendilerine ya da etrafindakilere uygulanan cezai işlemlerin nedenlerini daha iyi sorgulayabilmelerinin neden olduğu değerlendirilmektedir.

5.4.2.4. Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörleri İle İlgili İfadelerin Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

Tablo 7: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Çalışma Süresi

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ort.	Görüş
KİŞİSEL GÜÇ ALGISI FAKTÖRLERİ	1 yıl ve altı	15	3,4500	Katılıyorum
	2 yıl	39	3,4744	Katılıyorum
	3 yıl	19	3,6316	Katılıyorum
	4 yıl ve üstü	89	3,4213*	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	45	3,7500*	Katılıyorum
BAŞARMA İHTİYACI FAKTÖRLERİ	1 yıl ve altı	15	3,7111	Katılıyorum
	2 yıl	39	3,4103	Katılıyorum
	3 yıl	19	3,7895	Katılıyorum
	4 yıl ve üstü	89	3,5468	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	45	3,7778	Katılıyorum
İTAAT FAKTÖRLERİ	1 yıl ve altı	15	3,4889	Katılıyorum
	2 yıl	39	3,2650	Kısmen Katılıyorum
	3 yıl	19	3,4561	Katılıyorum
	4 yıl ve üstü	89	3,5318	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	45	3,4963	Katılıyorum
SORUMLU TUTULMA FAKTÖRLERİ	1 yıl ve altı	15	3,6444	Katılıyorum
	2 yıl	39	3,3846	Kısmen Katılıyorum
	3 yıl	19	3,3333	Kısmen Katılıyorum
	4 yıl ve üstü	89	3,5206	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	45	3,6519	Katılıyorum

* p<,05 (çift taraflı)

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde Çalışma Süresi açısından Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerine verilen yanıtlar konusunda ortalamalar arasında her aralıkta farklılıklar gözlemlenmiştir. One-Way Anova analizi kapsamında yapılan Tukey testi ise yalnızca Kişisel Güç Algısı Faktörü konusunda 4 yıl ve daha uzun süredir aynı işi yapan kişiler ile öğrenciler arasında $p<0,05$ (0,047) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulmuştur. Dolayısıyla **H19** hipotezi **kabul**; **H20**, **H21** ve **H22** hipotezleri **RED** edilmiştir.

Kişisel Güç Algısı konusunda anlamlı farklılık 4 yıl ve daha uzun süredir çalışan kişiler ile öğrenciler arasında çıkmıştır. Öğrenciler 4 yıl ve daha uzun süredir çalışan katılımcılara nazaran daha fazla katılıyorum yanıtını seçmiştir.

İfadeler göz önüne alındığında öğrenci olan ve mesleki herhangi bir tecrübesi olmayan katılımcıların bu şekilde bir eğilim göstermelerinin ya meslek yaşantısından çekimlerinin ya da kendilerine büyükleri tarafından taraflı olarak anlatılan ceza, amir vb. konularına önyargılı yaklaşımlarının neden olduğu değerlendirilmektedir.

5.4.2.5. Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörleri İle İlgili İfadelerin Çalışma Düzeyine Göre Ortalamaları

Tablo 8: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Çalışma Düzeyi

Değişken	Çalışma Düzeyi	N	Ort.	Görüş
KİŞİSEL GÜÇ ALGISI FAKTÖRLERİ	Yönetici	55	3,3318**	Kısmen Katılıyorum
	Personel	106	3,5283	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	46	3,7446**	Katılıyorum
BAŞARMA İHTİYACI FAKTÖRLERİ	Yönetici	55	3,6303	Katılıyorum
	Personel	106	3,5220	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	46	3,7681	Katılıyorum
İTAAT FAKTÖRLERİ	Yönetici	55	3,4364	Katılıyorum
	Personel	106	3,4780	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	46	3,4638	Katılıyorum
SORUMLU TUTULMA FAKTÖRLERİ	Yönetici	55	3,4970	Katılıyorum
	Personel	106	3,4748	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	46	3,6304	Katılıyorum

** p<,01 (çift taraflı)

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde Çalışma Düzeyi açısından Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerine verilen yanıtlar konusunda ortalamalar arasında her aralıkta farklılıklar gözlemlenmiştir. One-Way Anova analizi kapsamında yapılan Tukey testi ise yalnızca Kişisel Güç Algısı Faktörü konusunda yöneticiler ile öğrenciler arasında $p<0,01$ (0,004) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulmuştur. Dolayısıyla **H23** hipotezi **kabul**; **H24**, **H25** ve **H26** hipotezleri **RED** edilmiştir.

