

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme*

Şule Aydın

saydin@sakarya.edu.tr

Recai Coşkun

coskun@sakarya.edu.tr

ÖZET

Örgütsel çalışmalar alanında başka herhangi bir kavram için söz konusu olabilecek bir sıkıntı, "kavramsallaşamamışlık" sıkıntısı, güç kavramı için söz konusu değildir. Burada sıkıntıyı, tersine, kavramsallaştırma çabalarının çokluğu ve çeşitliliği doğurur. Örgüt yazınının ana akımlarının cereyan ettiği uluslar arası alanda bu denli karmaşık bir tartışma görüntüsü veren örgütsel güç meselesi, Türkiye'de ise çok sınırlı olarak tartışılmaktadır. Örgütsel gücün politik kullanımı örgütsel gerçekliğin önemli bir yansıması olduğu halde örgütsel aktörlerce yadsınması ya da mutlak/ verili bir yapı olarak anlamlandırılması örgütsel güç tartışması ile bu tartışmanın bağlanacağı olgusal açıdan verimli bir zemin sunamaz. Böyle bir zemin ancak örgütlerdeki politik alanın varlığının kabul edilmesi ve eleştirel bir bakışla irdelenmesi ile elde edilebilir. Örgütsel gücün politik kullanımını tartışma imkânını veren bir bakış açısı, örgütleri müzakereye dayalı süreç halindeki yapılar olarak görürken; örgütlerin sistemik yorumu böyle bir politik alanı dışlar. İşte, örgütsel aktörlerin örgütsel gerçekliği anlamlandırma biçimleri de onların güç kullanım tercihlerini ve bu tercihlerin dayanaklarını belirler.

Anahtar kavramlar: Örgütsel Güç; Politika; Meşruiyet; Farkındalık; Sistem; Müzakere Düzeni

* Bu çalışma, Doç. Dr. Recai Coşkun'un danışmanlığını üstlendiği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Şule Aydın'ın, 2007 yılında tamamlamış olduğu "Örgütlerde Güç Kullanımı Araçsallaştırılabilir mi? Sakarya Üniversitesi Araştırması" başlıklı Yüksek Lisans Tezinden uyarlanarak hazırlanmıştır. Şule Aydın halen, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı Doktora öğrencisidir.

ABSTRACT

In the field of organizational studies, unlike some other concepts, there is no lack of conceptualizative efforts about organizational power. Here the problem is over-conceptualization. This is the complicated scene on the international level on which the mainstream organizational theories are developed and diffused. On the other hand in Turkey, the matter of organizational power is discussed in a very restricted way. Although the political use of organizational power is a major reflection of organizational reality, it's usually neglected or taken for granted as an absolute structure. Neither of these views gives us a yielding area for gathering the theoretical disputes and actuality together. Such an area can just be reached by acknowledging the political area inside the organizations and studying this area by a critical view. A point of view that gives a considerable base for the dispute on the political use of power in organizations views the organizations as negotiated orders; whereas the systemist view of the organizations disclaim this political area. The point of view of the organizational actors about "what's organizational reality?" determines their choices about the use of organizational power and the premises of these choices.

Key concepts: Organizational Power; Politics; Legitimation; Awareness; System; Negotiated Order

GİRİŞ

Amaç

Örgütsel güç meselesi Türkiye’de genellikle “güçsel bakımdan görece zayıf olan çalışanların güç kullanımını ile ilişkili algılarını” ölçmeye yönelik; davranışçı tonları ağır basan ve araştırma yöntemi olarak anketin kullanıldığı tez çalışmalarında tartışılmıştır. Konuyla ilgili sosyolojik ve bilgi-bilimsel tartışmalarını içeren birkaç çalışma da mevcuttur ancak, örgüt yazınının asıl akımlarının cereyan ettiği uluslar arası düzeyde dahi yoğun bir karmaşıklık gösteren örgütsel güç tartışmalarının Türkiye’de genel olarak ancak takip edildiği söylenebilir.

Bu çalışma temelde, örgütsel güç ile ilgili algı ve kabullerin ölçülmesi adından önce bir kavramsal zemin oluşturma amacındadır.

Çalışmanın Önemi

Örgütsel güç literatüründe çok çeşitli kavramsallaştırma çabaları mevcuttur. İlginç olan, farklı çıkış noktaları etrafında şekillenen çabaların “kendileri ile

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

gücü tanımlayışları ve bununla vardıkları güçsel bilgi arasındaki ilişkileri netleştirmemiş olmalarıdır ki bu, bu çalışmanın da ruhunu temsil eden dönüşlülük¹ kavramıyla çelişir sonuçlar doğurmaktadır. Burada örgütsel aktörlerin, "kendi organizasyonları özelindeki güçsel ilişkilerin varlığına ilişkin tutumları" ve "kendi güçsel duruşlarına ilişkin farkındalıkları" ile "güç kullanım yaklaşımları" kavramsal açıdan anlamlı kabul edilmektedir. Çalışma temelde, bireylerin örgütsel güç kullanımı ile ilgili tercihlerinin, örgütsel gerçekliği yorumlama biçimlerinin bir fonksiyonu olacağına ilişkin kavramsal bir iddia sunmaktadır. Bu haliyle geliştirilen zeminin bir araştırma evreni üzerinden sorgulanmasından önceki adımı teşkil etmektedir. Farklı "dünya görüşleri"nin (Comstock, 1982: 146) yansımaları olan "örgüt tasavvurları"nın, güç kullanım tercihlerini araştırmada bir dayanak olarak alınması önerisi ile, bireyleri edilgenleştiren, "güçlerin dengesizliği söylemi"ne göre daha yapıcı bir örgütsel güç tartışması bağlamının Türk yazınında da oluşmasına katkı yapmaması umulmaktadır.

Kapsam ve Kısıtlılıklar

Bu çalışmada Pfeffer'in (1992) çizdiği bir çerçeve ilham verici olmuştur. Bu çerçeve özetle bir örgütte işlerin yürütülmesinin üç yolunun bulunduğunu göstermektedir: stratejik vizyon geliştirme, hiyerarşik otoritenin kullanımı ve örgütsel gücün politik kullanımı. Yapılmaya çalışılan, kavramsal bileşenlerinden hareketle bir "güç" ve "örgütsel" güç tanımlamasına ulaşma ve örgütsel gerçekliği açıklama iddiasında olan paradigmalarda içerisinden bu kavramsal bağlamın izlerini sürmedir. Başka bir çalışmada yapılacak bir araştırma ile iki kavramsal seviyenin birey zihnindeki birleşiminin resmedilmesinin mümkün olması beklenmektedir.

Burada, algı, zihniyet ve tercihlerin şekillendirilmesini (Lukes, 1974'ten akt Bayraktaroğlu, 1999: 89) hedefleyen bir güç ilişkisi temel alınmamakta; bir örgütün nasıl işlediği süreci ile iç içe geçmiş (Bucher, 1970) olan ve Knights ve Roberts (1982)'in "otoriter güç ilişkisi" kavramında olduğu gibi "bir ilişki türü olarak" gücün izi sürülmektedir.²

¹ Türkçe'de *düşünümsellik* olarak da kullanılan ve İngilizce karşılığı *reflexivity* olan kavram 1990'lı yılların sonlarında biçimselleşmiş olan ve kavramsal temelini Alman sosyolog Max Weber'den, Marksizm'den ve ahlak felsefesinden alan *Eleştirel Yönetim Çalışmaları* alanında önemli bir yere sahiptir. Kavramın bu çalışmalardaki dar anlamı, "güç iddialarına ilişik olan güç ilişkilerinin tanınması" dır (Spicer vd., 2007).

² Otoriter güç kavramı ile bireylerin davranışlarının denetlenmesine karşı çıkmak yerine ötekilerin tavsiye ve buyruklarını gönüllü olarak kabul ettikleri koşullara atf yapıyoruz. Zorlamada olduğunun aksine, burada ayırıcı olan, otoriter güç ilişkilerinin ötekilerin birer özne olarak karşılıklı kabulünü içermeleri ve ancak bu kabulle sürebilmeleridir; her birey ötekilerin eylemsel özgürlüğünü ve kendisinin onların eylemlerine bağımlılığını kabul eder (s: 50).

Bu çalışma boyunca güç kavramı çok defa, bireylerin kendini gerçekleştirme sürecinin bir fonksiyonu olan kişisel duruşa ilişkin imalar barındıracaktır. Modern yaşamda örgütlerin insan hayatındaki kapsayıcılığının bir sonucu olarak, bunun böyle olması doğal karşılanmalıdır. Çalışmanın ortaya koyduğu çaba kendisini kuramsal çerçeveler ile bireysel kabuller arasındaki örtüşmenin anlamlı kabul edildiği bir ara düzeye bağlar. Bu, üzerinde söz söylenecek seviye olarak bizzat örgütün kabul edilmesi tercihi ile bireyin buradaki anlamlılığı arasındaki gerilimin bir sonucudur. Dolayısıyla, analizin her iki seviyede de aynı düzeyde kapsayıcı olamaması riski göze alınarak ara düzey bir alanda söylem geliştirilmiştir.

Yöntem

Çalışma, kullanılacak temel kavramların yazındaki yeri ile kavramlar hakkındaki bazı teorik tartışmaların yapıldığı ve anılan argümanın geliştirildiği iki bölümden oluşur.

Birinci bölümde güç kavramının kendileriyle ilişki içinde bulunduğu temel kavramlara yer verilmiştir. Burada örgütsel gücün nerede aranması gerektiğine ilişkin bir tartışma da yer almaktadır. İkinci bölüm alternatif örgütsel gerçeklik tasavvurlarına yer vererek, iddia edilen tartışmayı teorik düzeyde tamamlamaktadır.

ÖRGÜTSEL GÜÇ NEDİR?

Bu çalışmanın birinci bölümü boyunca örgütsel güç tanımlanmaktadır.

Temel Kavramlar

Güç kavramı otorite ve meşruiyet kavramları ile bağdaşıktır. *Otorite* ile *güç* arasında bir ayrımın olup olmadığı; böyle bir ayrım var ise bu ayrımın hangi epistemik düzlemde yer aldığı ve örgütsel gerçeklik alanı için ne anlama gelebileceği; otorite ile *nüfuz* arasındaki kavramsal ayrışmanın niteliği ve *meşruiyetin* tanımı burada sorgulanan temel konulardır.

Bu kavramlar üzerinde yapılacak tartışma, örgütsel güç özelinde analiz edilen “güç” kavramının sosyal bilimsel bağlamda tartışılabilirliği açısından anlamlı bulunmaktadır³.

³ Meşruiyet kavramı etrafında şekillenen tartışma, bu çalışmanın sınırlarını aşan bir alanın konusudur. Burada yer almasının nedeni ise, bu çalışmayla, var olduğuna ilişkin iddiaların

Otorite

Günlük hayatta güç ile otorite kavramları yaygın biçimde birbirinin yerine kullanılır. Kavramların algıda yarattığı yakınlık davranışsal çıktılar üretme kapasitesinde benzerlik göstermelerine dayandırılabilir.

Otorite ile ilgili öncül tanımlamalardan birini Fayol (1939)'da bulabiliriz: otorite, emir verme hakkı ve itaat ettirme gücüdür. Bu tanımda olduğu gibi Weber (1947)'in otorite tanım ve açıklmaları da kavram hakkında çok yönlü imalar barındırmaktadır. Buna göre, otorite belli içerikteki ve belirli bir kaynaktan çıkan, kimi (ya da tüm) buyruklara boyun eğmeye hazır belli kişilerin bulunması olasılığıdır. Kavramın ilk tanımda otorite sahibine dair bir özellik olarak; ikincisinde ise otorite sahibi ile üzerinde otorite sahibi olunan aktörler arasındaki ilişkinin bir özelliği olarak alındığını görüyoruz. İlk anda bu ayrımın dikkatleri çekmesi karşısında iki perspektif arasındaki ortaklık gözden kaçırılmamalıdır: otoritenin *yapısallığı*. Zira Fayol (1939), otoriteyi bir hak olarak görür; Weber kaynağının ve içeriğinin belirliliğini vurgularken otoritenin yapısallığını vurgulamaktadırlar⁴. Hak kavramı kişilerden öte bir dayanak noktası gerektirirken; "buyruğun içeriği, kaynağı ve ilişkili aktörlerin belirliliği" de yapısal dayanakların varlığına işaret eder. Bierstedt (1950) otoriteyi, "kurumsallaştırılmış güç", olarak tanımlarken; Mandeville (1960) otoritenin bir örgütün biçimselleşmesinden kaynaklandığını ve örgütte içkin olduğunu söyler. Bunun gibi, Bacharach ve Lawler, Peabody'nin (1964) biçimsel otorite ve Lawrence ve Lorsch'un (1967) mevkiye dayanan nüfuz kavramlarını otoritede birleştirirler (1982: 28). Emerson (1962) ise otoriteyi rollere atfedilmiş meşru güç olarak tanımlar ve ekler:

otorite, meşru olarak ancak grup kurallarının belirlediği kanallar dâhilinde kullanılabilir, yönü belirli, güçtür. Böyle bir otoriteyi elinde bulunduran kişi görevlendirilmiştir, basitçe kural koyma ya da yönetme hakkına sahip değildir, bunu yapmak zorundadır.

geliştirilip sınanmaya çalışıldığı "örgütsel ortamda analitik bir güçsel bağlamın tanımlanabilirliği" için temel kavramsal dayanaklardan birini oluşturacak olmasıdır.

