

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİR ARAÇ OLARAK ÖRGÜTSEL GÜÇ KULLANIMI:
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMASI**

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Şule AYDIN

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN

TEMMUZ 2007

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİR ARAÇ OLARAK ÖRGÜTSEL GÜÇ KULLANIMI:
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMASI**

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Şule AYDIN

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilimdalı: Yönetim Organizasyon**

Bu tez 11/07/2007 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Engin YILDIRIM
Jüri Başkanı**

**Doç. Dr. Recai COŞKUN
Jüri Üyesi**

**Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Jüri Üyesi**

BEYAN

Bu tezin yazılması sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilere herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şule AYDIN

Haziran 2007

ÖNSÖZ

Eğer güç yalnızca engelleyici olsaydı, eğer hayır demekten başka bir şey yapmamış olsaydı, ona boyun eğecek birinin bulunabileceğine inanıyor musunuz? Gücün değerini koruyan, onaylanır kılan, onun yalnızca üzerimizdeki hayır diyen bir kuvvet olmayıp, şeyleri evirip çevirmesi ve üretmesi, hazzı teşvik etmesi, bilgiyi oluşturmaya, söylem üretmesidir. Onu, işlevi engellemek olan negatif bir örnek olarak değil, toplumsal sistemin bütününe nüfuz etmiş olan üretken bir şebeke olarak düşünmeliyiz.

Michel Foucault, Power Knowledge, Felsefelogos

Çok az insan yaşama kendi olarak katılır. Kendi gücüyle tek kişilik yerini doldurur. Yaşamı dönüştüren bu insanlardır...ve...insanı düşlerini gerçekleştiren varlık diye tanımlamamamızı sağlayan şey bizi her zaman gelecekle her anlamda sıkı bağlar kurmaya yöneltecektir.

Afşar Timuçin, Korkunun İktidarı

Yükseklisans tezimi yazarken beni olabildiğince özgür bırakan ve destekleyen Danışman Hocam Doç. Dr. Recai Coşkun ile katkısı olan diğer hocalarıma ve tez yazma sürecinin tüm sıkıntılarını birlikte yaşadığımız arkadaşım Semih Okutan'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu yolda sevgi ve dualarıyla her koşulda yanımda olan ailem ve yol arkadaşım her zaman teşekkürlerin en büyüğüne layıklar.

Şule Aydın

Haziran 2007

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	vi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜÇ NEDİR?.....	5
1.1. Örgütsel Güç ve Örgütsel Güç ile İlgili Temel Kavramlar.....	5
1.1.1. Otorite, Nüfuz ve Meşruiyet.....	5
1.1.2. Örgütsel Güç ve Politika.....	12
1.1.2.1. Güç.....	12
1.1.2.2. Örgütsel Güç.....	15
1.1.2.3. Örgütsel Güç Nerededir? : Örgütsel Gücün Kaynakları.....	20
1.1.2.4. Örgütsel Gücün Temelleri: Örgütsel Güç Türleri.....	23
1.1.2.5. Politika.....	24
1.2. Sonuç: Örgütsel Güç Nedir ve Nerede Aranmalıdır?.....	26
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL GERÇEKLİKTEN ÖRGÜTSEL GÜÇE.....	33
2.1. Örgütsel Gerçeklik Çerçevesi.....	33
2.1.1. Güç ve Baskı Yapıları Olarak Örgütler.....	33
2.1.2. Sembolik Yapılar Olarak Örgütler.....	35
2.1.3. Sistem Olarak Örgütler ve Örgütsel Gücün Elitist Yorumu.....	36
2.1.4. Müzakere Düzenleri Olarak Örgütler ve Örgütsel Gücün	
Çoğulcu Yorumu.....	38
2.2. Sonuç: Örgütsel Gerçeklikten Örgütsel Güce.....	40

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜÇ KULLANIMI ve ÖRGÜTSEL GERÇEKLIK

ALGISI: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ.....	43
3.1. Örgütsel Güç Kullanımı Tercihleri Araştırması.....	43
3.1.1.Araştırmanın Arka planı.....	43
3.1.2.Kapsam ve Kısıtlar.....	44
3.1.3.Yöntem.....	46
3.1.4.Bulgular.....	47
3.1.4.1. Kurumsal Vizyon ve İşleyiş Etkileri.....	47
3.1.4.2. Hiyerarşik Otorite ve İşleyiş Etkileri.....	48
3.1.4.3. “Güç ile Yönetim” ve İşleyiş Etkileri.....	49
3.2. Sonuç: Örgütsel Güç Kullanımı Tercihlerinden Örgütsel Gerçeklik	
Algılarına.....	52
SONUÇ	58
KAYNAKÇA.....	63
ÖZGEÇMİŞ.....	66

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Güç Tanımlarının Sınıflandırılması.....	14
Tablo 2: Yöneticilerin Örgüt İçi Güç ve Politikaya Bakışları.....	49

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Clegg'in Güç Devreleri Modeli.....	17
Şekil 2: Cobb'un Bölümlü Güç Modeli.....	19

Tezin Başlığı: Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı: Sakarya Üniversitesi Araştırması	
Tezin Yazarı: Şule AYDIN	Danışman: Doç. Dr. Recai COŞKUN
Kabul Tarihi: 11.07.2007	Sayfa Sayısı: vi (ön kısım)+ 66 (Tez)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim Organizasyon
<p>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.</p> <p>Örgütsel gücün politik kullanımı örgütsel gerçekliğin önemli bir yansıması olduğu halde örgütsel aktörlerce genel olarak ya yadsınmakta ya da mutlak/ verili bir yapı olarak anlamlandırılmaktadır. Bu yaklaşımların ikisi de kuramsal bir örgütsel güç tartışması ile bu tartışmanın bağlanacağı olgusallık açısından verimli bir zemin sunamaz. Böyle bir zemin ancak örgütlerdeki politik alanın varlığının kabul edilmesi ve eleştirel bir bakışla irdelenmesi ile elde edilebilir.</p> <p>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.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güç; Politika; Meşruiyet; Farkındalık; Sistem; Müzakere Düzeni	

Title of Thesis: The Exercise of Organizational Power as a Tool: A Research on the University of Sakarya

Author: Şule AYDIN

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Recai COŞKUN

Date: 11.07.2007

Nu. of Pages: vi (pre text)+ 66 (main body)

Department: Bussiness

Subfield: Management and Organization

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 Words: Organizational Power; Politics; Legitimation; Awareness; System; Negotiated Order

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Örgütsel güç meselesi Türkiye’de genellikle çalışanların güç kullanımı ile ilişkili algılarını ölçmeye yönelik; davranışçı tonları ağır basan ve araştırma yöntemi olarak anketin kullanıldığı çalışmalarda tartışılmıştır. Elbette, konuyla ilgili sosyolojik ve bilgi-bilimsel tartışmalarını içeren, tez çalışması niteliğinde, birkaç çalışma da mevcuttur ancak, örgüt yazınının asıl akımlarının cereyan ettiği uluslar arası düzeyde dahi yoğun bir karmaşıklık gösteren örgütsel güç tartışmaları, Türkiye’de ancak takip edilmektedir.