Bir önceki örnekte değerlendirildiği şekilde öğrencilerin verdiği yanıtların önyargılı ya da çekingenlik/korkudan kaynaklanabileceği gibi yönetici ve amirlerin verdiği yanıtların da Kişisel Güç Algısı hakkındaki ifadelerde kısmen katılıyorum olarak çıkmasının nedeninin yöneticilerin bu ifadeler konusunda daha temkinli, empati kurarak ve kendi davranışlarını gözönünde bulundurarak cevap vermesinin neden olduğu değerlendirilmektedir.

5.4.2.6. Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörleri İle İlgili İfadelerin Çalışılan Sektöre Göre Ortalamaları

Tablo 9: Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı / Çalışılan Sektör

Değişken	Yaş Aralığı	N	Ort.	Görüş
KİŞİSEL GÜÇ ALGISI FAKTÖRLERİ	Kamu Sektörü	100	3,4950	Katılıyorum
	Özel Sektör	63	3,4087*	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	44	3,7557*	Katılıyorum
BAŞARMA İHTİYACI FAKTÖRLERİ	Kamu Sektörü	100	3,5233	Katılıyorum
	Özel Sektör	63	3,6032	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	44	3,7955	Katılıyorum
İTAAT FAKTÖRLERİ	Kamu Sektörü	100	3,4867	Katılıyorum
	Özel Sektör	63	3,4074	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	44	3,4924	Katılıyorum
SORUMLU TUTULMA FAKTÖRLERİ	Kamu Sektörü	100	3,4733	Katılıyorum
	Özel Sektör	63	3,4921	Katılıyorum
	Öğrenciyim/Çalışmıyorum	44	3,6439	Katılıyorum

* p<,05 (çift taraflı)

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde Çalışılan Sektör açısından Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı faktörlerine verilen yanıtlar konusunda ortalamalar arasında her aralıkta farklılıklar gözlemlenmiştir. One-Way Anova analizi kapsamında yapılan Tukey testi ise yalnızca Kişisel Güç Algısı Faktörü konusunda özel sektör çalışanları ile öğrenciler arasında $p<0,05$ (0,019) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulmuştur. Dolayısıyla **H27** hipotezi **kabul**; **H28**, **H29** ve **H30** hipotezleri **RED** edilmiştir.

Verilen yanıtlar sektör bazında incelendiğinde özel sektör çalışanlarının Kişisel Güç Algısı konusunda hem kamu hem de öğrencilere kıyasla daha çekimser yanıt verdiği ve öğrencilerle aralarında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Özel sektör çalışanlarının çekimser olarak değerlendirilmesinin nedeni yanıtın 3,4087 değeriyle çok az bir farkla katılıyorum yönünde çıkmasıdır (2,60-3,40 arası: kısmen katılıyorum). Bunun nedeninin daha rekabetçi bir ortam olan özel sektörde çalışanların ceza vb. hususlarda daha açık görüşlü ve anlayışlı davranmasının neden olduğu değerlendirilmektedir.

5.4.3. Faktör Analizi

Örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını ölçmeye yarayan Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,823 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,5'ten büyük olması nedeniyle örneklem uygun büyüklüktedir. "p" değeri ise 0,000, yani anlamlı olarak ölçülmüştür. Faktör yükü 0,40'tan küçük olan ifadeler matrise dahil edilmemiştir ve Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler tabloya katılmıştır. Bu hesaplamalar neticesinde 3 Faktör bulunmuştur:

Tablo 10: Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
İfade 5	0,736		
İfade 6	0,686		
İfade 7	0,531		
İfade 8		0,549	
İfade 9		0,722	
İfade 10		0,746	
İfade 11			0,670
İfade 12			0,538
İfade 13			0,614

Faktörlerin α katsayıları sırasıyla 0,82, 0,77 ve 0,73 olarak saptanmıştır. Faktörleri aşağıdaki şekilde isimlendirilmiştir.

Faktör 1: Başarma İhtiyacı Faktörü – **BİF**

Faktör 2: İtaat Faktörü – **İTF**

Faktör 3: Sorumlu Tutulma Faktörü – **STF**

Bu 3 faktör, toplam varyansın % 64,373'ünü açıklamaktadır (BİF: %33,684, İTF: %15,438, STF: %15,251).