⁴ Aslında Weber (1947), örgüt ve yönetim yazımının temel dayanaklarından olan otorite çözümlemesini yaparken yasal egemenliğin -Parsons'un çevirisiyle *otorite*'nin- üç arı türünü ayırır. Bu çalışmanın kavramsal yapısı bakımından özellikle anlamlı olan "bürokratik otorite" kavramı buradaki ayırmadan gelmektedir. Aslında Weber daha genel bir çerçeveden bahsetmektedir ancak biçimsel örgütler düşünüldüğünde otorite bürokratikleşir. Yukarıda da Weber'in otorite tanımı olarak, otoritenin *ussal gerekçelere* dayandırılan bu özel türü alınmıştır.

Şule AYDIN – Recai COŞKUN

Özellikle bürokratik örgütlerin biçimselliğiyle örtüşür görünen bu çözümlemelerde yapının belirleyiciliği otoritenin kaynağı, içeriği, kapsamı ve akışında gerçekleşmektedir. Kişilerin otorite bağlamındaki durumları da örgütsel rollerine atıfla açıklanmaktadır.

Bir başka perspektif, otoritenin yapısallığı yerine “davranışsallığını” öne çıkararak kavramı yapıya değil aktörlere atıfla tanımlar. Dikkat edilirse, yapısal temelli açıklamalarda da bir buyruk ve bu buyruğun sahibinden söz edilmektedir. Ancak otoriteyi bireyin davranışından çok yapının ona attığı rolün içeriği gerçekleştirmektedir. Burada ise, özellikle otoriteye hedef olan aktörlerin davranışı önem kazanmaktadır:

Otorite ancak bir buyruğun boyun eğme ile karşılanması olasılığını anlatabilir” (Weber; 1947: 92).

Kimi yazarlar otoriteye muhatap olan aktörlerin uyma⁵ davranışının istem dışı boyun eğme ima (Bierstedt’ ten akt Bacharach ve Lawler, 1982) ettiğinde ısrarcıdır; kimi yazarlar ise otorite durumunda, “eleştirel olmayan kabul” ün (Simon, 1953 ve Tannenbaum, 1950’ den akt Bacharach ve Lawler, 1982) söz konusu olduğunu iddia eder. Her iki iddiada da otoriteyi gerçek kılan davranış biçimi istemsiz bir kabul gibi görünmektedir. Oysa Weber’ e (1947) göre her gerçek egemenlik ilişkisinin ayırt edici bir ölçütü, en düşük düzeyde bile olsa belli ölçüde bir gönüllü uymadır: uymada çıkarın (dışsal ya da içsel) bulunması (s. 92; 311). Sonuç olarak, otoriteye konu olan ilişkide hedefteki aktörlerin ilgili davranışlarının gönüllü olup olmadığı sorusunun cevabı üzerinde yazınsal bir mutabakatın olduğu söylenemez. Aslında otorite hedef bir aktörün davranışındaki uymaya göre tanımlanacaksa bu davranışın gönüllülüğü üzerindeki iddialar her durumda yorumsama düzeyinde kalacaktır. Çünkü bu iddiaların odağında içsel ya da dışsal nitelikte çıkarların varlığı yer almaktadır.

Otoriteyi, buna hedef olanların durumu ile tanımlarken kaynağını da yapıdan çok bireyin zihinsel aktivitesinden aldığını görürüz:

Otorite astın birçok gücün etkilerine ilişkin yaptığı bir değerlendirmeden sonra alacağı karardan doğar (Mandeville, 1960).

Burada hedefteki aktörün faal bir konumu, katılımı söz konusu olmaktadır. Barnard (1938) bu faallığın yapıyla ilişkisini ve bunun otorite bağlamındaki anlamını şöyle açıklar:

⁵ Uyma kavramı ile rıza kavramı arasındaki ayrışmanın anlaşılması için bkz. Weber (1947: 314)

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

Bir buyruğun otorite içerip içermediği kararı buyruğu verende ya da otorite sahibinde değil, bu buyruğun adresindeki kişide anlam kazanır. Otorite biçimsel bir örgüt içindeki iletişim düzeninin karakteridir. Bu özellik sayesinde örgüt üyeleri nezdinde eylemlerinin yönetildiği kabulü oluşur.

Bu tanımlamaya göre otoritenin iki boyutu vardır: ilki öznel, kişisel olan, bir iletişimin otoriter kabul edilmesi; ikincisi nesnel olan, iletişimin otoriter kabul edilmesini sağlayan özelliği" (Barnard, 1938'den akt. Mandeville, 1960).

Sonuç olarak yazında otoritenin *yaptırımsal* özelliği üzerinde bir mutabakat bulunmaktadır. Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde ise, otoritenin, örgütün biçimselliğinin örgütsel güce katkısı olarak tanımlanacak bir yönü vardır ki bu, onu gücün "sıfır toplam" (Bacharach ve Lawler, 1982) parçası olarak tanımlayan görüş ile de örtüşür. Otoritenin bu yönü onu eleştirel olmayan kabul ile tanımlamaya imkân verir.

Nüfuz

Otoriteyi hedefteki aktörün durumundan hareketle tanımlama anlayışı akıllara bir başka kavramı, nüfuzu, getirmektedir. Bacharach ve Lawler (1982) nüfuzu Peabody'nin (1964) "işlevsel otorite", Lawrence ve Lorsch'un (1967) "bilgi temelli nüfuz" olarak kabul ettikleri kavramların bir birleşimi olarak alır. Buna göre, otorite hiyerarşik mevkiye dayanırken, nüfuz işlevsel farklılaşmanın özünde yer alır (Tannenbaum, 1950'den akt. Bacharach ve Lawler, 1982). Yani otorite -ister örgütün kendisine isterse aktörlere biçtiği rollere atıfla olsun- örgütün biçimselliğine bağlı iken; nüfuz için, en azından hiyerarşik, bir yapısallık temel koşul değildir⁶. Tannenbaum (1950) gücün akış yönü ve dolayısıyla içeriği hakkında da net bir ayrım yapar: Otorite, genellikle aşağı doğru akarken, nüfuz çok yönlü olabilir (akt. Bacharach ve Lawler, 1982). Bu, otorite ile nüfuz arasındaki ayrımın özellikle işlevsel farklılaşma ve uzmanlığa dayandırılması ile tutarlı bir tespittir. Nüfuzun, buna hedef olan tarafın etkiye konu olan davranışlarının istemli olup olmadığı noktasında da otoriteden kavramsal olarak ayrıldığı söylenebilir. Gücün istemli davranışlar doğurma potansiyeli mevuttur. Otoriteyi bireyin zihinsel katılımıyla şekillenen bir durum olarak tanımlarsak, Weber'in (1947) "içsel ya da dışsal çıkarlar" dediği şartların varlığına ihtiyaç duyarız. Ancak nüfuzun doğurduğu uyma davranışında her zaman bu türden bir çıkarsallık koşulu olmayabilir. Burada uymayı getirenin rıza olduğu düşünülür ancak söz konusu etkiyi mümkün kılan, üzerinde güç uygulanan aktörün

⁶ Bir kişi bir kararın alınmasında gerekli otoriteye ya sahiptir ya da değildir. Buna karşılık bir kişinin "bir miktar" nüfuz sahibi olduğu söylenebilir (Bacharach ve Aiken 1976'dan akt. Bacharach ve Lawler, 1982)

gönüllülük ile bu ilişkiye dâhil olması da olabilir. Bu haliyle nüfuz aslında gücün özel bir türü gibi düşünülebilir. Uzmanlık temelli güç ile referans gücünde söz konusu olan etki türünün nüfuz olduğu söylenebilir. Nüfuzun ast-üst ilişkisine bağımlı olmaması da onun, rıza etrafında şekillenen doğası ile birlikte anlamlıdır. Hatta kimi yazarlara göre nüfuz zaten, “bir örgütteki, biri diğeri üzerinde otoritesi olmayan ayırık grupların, güç için içerisinde mücadele ettikleri mekanizmadır” (Bacharach ve Lawler; 1982).

Meşruiyet

Meşruiyet farklı güç kaynaklarının dolayısıyla türlerinin varlığını, uygulanmasını ve sonuç doğuruculuğunu mümkün kılan kavramsal zemini teşkil etmektedir. Bu haliyle örgütsel bağlamı aşan bir tartışmanın konusudur. Meşrulaştırmanın, “güç isteyen ve onu elinde tutmaya çalışan kişinin kullandığı bir taktik olarak mı, yoksa içerisinde kişilere sınırlandırılmış gücün verildiği bir süreç olarak mı alınacağı” (Emerson, 1962) sorusu meşruiyet tartışmasını örgütsel güç bağlamına eklemeler.

Emerson (1962) meşrulaştırmanın bir süreç olarak değil de bir taktik olarak anlaşılabilirini savunur. O’na göre bu durumun somut örneği C. Wright Mills’de (1959) bulunabilir:

Otorite sahipleri kurallarını, kurumlar üzerinde.... genel olarak inanılan ahlaki semboller, kutsal simgeler ya da yasal formlere eklemeyerek meşrulaştırırlar. Bu temel kavramlar tanrı ya da tanrılara; “çoğunluğun oyuna”; “insanların istek ve iradelerine”; “yetenek ya da servet aristokrasisine”; “kralların kutsal haklarına”... ilişkin olabilir (Emerson, 1962: 39).

Burada görülen, meşruiyetin araçsal bir rolle eylemlerin geçerliliğine adanmasıdır. Buna karşın Emerson (1962) meşruiyetin, daha çok süreçsel bir tanımını yapar. O’na göre meşruiyet, içerisinde normların ve rol gereklerinin olduğu, özel bir koalisyon sürecidir.

Weber (1947)’ye göre meşruiyet, otorite yapısının uygunluğuna ilişkin bir inanıştır. Sadece üstün otoritesinin değil aynı zamanda, belirli mevkilere ve bu mevkileri işgal edenlere otorite atfetmeyi mümkün kılacak değerlendirmelerin de kabulünü ima eder. Yani meşruiyet, yasalılığa olan inanç üzerine, başka bir deyişle, biçimsel olarak doğru olan ve kabul edilmiş usule göre yapılan, kurallara uymaya hazır olma üzerine kuruludur (s. 67).

Meşruiyet kavramına ilişkin sosyal bilimsel duyarlılığın ön planda olduğu bir çözümleme ortaya koyan Beetham (1991) meşruiyetin Weberyan yorumunu indirgemeci kabul eder ve bu açıklamanın meşruiyetin sosyal bilimsel olarak tartışılmasını güçleştirdiğini iddia eder. O’nun eleştirisinin odağında

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

meşruluğa ilişkin olarak “inançların” merkezi bir konuma yerleştirilmiş olması vardır⁷. Beetham (1991)'in önerisine göre ise “güç, kurallara⁸ uygunluğu; bu kuralların baskın olan ve üzerinde güç sahibi olunan (subordinate) tarafların inançlarına atıfla kabul edilebilir oluşu ve üzerinde güç uygulananın söz konusu güç ilişkisi hakkındaki rızasına dair kanıtların varlığı ölçüsünde meşrudur. Bu üç koşul, birbirinin alternatifi değildir. Tümü meşruiyete katkı yaparlar. Tümü, güçsüz olanın güçlü olana uyumlaşmasının ya da onunla eşgüdümüne girmesinin ahlaki temellerini sağlarlar” (1992: 16). Bu üç koşul göz önüne alındığında Weber'in açıklamasında “eksik” olan güçsüz taraftaki aktörlerin rızaları ile ilgili bir kanıt olmaktadır. Bu boşluğun yazarın “araçsal bir öz çıkar arayışı” (Knights ve Roberts, 1982) biçimindeki davranışsal açıklaması ile doldurulup doldurulamayacağı, odadaki eylemselliğin ahlaki altyapısı bağlamında tartışmalı görünmektedir. Weber'i izleyen sosyal bilimcilerin koalisyonu dayalı bir süreç değil de “meşrulaştırma” ya da “hakkılaştırma sembolleri”ne (Mills, 1959'dan akt. Emerson 1962) dayanan taktiksel bir meşrulaştırma tanımı yapmaları da bu genel resmi tamamlamaktadır.