Bu çalışma temelde, örgütsel aktörlerin, örgütsel gerçekliği tasavvur etme biçimleri ile örgütsel güç kullanımına ilişkin kabul ve tercihleri arasında var olduğu düşünülen ilişkinin somutlaştırılması girişimidir. Anılan ilişki, sembolik olarak, geniş ve yatay bir düzlemin bir fonksiyonu olarak resmedilmektedir. Bu geniş ve yatay düzlem örgütsel gerçekliğin *bağlamını* ve *işleyişi* ile çıktılarını açıklama iddiası taşıyan paradigmanın alanıdır. Amaç, örgütsel güç meselesine ilişkin teorik bir tartışmanın ardından varılacak bir kavramsallıktan hareketle üst düzey yöneticilerin güç kullanım tercihlerini ortaya koymaktır. Bunu yaparken, Türk yönetim yazınında çok sınırlı yer bulmuş olan örgütsel güç meselesine ilişkin ayakları yere basan bir kuramsal tartışma ile araştırmanın anlamlı bir zeminde buluşturulması da hedeflenmektedir.

Çalışmanın Önemi

Örgütsel çalışmalar alanında başka herhangi bir kavram için söz konusu olabilecek bir sıkıntı, “kavramsallaşamamışlık” sıkıntısı, güç kavramı için söz konusu değildir. İlginç olan burada sıkıntıyı tam tersine kavramsallaştırma çabalarının çokluğunun ve çeşitliliğinin doğurmasıdır. Karışıklık, farklı çıkış noktaları etrafında şekillenen çabaların “kendileri ile *gücü tanımlayışları* ve bununla vardıkları *güçsel bilgi* arasındaki ilişkileri netleştirmemiş olmalarından” kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, benzer bir sıkıntıya düşmemenin yolunun, salt mikro/ bireyselci ya da salt makro/ yapısalcı bir analiz seviyesine bağlı kalmak yerine iki düzeyi bir analizde birleştirmek olduğu düşünülmektedir.

Burada, örgütsel aktörlerin kendi organizasyonları özelindeki güçsel ilişkilerin varlığı hakkındaki farkındalıkları ile kendilerini bu ilişkiler ağı içerisinde nerede konumlandıklarını; kendilerinin örgüt içindeki güçsel duruşlarına ilişkin farkındalıkları ile buna ilişkin açıklamaları kritik kabul edilmektedir. Bir örgütteki güç ilişkilerine dair bir farkındalık görece pratik bir durum iken, *anlamlandırma*, yani var olan güçsel yapıyı yorumlama daha çok kavramsal bir eylemdir. Bunun gibi örgütsel aktörlerin, kendilerine gücün belirli bir kullanımını içeren güçsel bir duruş belirlemeleri pratik bir durum iken bu duruşun dayanakları ve onların bunu açıklama biçimi kavramsal bir meseledir. İşte bu çalışmanın temel iddiası da, bireylerin *örgütsel güç kullanımı ile ilgili tercihlerinin, örgütsel gerçekliği yorumlama biçimlerinin bir fonksiyonu* olduğudur. Örgütsel güç meselesini, farklı “dünya görüşleri”nin (Comstock, 1982: 146) yansıması olan “örgüt tasavvurları ile güç kullanım tercihlerini ilişkilendirerek” irdelemekle yapılmak istenen bireyleri edilgenleştiren, “*güçlerin dengesizliği söylemi*”ne göre daha *yapıcı* bir örgütsel güç tartışması bağlamının Türk yazınında da oluşmasına katkı yapmaktır.

Kapsam ve Kısıtlar

Pfeffer’e göre bir örgütte, işlerin başarılmasını mümkün kılmanın üç alternatif yolu olabilir: hiyerarşik otorite kullanımı; güçlü bir örgüt kültürü ya da vizyon geliştirme; güç ve nüfuzun kullanımı (Pfeffer; 1992). Pfeffer (1992) bu üç yöntemden hiyerarşik otorite kullanımını özellikle uygulamadaki başarısızlık ihtimali ve kişilere bağımlılığı noktasında eleştirirken; güçlü bir örgüt kültürü ya da vizyonunu ise, bir örgüte önemli başarıları getirebilme olasılığına karşın, örgüt içi çeşitliliğe imkân vermeyişi ve tutuculuk gibi bir tehlike de yarattığı noktalarından eleştirmektedir. O’na göre güç ve nüfuzun kullanımı ise diğerleri yanında yabana atılmayacak bir alternatiftir.

Bu çalışmada Pfeffer’in çizdiği bu çerçeve ilham verici olmuştur. Yapılmaya çalışılan kavramsal bileşenlerinden hareketle bir *güç* ve *örgütsel güç* tanımlamasına ulaşma ve örgütsel gerçekliği açıklama iddiasında olan paradigmlar içerisinde bu kavramsal bağlamın izlerini sürmedir. İşte bu noktadan sonra, bir grup yönetici ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatların sonuçlarından hareketle, iki kavramsal seviyenin birey zihnindeki birleşimi resmedilmeye çalışılmıştır. Pfeffer’in (1992) önerisi de görüşmelerdeki temayı teşkil etmiştir.

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:

Otoriter güç kavramı ile bireylerin davranışlarının denetlenmesine karşı çıkmak yerine ötekilerin tavsiye ve buyruklarını gönüllü olarak kabul ettikleri koşullara atıf 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 bilimsel çaba kuramsal çerçeveler ile bireysel kabuller arasındaki örtüşmenin anlamlı kabul edildiği bir ara düzeye ilişkindir. 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 söylemsel alan tercih edilmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışma, kullanılacak temel kavramların yazındaki yeri ile kavramlar hakkındaki bazı teorik tartışmaların yapıldığı iki bölümün ardından gelen bir araştırma bölümü ile toplam üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde örgütsel güç literatüründe önemli bir alanı kaplayan ve 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 teorik altyapıyı tamamlamaktadır. Üçüncü bölüm bir devlet üniversitesinde- Sakarya Üniversitesi- görev yapan 8 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen görüşmelerin bulgularını

içermektedir. Yarı-biçimsel formda gerçekleştirilmiş olan görüşmelerde yöneticilerin, ilk iki bölümde çizilen çerçevede nerede durduklarını sorgulama hedefi güdülmüştür.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜÇ NEDİR?

Bu çalışmanın birinci bölümü boyunca örgütsel güç tanımlanmaktadır. Bunun için, öncelikle güç kavramının kavramsal bileşenleri olan otorite, nüfuz ve meşruiyet kavramları irdelenmiştir. Ardından bağlam biraz daha daraltılarak örgütsel güç ve örgütsel gücün politik kullanımı üzerinde durulmuştur. Bölüm, örgütsel güç ve örgütsel gücün politik kullanımının ne olduğu ile başta anılan kavramlarla ilişkisinin, bu çalışma özelinde, nasıl algılandığını gösteren teorik bir tartışma ile sona ermektedir.

1.1. Örgütsel Güç ve Örgütsel Güç ile İlgili Temel Kavramlar

1.1.1. Otorite, Nüfuz ve Meşruiyet

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;*
- *Meşruiyetin tanımı burada sorgulanan temel konulardır.*

Bu bölümde irdelenen kavramların *güç ile güç ilişkileri* bağlamında ne anlama geldiği bölümün sonunda netleştirilecektir. Burada gücü tanımlama yolunda bir çaba geliştirilmekte olup bir anlamda benimsenecek güçsel bağlamın dayanakları inşa edilmeye çalışılacaktır. Kavramlar üzerinde yapılacak tartışma örgütsel güç özelinde analiz edilen sosyal güç kavramının sosyal bilimsel bağlamda *tartışılabilirliği* açısından anlamlı bulunmaktadır.