5.4.3.1. Kişisel Güç Algısı ve Zorbalık - Gücün Kötüye Kullanımı Korelasyon Analizi

Bu bölümde Kişisel Güç Algısı ifadeleri ve faktör analizi sonucu bulunan faktörler arasındaki muhtemel ilişkileri inceleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda olduğu gibidir.

Tablo 11: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Std.S.	KGA	BİF	İTF	STF
Kişisel Güç Algısı	3,52	,655	-	,451**	,408**	,214**
Başarma İhtiyacı Faktörü	3,60	,828	-	-	,413**	,222**
İtaat Faktörü	3,46	,925	-	-	-	,666**
Sorumlu Tutulma Faktörü	3,51	,938	-	-	-	-

** ,01 seviyesinde (çift taraflı)

KGA: Kişisel Güç Algısı, BİF: Başarma İhtiyacı Faktörü (1. Faktör), İTF: İtaat Faktörü (2. Faktör), STF: Sorumlu Tutulma Faktörü (3. Faktör)

Korelasyon tablosu incelendiğinde Kişisel Güç Algısının;

- Başarma İhtiyacı Faktörü (1. Faktör) ile arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde,

- İtaat Faktörü (2. Faktör) ile arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde,
- Sorumlu Tutulma Faktörü (3. Faktör) ile arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmektedir.

Faktörlerin birbirleri ile ilişkileri incelendiğinde;

- Başarım İhtiyacı Faktörü (1. Faktör) ile İtaat Faktörü (2. Faktör) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde,
- Başarım İhtiyacı Faktörü (1. Faktör) ile Sorumlu Tutulma Faktörü (3. Faktör) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde,
- Rekabetçi Stratejiler (2. Faktör) ile İtaat Faktörü (3. Faktör) arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki bulunduğu görülmektedir.

5.4.3.2. Regresyon Analizi

Kişisel Güç Algısı'nın Zorbalık - Gücün Kötüye Kullanımı'na etkilerini incelemek üzere her bir Zorbalık - Gücün Kötüye Kullanımı faktörü için birer regresyon modeli geliştirilmiştir.

Tablo 12: Kişisel Güç Algısı'nın Başarım İhtiyacı Faktörü'ne Etkileri – Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	KGA – BİF Modeli		
	β	t	p
Kişisel Güç Algısı	,570**	7,237**	,000
Model F	52,374		
Model R ²	,203		
Model p	,000		
**p<,01 (tek taraflı)			

Model incelendiğinde **Kişisel Güç Algısı**'nın 0,570 β katsayısı ve $p < 0,01$ anlamlılık seviyesi ile Başarma İhtiyacı Faktörü'nü pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla **H1** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Model anlamlı (Sig: 0,000) olup R^2 değeri 0,203, $F=52,374$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 13: Kişisel Güç Algısı'nın İtaat Faktörü'ne Etkileri

Bağımsız Değişken	KGA – İTF Modeli		
	β	t	p
Kişisel Güç Algısı	,576**	6,405**	,000
Model F	41,018		
Model R^2	,167		
Model p	,000		
** $p < ,01$ (tek taraflı)			

Model incelendiğinde **Kişisel Güç Algısı**'nın 0,576 β katsayısı ve $p < 0,01$ anlamlılık seviyesi ile İtaat Faktörü'nü pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla **H2** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Model anlamlı (Sig: 0,000) olup R^2 değeri 0,167, $F=41,018$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 14: Kişisel Güç Algısı'nın Sorumlu Tutulma Faktörü'ne Etkileri

Bağımsız Değişken	KGA – STF Modeli		
	β	t	p
Kişisel Güç Algısı	,306**	3,133**	,002
Model F	9,815		
Model R^2	,046		
Model p	,002		
** $p < ,01$ (tek taraflı)			

Model incelendiğinde **Kişisel Güç Algısı**'nın 0,306 β katsayısı ve $p < 0,01$ anlamlılık seviyesi ile Sorumlu Tutulma Faktörü'nü pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla **H3** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Model anlamlı (Sig: 0,000) olup R^2 değeri 0,046, $F=9,815$ olarak hesaplanmıştır.

Modellerin tamamı anlamlı olarak Kişisel Güç Algısı'nın Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörlerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Çalışma kapsamında araştırılan diğer konu, zorbalık ile alakalı faktörlerin de Kişisel Güç Algısı'nı etkileyip etkilemediği yönündedir.