Örgütsel Güç ve Politika

Örgüt Yazınında Güç Tanımları

Russel (1938): Güç planlanan etkilerin üretilmesidir (akt. Cobb, 1984) .

Urwick (1944): Güç, çalışma bağlamında- işlerin yapılmasını sağlama yeteneğidir (akt. Cobb, 1984).

Weber (1947): Erk, bir toplumsal ilişki içinde, neye dayalı olursa olsun, kendi istencini, dirençleri bile aşıp yerine getirme kapasitesidir (s. 92).

Bierstedt (1950): Güç, yaptırım uygulama kuvvet ya da yeterliğidir; güç gizil kuvvettir. Gücün kendisi kuvvet uygulamayı mümkün kılan önsel kapasitedir (akt. Bacharach ve Lawler, 1982).

⁷ Aslında Weber meşruluğun merkezindeki bu inanışın, ahlâki değerlere, normatif ideallere ya da faydacı ölçütlere dayanabileceğini belirtmiştir. O'na göre en sık görülen yasallık biçimi meşru kabul edilme- yasallığa ilişkin inanış- ile gerçekleşse de bir kurala uyulmasını sağlayan şey genellikle, eğer yepyeni bir kural söz konusu değilse, çok değişik çıkarlar dışında, bir de geleneğe bağlılık ve yasallık anlayışının bir karışımıdır. Pek çok durumda, kurallara uyan birey kuşkusuz onların niteliğinin bilincinde olmayıp, bir gelenek mi, sözleşme mi, yoksa hukuk mu söz konusu olduğunu bilmez. Bu gibi durumlarda geçerliliğin tipik biçimlerini ortaya koymak toplumbilimin görevidir (s. 67-68).

⁸ Beetham burada “established rules” ifadesini kullanmaktadır.

Şule AYDIN – Recai COŞKUN

Dahl (1957): A, B üzerinde, B'nin başka türlü yapmayacağı bir şeyi yapmasını sağlayabildiği ölçüde güç sahibidir; kullanılmayan potansiyel güç değildir (akt. Bacharach ve Lawler, 1982)

Mechanic, (1962): Güç, kendisinin var olmaması halinde ortaya çıkmayacak olan bir davranışı doğuran kuvvettir (akt. Bacharach ve Lawler, 1982).

Blau (1964): Güç, grup olarak insanların isteklerini ötekilere, dirence rağmen, kabul ettirebilme becerileridir. Bu, normalde verilen ödüllerin verilmemesi ya da cezalandırma gibi caydırma yollarıyla olur (akt. Bacharach ve Lawler, 1982)

Wrong (1968): Bir sosyal ilişkide taraflardan biri kullanmadığı bir gücün sahibi olabilir. Muhtemel hedeflerin geliştirdikleri uyum genellikle potansiyelin gerektiğinde kullanılabilmesine ve kullanılacağına ilişkin beklentilerine dayanır (akt. Bacharach ve Lawler, 1982).

Giddens (1976): Güç basit olarak insan eyleminin dönüştürücü kapasitesidir (akt. Knights ve Roberts, 1982).

Astley (1982): Güç, sosyal aktörlerin amaçlarına ya da istedikleri sonuçlara ulaşmak adına diğer aktörlerin dirençlerinin üstesinden gelme kapasiteleridir.

Knights ve Roberts (1982): ...Alternatif olarak, güç, bir kolektif örgüt sisteminde, birimler aracılığıyla bağlayıcı buyruklar verebilme kapasitesidir.

Mintzberg (1983:4): Güç, sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilmektir.

Bennis ve Nanus (1985): Güç, eyleme başlamayı ve onu sürdürmeyi; niyetleri gerçekliğe dönüştürmeyi mümkün kılan temel enerjidir (akt. Pfeffer, 1992)

Gardner (1990): Güç, başkalarının davranışları aracılığıyla belirli ve hedeflenmiş sonuçlar meydana getirebilme kapasitesidir (akt. Pfeffer, 1992).

Yukarıdaki alıntılar literatürde güç kavramının tanımlanmasında bir ayrışma olduğunu gösterir. Bu ayrımı, gücü bir "kapasite" olarak tanımlama iddiası ile "uygulamaya" geçmenin gücün tanımı gereği olduğunu savunan görüş karakterize etmektedir. Uygulamayı gerek koşul olarak gören tanımlarda bu durum "yaptırım" ve "sonuçlarının" görülmesi, özellikle de

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

karşı kampın “davranışları” üzerindeki sonuçlarının görülmesi şeklinde ifade bulunmaktadır. Ancak gücün fiilen kullanımını tanımının gereği görmeyen, başka deyişle onun bir kapasite olduğunu iddia eden, tanımlardan bazıları da ilişkinin bu davranışsal etkisini vurgulamaktadır⁹. Çalışmanın kalanı açısından önemli iki noktayı da bu aşamada belirtmek yerinde olacaktır. Sosyal gücün tanımını yapan pek çok yazar, kavramın üretken, dönüştürücü, sonuç doğurucu doğasını temel almıştır. Yukarıda, kapasite ya da fiili uygulama olarak tanımlanmasından bağımsız olarak gücün her durumda bir sonuçsallık iması barındırdığı görülmektedir. “Sonuç doğuruculuk” da bu niteliği anlatan bir ifade olabilir. Bu durum Urwick (1944)'in sözlerinde yalın ifadesini bulmaktadır:

güç işlerin yapılmasını sağlama yeteneğidir (akt. Cobb, 1984) .

Bu tanım bizi örgüt bağlamına taşır.

Örgütsel Güç

Farklı örgütsel güç yorumlarının hangi seviyelerde söz söylediklerinin, ulaşacakları güçsel bilgi açısından anlamlı olduğunu iddia etmiştik.

Örgütsel güç kavramının, “bir örgütün gücü”, “bir örgüt içindeki güç”, “bir örgüt içindeki bireylerin gücü” gibi güçlerden hangisine karşılık geldiği de, bağlamın tespiti gibi, araştırmacının tanımladığı sorunsala bağlıdır. Örneğin Knights ve Roberts (1982)'nin güç tanımı örgütün gücünü anlatmaktadır: “modern örgüt modelleri bireyler ve gruplar arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileri kurar... Bu ilişkilerin verimliliği ise örgütün gücüdür”. Mintzberg (1983: 4) de “örgütsel çıktıları etkileme kapasitesi” ile örgütsel aktörlerin gücünü anlatmaktadır.

“Maddi kaynak, bilgi, insan kaynağı, teçhizat ve malzemenin kontrolü ve önemli karar süreçlerine dâhil olma hakkı (Hunt, 1992'den akt Bayraktaroğlu, 1999: 66) örgütsel gücün ilişkilendirildiği temel süreçlere işaret etmesi bakımından anlamlı bir tanımlamadır. Maddi kaynakların kontrolünü elinde bulundurmak bir güç kaynağı olduğu gibi, birim

⁹ Yukarıdaki derlemede dikkat çekici bir başka nokta ise bir potansiyel ya da fiili uygulama olarak gücün sonuç doğuruculuğunun, karşı taraf üzerinde bir zorlamaya dayanıp dayanmadığı ya da zorlama içerip içermediği ile ilgilidir. Tanımlarda gerek ilişkinin “dirence rağmen” niteliği vurgulanarak, gerekse “aksi halde gerçekleşmeyecek” etkileri üretmesi şeklinde bir dayanak ya da içerik olarak; örtülü ya da açık olarak; potansiyel ya da fiili olarak zorlamaya yer verildiği görülmektedir.

gücünün de kaynak dağılımının önemli bir belirleyicisi olduğu iddia edilmektedir (Pfeffer ve Salanick, 1974). Güç ile ilişkilendirilen bir süreç de örgütsel karar süreçleridir ki, bu bazı kararların alınması ve bazı kararların alınmasının önlenmesi ile karar alma süreçlerinin sonuçlarının “akılcılaştırılması”nı (Reed, 1992) içerir. Aslında bu nokta örgütlerdeki politikliğin önemli odaklarından biri kabul edilir¹⁰.

Bu çalışmada örgütsel gücün örgütsel aktörlere karşılık gelen yönü özellikle önemli addedilmektedir. Mintzberg (1983)'ün “örgütsel çıktılar etkileme kapasitesi” şeklinde tanımladığı örgütsel güç benimsenen bağlamın bir fonksiyonudur. Bu bağlamın diğer ayağı ise politiktir. Bununla, her örgütsel aktörün gücünü kullanma biçiminin yani benimseyeceği politikanın örgütsel çıktılar etkileme kapasitesini etkileyeceği anlatılmaktadır. İleride, örgütsel amaçların niteliği ve paylaşım düzeyi tartışılırken netleşeceği üzere, bu anlatımda örgütsel çıktılar etkileme kapasitesi, örgütsel aktörlerin yapacağı güçsel tercihlerin ancak bir sonucu olarak alınır¹¹.

Örgütsel Güç Nerededir? Örgütsel Gücün Kaynakları

Güç kavramını anlama yolunda “gücün nereden geldiği (kaynağı) ve etki uygulayabilmek için gerekli araçlara sahip olan kişinin neyi yönlendirdiği (temeli)” (Kırel,1998: 40) hakkındaki sınıflandırmalar oldukça yararlıdır.

Yazında gücün kaynakları ile temelleri arasındaki ayrımın çok net olmadığı söylenebilir. Bacharach ve Lawler (1982: 34) bu ayrımın netleştirilmesi gerektiğini vurgularlar. Onlara göre, gücün temelleri tarafların başkaların davranışlarını değiştirmelerini mümkün kılmak üzere neyi kontrol altında tuttuklarına gönderme yapar; gücün kaynakları ile kast edilen ise tarafların bu temelleri nasıl kontrol altına aldıklarıdır.

Bacharach ve Lawler (1982: 35)'e göre örgütsel gücün dört kaynağı olabilir:

¹⁰ Bkz. örn. Bachrach ve Baratz, 1962.

¹¹ Karmaşık güç tartışmasının önemli bileşenlerinin nasıl etkileşimlere girebileceğine ilişkin alternatif iki çerçeve sunan iki modelden biri çok boyutlu bir işleyiş özelliği gösteren genel bir örgütsel güç resmi sunan Clegg (1989)'in “Güç Devreleri Modeli”, diğeri ise daha çok bireysel aktörlere ve güç uygulama sürecinin kendisine odaklanmakta olup özünde davranışsal bir model olan Cobb (1984)'un “Bölümlü Güç Modeli”dir. Örgütsel güç meselesinin hangi seviyeden analizlere dayandırılacağına ilişkin farklılaşan görüşlerin yansımaları olan bu modeller bir örgütte gücün nasıl akabileceğine ilişkin anlayışımızı geliştirecek birer çerçeve sunmaktadırlar.

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

Yapısal mevki: aktörlerin örgütün biçimsel yapısı içerisinde işgal ettikleri yere atf yapar ve kişiye çeşitli güç temellerine ulaşma imkânı verebilir.

Kişisel özellikler: karizma, hitabet yeteneği, pozisyonlar için etkili biçimde mücadele edebilme yeteneği gibi özelliklere atf yapar.

Uzmanlık: bu kaynak, aktörlerin örgüte getirdikleri özelleşmiş bilgiye (information) atf yapar.

Fırsat: bu fikir Mechanic'in (1962) çalışmasından gelir. Belirli mevkiler başkaları için önemli olan, önemli büyüklükte enformasyona ulaşma imkânı verebilir ve bu enformasyonu elde tutma ya da iletme konusunda herhangi bir biçimsel kural var olmayabilir. Benzer şekilde, üretim süreci içerisinde belirli noktalar diğerlerine göre daha kritiktirler; sonuç olarak bu kritik mevkileri işgal eden kişiler bir örgütün üretkenliğini engelleme ya da ona zarar verme noktasında daha fazla imkânı sahip olurlar (1982: 35).