Meşruiyet kavramı etrafında şekillenen tartışma, bu çalışmanın sınırlarını aşan bir alanın konusudur. Burada yer almasının nedeni ise, bu çalışmayla, var olduğuna ilişkin iddiaların geliştirilip sınanmaya çalışıldığı “örgütsel ortamda analitik bir güçsel bağlamın tanımlanabilirliği” için temel kavramsal dayanaklardan birini oluşturacak olmasıdır.

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*¹. Bu tanımda olduğu gibi Weber (1947)'in otorite tanım ve açıklamaları da kavram hakkında çok yönlü imalar barındırmaktadır. Buna göre, otorite² 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 vurgulamaktadırlar³. 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) bu noktayı şöyle özetler: otorite bir örgütün biçimselleşmesinden kaynaklanır ve örgütte içkindir. Bunun gibi, Bacharach ve Lawler, Peabody (1964)'ün biçimsel otorite ve Lawrence ve Lorsch (1967)'nin mevkiye dayanan nüfuz kavramlarını otoritede birleştirirler (1982: 28). Emerson (1962) ise

¹ Vurgular bize aittir.

² Talcott Parsons'a göre, Weber'in kullandığı “Herrschaft” kavramının en doğru karşılığı “otorite”dir. Parsons bu saptamasını Weber'in *legitime herrschaft* ile ilgilendiği durumlarla sınırlar.

³ Aslında Weber (1947), örgüt ve yönetim yazınının temel dayanaklarından olan otorite çözümlemesini yaparken yasal egemenliğin -Parsons'un çevirisiyle *otorite*'nin- üç arı türünü ayırmalar: “Yasallık savının geçerliliği asıl olarak karşılıklı bağımlılık içindeki şu düşünceler üzerinde dayalı olabilir:

- Ussal gerekçeler: konulan kuralların yasallığına ve bu yasalar gereğince egemenlik konumuna getirilenlerin buyruk verme hakkı olduğuna inanma (yasal egemenlik).
- Geleneksel gerekçeler: çok eski zamanlardan kalma geleneklerin kutsallığına ve bu geleneklere göre erki kullananların yasallığına olan yerleşik inanç (geleneksel egemenlik).
- Büyüleyimsel gerekçeler: bir bireyin ayrıksı kutsallığına, kahramanlığına, ya da örneklik edici özelliklerine ya da onun tarafından açıklanan ya da buyrulan kuralsal kalıpların ya da buyruğun kutsallığına olan derin bağlılık (büyüleyimsel [karizmatik] egemenlik)” (315-16).

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.

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*.

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 atfettiği 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 *uyma*¹ 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 (1947)’e 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.

¹ Weber (1947) kavramı şöyle açıklar: uyma terimiyle anlatılmak istenen, uyan kişinin eyleminin, asıl olarak, verilen buyruğun içeriğini kendi başına davranışına temel kılavuz aldığı gösterecek bir akış izlemesidir. Ayrıca, uyan kişinin buyruğu böylece benimsemesi yalnızca resmi bir yükümlülükten ileri gelip, buyruğun içeriğinin değeri ya da değersizliği konusundaki kişisel tutumundan bağımsızdır” (s. 314). Bu açıklama biçimi, *uyma* ile *rıza* kavramlarının ayrışması noktasında dikkate değerdir.

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 faaliğin yapıyla ilişkisini ve bunun otorite bağlamındaki anlamını şöyle açıklar: 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 değildir¹. Tannenbaum (1950) gücün akış yönü ve

¹ 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)

dolayısıyla içeriği hakkında da net bir ayırım yapar: Otorite, genellikle aşağı doğru akarken, nüfuz çok yönlü olabilir (akt. Bacharach ve Lawler, 1982). Bu, otorite ile nüfuz arasındaki ayırımın 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. İleride gücün kaynakları ve temelleri konusunda değinileceği üzere, gücün istemli davranışlar doğurma potansiyeli mevcuttur. Otoriteyi bireyin zihinsel katılımıyla şekillenen bir durum olarak tanımlarsak, Weber (1947)'nin “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 *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 ayrık 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. Bununla birlikte kavramın tanımlanış biçimi bu seviyede de, güç tartışmasının önemli bir bileşenini oluşturur.

Meşrulaştırmanın, “güç isteyen ve onu elinde tutmaya çalışan kişinin kullandığı bir *taktik* olarak mı, yoksa içerisinde kişilere *sınırlandırılmış* gücün *verildiği* bir *süreç*¹ olarak mı alınacağı” (Emerson, 1962) sorusu meşruiyet tartışmasını örgütsel güç bağlamına ekler.

¹ Vurgular bize aittir.

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

Otorite sahipleri kurallarını, kurumlar üzerinde..... genel olarak inanılan ahlaki semboller, kutsal simgeler ya da yasal formüllere eklemleyerek meşrulaştırırlar. Bu temel kavramlar tanrı ya da tanrılara; “çoğunluğun oyuna”; “insanların istek ve iradelerine”; “yetenek ya da servet aristokrasisine”; “kralların kutsal haklarına”... ilişkin olabilir.

Burada görülen, meşruiyetin araçsal bir rolle eylemlerin geçerliliğine adanmasıdır. Buna karşın Emerson (1962) meşruiyetin, daha çok süreçsel bir tanımını yapar: “meşruiyet, içerisinde normların ve rol gereklerinin oluştuğu, özel bir koalisyon sürecidir”¹.

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 Weberian yorumunu indirgemeci kabul eder ve bu açıklamanın meşruiyetin sosyal bilimsel olarak tartışılmasını güçleştirdiğini iddia eder. O'nun eleştirisinin odağında meşruluğa ilişkin olarak “inançların” merkezi bir konuma yerleştirilmiş olması vardır. Aslında Weber meşruluğun merkezindeki bu inanişin, ahlâki değerlere, normatif ideallere ya da faydacı ölçütlere dayanabileceğini belirtmiştir. O'na göre en sık görülen yasallık biçimi² meşru kabul edilme- yasallığa

¹ Emerson bahsedilen “meşruiyetin tanımı” tartışmasında, meşruiyetin süreçsel yorumu tarafında bir konum benimsemiş olsa da, O'nun güç-meşruiyet-otorite arasındaki ilişkiyi resmediş biçimi kavramın sonuçsal etkilerini de önemseydiğini gösterir : ...her durumda yasallık/meşruiyet, güce meydan okuyanlara karşı durmak için kolektif destek sağlar. Bu şekilde desteklenmiş güç otoritedir (1962). Zira yazar, aşağıda açıklanacak güç teorisinin bir parçası olan “dengeleyici işleyiş”lerden biri olarak da “meşrulaştırma” eylemini almaktadır.

² Bir düzene uygun olarak etkinlikte bulunanlar, o düzene aşağıdaki yollarla yasallık kazandırır:

- a- Geleneklerle: hep olagelen şeyin geçerliliği gibi;
- b- Duygusal (özelikle de coşkusal) nitelikli bir inançla: yeni ortaya çıkan bir görüşün ya da yansılacak bir modelin geçerliliği;

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).