Tablo 15: Zorbalık – Gücün Kötüye Kullanımı Faktörlerinin Kişisel Güç Algısı'na Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Zorbalık - KGA Modeli		
	β	t	p
Başarma İhtiyacı Faktörü (1. Faktör)	,266**	5,073**	,02
İtaat Faktörü (2. Faktör)	,225**	-3,676**	,006
Sorumlu Tutulma Faktörü (3. Faktör)	-,051	-,903	,593
Model F		24,509	
Model R ²		,266	
Model p		,000	
**p<,01 (tek taraflı)			

Model incelendiğinde **Başarma İhtiyacı Faktörü**'nün 0,266 β katsayısı ve $p<0,05$ anlamlılık seviyesi ile Kişisel Güç Algısı'nı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla **H4** hipotezi **kabul** edilmiştir.

İtaat Faktörü'nün 0,225 β katsayısı ve $p<0,01$ anlamlılık seviyesi ile Kişisel Güç Algısı'nı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla **H5** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Sorumlu Tutulma Faktörü'nün β katsayısı -0,051 olarak hesaplanmıştır ancak p değeri 0,05'ten büyük (0,593) olarak hesaplandığından dolayı etki anlamsızdır. Dolayısıyla **H6** hipotezi **RED** edilmiştir.

Model anlamlı (Sig: 0,000) olup R² değeri 0,266, F=24,509 olarak hesaplanmıştır.

Görüldüğü üzere zorbalık faktörlerinin, sorumlu tutulma faktörü hariç diğer iki faktörü etkilediği hesaplanmıştır.

SONUÇ

Güç konusu yönetimde kullanılış biçimi, kaynağı ya da çeşitleri gibi bir çok bağlamda yıllar boyunca araştırılmış ve önümüzdeki yıllarda da araştırılıp incelenmesine ihtiyaç duyulacak bir konudur. Bürokrasi açısından olduğu kadar psikolojik ve sosyolojik açıdan da etki alanında bulunan insan faktörü nedeniyle karmaşık olduğu gibi yıkıcı ya da yapıcı olabilir. Güç konusu bu nedendir ki yanında adalet kavramını da taşımaktadır. Bireylerin güçlü olduğu kadar bu gücü adaletli kullanması da çok önemlidir.

Dünya çapında birçok ülkede güç sahibi kişi, kurum ya da ülkelerin kendinden güçsüzlere zorbalık ettiği örnekler mevcuttur. Esas olay bunun sistematik olarak nasıl önlenebileceğidir. Bu araştırmada ele alınan deneyler işte bu sebepten dolayı etkileyicidir. Nedeni ise kişilerin zorbalık ya da kötü muameleleri bilinçli olarak ve art niyetli düşüncelerle değil bazen sadece kendilerine öyle yapması söylendiği için, bazen ise kendi öz değerlerine bile karşı gelecek şekilde belki de istem dışı olarak yapabildiğini göstermesidir. Etik olup olmadığı hala tartışılrsa da bu deneyler psikoloji alanında büyük yankı uyandırmıştır.

Bu araştırmada amaç psikolojik olarak insanlarda bulunan kötü muamele eğilimini yönetim bilimi açısından inceleyerek ne derece önlenbilir ya da kontrol edilebilir olduğunu araştırmaktır.

Yapılan anketin önemli birkaç bulgusunu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. Katılımcılara kendi kişisel kötü muamele tecrübeleriyle ilgili sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde cinsiyet faktörü açısından ilginç bir bulguya rastlanmıştır. Sonuçlara göre bireylerin iş dünyasında maruz kaldıkları zorbalık, kötü muamele ve istismarlar kadın-erkek ayrımı göstermeksizin yaklaşık olarak eşit oranlardadır. Benzer şekilde diğer

sorulara verilen yanıtlarda da cinsiyet ile alakalı herhangi bir konu ya da düzeyde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu da göstermektedir ki güç ve zorbalık konuları cinsiyet ayrımı göstermeksizin insani bir duygudur.