Örgütsel gücün kaynaklarının birey/birimler arası ilişkilere atıfla geliştirilmiş bir açıklaması da *Emerson'un (1962) güç teorisinde* bulunabilir. Buna göre "güç, örtülü olarak ötekinin bağımlılığında yatar". Bu bağımlılık ise taraflardan birinin ötekinin değerleri üzerinde kontrol sahibi olması ile gerçekleşir. Bu, aktörlerin ilişkisinde şöyle yansıma bulur: A'nın B üzerindeki gücü, O'nun B'nin gösterdiği direncin üstesinden gelebilme derecesidir. Emerson'a (1962) göre güç, bir aktörün değil bir sosyal ilişkinin özelliğidir. Bu ilişkide, A'nın B üzerindeki gücü B'nin A'ya bağımlılığına hem eşittir hem de bu temele dayanır. Baskın olma özelliği bu aktörler arasındaki ilişkiden doğmayabilir ama bu, bu ilişkide güç olmadığı anlamına gelmez.

Stratejik olasılıklar teorisinde ise örgütsel gücün, örgütün yaşamının dayandığı belirsizliğin türüyle ilişkili olduğu iddia edilir (Crozier 1964'den akt. Hinings ve diğ. 1971). Dolayısıyla gücün temel kaynağını belirsizliklerle mücadele edebilme becerisi oluşturmaktadır. Bu teoriyi, gruplar arası güç ilişkisi farklılıklarının, belirsizliklerle mücadele temelinde açıklanması olarak da özetleyebiliriz¹².

¹² Bir birim aksi halde diğer birimler için belirsizlik kaynağı olacak olan olasılıkları belirlilik koşulu haline dönüştürme derecesi nispetinde güç kazanır. Thompson (1967), Perrow (1970) ve Hickson (1971) de örgüt içindeki birimlerin nispi güçlerini kontrol altında tuttukları kritik belirsizliklere dayandırmaktadırlar. Birimlere güç getirecek kritik olasılıklar örgütün içinden de gelebilir örgüt dışından da kaynaklanabilir (Gandz, 1980). Hinings ve diğ. (1971) stratejik olasılıklar teorisinde kullanılan belirsizlik kavramını gelecekte yaşanacak olaylarla ilgili bilgi eksikliği olarak tanımlamaktadır.

Örgüt içi gücün yapısal kaynakları teorisinde gücün üç yapısal kaynağı tanımlanmaktadır: hiyerarşik otorite, kaynakların kontrolü ve ağsal merkezilik. Hiyerarşik otorite, örgütün biçimselliğine gönderme yapar ve aktörlerin pozisyonlarından kaynaklanan gücü anlatır. Kaynakların kontrolünü elinde bulundurmakla güç arasındaki ilişkinin açıklaması, değişim teorisinin kavramlarına dayanır: “kaynakları korumanın zorluk derecesi”, “bu kaynakların ne derece kritik oldukları” ve “belirsizlikle başa çıkabilme derecesi” bu kaynağın belirleyicileridir. Ağsal merkezilik ise, daha çok ilişkisel bir güç kaynağıdır. Gücün iki kaynağının mevcut olduğu durumda pratik olarak hangisinin güç getireceği de üçüncü kritik kaynağın varlığına bağlıdır (Astley, 1982).

Örgütsel Gücün Temelleri: Örgütsel Güç Türleri

French ve Raven (1959) gücün beş temelini olabileceğini ileri sürmüşlerdir; uzmanlık¹³; yasallık, referans kabul edilme ve (ceza ve) ödüllendiricilik (Tworoger, 2004: 4-5). Aslında bu ayrım örgütsel gücün temellerinin neler olduğu konusunda yazında var olan genel mutabakatı da yansıtır niteliktedir. Kaplan’a (1964:15) göre en bilinen güçsel temeller zorlama ve ödüllendirmedir. *Ödüllendirici* güç temeli, bir aktörün diğer aktörün kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönündeki algısından kaynaklanır. Etzioni (1961) bu temeli *kazandırıcı* (remunerative) güç olarak adlandırır ve maddi kaynakların kontrolünü de bu temele atfeder: Kazandırıcı güç temeli maddi kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanır. Etzioni (1961)’nin önerdiği bir diğer güç temeli ise *normatif* güç temelidir ve bu, sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır (akt. Bacharach ve Lawler, 1982: 34). Bu haliyle normatif güç temelinin ödüllendirici gücün bir türü olduğu düşünülebilir. Aynı aktör kendisinin cezalandırılmasını araçsal olarak başka bir aktöre bağlıyorsa *cezalandırıcı* güç temeli oluşur. Etzioni (1961)’ye göre bu, zorlayıcı güçtür ve fiziksel yaptırım uygulama tehdidi imkânına dayanır (akt. Bacharach ve Lawler: 34). *Yasal güç*, aktörlerden biri, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşündüğünde temellenir. Kaplan (1964: 16) bu temelin meşruiyet duygusundan doğduğunu söyler ve bu meşruiyeti şöyle tanımlar: B’nin nezdinde, A’nın B’nin davranışlarını, o alanda etkilemesinin, doğru ve uygun olduğu duygusu. Genellikle referans güç temeli olarak kavramsallaştırılan güç temeli ise, aktörlerden birinin

¹³ Bacharach ve Lawler (1982)’nin uzmanlığı bir güç temeli olarak değil de bir güç kaynağı olarak konumlandığını görmüştük. Gücün kaynakları ile temelleri arasındaki temel ayrımın kaynakların daha çok yapısal özelliklere gönderme yapmasına karşın, temellerin aktörlerce geliştirilecek özellikleri ifade etmesi olduğu düşünülürse uzmanlığın bir güç kaynağı olarak konumlandırılması daha anlamlı görünmektedir.

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

kendisini diğer aktöre atıfla tanımlaması durumuna atıf yapar. Kaplan (1964: 16) gücün bu üçüncü temelini şöyle açıklar:

Bu temel kimlikleşme, kişisel sadakat ve duygudaşlık gibi incelikli kişisel ilişkilerde yatar. Bu tür güç temeli, A B'yi, B onu sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü için etkilediğinde görürüz.

Uzmanlık güç temeli ise aktörün diğer aktörün özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde ortaya çıkar¹⁴.

Son olarak *bilginin* de bir güçsel temel haline gelebileceği düşünülmektedir¹⁵.

Politika

Politika kavramı bu çalışma boyunca iki farklı bağlama atıfla kullanılmaktadır. Bunlardan ilki genel bir ifadeyle biçimsel örgütlerin işleyişinde kendisini gösteren politik alanın sınırları ile ilgilenir. Araştırma sorusunun odağındaki, "örgütsel aktörlerin iş yapma biçimlerinden biri olarak gücün politik bir üslupla geliştirilip kullanılması" anlamında politikanın konumlandırılacağı bağlam burasıdır. Bunun için Gandz (1980)'in "işyeri politikası" kavramı uygun görünmektedir. Diğer taraftan örgütleri müzakere düzenleri olarak tanımlayan ayrık ve kuramsal bir bakış açısı vardır. Bachrach ve Baratz'ın (1962) "politik" olarak nitelediği bu yorum daha çok bir örgütsel geçeklik tasavvurudur. Bu çalışmada merkeze alınan örgütsel politika bağlam ve tanımı örgütlerin bu politik yorumu ile özdeş kavramsal temellere dayanmaktadır. Şimdi bu bölümde işyeri politikasının kapsam ve içeriğine değinilecektir.

Gandz (1980) işyeri politikasının literatürde iki şekilde ele alındığını söyler. "Güç ve nüfuzun kullanımı ile birleşik bir takım belirli davranış kalıpları"

¹⁴ Hersey, Blanchard ve Natemeyer (1979) liderlik ile güç arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturdukları çalışmalarında ilişkiyi yedinci güç temeli olarak önermişlerdir (Tworoger, 2004: 4-5). Armstrong'un (1994) güçlü insanlara ulaşma (Bayraktaroğlu, 1999: 86) olarak tanımladığı güç kaynağı da aslında bu temelle ilişkili görünmektedir.

¹⁵ Bu, uzmanlık temelli güçte söz konusu olan, bir alandaki özel bilginin sahipliğinden farklıdır. Burada daha çok örgütün yapısına bağlı bir bilgi tanımına atıf yapılmaktadır. İlk olarak 1970'de Raven ve Kruglanski, bilgi gücünü alıncı güç türü olarak yazına kazandırmışlardır. Etzioni'ye göre de "örgütsel bir bağlamda, enformasyona ulaşabilirlik, yani bilgi (knowledge), de bir güç temeli haline gelebilir" (Etzioni, 1961 ve Pettigrew, 1973'ten akt. Bacharach ve Lawler, 1982: 34). Bunu şöyle de açıklayabiliriz: bir örgütte bir aktör benzeri başkasında olmayan bir enformasyona sahipse ve bu enformasyon da bir kararın alınması için gerekli ise, bu aktör güç'e sahiptir.

şeklindeki tanımlama işyeri politikasının nötr bir tanımıdır. Bu görüş üç biçimde ifade bulur: Bunlardan ilki maddi kaynakların sahipliği üzerindeki mücadeleyi politik bir süreç olarak tanımlarken; bir diğeri kurumlardaki her tür politika –strateji anlamıyla- belirleme kararını politika olarak tanımlar; bir başkası ise daha genelleyici bir bakışla her tür güç ve nüfuz kullanımını politik olarak niteler¹⁶. Örgütsel politikanın bu nötr tanımı, bir çerçeve olarak, bu çalışmanın temel aldığı yaklaşımı da kapsamaktadır. Şöyle ki burada, politikayı “kişiler arası çıkar farklılıklarından doğan gerekli bir işlev” olarak görmek mümkündür ve örgütsel politika “rekabet halindeki çıkarlar arasında yaratıcı bir uzlaşma sanatı” (Shermerhorn, 1994: 477) olarak alınabilmektedir. İşyeri politikasının diğer tanımında ise bu imkân yoktur.

Politikanın- işyeri özelinde- “diğerlerinin çıkarları pahasına kendi çıkarlarını gerçekleştirme niyeti” şeklindeki tanımı kavramın subjektif tarafına odaklanır. Gandz (1980) işyeri politikasını öz çıkarlara hizmet etrafında tanımlayan bu anlayışın da iki farklı bakış açısıyla temsil edildiğini belirtir. Bunlardan ilki öz çıkar arayışlarını genel olarak kurumun verimliliğiyle çelişir bulurken; diğeri konuya birey perspektifinden bakarak örgüt üyelerinin çıkarlarının birbiriyle çelişmesini vurgular. Sonuç olarak bu, öz-çıkara odaklı bir açıklama olup, örgütsel politikayı biçimsel olarak, “örgüt tarafından izin verilmeyen/uygun görülmemiş sonuçlar elde etme yolunda gerçekleştirilen nüfuz yönetimi ya da kabul edilen sonuçlara kabul edilmeyen nüfuz yollarıyla ulaşma” (Shermerhorn, 1994: 477) şeklinde konumlandırmaktadır.

SONUÇ: Örgütsel Güç Nedir ve Nerede Aranmalıdır?

Shermerhorn (1965: 1), güç nosyonunun toplum içinde çokça konuşulduğunu ancak kavramın kesin anlamının ne olduğunu belli olmadığını ileri sürer. Gandz ve Murray (1980) de, örgütsel süreçlerin örgütsel aktörlerce ne derece politik addedildikleri ile ilgili bir araştırma için yaptıkları ön görüşmelerde, örgütlerin çoğunda politik konuların yaygın olarak konuşulduğu sonucuna varmışlardır. Ancak aynı araştırmaya göre örgütsel anlamda hangi faaliyetlerin politik, hangilerinin apolitik olduğu hakkındaki görüşler farklılaşmaktadır.

Bu çalışma ise tüm kavramsallığını “karşılıklı farkındalık ve eylemselliğin eksik olmadığı bir güçsel bağlam” fikrine dayandırmaktadır. Örgütsel

¹⁶ Sözgelimi, Kaplan’a (1964) göre güç kazanma ve uygulamaya ilişkin soruların gündeme geldiği her grup ilişkisi ve belki de kişisel ilişki (s. 12) politiktir.