Beetham (1991)'in önerisine göre ise “güç, kurallara¹ 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 sağlarlar²” (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, odaktaki eylemselliğin ahlaki altyapısı bağlamında tartışmalı görünmektedir. Weber'i izleyen sosyal bilimcilerin koalisyona dayalı bir süreç değil de “meşrulaştırma” ya da “haklılaştırma sembolleri”ne (Mills, 1959'dan akt. Emerson 1962) dayanan taktiksel bir meşrulaştırma tanımı yapmaları da bu genel resmi tamamlamaktadır.

Özetle meşruiyet, otorite ve nüfuz kavramları gibi güç meselesine doğal olarak eklemli bir kavram olmakla birlikte, diğerlerinden farklı olarak güç sahiplerinin iddiaları kadar, güçsel bilginin gündeme getireceği iddiaları da formüle edecek –adeta- kavramsal belirleyicidir. Hakkındaki temel tartışma, güç ilişkileri ile sonuçlarını sonradan yorumlamakta yararlanılacak bir araç olarak mı, yoksa bu ilişkileri güçsel bakımdan niteleyecek bir süreç olarak mı alınacağı etrafında gelişmiştir. Bu, kavramla ilgili

c- Değer-bakımından-ussal olan bir inançla: saltık ve kesin biçimde bağlanılan bir şeyin geçerliliği (doğal hukuk);

d- Yasal sayılan bir yoldan kurulmuş olması (gönüllü sözleşme) (1947: 65, çev T. Parsons).

Yukarıda, meşruiyetin inanışlarla açıklanan içeriği işte bu son maddedeki türe karşılık gelmektedir. Weber'e göre en sık görülen yasallık biçimi budur (s.67)

¹ Beetham burada “established rules” ifadesini kullanmaktadır.

² Bu nokta ileride somutlaştırılacak ve olgusal temsili aranacak olan güç ilişkisinin önemli bir özelliğine de işaret etmektedir.

epistemik bir sorunsaldır. Daha özel düzeyde ise, *biçimleşmemiş bir kabuller seti mi yoksa belirli koşulların bir aradalığı sonucu oluşan, belli ölçüde biçimselliği olan, bir durum mu olduğu sorusu bu sorunsalın temelini işaret etmektedir.*

1.1.2. Örgütsel Güç ve Politika

1.1.2.1. Güç

Aşağıda, yazından güç tanımlarının bir derlemesine¹ ve bu tanımların temel bir ayırım olan kapasite/ uygulama ayırımına göre sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Burada yer alan güç tanımlarının önemi, *örgütsel güç* tanım ve modellerinin kavramsal temelini oluşturmuş olmalarından gelmektedir.

Örgüt Yazınında Güç Tanımları²

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).

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).

¹ Yazındaki kavramsallığın gelişiminin tarihsel bir düzen içinde görülebilmesi için bu derlemeye yer verilmiştir.

² Tanımlarda yer alan vurgular bize ait olup, tanımların Tablo 1 ile ilişkisi bağlamında ve çalışmanın kalanında izlenecek kavramsallıkla ilgili olarak kritik olan unsurları göstermektedir.

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).

Tablo1: Güç Tanımlarının Sınıflandırılması

Bir Kapasite Olarak Güç	Uygulama Olarak Güç
Kendi istencini dirençleri bile aşp yerine getirme kapasitesi	Planlanan etkilerin üretilmesidir
Yaptırım uygulama kuvvet ya da yeterliği; kuvvet uygulamayı mümkün kılan önsel kapasite	Çalışma bağlamında- işlerin yapılmasını sağlama yeteneği
Potansiyelin gerektiğinde kullanılabilceğine ve kullanılacağına ilişkin beklentilerin varlığı	Bir başkasının başka türlü yapmayacağı bir şeyi yapmasını sağlayabilme derecesi
Amaç ya da hedeflenen sonuçlara ulaşmak adına diğer aktörlerin dirençlerinin üstesinden gelme kapasiteleri	Kendisinin var olmaması halinde ortaya çıkmayacak olan bir davranışı doğuran kuvvet
Bir kolektif örgüt sisteminde, birimler aracılığıyla bağlayıcı buyruklar verebilme kapasitesi	Grup olarak insanların isteklerini ötekilere, dirence rağmen, kabul ettirebilme becerileri
Başkalarının davranışları aracılığıyla belirli ve hedeflenmiş sonuçlar meydana getirebilme kapasitesi	
Sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilmek	
İnsan eyleminin dönüştürücü kapasitesi	

Bu tablo yazında güç tanımları arasında en çok göze çarpan farklılaşmayı temsil etmektedir. Bu farklılaşma, kavramı 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 karşı kampın davranışları üzerindeki sonuçlarının görülmesi şeklinde ifade bulmaktadır. Ancak gücün fiilen kullanımını tanımının gereği görmeyen, başka deyişle onun bir kapasite olduğunu iddia eden, tanımlardan bazıları da ilişkinin bu davranışsal etkisini vurgulamaktadır¹.

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 hem örgüt bağlamına

¹ Burada Bierstedt ve Wrong’un gücün tanımını uygulamaya bağlamamakla birlikte, karşı kampın davranışları üzerindeki sonuç doğuruculuğunu vurguladığını görüyoruz.

taşımakta hem de çalışmanın araştırma aşamasında kullanılan kavramsal araca işaret etmektedir.

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.

1.1.2.2. Örgütsel Güç

Knights ve Roberts (1982: 47) örgütsel güç kavramının örgüt yazını tarihinde yüklendiği içerikleri şöyle özetlemektedir:

Görgül araştırmalar bağlamında güç kavramı bildik bir dizi tarihsel devirden geçmiştir: öncelikle, geniş bir yelpaze arz eden fenomenleri açıklama yeteneği olan bağımsız bir değişken olarak; ancak diğer fenomenlere atıfla açıklanabilecek bağımlı bir değişken olarak ve son olarak da, daha somut gerçeklik ima eden bir nedensellik zincirinin bir halkası olamayacak kadar karmaşık, bir kavram olarak.

Farklı örgütsel güç yorumlarının hangi seviyelerde söz söylediklerinin, ulaşacakları güçsel bilgi açısından anlamlı olduğunu iddia etmiştik. Buradan hareketle Knights ve Roberts (1982)’in saptaması -somut örnekler vermemekle birlikte- kavramın hangi bağlamlarda ele alındığına dair genel bir fikir vermesi nedeniyle anlamlıdır. Ancak yazarların iddia ettiği bu bağlamsal kaymanın daha önceki bakış açılarını tümüyle tasfiye ettiği düşünülmemelidir.

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. Aşağıda örgütsel gücün kaynakları bölümünde değinileceği üzere maddi kaynakların kontrolünü elinde bulundurmamak bir güç kaynağı olduğu gibi, birim 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 edilir¹.