2. Diğer bir bulgu ise halen çalışma tecrübesi olmayan bireyler kötü muamele konusunda daha katı ve olumsuz fikirlere sahiptir. Bu durumun bireylerin çalışma tecrübeleri ve yönetim kademelerinde ilerlemeleri ile yumuşama gösterdiği dikkate alındığında ortaya iki sonuç çıkmaktadır, ya bireyler kötü muamelelere maruz kaldıkça bunlara karşı psikolojik dirençleri artmakta ve umursamamaktadırlar ya da kendileri ellerinde güç bulduklarını mevkilere geldiklerinde bu tür muamelelerin bazı hallerde uygulanabilir olduğunu düşündüklerinden ötürü daha pasif bir direniş göstermektedirler.
3. Başka bir bulgu ise kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça daha az eğitilmiş kişiler ile aralarında güç algısı konusunda görüş ayrılıklarının artmasıdır. Bunun nedeni bireylerin etik ve hukuk konularında bilgilerinin artması olabileceği gibi, bu tezin literatür kısmında anlatıldığı üzere eğitim düzeyi yüksek olan kişilerde ahlaki duruluk faktörünün de artış göstermesi sonucu kişilerin kendi fikirlerini daha baskın olarak ifade etmesi de olabilir.
4. Bahse değer bulgulardan biri de güç algısı konusunda çeşitli görüş ayrılıkları oluşmasına rağmen zorbalık faktörleri konusunda –itaat faktörü hariç- büyük fikir ayrılıklarının oluşmamasıdır. Bunun nedeni yani bireylerin başarıya ihtiyacı ve sorumlu tutulma faktörleri konusunda katılım düzeylerinin benzer olması belki de bireylerin bu ifadelerde anlatıldığı üzere bahse konu nedenler var olduğu ve uygun ortam oluştuğunda başkalarından bu tür davranışları beklendikleridir.

Çalışmada kullanılan anket kapsamında bireysel tecrübelerle alakalı ifadelere verilen yanıtların istatistikleri aşağıdaki gibidir:

- a. Katılımcıların 93'ü (%44,9) son bir yılda kötü muameleye maruz kaldığını, 114'ü (%55,1) ise maruz kalmadığını,

b. Katılımcıların 99'u (%47,8) bir yıldan daha önce kötü muameleye maruz kaldığını,

c. Katılımcıların 175'i (%84,5) başkalarının bu tür muamelelere maruz kaldığını gördüğünü/duyduğunu,

ç. Katılımcıların 6'sı (%2,9) ise daha önce başkasına kötü muamele yaptığını belirtmiştir.

Bulguların gösterdiği üzere katılımcıların %92,7'si son bir yıl içinde ya da daha önce en az bir defa zorbalığa maruz kaldığını ifade etmiş, %84,5'i ise başkalarının başına bu durumların geldiğini belirtmiştir. Bununla birlikte katılımcıların yalnızca 6'sı yani %2,9'u daha önce bu tür muameleler yaptığını belirtmiştir. Bu iki oran karşılaştırıldığında ortaya şu soru çıkmaktadır. Kişiler başkalarına farkında olmadan kötü muameleler ya da zorbalıklar mı yapmaktadırlar?

Araştırma sonucunda varılan sonuç, bireylerin önce öğrencilik yıllarında daha sonra ise çalıştıkları süre boyunca düzenli olarak zorbalık, istismar, kötü muameleler hakkında bilgilendirilmeye ve denetlenmeye ihtiyaçları olduğudur. Başka bireylerin verdikleri emirler yoluyla ya da farkında olmadan yapılan kötü muamelelerin önüne geçmenin yolunun bu olduğu değerlendirilmektedir. Yalnızca bireylerin kendilerine kötü muamele yapıp yapmadıkları sorulduğunda alınacak yanıtlar ile bu muameleye maruz kalma ihtimali olan kişilere sorulacak soruların yanıtlarının farklı olması şaşırtıcı olmayacaktır.