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

gücün bu bağlamdaki tanımı en çok onun politik kullanımına yakın durmaktadır. Yukarıda gücün temelleri ile kaynakları tartışılırken örgütsel aktörlerin farklı güç türleri geliştirmelerinin mümkün olduğu anlaşılmıştır. Şu halde örgütsel gücün politik kullanımının bunlar arasındaki yerini de netleştirmek gerekmektedir.

Burada benimsenen güç en genel anlamıyla, Bennis ve Nanus (1985)'in belirttiği şekliyle, "eyleme başlamayı ve onu sürdürmeyi; niyetleri gerçekliğe dönüştürmeyi mümkün kılan temel enerjidir" (akt. Pfeffer, 1982). Gücü, "insan eyleminin dönüştürücü kapasitesi" (Giddens, 1976'dan akt. Knights ve Roberts, 1982) olarak görmemiz eylemselliğe atfettiğimiz önemin işareti olarak anlaşılmalıdır. Foucault'nun sözlerinde açıkça ifade bulduğu gibi "gücün sonuçlarını bastırma, sansür etme, dışlama, örtme, gizleme ve soyutlama gibi olumsuz terimlerle tanımlamaktan vazgeçmek gerekir, çünkü güç gerçekliği meydana getirdiğinden olumludur" (Yıldırım, 2000: 917). Gücü bütünselci bir bakışla, adeta paradigmatik bir etki olarak algulamak ise teori ile uygulamanın buluşturulacağı bir zemine imkân vermez, çünkü dinamizmi olmayan bir güçsel ilişki anlayışının birey seviyesinde bazı açmazları vardır. Güce "insan eyleminin dönüştürücü kapasitesi" olarak bakmamız ise, iyimser bir yorumla, fazlaca naif görülebilir.

Yaklaşımımızı naif olarak niteleyeceğimizi varsaydığımız bir söylem, sosyal yaşamın türlü düzlemlerinde yansıma bulan güç dağılımı adaletsizliklerini öne çıkaran yorumların yani, "eşitlik ya da dağıtıcı adalet" (Thompson, 1970: 90) ile ilgili sorunların dile getirildiği söylemdir. Bu söylemin özelliği, özellikle güçsüz tarafın bu ilişkiye bir şekilde *zorunlu* olarak eklenildiği iddiasını barındırmasıdır. Böyle bir ilişkide gücün *meşruiyeti* de, "güç isteyen ve onu elinde tutmaya çalışan kişinin kullandığı bir taktik olarak" (Emerson, 1962) inşa edilir. Toplumsal yaşamda, istisnai durumlar dışında, her bireyin görece bir iktidar alanının olduğunu reddeden söylem, bireyin eylemsellik kapasitesini bir potansiyel olarak dahi dikkate almaz. Bize göre ise güç, Foucault'nun da söylediği gibi,

egemen bir sosyal sınıfın veya devletin sahip olduğu, egemen grupların kendi üstün konumlarını ideoloji ve kontrol aracılığıyla meşrulaştırmaya çalıştıkları bir şey değildir. Bir güç ilişkisi güçsüz üzerine empoze edilen yükümlülükler anlamına gelmemelidir. Güç, baskı altına almaktan ziyade biçim verir (Yıldırım, 2000: 916).

Kaldı ki,

kaynakların dağılımı ne kadar dengesiz olursa olsun, bütün güç ilişkileri iki yönde de özerklik ve bağımlılık gösterir... Bireyler, öz-bilince sahip yaratıklar olmanın avantajıyla, eylemleri üzerinde her zaman bir miktar kontrol sahibi olurlar; bu nedenle de zorlama hiçbir zaman bir kişiye, diğeri üzerinde bütüncül kontrol sağlayan bir

otomatik süreç olamaz. Zorlama en azından bir kişinin diğerine aktif itaatini gerektirir (Giddens, 1976'dan akt Knights ve Roberts, 1982).

Ancak zorlamaya dayalı güç ilişkilerinde taraflar genellikle “karşılıklı bağımlılığı tümel bağımlılığa dönüştürme ve ötekileri araçsallaştırarak, kullanılacak ve kontrol altına alınacak nesnelere olarak görme” (Knights ve Roberts, 1982) eğilimine girerler ve bu eğilimin sebep olduğu “bireycilik uygulamada, karşılıklı bağımlılığı tamamen ortadan kaldırmaya da, ona karşı bir tür körlük ya da kayıtsızlık yaratır ve sonuç olarak baskı çoğunlukla, içerisinde azalan bir kontrol teşebbüsü ve karşı-kontrol sarmalının yer aldığı, düşük güven dinamiğine (Fox: 1974'ten akt. Knights ve Roberts, 1982) sebep olur. *Sonuçta zorlamaya dayanan güç ilişkilerinin tarafları, yukarıda vurgulanan farkındalık ve eylemsellik etrafında şekillenen, bir ilişki tasavvurundan uzaklaştıracağı açıktır.*

Elbette, sosyal yaşamda, taraflardan birinin mutlağa yakın üstünlüğüne dayanan güç ilişkileri mevcuttur. Ancak bu ilişkiler, Shermerhorn (1965)'in “güç ilişkilerinin çarpık eğrisi” olarak kavramsallaştırdığı düzlemde en uç noktayı oluştururlar¹⁷ ve bu çalışmanın konusu dışında kalırlar. Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde ise, güç sahibinin bu sahipliğini kazandığı temel ne olursa olsun, tarafların eylemselliğini tümüyle yok saymayı gerektirecek bir durum yoktur. Hiyerarşi, uzmanlık, referans, bilgi temelli güç türlerinin neden bu imaya izin vermediği zaten açıktır. Yukarıda tanımlanan ve sonuç olarak bir sarmala bağlanan ilişki tipine en yakın duran örgütsel güç temelleri zorlama ve ödüllendirme ki bu temeller de örgütün biçimsel yapısından bağımsız düşünülemez. Bir takım örgütsel aktörlerin bu güç temellerini açıkça yapıya dayandırmaları ya da örgütün biçimsel olmayan yapısına istinaden böyle bir güç temeli geliştirmeleri bu sonucu değiştirmez. Çünkü ilişki bir örgütsel bağlamda gerçekleşmektedir. Sonuç olarak bu tür bir ilişkinin zorunluluk unsurunun da, fiziksel baskı unsurlarına dayanan kontroldekiyle aynı olduğu ve mutlaka bir “azalan kontrol teşebbüsü- karşı kontrol sarmalı”na sebep olacağı söylenemez. İlişkideki güçsüz tarafın bu ilişkide gönüllü bir katılımı olmayabilir ki güç ile ilgili adaletsizlik söyleminin temel dayanağı da bu noktadır. Ancak gönüllülüğün karşıt anlamındaki içeriğiyle zorunluluk değildir sorunlu olan. Önemli olan farkındalık ile eylemselliğin bir kapasite olarak da olsa ihtimal dışı bırakılmamasıdır.

¹⁷ Bu eğri, bir ucunda fiziki baskı ve şiddet araçlarının kontrolüne dayanana mutlak baskı ilişkisi, diğer ucunda kişiler arasındaki çekimden kaynağını alan, yani herhangi bir zorlama içermeyen, güç ilişkisi türünün yer aldığı bir eğridir. Bu çerçeveye göre güç simetrik ya da asimetric ikili ilişkilerde görülebilir. Daha ayrıntılı bir açıklama için bkz. Shermerhorn (1965: 2-9).

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

Sosyal ilişkilerde tek tarafın kayıtsız şartsız üstünlüğünü doğuran bir güç dağılımı fikri güçsüz bireyi aksine daha çok güçsüzleştirecek olması nedeniyle kabul edilemezdir. Burada, sadece idealize bir güçsel bağlamın hayali kurulmamaktadır. Söz konusu olan bir güç ilişkisini yorumlama biçimini olduğu kadar, bir güç uygulama yönteminin de eleştirilmesidir. Bu eleştiride, güç uygulayan da üzerinde güç uygulanan da muhatap kabul teşkil eder.

Pfeffer, örgütsel gücü irdelerken şöyle der:

Örgütlerde güç ve nüfuz meselesini görmezden gelerek bu kritik sosyal süreçleri anlama ve yöneticileri bunlarla başa çıkma konusunda eğitime şansımızı kaybediyoruz... Gücün aslında var olmadığını ya da olmaması gerektiğini varsayarak en üst yöneticiler haricindeki herkesin eyleme geçme ve başarıya yetersizliklerine katkıda bulunuyoruz (1992: 30-31).

Yönetselci tonları ağır basan bu tespit örgütsel güçle alakalı daha genel iki temel meseleye dikkat çeker. Bunlardan ilki algısal bir sorundur ve diğerini besler: Güce atfedilen "tatsız" içerik nedeniyle onu görmezden gelme tavrının yaygınlığı, konunun tartışılmazlığı ile birbirini besler. Bizce örgütsel gücün böyle bir tartışılmazlık örtüsü altında kalması- ki biz bunu güç ilişkilerini, yukarıda eleştirdiğimiz biçimde, yorumlamaya dayandırıyoruz- gücün işlevinin bizzat bu biçimden doğan özelliklere yüklenmesi ihtimalini -ve çoğu kez olgusunu- doğurması nedeniyle sakıncalıdır. Bu özellikler Foucault'nun bastırma, sansür etme, dışlama, örtme, gizleme ve soyutlama dediği özelliklerdir. Örgütsel gücün yönetilebilirliği fikri ilk anda yönetselci bir söylem izlenimi uyandırsa da buradan her düzeyden örgüt üyelerinin lehine çıkarsamalar yapmanın mümkün olduğu iddia edilebilir. Aktörlerin ve yapıların üretken kapasitesi anlamında gücün tüm örgütlerde bir şekilde aktığı gerçeği, bu meselenin ayrıntılarını her düzeyden örgüte eklenen birey/aktörler için kritik hale getirmektedir: Güç kavramı, sahipliğine ve faal haline ilişkin algıdaki tüm farklılaşmalara rağmen, değişmez bir ima taşır ki o da bilinçlilikdir. Farkındalıkla bir arada bulunmayan güçsel özler olsa olsa birer potansiyel olarak kalırlar. İşte, bir örgütte, o örgütün özel koşulları da dikkate alındığında, gücün nereden kaynaklandığı ve nasıl bir akış izlediği konusunu bilmek amaçsal motivasyonları olan örgütsel aktörler açısından birincil bir meseledir ve yukarıda eleştirilen güç uygulama biçiminin ima ettiği sarmalı aşmanın yolu ancak böyle bir farkındalıktan geçebilir.

Buraya kadar, otoritenin örgütün yapısallığından kaynaklanan bir özellik olduğunu yani "sıfır-toplam bir doğaya" sahip olduğunu gördük. Bize göre örgütsel güç ise "hem sıfır-toplam (otorite) hem de sıfır-toplam olmayan (nüfuz)" ilişki türlerinde yansıma bulur. Bu göre "astların da güç

uygulayabileceğini” ima eden bir güç anlayışıdır vardır ve “gücün fiilen çok yönlü olduğunu” (Bacharach ve Lawler, 1982) gösterir. Yani, örgütsel gücün, yasallık duygusundan başka, temelleri de olabilir ve güç örgüt içinde yapısal ve yapısal olmayan kaynaklardan, illa ki hiyerarşik düzen uyarınca olmak zorunda olmayan, bir düzlemde akabilir. Burada nüfuzun çok yönlülüğü ile baştan beri tanımlanan “karşılıklı eylemsellik ile, farkındalık temelli bir güçsel ilişki” birbirine yaklaşmaktadır. Nüfuz daha çok uzmanlık ile referans temelli güç ilişkilerinde geçerli olan bir güçsel yansıma olarak kabul edilir. Bununla birlikte, bu temellere dayanan güç ilişkilerinin de politik olmayacağı ya da olamayacağı şeklinde bir çıkarsama yapamayız. Sonuç olarak nüfuz, örgütsel gücün politik kullanımında da, bu ilişkinin de bir tür karşılıklı rıza duygusu barındırması nedeniyle, mevcuttur. Ancak buradaki etkinin, prensip olarak, karşılıklılık barındırması gerektiği unutulmamalıdır.