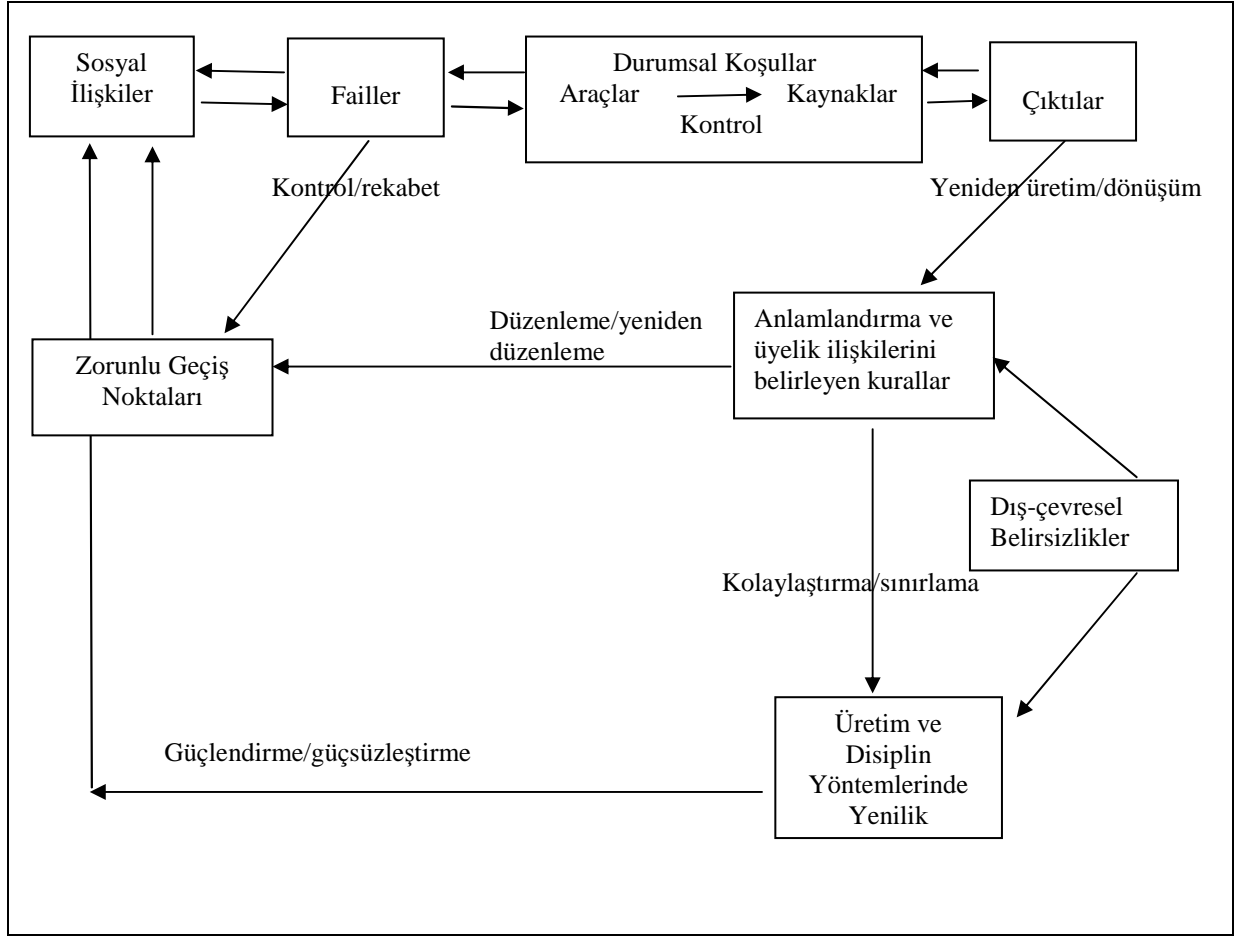
Bu çalışmanın kendisini ilişkilendirdiği temel bağlam örgütsel aktörlerin güçsel alanlarıdır. Mintzberg (1983)’ün “örgütsel çıktuları etkileme kapasitesi” şeklinde tanımladığı örgütsel güç benimsenen bağlamın bir fonksiyonudur. Bu bağlamın diğer ayağı ise politiktir. Bununla, her örgütsel aktörün gücünü kullanma biçiminin yani benimseyeceği politikanın örgütsel çıktuları etkileme kapasitesini etkileyeceği anlatılmaktadır. İleride, örgütsel amaçların niteliği ve paylaşım düzeyi tartışılırken netleşeceği üzere, bu anlatımda örgütsel çıktuları etkileme kapasitesi, örgütsel aktörlerin yapacağı güçsel tercihlerin ancak bir sonucu olarak alınır. Bu noktada örgütsel gücün doğasını açıklayan iki farklı modele yer verilecektir. Modeller kavramsal çizgimiz ile doğrudan ilişkili görünmemektedir. Bununla birlikte, *karmaşık* güç tartışmasının önemli bileşenlerinin nasıl etkileşimlere girebileceğine ilişkin anlamlı ve alternatif iki çerçeve sunmaları bakımından ele alınmaya değer bulunmuşlardır. Bunlardan ilki çok boyutlu bir işleyiş özelliği gösteren *genel* bir örgütsel güç resmi sunan Clegg (1989)’in “Güç Devreleri Modeli”dir. İkincisi ise daha çok bireysel aktörlere ve güç uygulama sürecinin kendisine odaklanmakta olup özünde *davranışsal* bir model olan Cobb (1984)’un “Bölümlü Güç Modeli”dir.

Clegg’ in Güç Devreleri Modeli

Clegg (1989)’in güç devreleri modeli örgütsel gücün farklılaşan seviyelerdeki işleyişini ve bu seviyelerin etkileşimine ilişkin ayrıntıları barındıran kavrayıcı bir çerçeve sunmakla örgütsel gücün bağlamını netleştirme imkânı sunmaktadır.

¹ Bkz. örn. Bachrach ve Baratz, 1962.

Şekil 1: Clegg' in Güç Devreleri Modeli



Kaynak: Clegg (1989)'dan akt. Bayraktaroğlu (1999: 95).

Modelde örgütsel gücü üç farklı seviyede görüntüleyen bir açıklama önerilmektedir. Burada güç ayrık devrelerinin içinden geçen bir süreçtir (Bayraktaroğlu, 1999: 92). Bu devreleri ve birbirleriyle etkileşimini; bütün bunların örgütsel güç açısından anlamını şöylece özetleyebiliriz:

Örgütsel aktörler “belirli koşullar altında”, “kaynakların kontrolünü” ele geçirme mücadelesi içine girerler. Faillerin bu eylemleri, kendilerinin de içinde buldukları ve örgütün kültürel dokusunu oluşturan “anlamlandırma normları” ile “örgütsel üyelik ilişkilerini belirleyen normları” dönüştürüp yeniden üretmektedirler. Diğer taraftan örgütün var oluş amaçlarını gerçekleştirme yolunda ihtiyaç duyduğu “disiplinsel teknikler” ve “üretim teknikleri” de örgütün kültürel dokusunu oluşturan normlarla, dış çevrenin empoze ettiği belirsizliklerin etki alanındadır. Burada etkili olan çevresel belirsizlikler örgütün sosyal yapısını ve sosyalleşme normlarını da etkilemektedirler. Bu