Organizasyonlar istem dışı zorbalık, kötü muamele ve istismarların önüne geçmek, etik ve adaletli yönetim sağlamak için elinde bulundurduğu denetleme ve eğitim gücünü kullanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Anderson, C. (2012). *The Personal Sense of Power*. University of California, Berkeley, ABD.
- Anderson, C., John, O. P., Keltner, D. ve Kring, A. M. (2001). "Who Attains Social Status? Effects of Personality and Physical Attractiveness in Social Groups". *Journal of Personality and Social Psychology*. Cilt: 81, Sayı: 1, ss. 116-132.
- ATL (2007). *ATL Workplace Bullying Toolkit*. Association of Teachers and Lecturers - The Education Union, London, İngiltere.
- Bandura, A. (1999). "Social Cognitive Theory of Personality". Şu Kitapta: Haz/Ed L. A. Pervin ve O. P. John. *Handbook of Personality: Theory and Research Handbook*. Yayın Yeri: Guilford Press, New York, ABD.
- Barcharach, S.B., ve Lawler, E.J. (1980). *Power Tactics in Bargaining*. New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, New York, ABD.
- Bargh, J. (1995). *Attractiveness of the Underling: An Automatic Power-Sex Association and Its Consequences for Sexual Harassment and Aggression*. New York University, Dept of Psychology, New York, ABD.
- Barnard, C. I. (1971). *The Functions of the Executive: 30th Anniversary Edition*. Yayın Yeri: Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, ABD.
- Barnett, T., Bass, K., ve Brown, G. (1994). "Ethical Ideology and Ethical Judgment Regarding Ethical Issues in Business". *Journal of Business Ethics*. Cilt: 13, Sayı: 6, ss. 469-480.
- Batson, C.D., ve Thompson, E.R. (2001). "Why Don't Moral People Act Morally? Motivational Considerations". *Current Directions in Psychological Science*. Cilt 10, Sayı: 2, ss. 54-57.
- Brass, D. J. ve Burkhardt M. E. (1993). "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior". *The Academy of Management Journal*. Cilt: 36, Sayı: 3, ss. 441-470.

- Briñol, P., Petty, R. E., Valle, C., Rucker, D. D. ve Becerra, A. (2007). "The Effects of Message Recipients' Power Before and After Persuasion: A Self-Validation Analysis". *Journal of Personality and Social Psychology*. Cilt: 93, Sayı: 6, ss. 1040-1053.
- Bugental, D. B. ve Lewis J. C. (1999). "The Paradoxical Misuse of Power by Those Who See Themselves as Powerless: How Does It Happen?". *Journal of Social Issues*. Cilt: 55, Sayı: 1, ss. 51-64.
- Butt, T. (2000). "Pragmatism, Constructivism, and Ethics". *Journal of Constructivist Psychology*. Cilt: 13, Sayı: 2, ss. 85-101.
- Dahl, R. A. (1957). "The Concept of Power". *Systems Research and Behavioral Science*. Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 201-215.
- Emerson, R. M. (1962). "Power Dependence Relations". *American Sociological Review*. Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 31-41.
- EWCS (2007). "Workplace Violence and Harassment: a European Picture". Şu Kitapta: Haz/Ed Malgorzata Milczarek, Avrupa Güvenlik ve İşyerinde Sağlık Ajansı (EU-OSHA). Avrupa Risk Gözlemevi Raporu (*European Risk Observatory Report*). Yayın Yeri: Publications Office of the European Union - Office des Publications de l'Union Européenne, Luxembourg, Lüksemburg.
- Ferrell, O. C. ve Gresham, L. G. (1985). "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing". *Journal of Marketing*. Cilt: 49, Sayı: 3, ss. 87-96.
- Fiske, S. T. ve Berdahl, J. L. (2007). "Social Power". Şu Kitapta: Haz/Ed A. Kruglanski ve E. T. Higgins. *Social Psychology: A Handbook of Basic Principles* (2nd Edition). Yayın Yeri: Guilford Press, New York, ABD, ss. 678-692.
- Flynn, F. J. ve Wiltermuth, S. S. (2010). "Who's with Me? False Consensus, Brokerage, and Ethical Decision Making in Organizations". *Academy of Management Journal*. Cilt: 53, Sayı: 5, ss. 1074-1089.
- Foucault, M. (1976). *The History of Sexuality*. Yayın Yeri: Pantheon Books, New York, ABD.