Örgütsel gücün politik kullanımını en yakın gördüğümüz tanımlama ise onu “kişiler arası çıkar farklılıklarından doğan gerekli bir işlev” (Shermerhorn, 1994: 477) olarak gören anlayışa dayanmakta olup; örgütsel ortamda, “güç kazanma ve uygulamaya ilişkin soruların gündeme geldiği her grup ilişkisi ve kişisel ilişkiyi (Kaplan, 1964: 12) kapsar. Pfeffer (1992)’in “güç ile yönetim”inin aşamalarına baktığımızda, bir örgütsel aktörün nasıl olup da politik bir iş yapma biçimi geliştirebileceğini görürüz:

Kendi hedeflerini belirleme; bu hedeflerle ilişkili bağımlılık ilişkilerini ve kritik bireyleri ayırlama; bu bireylerin hedefler hakkındaki görüşlerini ayırlama; bu bireylerin güçsel temellerini ayırlama; kendi güç temellerini ve geliştirilebileceği yeni güç temellerini ayırlama; güç kullanımı için uygun strateji ve taktikleri belirleme; bu doğrultuda bir eylem yönü seçme.

Kotter (1980)’in başarılı yöneticiler ile özdeşleştirdiği, “güçlerini açıkça ve meşru olarak kullanma; farklı insan tiplerine karşı hangi gücün en etkili olacağına karşı duyarlı olma; başkaları üzerindeki etkilerinden hoşnut olma; gücünü olgun ve kontrollü biçimde kullanma; kendi güç kaynaklarını geliştirerek özel bir yönetime bağlı kalmama ve kendisine güç kazanma ve kullanma imkânı verecek işleri sevme” (akt. Bayraktaroğlu: 1999: 81, 82) özelliklerinin *güç ile yönetim* ile ne derece örtüştüğü açıktır. Yukarıda açıklanan kavramsal temeller üzerinde bu tip bir güç geliştirmenin de sadece yöneticiler için değil tüm örgütsel aktörler için bir strateji ve eylem planı oluşturabileceği iddia edilebilir.

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

İlk anda güç ilişkilerine odaklanmanın yani örgütteki politik arenaya ilişkin bir farkındalığın özellikle örgütsel amaçlara ulaşılması noktasında -iyimser deyimle- bir odaklanma sorunu yaratacağı düşünülebilir. Ancak aslında, burada iddia edilen örgütsel aktörlerin öz-farkındalıklarının bir sonucu olarak çizecekleri bir yolda kişisel amaçları ile örgütsel realite ve örgütün var oluş nedenlerinin gereklerine onlarla çelişmeyecek bir şekilde eklemlenebileceğidir. Daha çok güçsüzlük söylemi üzerinde yükselen bir güç tartışması baştan kısır bir tartışmadır. Bu tartışma, genel olarak, güçsüzlüğün bireysel aktörlerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecindeki rolleri içinde yaratacağı kimliksel çatışmalara merkezi bir önem atfeder ancak, bu çatışmalar etrafında şekillenen sorunlara- örgütsel aktörler; örgütsel birimler; örgüt seviyesinde- ilişkin çözümsel bir yaklaşımı olmayışı nedeniyle aktörlere güçsel bir katkı sağlayamadığı gibi örgütsel üretkenliği de zedeler. Üzerinde güç sahibi olunan ile güç sahibi arasındaki eylemsel uyumlaşmanın bir tür ahlaki sorgulaması ise, örtülü olarak bu çalışmanın genelinde de yürütülmektedir. Gönüllülüğün bir koşul sayılmadığı, güç ilişkisi anlayışında, bir insanın söylediği ya da yaptığı ile kişisel olarak neye inandığı arasında oluşabilecek bir kırılmayı yani bir araçsal ahlaki bakışı (Gouldner 1970:388'den akt. Knights ve Roberts, 1982) önermiyoruz. Bu nedenle karşılıklı farkındalık ve eylemselliğe merkezi bir önem atfediyoruz.

ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL GERÇEKLİKTEN ÖRGÜTSEL GÜÇE

Yukarıda, örgütsel gücün ve onun özel bir biçimi olarak gücün politik kullanımının kavramsal temelleri tartışılırken, örgütsel aktörlerin kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını nasıl konumlandırıdıklarının kritik olduğundan bahsedilmişti. Devamen burada, örgütsel realiteyi algılama biçimi/ çerçevesi ile örgütsel gücü yorumlama biçimi/çerçevesinin kavramsal olarak birbirine bağlı olduğu; hatta örgütsel gücü yorumlamada benimsenen çerçevenin örgütsel gerçekliği algılamada benimsenmiş olan çerçevenin bir fonksiyonu olacağını iddia ediyoruz. Bu bölümde, sosyolojik bir bakışın ürünü olan iki kuramsal çerçeveden bahsedilmektedir.

Örgütsel Gerçeklik Çerçevesi

Reed'e (1992) göre yazında örgütsel gerçekliği tanımlayan dört farklı bakış açısı vardır. Bunlar örgütleri sosyal sistemler olarak; müzakere düzenleri olarak; güç ve baskı yapıları olarak ve sembolik yapılar olarak (1992; 75-112) görürler. Bu çerçeveler, "örgüt yapısının özgün birer tanımlamasını" ve "bu gerçekliğin bireyler ya da sosyal yapı ile ilişkisine dair saptamaları" içerirler. Aynı zamanda örgütsel bir özellik olarak gücün, hangi kavramsal seviyede

aranması gerektiği ve hangi yollarla işlevsellik kazandığına ilişkin farklılaşan görüşleri de ortaya koymaktadırlar. Buraya kadar çizilen örgütsel güç resmine dayanılarak bu kavramsal çerçevelerden ikisinin öne çıkmaktadır. Bunlar -örgütsel amaçların niteliği değişkenine bağlı olarak- örgütlerin sistemik yorumu ile onları müzakere düzeni olarak gören görüşlerdir. Bu iki yaklaşım örgütsel gerçekliği, amaçların tasarlanması bakımından iki zıt konumdan resmederler.

Güç ve Baskı Yapıları Olarak Örgütler

Örgütleri güç ve baskı yapıları olarak gören anlayışta, örgütler, maddi, politik ve ideolojik kaynakların seferber edildiği “stratejik arenalar” olarak, mevcut düzende hâkim olan güçsel yapıların devamlılığını sağlamanın bir aracı (Reed, 1992:95) kabul edilmektedirler. Kurumsal kuramın, örgütler için tanımladığı “modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren” ve “örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, teknik anlamda verimli olmanın ötesinde, içerisindeki kurumlara uyarak kendilerini meşrulaştırmalarının gerektiği” (Özen, 2007: 241) çevre de anılan makro güç yapılarının yerleşik olduğu çevredir. Aynı yaklaşımın modern örgütler ile bu örgütlerin içinde buldukları sosyo- ekonomik yapı arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiğine ilişkin açıklamaları da, örgütlerin daha üst düzeyden güç yapılarının birer yansıması olmalarının arka planını açıklar niteliktedir:

Modern örgütlerdeki birçok pozisyon, politika, program ve prosedür, toplumdaki önemli kesimlerin görüşleri, eğitim yoluyla meşrulaştırılan bilgiler, kamuoyu ve yasalar tarafından pekiştirilir. Biçimsel yapının bu unsurları, örgütler için bağlayıcı olan ussallaştırılmış efsane işlevi gören güçlü kurumsal kuralların dışı vuran göstergeleridir. Bu efsaneler, modern yaşamda amaçlara ussal bir biçimde ulaşmanın, kişilerden ve örgütlerden bağımsız, meşru ve uygun olduğu düşünülen bu anlamda genel kabul görmüş, kanıksanmış, kısacası “kurumsallaşmış” yöntemleridir. Bu efsanelere örnek olarak meslekler, örgütsel işlevler (pazarlama, üretim, muhasebe gibi) ve iş yapma yöntemleri (kitle üretimi, personel seçme, veri işleme gibi) sayılabilir. Örgütsel yapıyla ilgili kurumsallaşmış efsanelerin kaynaklarını, örgütler arası yoğun ve karmaşık ilişkilerden doğan etkileşimler, ulus- devlet oluşumuyla birlikte yasal- ussal bir düzenin kurulma gerekliliği ve güçlü örgütlerin kendi çıkarlarına uygun yapıları topluma kurumsal kurallar olarak kabul ettirmeleri oluşturmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 343- 348’den akt. Özen, 2007: 255).

Yukarıdaki alıntının da ima ettiği gibi modern kapitalizm, örgütlerde yansıma bulduğu iddia edilen hâkim güçsel yapılar ile sıklıkla örtüştürülür. Öyle ki artık “rasyonel ekonomik örgütlerin biçimini alan modern kamusal örgütlerin (de) pazar kapitalizminin genişleyen dinamiklerinin bir parçası olarak ortaya çıktıkları (Mc Neil, 1978: 68) düşünülmektedir. Modern örgütlerin bu yorumu, onları “belirli amaçların etkinlikle

gerçekleştirilmesinin araçları" olarak gören araçsal bakışa önemli bir meydan okumadır. Burada örgütlerin "göründükleri kadar ussal olmadıkları, ancak bazı değerleri somutlaştırma vasıtaları" (Selznick'ten akt. Özen, 2007: 249) oldukları düşünülmektedir. Ancak bu çerçevede işlevsel verimliliğe de araçsal bir önem atfedilmektedir. İddia edildiği gibi "etkililiği garanti etmeyen, daha çok onu ölçen" (Mc Neil, 1978: 68) akılcı teknikler önemlidirler, çünkü verimlilik modern örgüt için başa çıkılması gereken temel bir belirsizliktir. Bununla birlikte verimlilik isteği ile örgütsel işleyişin içsel çatışmaları yönetsel kontrol tarafından yönetilmek zorundadırlar ve bu işleyiş kapitalist güç ilişkilerinin devamlılığını sağlayan işleyiştir. Reed bu işleyişi "ortak akıl ve ideolojik tonlarla, ortak bir işleyiş dili ve inanç sisteminin" (1992: 92- 103) oluşması olarak açıklar. Özetle, örgüt-içi seviyede kaynakların paylaşımı ve işlerin yürütülmesi gibi hem yönetsel hem operasyonel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında ortaya çıkan güç mücadeleleri de bu dış kaynaklı kısıtları yansıtır nitelik göstermektedir¹⁸.

Sembolik Yapılar Olarak Örgütler

Örgütsel gerçekliğin bir başka tanımı, örgütlerin "sembolik yapılar" olarak alınmasına dayanır. Hatch (1996) örgütlerin sembolik yapılar olarak algılandığı görüşü "gerçekliğin sosyal inşası" ve "enactment" teorileri ile ilişkilendirir. Bu iki teori insan eyleminin dönüşlülüğüne vurgu yapan teoriler olup örgütsel gerçekliği de bu doğrultuda yorumlamaktadırlar. *Enactment teorisine* göre kavram olarak bir örgütten bahsettiğinizde aynı anda onu inşa etmiş olursunuz. Bunun gibi, örgütler de çevrelerini kavramsallaştırırlarken, içerisinde faaliyet gösterecekleri koşulları oluşturmuş olurlar. Bu haliyle *enactment teorisi* örgütsel gerçekliklerin subjektif tarafına odaklanmaktadır. Teoriye kaynaklık eden Weick (1969)'a göre, bu kavramsal inşa süreçleri ise genellikle belirli bir miktarda sosyal uzlaşma ve işbirliğine dayanır (Hatch, 1996: 41). *Gerçekliğin sosyal inşası* ise, insan sosyal düzeninin, ortak tarih ve tecrübeler yoluyla oluşan kişilerarası müzakereler ve örtülü ortak anlayışlar içinde oluşturulduğu iddiasındadır. Sosyal inşacı pozisyon örgütleri anlamak için kullanılan çevre, yapı, kültür gibi dilsel kategorilerin gerçek ya da nesnel bir doğallık arz etmediklerini,

¹⁸ Burada resmedilen süreci tersten takip edersek, işlevsel verimlilik nosyonunun başlangıç noktasını oluşturduğu bir araçsal ilişkiler dizisi öne çıkmaktadır. Verimlilik arayışları devam eden çatışmalara sebep olmakta, yönetsel kontrol de bu çatışmaları bertaraf etmekle meşgul olmaktadır. Bu haliyle güç odaklı yaklaşım eleştirel bir perspektifle örgütlerin modern toplumsal yaşamdaki rollerini okumaktadır: örgüt içi seviyedeki güç ilişkileri makro baskı gruplarının arzularını da yansıtır biçimde gerçekleşmekte dolayısıyla, makro güç ilişkilerinin bir fonksiyonu olmaktadır.

bunun yerine bir toplumdaki bireylerin taşıdığı inançların ürünü olduklarını öne sürer (Hatch, 1996: 42). Görüldüğü gibi örgütlerin sembolik yorumuna göre yapı, ortaklaşa eylemler içine giren bireylerin etkileşim halinde ürettikleri bir kültürel sahadır. Buradaki kültürelilik ortaklaşa tecrübelerin bir ürünüdür ve dönüşlü biçimde, örgüt üyesi bireyleri, kurumsal *düşünme* ve *yapma* modelleri ile bunlara alternatif yorumlama ve anlamlandırma çerçevelerine yönlendirir (Reed, 1992). Örgütlerin sembolik yorumu bir tür kültürel saha tarif etmektedir. Ancak burada kültür daha çok “gevşek bir anlamlar sistemi” olarak alınmaktadır: “Kültür baskın yapıyı hem sorgular hem de destekler; dolayısıyla farklılaşmış aktörlere açıktır. Bu çerçevede yöneticilerin kültürün unsurlarını etkili biçimde kontrol edebilme dereceleri, bu unsurların karmaşıklık düzeyleri ile baskın yapıların (aslında) çelişik görünen özelliği nedeniyle kısıtlıdır (Reed, 1992: 104-5)¹⁹.