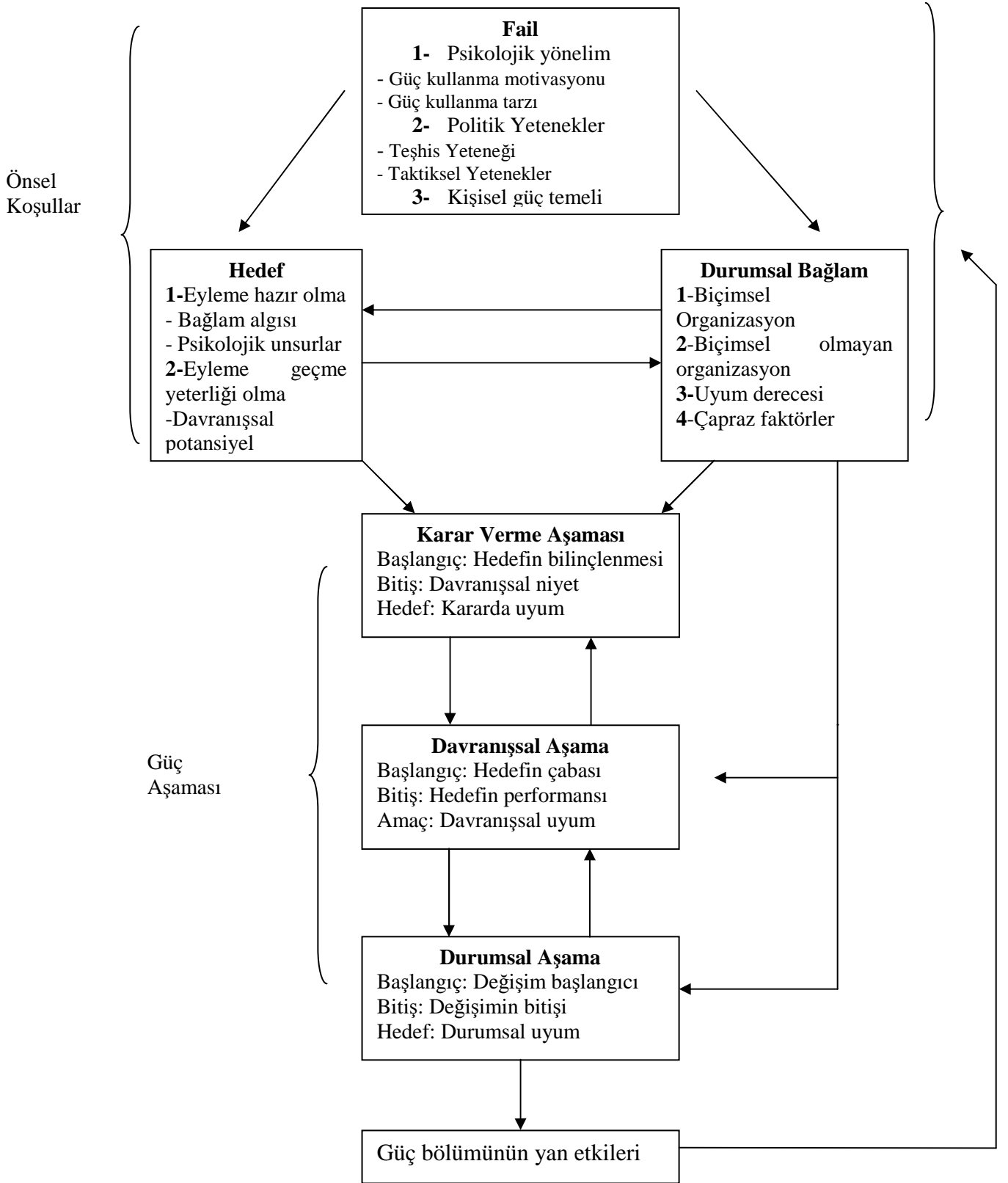
resmin anlamı şudur: örgütsel aktörler hem örgütün var oluş amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan *biçimsel kurallar* ile *üretim tekniklerinin* hem de örgüt üyelerinin örgüt içi sosyal yaşantılarını ve örgütsel kimliklerini çerçeveleyen kuralların süzgecinden geçmek durumundadırlar. Bu etkilerin şekillendirdiği bir sosyal ortam içinde örgütsel rollerini oynarken de kaynakların kontrolü uğrunda bir güç mücadelesi içine girerler. Bu güç mücadelesi kaynaklar üzerinde kontrolünü hedefleyen bir mücadele olup modelde sebepsel güç ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Sosyalleşmenin kurallarının belirlendiği seviyedeki güçsel etki *düzenleyici* niteliktedir. Bireylerin sisteme entegre oldukları düzeyde ise *kolaylaştırıcı* bir güçsel etki söz konusu olmaktadır. Bu modelin ayrıntılı bir çözümlemesi örgütsel güç tartışması için birçok bakımdan yararlı olabilir. Ancak burada bu kadarıyla yetinilecektir.

Cobb' un Bölümlü Güç Modeli

Cobb (1984) ise güç uygulama sürecine odaklanan bir model önermektedir. O'na göre erken dönem teorik modeller gücün, hedefin algısıyla karar vermesi arasında geçen süreç üzerindeki rolüne odaklanmıştır. Buna karşın, son dönem çalışmaları daha çok öznel beklenen fayda ya da beklenti teorilerinden geliştirilmiş modellere dayanmaktadır. Cobb ise, temelde davranışsal bir anlayış benimsemekle birlikte, yapının etkilerini de göz ardı etmeyen bir modelle, güç uygulayacak olan aktör ile üzerinde güç uygulanacak olan aktörün kişisel ve durumsal bağlamlarına dayanan bir açıklama sunmaktadır.

Modelin önemli bir parçasını *önsel koşullar* oluşturur. *Önsel koşullar* ile anlatılmak istenen gücün faal kullanımının daha önce var olan koşullarla ilişkilendirilmesidir. Failin güç kullanımına dair *psikolojik eğilimi*; bunu yapabilmesini sağlayacak olan *politik yetenekleri ve kişisel güç temeli* önsel koşulların en önemli ayağını oluşturur.

Şekil 2: Cobb' un Bölümlü Güç Modeli



Kaynak: Cobb (1983: 486).

Üzerinde güç uygulanacak olan, hedefteki, aktörün *eyleme hazır olma derecesi* ile bunu *yapabilirlik* derecesi de hedef aktörle ilgili kritik faktörlerdir. Bu iki aktör, örgütün *biçimsel* ve *biçimsel olmayan* yapısı; kendileri ile örgüt arasındaki *uyum* derecesi ve Cobb'un çapraz faktörler dediği, “belirsizliklerle mücadele etme düzeyi” ile “kaynakların kontrolü” değişkenlerinin karakterize ettiği koşullar içersinde etkileşime gireceklerdir.

Bundan sonra yazarın asıl önem atfettiği uygulama aşaması gelmektedir. Burada *karar verme aşaması*, *davranışın ortaya çıkması aşaması* ve sonuçların *duruma etkilerinin ortaya çıkması aşaması* kavramsal bir çerçeve ile güç uygulamasını anlatmaktadır. Modelin içerisinde evrimin aşamaları olarak konumlandırılan bu unsurlar aslında failin hedef üzerindeki güçsel etkisinin nasıl cereyan edeceğine dair alternatiflerdir. Buna göre fail, kişisel ve durumsal güç kaynaklarından hareketle, amaçlarına ulaşmak için tüm bu süreçlerin içerisinden “geçebilir” ya da etraflarından dolaşabilir. Yani “güç uygulaması, bu aşamalardan bir ya da birkaçının etkilenebilmesi için uygun kaynakların kullanımını gerektirir” (Cobb, 1983: 487). Episodik modelde güç, hedeflenen etkiyi yaratmak için kaynakları tahsis etme çabasının bir fonksiyonudur ve başarı bağlamında değil çaba bağlamında ele alınmaktadır. Yazar, modeli temsil eden şekli şöyle özetlemektedir: Şekildeki oklar, ihtimal dâhilindeki nüfuz akışlarını yansıtırken, okların kaldırılması halinde ortaya çıkan tablo, güç kaynakları ile onların değerlerini gösterir (Cobb, 1983).