- Foucault, M. (1995). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (Second Vintage Books Edition). Çeviren: A. Sheridan. Yayın Yeri: Vintage Books, New York, ABD.
- Fragale, A. R., Overbeck, J. R. ve Neale, M. A. (2011). "Resources Versus Respect: Social Judgments Based on Targets' Power and Status Positions". *Journal of Experimental Social Psychology*. Cilt: 47, Sayı: 4, ss. 767-775.
- French, J., ve Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. Yayın Yeri: University of Michigan, Institute for Social Research, Michigan, ABD.
- Fritzsche, D. J. ve Becker, H. (1984). "Linking Management Behavior to Ethical Philosophy - An Empirical Investigation". *Academy of Management Journal*. Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 166-175.
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C. ve Galinsky, A. D. (2008). "Power and the Objectification of Social Targets". *Journal of Personality and Social Psychology*. Cilt: 95, Sayı: 1, ss. 111-127.
- Hayward, M. L. A. ve Hambrick, D. C. (1997). "Explaining the Large Premiums Paid for Acquisitions: Evidence of CEO Hubris". *Administrative Science Quarterly*. Cilt: 42, Sayı: 1, ss. 103-127.
- Heisler, W. ve Houck, J. (1977). *A Matter of Dignity: Inquiries into the Humanization of Work*. Yayın Yeri: University of Notre Dame Press, South Bend, Indiana, ABD.
- Iwuh, E. (2012). "Max Weber on Power and Authority". Şu Kitapta: Haz/Ed O. Akoleowo. *Social And Political Philosophy Ders Notu*. Yayın Yeri: University of Ibadan, Samonda, Ibadan, Nijerya.
- Jolly, A. (1972). *The Evolution of Primate Behavior*. Yayın Yeri: Macmillan Publishing, London, İngiltere.
- Jost, J.T., Banaji, M.R., ve Nosek, B.A. (2004). "A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo". *Political Psychology*. Cilt: 25, Sayı: 6, ss. 881-919.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., ve Anderson, C. (2003). "Power, Approach, and Inhibition". *Psychological Review*. Cilt: 110, Sayı: 2, ss. 265-284.
- Kipnis, D. (1972). "Does Power Corrupt?". *Journal of Personality and Social Psychology*. Cilt: 24, Sayı: 1, ss. 33-41.

- Kipnis, D. (1976). *The Powerholders*. Yayın Yeri: University of Chicago Press, Chicago, ABD.
- Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. Yayın Yeri: Harper & Row, San Francisco, ABD.
- Lammers J., Stapel, D. A. ve Galinsky, A. D. (2010). "Power Increases Hypocrisy: Moralizing in Reasoning: Immorality in Behavior". *Psychological Science*. Cilt: 21, Sayı: 5, ss. 737-744.
- Lasok, D. (1962). "The Eichmann Trial". *The International and Comparative Law Quarterly*. Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 355-374.
- Leavitt, H. J. (2005). *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*. Yayın Yeri: Harvard Business Press, Brighton, Massachusetts, ABD.
- Lewin, K. (1945). "The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology". *Sociometry*. Cilt: 8, Sayı: 2, ss. 126-136.
- Li, J. ve Tang, Y. (2010). "CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion". *Academy of Management Journal*. Cilt: 53, Sayı: 1, ss. 45-68.
- Luft, J (1982). "The Johari Window: A Graphic Model of Awareness in Interpersonal Relations". Şu Kitapta: Haz/Ed L. Porter ve B. Mohr. *Reading Book for Human Relations Training*. Yayın Yeri: NTL (*National Training Laboratories*) Institute, Arlington County, Virginia, ABD.
- Mackie, J. L. (1977). *Ethics: Inventing Right and Wrong*. Yayın Yeri: Penguin, New York, ABD.
- Mayo, M. A. ve Marks, L. J. (1990). "An Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Cilt: 18, Sayı: 2, ss. 173-181.
- McCall, M. W. (1979). "Power, Authority, and Influence". Şu Kitapta: Haz/Ed S. Kerr. *Organizational Behavior*. Yayın Yeri: John Wiley & Sons Inc, New York, ABD, ss. 185-206.
- Milgram, S. (1963). "Behavioral Study of Obedience". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Cilt: 67, Sayı: 4, ss: 371–8.

- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority; An Experimental View*. Yayın Yeri: Harper Perennial, New York, ABD.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Yayın Yeri: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, ABD.
- Molm, L. D., Quist, T. M. ve Wisely, P. A. (1994). "Imbalanced Structures, Unfair Strategies: Power and Justice in Social Exchange". *American Sociological Review*. Cilt: 59, Sayı: 1, ss. 98-121.
- Molz, R. (1987). "Employee Job Rights: Foundation Considerations". *Journal of Business Ethics*. Cilt: 6, Sayı:6, ss. 449-458.
- Ng, S. H. (1980). *The Social Psychology of Power*. Yayın Yeri: Academic Press, New York, ABD.
- Nord, W. (1978). "Dreams of Humanization and the Realities of Power". *Academy of Management Review*. Cilt: 3, Sayı: 3, ss. 674-679.
- Nuernberg Trials (1951). *Trials of War Criminals Before the Nuernberg Military Tribunals Under Control Council Law No. 10* (Cilt 1: "The Medical Case", Cilt 2: "The Medical Case" "The Milch Case"). Yayın Yeri: U.S. Government Printing Office, Washington D.C., ABD.
- Obisi, C. (1996). *Personnel Management*. Yayın Yeri: Freeman Publications, Ibadan, Nijerya.
- Parker, G. A., ve Rubenstein, D. I. (1981). "Role Assessment, Reserve Strategy, and Acquisition of Information in Asymmetric Animal Conflicts". *Animal Behavior*. Cilt: 29, Sayı: 1, ss. 221-240.
- Pfeffer, J. (1980). *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*. (Rev.Ed. 1992) Yayın Yeri: Harvard Business Press, Brighton, Massachusetts, ABD.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*. Yayın Yeri: Harper & Row, New York, ABD.
- Raven, B. H. (1999). "Influence, Power, Religion, and The Mechanisms of Social Control". *Journal of Social Issues*. Cilt: 55, Sayı: 1, ss. 161-186.

- Rawls, J. B. (1971). *A Theory of Justice*. Yayın Yeri: Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, ABD.
- Reidenbach, R. E. ve Robin, D. P. (1990). "Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics". *Journal of Business Ethics*. Cilt: 9, Sayı: 8, ss. 639-653.
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Yayın Yeri: Praeger Publishers, New York, ABD.
- Rosa, E. ve Mazur, A. (1979). "Incipient Status in Small Groups". *Social Forces, Oxford Journals*, Cilt: 58, Sayı: 1, ss. 18-37.
- Russel, B. (1938). *POWER A New Social Analysis*. Yayın Yeri: George Allen & Unwin Ltd, London, İngiltere.
- Savin-Williams, R. C. (1977). "Dominance in a Human Adolescent Group". *Animal Behavior*. Cilt: 25, Bölüm: 2, ss. 400-406.
- Schnake M. E. (1986). "Vicarious Punishment in a Work Setting". *Journal of Applied Psychology*. Cilt: 71, Sayı: 2, ss. 343-345.
- Sidanius, J., Levin, S., Federico, C., ve Pratto, F. (2001). "Legitimizing Ideologies: The Social Dominance Approach". Şu Kitapta: Haz/Ed J. T. Jost ve B. Major. *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. Yayın Yeri: Cambridge University Press, New York, ABD, ss. 307-331.
- Sidanius, J., ve Pratto, F. (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. Yayın Yeri: Cambridge University Press, New York, ABD.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior (4th Edition)*. Yayın Yeri: The Free Press, New York, ABD.
- Şahin, M. (2010). "Nürnberg Mahkemeleri Üzerine Bir İnceleme". *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt: 2, Sayı:1, ss. 49-61.
- Tannenbaum, A. S., Kavčič, B., Rosner, M., Vianello, M. ve Wieser, G. (1974). *Hierarchy in Organizations*. Yayın Yeri: Jossey-Bass, San Francisco, California, ABD.

Thompson, K. R. ve Luthans, F. (1983). "A Behavioral Interpretation of Power". Şu Kitapta: Haz/Ed R. W. Allen, L. W. Porter ve H. L. Angle. Organizational Influence Processes (2nd Edition). Yayın Yeri: Routledge, Oxford, İngiltere, ss. 72-86.

Weber, M. (1947). The Theory of Social And Economic Organization. Yayın Yeri: Oxford University Press, New York, ABD.

Weber, M (1988). Max Weber: A Biography. Çeviren: Harry Zohn. Yayın Yeri: Transaction Books, New Brunswick, New Jersey, ABD.

Wiltermuth S. S. ve Flynn, F. J. (2012). "Power, Moral Clarity, and Punishment in the Workplace". The Academy of Management Journal. Cilt: 56, Sayı: 4, ss. 1002-1023.

Winter, D. G. (1988). "The Power Motive in Women and Men". Journal of Personality and Social Psychology. Cilt: 54, Sayı: 3, ss. 510-519.

Zimbardo, P., Haney, C. ve Banks, W.C. (1971). "A Study of Prisoners and Guards in a Simulated Prison". Naval Research Review, Donanma Komutanlığı, Washington, D.C., ABD.