Sistem Olarak Örgütler ve Örgütsel Gücün Elitist Yorumu

Sistem paradigması olguların bütüncül analizine dayanan bir açıklama öngörmektedir. Ayrıca, “bir sistemi anlayabilmek için sadece analiz, sentez ve bütünleştirme faaliyetlerinin yeterli olmayacağını; sistemin asıl karmaşıklığının ortaya çıktığı seviyeyi görebilmek için mikro düzeyi aşmaya da istekli olmak gerektiğini ima eder. Bu bakış temel olarak tüm sistemleri açıklayabilecek genel kuralların var olduğu” (Hatch, 1996: 35) iddiasına dayanır. Sistem teorisi sosyal disiplinlere *yapıyı* vurgulayan bir açıklama biçimi getirmektedir. Örgütsel gerçekliğin sistemik yorumu da aynı özelliği gösterir.

Burada, tüm biçimsel örgütlerin tanımlayıcı özelliği bir odaktan kaynağını alan amaçları gerçekleştirilebilmek için oluşan benzer formlar” olmalarıdır. Bu, bilinçli olarak planlanıp, koordine edilmiş; dışsal amaçlardan doğarak biçimsellik kazanan örgütlerde, amaçları örgütsel kılan ise yetkilendirme ve kurumsallaşma mekanizmaları olmaktadır (Donaldson, 1985’ten akt Reed, 1992). Bu mekanizmalar aynı zamanda sistemin üst sitemlerle ilişki kurmasının da aracı olmaktadır:

Parsons örgütsel sistemi bir kültürel kurum olarak ele alır. Bunun anlamı çıkış ve ana vurgu noktası değerler ve bu değerlerin farklılaşmış işlevsel içerikte kurumsallaşmasıdır. Öncelikle toplumsal değerlerle uyum içinde olması gereken örgütsel değerler daha büyük bir sistemin fonksiyonel gereksinimlerine örgütsel

¹⁹ Örgütlerin sembolik yorumunda örgütsel gerçekliğin, cisimleşmiş hali olarak nitelenebilecek olan, yapısal özellikleri ile işleyişte yararlanılan araçlar bir yeniden tanımlanma sürecinden geçmektedir. Bu sürecin, başka anlamlandırma çerçevelerinden farkı, bir objektiflik iddiası taşımıyor olmasıdır.

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

sistemin katkısını öne çıkararak örgütsel hedefleri yasal hale getirir (Mouzelis, 2001: 185).

Örgütün iç işleyişinde ise kolektif amaçlar ya da kurumsal ihtiyaçlardan davranış kalıplarına doğru uzanan bir belirleyicilik ilişkisi ayrımlanmaktadır:

Dışsal belirleyiciler, örgütlerin biçimsel yapısı ile bu yapıya ekmlenecek üyelerin yerine getirmesi gereken rolleri ve dolayısıyla örgüt üyelerinin davranış normlarını belirlerler (Reed, 1992).

Yani sistem düşüncesi, bireyin faaliyetinin bağlamının, ast ve üst sistemlerle ilişkileri sınır kabul edilerek, sabitlenmekte olduğunu ve örgüt üyesi kimliğinin bu şekilde çizildiğini ima eder. Bireye biçilen bu faaliyet alanı, örgüt yapısını "kurucu ve üyelerinden bağımsız bir gerçeklik" (Blau, 1968'den akt. Reed, 1992) olarak konumlandırmaya kapı açar. Diğer taraftan bakıldığında ise bireyin bu rolü, "örgütlerin örgütsel aktörlerden bağımsız bir gerçekliği temsil ettikleri" görüşünün bir sonucudur. Burada örgütün bireye bağımlılığını oluşturan belirsizlikleri en aza indirgeyen bir örgüt üyesi kimliği tasarlanmakta ve bireyin örgütün temel amacına odaklanması ve "uyum göstermesi" beklenmektedir.

Sosyal gücün doğası ile ilgili iki temel görüş Bachrach ve Baratz'a (1962: 947) göre gücün toplum içinde merkezileşmiş olduğu görüşü ile gücün toplum içinde geniş ölçüde yayılmış olduğu görüşüdür. Bu iki görüş gücün elitist yorumu ile politik- çoğulcu yorumunu oluştururlar. Bacharach ve Lawler'in (1982), "örgüt literatüründe gücün otorite boyutunu vurgulayan ve merkezileşme- adem-i merkezileşme konularına yönelen uzun soluklu ilgide açığa çıktığını" belirttikleri elitist anlayışa göre örgütsel güç yukarıdan aşağı akar. Örgütsel gücün bu yorumu ile örgütlerin sistemik yorumu örtüşüyor görünmektedir. Şöyle ki, burada güç, "bir üstün astına tahsis ettiği bir şeydir" ve yazarlara göre "bu tekyönlü, yönetselci güç anlayışı, akılcı uzlaşımçı örgüt anlayışının önemli bir unsurunu teşkil eder. Yukarıdan gelen güce vurgu yapan anlayış, astların kendilerine örgüt yapısı içerisinde verilenin ötesinde güç elde edebileceğini de görmezden gelir" (s: 41). Amaçsal uyumlaşma noktasında örgütün yapısallığı ile aktörlerin bireyselliği arasında var olduğu iddia edilen potansiyel gerilim de bu kaynaktan beslenir.

Özetle örgütlerin sistemik yorumu, yönetici/liderler tarafından meşrulaştırılmış ve kurumsallaştırılmış amaçlarla tanımlı bir örgüt resmi çizmektedir. Bu resimde yapının birey üzerindeki sınırlayıcılığı belirgindir. Örgütsel aktörlerin kişisel duruşu ile öznel amaçlarının ve örgütsel süreçleri yorumlama biçimlerinin örgütün bu yapısallığı ile çelişmemesi gerektiği iması ile yapının yani örgütün, daha somut bir ifadeyle kurumun, *önceliği*

Şule AYDIN – Recai COŞKUN

vurgulanmaktadır. Bu vurguları sonuç doğurucu kılmanın aracı olarak da *kültür* görülmektedir.

Müzakere Düzenleri Olarak Örgütler ve Örgütsel Gücün Çoğulcu Yorumu

Sistem düşüncesinin çizdiği yapının örgütsel gerçekliği açıklama biçimine eleştirel bir bakış, örgütleri müzakere üzerine kurulu düzenler olarak görür. Reed (1992) bu kavramsallığı şöyle açıklar:

Sistem düşüncesi, kendisini sosyal eyleme empoze eden bireyler-üstü bir yapısal ve kurumsal örgütsel özü vurgular. Buna karşın müzakere temelli örgüt modelinde, örgütsel görüngülerin, örgüt üyelerinin istemli bir biçimde dâhil oldukları süreçlerle yeniden inşa edilip, üretilen ve dönüştürülen, süreçsel ve etkileşim odaklı özellikleri vurgulanır (s: 84).

Cyert ve March da (1963), örgütlerin bireyler gibi hareket ederek, çatışmaları ekonomik güdülerini kullanarak çözdüğü ve sonuç olarak bütün örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir tercihler düzeni oluşturdukları nosyonunu açıkça reddederler. Örgütlere koalisyon bakışı daha çok örgüt üyeleri ve alt birimlerinin amaç ve tercihlerindeki farklılıkları vurgular ve birbiriyle çatışan tercih ve inançların çözümlendiği süreçleri açıklamaya çalışır (Salanick, Pfeffer, 1974). Bu noktada çatışma kavramı ile koalisyon süreçleri anlam kazanmaktadır.

Müzakereye dayanan örgüt modelinin yapı ve örgütsel aktör olarak birey hakkındaki kabul ve imalarına bakıldığında, sistem bakışına göre daha dinamik bir açıklama önerdiği görülmektedir. Burada, biçimsellik vurgusu görece azalmakta ve örgüt daha çok süre giden etkileşimlerin bir fonksiyonu olarak resmedilmektedir²⁰.

Müzakere ve koalisyon süreçlerinin karakterize ettiği böyle bir yapıda, aktörlerin bilinçli bir değerlendirme ve eylemsellik ile dâhil oldukları süreçlerin örgütsel gerçekliği inşa ettiği düşünülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel aktörlerin kişisel duruşları ile öznel tercihleri sistem bakışında olduğundan farklı olarak örgütsel arenanın önemli bir bileşeni haline gelmektedir. Yani, Bacharach ve Lawler'ın (1982), örgütlerde gücün çok

²⁰ Kolektif eylemin seferber edildiği, yön verilip yönetildiği örgütsel temeller ile bunu mümkün kılan mekanizmalar devamlı surette yeniden inşa edilmek durumundadır ancak, belirleyici olarak yapının vurgulanmayışı kurallar vasıtasıyla kurulup gerçekleşen biçimselliğin tümünden yok sayıldığı anlamına gelmemektedir. Örgütsel üyeler arasında süre giden müzakere süreçleri farklılaşan çıkarların hangisinin öncelik kazanacağı ile kaynakların dağılımı üzerinde cereyan ederken bu müzakerelere kısmi sınırlar getiren ve bir ölçüde yön veren kural ve kaideler (Reed, 1992: 84) mevcuttur.

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

yönlü bir görüntüsünü verdiğini belirttiği, bu politik yorumda örgütsel gücün doğası ve işleyişi örgütsel aktörlerin bireyselliklerinden münezzeh değildir. Sonuç olarak sosyal aktörlerin istemli -ve kültür dünyalarını yansıtır nitelikte- seçimleri ve yapıp-etmeleri ile sürekli yeniden-inşa halinde olan bir yapı tasavvuru ortaya çıkmaktadır: "süreç halindeki yapı" (Strauss, 1978'den akt. Reed, 1992: 86).

Genel olarak bakıldığında müzakere süreçleri üzerinde kurulu bu açıklama biçiminde örgütlerin bir tür politik teorisi yazılmaktadır. Bu, örgütsel gücün çoğulcu bir yorumsamasıdır: Çatışma halinde olan ama birbirini dengeleyen grupların farklı koşullarda farklı konular üzerinde değişen koalisyonlar oluşturdukları bir yapı olarak örgüt. Böyle bir örgüt tasavvuru içinde de örgütsel amaçların bir yeri vardır ancak örgüt bazı ortak amaçlar geliştirip bu amaçları gerçekleştirmeyi hedeflese de bu süreçlerin hepsi devamlı bir çatışma, ikna etme, uzlaşma, müzakere ve pazarlık gerektirir (Wamsley, 1970: 55). Bu çerçevede örgütsel güç ilişkileri de, hiyerarşiye dayalı otorite yapıları ile bunların sağladığı ideolojik destek sayesinde bir ölçüde kurumsallaşsa da, müzakereci etkilere açıktır. Burada örgütsel güç mücadeleleri hem karar gündemleri belirleme ve kaynakların tahsisi gibi stratejik düzeyli faaliyetlerde hem de "günlük rutin işlerin yürütüldüğü" (Edwards, 1986'dan akt. Reed, 1992: 90) seviyede izlenebilir.

SONUÇ: Örgütsel Gerçeklikten Örgütsel Güce

Yukarıda özetlenen dört bakış açısı örgütsel gerçekliğin farklı açılardan yorumlanmasını temsil etmekte olup bazı noktalarda birbirlerine yaklaşmakta, bazı noktalarda kesişmektedirler. Örgütleri toplumda yerleşmiş bulunan güç ilişkileri ile ilişkilendiren bakış açısı ile onların sembolik yorumu *eleştirel* özellikleri ile öne çıkmaktadırlar. Buna karşın sistemist yorumun daha çok *yönetselci*, müzakereci yorumun ise *realist* olduğu söylenebilir.