Örgütsel güç meselesinin hangi seviyeden analizlere dayandırılacağına ilişkin farklılaşan görüşlerin yansıması olan yukarıdaki modeller bir örgütte gücün nasıl akabileceğine ilişkin anlayışımızı geliştirecek birer çerçeve sunmaktadırlar.

1.1.2.3.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)” (Kirel,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 başkalarının 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:

- **Yapısal mevki:** aktörlerin örgütün biçimsel yapısı içerisinde işgal ettikleri yere atıf yapar ve kişiye çeşitli güç temellerine ulaşma imkânı verebilir.
- **Kişisel özellikler:** Karizma, hitabet yeteneği, pozisyonlar için etkili biçimde mücadele edebilme yeteneği gibi özelliklere atıf yapar.
- **Uzmanlık:** bu kaynak, aktörlerin örgüte getirdikleri özelleşmiş bilgiye (information) atıf yapar. Uzmanlığın bir güç temeli olarak değil de bir güç kaynağı olarak konumlandırılmasının sebebi, uzmanlığın kontrol gücü ile eş anlamlı olmayıp, bir tarafın özelleşmiş enformasyon üzerinde hâkimiyet kurmasının aracı olmasıdır. Uzmanlık potansiyel bir güç kaynağıdır, ancak örgüt içi güç temeli özelliğine kavuşabilmesi için daha fazla geliştirilmesi ve örgütsel bağlama uygulanması gerekir.
- **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 içerisindeki 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 imkâna sahip olurlar (1982: 35).

Örgütsel gücün kaynaklarının bir açıklaması da *Emerson (1962)'un 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 (1962)'a 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 gelmez¹.

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 özetleyebiliriz: 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 ve Murray, 1980). Hinings ve diğ. (1971) *stratejik olasılıklar teorisinde* kullanılan belirsizlik kavramını gelecekte yaşanacak olaylarla ilgili bilgi eksikliği olarak tanımlamaktadır.²

¹ Emerson (1962)'nin bağımlılık teorisinde üç işleyiş özelliği ayrımlanmaktadır: **güçsel avantaj/dezavantaj; İlişkilerin uyumlaşması** ve **dengeleyici işleyişler**. Bir güç ilişkisinde tarafların birbirleri üzerindeki güç arasındaki farklılık onlar için güçsel avantaj ya da dezavantajı ifade eder. Tarafların birbirlerine bağımlılık derecesi ise ilişkideki uyum derecesinin göstergesidir. Genellikle, içsel denge göstermeyen bir ilişkinin güç kullanımını tetiklediği için değişken olduğu düşünülür. Bu güç kullanımı da daha sonra, Emerson'un maliyet azaltıcı ve dengeleyici işleyişler dediği süreçlere neden olacaktır. Burada maliyet ile kastedilen bedeldir: bir tarafın diğer tarafın taleplerini yerine getirmek için yüklediği bedel. Bu bedelin büyüklüğünü azaltma yolundaki eylem aslında, güçlü bir ötekinin taleplerini yerine getirmenin verdiği acıyı azaltan, *değerlerde değişiklik* de içeren bir süreçtir. Emerson bedel azaltma yolundaki eğilimlerin genel olarak, sosyal ilişkileri dengeden farklı bir noktada derinleştireceğini ve değişikliğe kapatacağını iddia eder. Dengeleyici işleyişler ise çekilme, güçsel ağların genişletilmesi ve koalisyon oluşturmaktır (Emerson, 1962).

² Stratejik olasılıklar teorisinin güç ile ilgili değişkenleri, *belirsizlik, belirsizlikle başa çıkabilme derecesi, ikame edilebilirlik* ile *merkeziliktir*. Teorinin temel kabulleri ise bu değişkenlere bağlı olarak şunlardır:

- Bir alt birim ne kadar çok belirsizlikle başa çıkabilirse örgüt içerisindeki gücü o kadar büyük olur.
- Bir örgütün diğer örgütler ve müşteriler üzerindeki gücü mevcut rekabet miktarının bir fonksiyonudur.
- Diğer faktörler sabit kaldığında, yeri doldurulması zor bir birey, kolaylıkla yeri doldurulabilir bir bireyden daha güçlüdür.
- Herhangi bir verili işlevsel önem seviyesi için, bir işlevsel birimin gücü, aynı işlevi yerine getirebilecek diğer birimlerin sayısı ile ters orantılıdır.
- Bir alt birimin faaliyetlerinin ikame edilebilirliği ne kadar düşükse örgüt içerisindeki gücü o kadar büyük olur.
- Diğer pek çok faaliyetle bağlantılı olmak; ya da temel öneme sahip olmak *merkezilik* getirir.
- Bir alt birimin iş akışları ne kadar yaygınsa örgüt içerisindeki gücü o kadar büyük olur.
- Bir alt birimin faaliyetleri örgüt nezdinde ne kadar önemli olursa örgüt içerisindeki gücü o kadar büyük olur.
- Alt birimler, diğerlerinin faaliyetleri ile ilişkili olasılıkları kontrol ederler ve böylelikle oluşturulan bağımlılıktan güç elde ederler.
- Bir alt birim ne kadar çok olasılığı kontrol altına alırsa örgüt içerisindeki gücü o kadar büyük olur (Hinings, 1971).

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).

1.1.2.4.Örgütsel Gücün Temelleri: Örgütsel Güç Türleri

French ve Raven (1959) gücün beş temelini olabileceğini ileri sürmüşlerdir; *uzmanlık¹; yasallık, referans kabul edilme ve (ceza ve) ödüllendiricilik* (TwoRoger, 2004: 4-5). Aslında bu ayırım örgütsel gücün temellerinin neler olduğu konusunda yazında var olan genel mutabakatı da yansıtır niteliktedir.

Kaplan (1964:15)’a 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 ödülleri kontrolüne dayanır. Etzioni (1961)’nin önerdiği bir diğer güç temeli ise normatif güç temelidir ve bu, sembolik ödülleri 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).

¹ 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.

Yasal güç, aktörlerden biri, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşündüğünde temellenir. Kaplan (1964: 16) bu temelin meşruiyet duygusundan doğduğunu söyler: 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 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 çıkar.

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

Son olarak bilginin de bir güçsel temel haline gelebileceği düşünülmektedir. 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 ulaşılabilirlik, 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.

1.1.2.5. Politika

Politika kavramı bu çalışma boyunca iki farklı bağlama atıfla kullanılmıştır. 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 ve Murray'ın (1980) *işyeri politikası* kavramı uygun görünmektedir. Diğer taraftan örgütleri müzakere düzenleri olarak tanımlayan ayrık ve daha kuramsal bir bakış açısı vardır. Bachrach ve Baratz (1962)'nin *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.