Örgütsel gerçekliğin toplumun daha üst yapılarında yerleşmiş bulunan güç ilişkilerinin bir yansıması olarak resmeden bakış ile örgütlerin sistemist yorumunun birbirine yaklaştığı nokta örgütün toplumsal yapıyla ilişkisidir. Sistem düşüncesi odağındaki kavramı genel olarak alt ve üst sistemleriyle birlikte değerlendirir. Ancak örgütlerin sistemist yorumunda, örgütün daha üst sistemlerle ilişkisinden çok bir makro örgütsel amaç ile bu amaca hizmet eden, kendi içinde farklılaşmayan, bir amaçlar setinin alt sistemler üzerindeki belirleyiciliğine vurgu yapılmaktadır. Örgütsel aktörlerin yapıdaki konumları da bu doğrultuda netlik kazanır. *Diğer tarafta örgütlere güç ve baskı yapıları olarak bakan anlayış* onları bütün parçaları ile daha üst

seviyeden güçsel mücadelelerin araçları olarak konumlandırırken aynı resme zıt kutuptan bakar ve çözümleyici bir tavır geliştirir. Buna göre örgütleri daha üst sistemlerdeki güç ve baskı yapılarının bir yansıması olarak var eden, yönetsel kontrol araçları ile kapitalist organizasyonun işleyiş özellikleridir. Güç sahiplerine organizasyon makinesinin kısmi sahipliğinin atfedildiği bu anlayışta örgüt, Stinchombe'un (1968) "güçlü kişilerin sahip olduğu değerleri ve çıkarları içeren yapı" şeklindeki tanımıyla örtüşür görünmektedir. Özen'e (2007) göre bu tanımla kurumsallaşma da, "güçlü olanların, çıkarlarını destekleyen yapıları çeşitli mekanizmalarla kalıcı kılması" durumu olarak tanımlanmaktadır (s: 253). Bu anlayışla örgütsel kültür de "ideolojik bir kaynak" olarak alınıp araçsal bir konuma yerleştirilmektedir. "Gelişmiş kapitalizmin ekonomi-politiği içinde, kanun yapıcı elitlerin oluşturup sürdürdükleri kurumsallaşmış güç ve baskı yapıları çatışan grupların önündeki stratejik ve taktiksel alternatifler dizisini sınırlamasına karşın, bu grupların da kolektif projeler aracılığıyla bahsedilen kontrol yapılarına meydan okuyabilecekleri, onlar için potansiyel tehdit unsuru oluşturabilecekleri" (Reed, 1992: 97) unutulmamalıdır. Ancak makro yapıların belirleyiciliği noktasındaki baskın vurgusuna rağmen bu bakış açısının çözümleyici niteliği de göz ardı edilemez.

İnsan eyleminin dönüşlülüğüne dayanan yorumsamacı tavrı nedeniyle postmodern örgüt teorisi ile ilişki içinde olan, *örgütsel gerçekliğin sembolik yorumu* da, önemli bir açılım sağlamaktadır. Burada öne çıkan, işlevsel verimlilik teknikleri ile özellikle örgüt kültürüne atfedilen araçsallığın ifşa edilmesidir. Toplam kalite düşüncesinin yayılımı ile katılımcı yönetsel tekniklerin daha çok benimsenir olması ve sonuçta ortaya çıkan "örgütsel kimlik" vurgusunun post-modern örgütlerin ne kadar baskın bir özelliği olduğunu hatırlayalım. Örgütlere dönüşlü bakış, yönetsel bakıştan önemli bir kırılma göstererek, bu işleyişin nasıl gerçekleştiğini ortaya koymanın dikkate değer bir yolunu temsil eder ve çağcıl örgütlerin postmodern eleştirisi için önemli bir başlangıç noktası oluşturur. Örgütsel kültürün tek biçimci olmayan bir açıklamasını sunması bu anlayışın eleştireliliğini güçlendirmektedir.

Sistemist yorumun bu çalışma açısından en dikkat çekici yanı kendi içinde farklılaşmaya kapalı bir örgüt tasavvurunu temsil ediyor oluşudur. Zaten bu nedenle burada *örgütsel üyeliğin* bireyden beklentisi net bir uyum davranışdır. Oysa "bireylerin kişisel beklenti ve istekleri ile örgütsel yapının talep ettiği uyum davranışı arasında gerilimlerin" (Reed, 1992: 76) oluşması da beklenmelidir. Bu mesele örgütsel amaçların konumlandırılması üzerinden daha net okunabilir.

Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme

Bir sistem olarak örgütte, merkezileşmiş amaçların örgüt düzeyinde paylaşıldığı kabul edilmekteydi. Oysa burada iddia edilen doğal gerilim böyle bir mutabakatın niteliğini sorunsallaştırmaktadır. Her ne kadar örgüt kültürü ile çizilen örgüt üyesi kimliği, bireyin duruşu ile örgütsel süreçlerin yapı ve işleyişine ilişkin öznel tercihlerini dolaylı olarak kontrol alanına çekmiş olsa da, bireylerde içkin olan öznellik, amaçsal uyumlaşma noktasında potansiyel bir gerilim odağı olmayı sürdürür. Bu tip gerilimlerin odağın dışında bırakılmasıyla “örgütün bir tür araçsallaştırılması ile çatışma ve mücadele kavramlarının şeffaflaştırılarak- burada görünmez kılmak anlamında- güç meselesinin, nötrleştirilmesi” (Reed, 1992) söz konusu olmaktadır. Nesnel bir örgüt üyesi kimliği ve bağlamı fikri de sorunludur çünkü bu haliyle nesnellik sınırlı bir nesnellik olmaya mahkûmdur. Örgüt üyesi bireylerin örgütsel bağımlılıkları, onların hareket alanlarının sınırlarını önemli ölçüde belirler ancak kimliklerinin sübjektif yönü de görmezden gelinemez. Sonuç olarak, güç araştırmalarında yapısal çıkarımlar önemli olmakla birlikte, merkezileşmiş amaçların belirleyiciliği temelinde geliştirilmiş bir açıklama biçiminin, birey eylemine atfettiği faaliyet alanı sonuçsallık açısından tatmin edici değildir.

Bu noktadan bakıldığında bireyler-arası farklılaşmayı dolayısıyla çıkar çatışmalarını ve güç mücadelelerini yok saymayan, güç meselesini pür bir genel yapı olarak değil kendi içinde farklılaşmış ve farklılaşan bir dinamizmle niteleyen *müzakere temelli açıklama biçimi* önem kazanır. Şöyle ki burada, örgütsel kimliklerin bileşenleriyle ile örgütsel amaçlar arasında bir çelişki oluşmak zorunda değildir yani örgütsel nitelikli amaçların tümüyle eridiği, çatışma halindeki bireysel amaçların mücadelesine dönüşmüş bir yapı anlayışı değildir çizilen. Ancak örgütsel amaçların, kendi içinde farklılaşmadığı ve paradigmatik bir gerçeklikle örgütsel işleyişi belirlediği düşüncesi de açıkça reddedilmektedir.

KAYNAKLAR

- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu Ve E. Yıldırım (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ASTLEY, W. Graham; Parajmit S. Sachdeva (1984), "Structural Sources Of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis", The Academy Of Management Review, V: 9, No:1, S: 104-113.
- BACHARACH Samuel B.; Edward J. Lawler (1982), Power And Politics In Organizations, Jessey- Bass Publishers, California.
- BACHRACH, Peter; Morton S. Baratz (1962), "Two Faces Of Power", The American Political Science Review, V: 56, No:4, S: 947-952.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (1999), "Management Agendas For Technology-Based Learning Media", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Coventry Bussiness School, Coventry.
- BEETHAM, David (1991), The Legitimation Of Power, Macmillan Education Ltd.
- BIERSTEDT, Robert (1950), "An Analysis Of Social Power", American Sociological Review, V: 15, No: 6, S: 730-738.
- BUCHER, Rue (1970), "Social Process And Power In A Medical School" Ed. Zald, M., Power In Organizations, , Vanderbilt University Press, S: 3-49.
- COBB, Anthony T. (1984), "An Episodic Model Of Power: Toward An Integration Of Theory And Research", The Academy Of Management Review, V:9, No: 3, S: 482-493.
- COMSTOCK, Donald E. (1982), "Power In Organizations: Toward A Critical Theory", The Pacific Sociological Review, V: 25, No: 2, S: 139- 162.
- EMERSON, Richard (1962), "Power Dependence Relations", American Sociological Review, V: 27, No:1, S: 31- 41.
- FAYOL, Henri (1939), Sınai Ve Umumi İşlerde İdare, Çev. Asım Çalikoğlu, Çizgi Kitabevi, İstanbul.
- GANDZ, Jeffrey; Victor V. Murray (1980), "The Experience Of Workplace Politics", The Academy Of Management Journal, V: 23, No: 2, S: 237-251.
- HATCH, Mary Jo, (1996), Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives, Oxford University Press.
- HICKSON, D. J.; C. R. Hinings; C. A. Lee; R. E. Schneck; J. M. Pennings (1971), "The Strategic Contingencies' Theory Of Intraorganizational Power", Asq, V: 16, No: 2, S: 216- 229.
- KAPLAN, Abraham (1964), "Power In Perspective", Ed. Khan, R.; E. Boulding, Power And Conflict In Organizations, Tavistock Publications, S: 11-33.

- KIREL, Çiğdem (1998), *Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç Ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir.
- KNIGHTS, David; John Roberts (1982), "The Power Of Organization Or The Organization Of Power? ", *Organization Studies*, 3/1, S: 47- 63.
- KURT, Mustafa (2006), "Michel Foucault Ve İktidar Çözümlemesi", http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=451, 02.12.2006.
- MANDEVILLE, Metren J. (1960), "The Nature Of Authority", *The Journal Of Academy Of Management*, V: 3, No: 2, S: 107- 118.
- MC NEIL, Kennith (1978), "Understanding Organizational Power: Building On Weberian Legacy", *Asq*, V: 23, No: 1, S: 65- 90.
- MINTZBERG, Henry (1983), *Power In And Around Organizations*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, Usa.
- MOUZELIS, N. P. (2001), *Örgüt Ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*, Çev. Bahadır Akın, 2001, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ÖZEN, Şükrü (2007), "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Ve Yeni Sorunlar", Ed. Sargut, S., Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara, S.: 237- 331.
- PFEFFER, Jeffrey (1992), "Understanding Power In Organizations", *California Management Review*, Winter, S: 29- 50.
- REED, Michael (1992), *The Sociology Of Organizations: Themes, Perspectives And Prospects*, Harvester Wheatsheaf.
- SALANICK, Gerald R., J. Pfeffer (1974), "The Bases And Use Of Power In Organizational Decision Making: The Case Of A University", *Asq*, V: 19, No: 4, S: 453- 473.
- SCHERMERHORN Jr, John; James G. Hunt; Richard N. Osborn (1994), *Managing Organizational Behaviour*, John Wiley&Sons, Inc
- SCHERMERHORN, Richard A. (1965), *Power In Society*, Random House, Inc., New York.
- SPICER, Andre; M. Alvesson; Dan Karreman (2007), "The Unfinished Business of Critical Management Studies", *Critical Management Studies Conference*, University of Manchester.
- THOMPSON, James D. (1970), "Power As Energy Or Power As Reflection Of Things?", Ed. Zald, M., *Power In Organizations*, S: 90- 92.
- TWOROGER, Leslie (2004), "The Use Of Power In Organizations: An Empirical Study Of Public Bureaucratic And Private Non- Profit Organizations And The Adoption Of A Market Orientation", *Basılmamış Doktora Tezi*, Nova Southeastern University.
- WAMSLEY, Gary L. (1970), "Power And The Crisis Of The Universities", Ed. Zald, M., *Power In Organizations*, S: 50- 59.

Şule AYDIN – Recai COŞKUN

WEBER, Max (1947), Toplumsal Ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı, Çev. Özer Ozankaya, İmge Kitabevi, 1995.

YILDIRIM, Engin (2000), "Disiplinsel Güç Ve Organizasyonlar", Ed.: ?, Prof Dr Nusret Ekin'e Armağan, Tühis, Ankara, S. 915- 934.

YILDIRIM, Engin (2007), " Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern Ve Eleştirel Bakış", Ed. Sargut, Selami; Ş. Özen, Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara, s: 379-407