Gantz ve Murray (1980) *işyeri politikasının* literatürde iki şekilde ele alındığını söyler. “Güç ve nüfuzun kullanımı ile birleşik bir takım belirli davranış kalıpları” 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 niteler. Sözgelimi, Kaplan (1964)'e göre güç kazanma ve uygulamaya ilişkin soruların gündeme geldiği her grup ilişkisi ve belki de kişisel ilişki (s. 12) politiktir. 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 diğeri tanımında ise bu imkân yoktur.

Politikanın- işyeri özelinde- “diğerlerinin çıkarları pahasına kendi çıkarlarını gerçekleştirme niyeti” şeklindeki tanımı kavramın subjektif tarafına odaklanır. Gandz ve Murray (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-çıkâr odaklı bir açıklama olup, örgütsel politikayı biçimsel olarak, “örgüt tarafından izin verilmeyen/uygun görülmeyen sonuçlar elde etme yolunda gerçekleştirilen nüfuz yönetimi ya da kabul edilen sonuçlara kabul edilmeyen nüfuz yollarıyla ulaşma” (Shermerhorn, 1994: 477) şeklinde konumlandırmaktadır.

1.2. Sonuç: Örgütsel Güç Nedir ve Nerede Aranmalıdır?

Shermerhorn (1965: 1), güç nosyonunun toplum içinde çokça konuşulduğunu ancak kavramın kesin anlamının ne olduğunun belli olmadığını ileri sürer. Gandz ve Murray de (1980), 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 çalışmanın araştırma bölümünde de süreçlerin politik olma dereceleri ile ilgili benzer bir sorgulama yapılmıştır. Araştırmanın bulguları ayrıca tartışılacaktır. Ancak şu aşamada, örgütsel güç ve politika kavramlarının bizim için ne anlama geldiğini netleştirmek gerekmektedir.

Bu çalışma tüm kavramsallığını; “karşılıklı farkındalık ve eylemselliğin eksik olmadığı bir güçsel bağlam” fikrine dayandırmaktadır. Örgütsel 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 *paradigmatal bir etki* olarak algılamak 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 niteleyeceğini 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 diğere 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 göre” (Knights ve Roberts, 1982) eğilimine girerler ve bu eğilimin sebep olduğu “bireycilik uygulamada, karşılıklı bağımlılığı tamamen ortadan kaldırmasa 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 oluştururlar¹ 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 temelleri 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.

Sonuç olarak, *sosyal ilişkilerde tek tarafın kayıtsız şartsız üstünlüğünü doğuran bir güç dağılımı fikri güçsüz bireyi aksine daha çok güçsüzleştirecek olması* nedeniyle kabul

¹ 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 asimetrik ikili ilişkilerde görülebilir. Yazar simetrik ilişkilerde gücün görülmesine örnek olarak, evlilik ilişkisi ile düşmanlık ilişkisini gösterir. Güce sahne olan asimetrik ilişki tipleri ise şöyle örneklendirilir:

- Taraflardan birinin diğerini *idealize* ettiği, yani rol modeli olarak aldığı ilişkiler ile taraflardan birinin *karizmasından* kaynaklanan bir güce sahip olduğu ilişkiler;
- Kişiler arasındaki çekimden çok yukarıdan aşağı işleyen bir kontrolün söz konusu olduğu ilişkiler:
 - Bir informal grubun normlarını temsil eden bir lider ya da baskın kişiye itaat: bir çete üyesinin çete liderine itaati gibi.
 - Bir uzmanlığı olan ya da rasyonel nitelikleri olan bir lidere itaat: doktor- hasta, avukat- müvekkil ilişkisi gibi.
 - Pozisyonuna binaen bir lidere (yani kurumsal bir figüre) itaat: patron, polis memuru ya da bir örgütün başındaki kişiye itaat gibi.
 - Bir figüre sosyal düzenin devamlılığı için alışkanlık olarak itaat: trafik kurallarına uyum gibi.
 - Zorlama gücünü elinde bulunduran bir kişiye itaat: bir silahlı soyguncu karşısında kasiyerin itaati gibi (Shermerhorn, 1965: 2-9)

edilemezdir. Görüldüğü gibi burada, sadece idealize bir güçsel bağlamın *hayali* kurulmamaktadır. Biz, bir güç ilişkisini yorumlama biçimini olduğu kadar, bir güç uygulama yöntemini de eleştiriyoruz. Bu eleştiride, güç uygulayanı da üzerinde güç uygulananı da muhatap kabul ediyoruz.

Şimdi bahsettiğimiz farkındalık ve eylemsellik temelli güçsel ilişkinin bir örgüt özelinde nasıl gerçekleşebileceğinin ayrıntıları ile neden bu tanımlayışın gücün politik kullanımı ile örtüştüğünü görelim.

Pfeffer, örgütsel gücü irdelerken şöyle der: Örgütlerde güç ve nüfuz meselesini görmezden gelerek bu kritik sosyal süreçleri anlama ve yöneticileri bunlarla başa çıkma konusunda eğitme 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). Bu tespit örgütsel güçle alakalı 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 diyalektik bir ilişki içinde 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 olduğunu iddia ediyoruz. Aktörlerin ve yapıların üretken kapasitesi anlamında gücün tüm örgütlerde bir şekilde aktığı gerçeği, bu meselenin ayrıntılarını her düzeyden örgüte eklemlenen birey/aktörler için kritik hale getirmektedir:

Güç kavramı, sahipliğine ve faal haline ilişkin algıdaki tüm farklılaşmalara rağmen, değişmez bir ima taşır ki o da *bilinçlilik*dir. 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. Buna göre “astların da güç uygulayabileceğini” ima eden bir güç anlayışımız vardır ve bu “gücün fiilen çok yönlü olduğunu” (Bacharach ve Lawler, 1982) gösterir. Yani bize göre, 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 barındırdığı 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 yönetiminin* 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 kullanımını 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 yukarıdaki süreçle ne derece örtüştüğü açıktır. İşte bizim örgütsel güce bakışımız genel olarak bu çerçevede anlaşılmalıdır. Yukarıda açıklanan kavramsal temeller üzerinde bu tip bir güç geliştirmenin de sadece yöneticiler için değil tüm örgütsel aktörler için bir strateji ve eylem planı oluşturabileceğini düşünüyoruz.

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 zaten, *örgütsel aktörlerin örgütsel amaçlara eklenmesinin tamamen o amaçları bireysel olarak benimsemelerine bağlı olmadığıdır. Daha çok güçsüzlük söylemi üzerinde yükselen bir güç tartışması ise 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, bizim güç ilişkisi anlayışımızda, 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.*

Geldiğimiz noktada açık olan şudur ki, örgütsel gücün birey/birim yani aktör ve örgüt seviyesinde nasıl bir bağlamda alınacağı konusunda farklı bakış açıları yazında kendilerini göstermişlerdir. Bu çalışmada temel olarak hangi güçsel anlayışın bağlayıcı

kabul edildiği yukarıda özetlenmiştir. Bu bölümde yapılmaya çalışılan gücün; örgütsel gücün; örgütsel gücün kaynak ve biçimlerinin kavramsallaştırılma biçimleri üzerinde kurulu bir kavramsal bütünlüğe ulaşmak olmuştur. Sonraki bölümde, burada çizilen örgütsel güç resminin temel özellikleri bakımından anlamlı kabul edilen iki alternatif örgütsel gerçeklik fikrine yer verilecektir. İki anlayışın örgütsel gücü yorumlama biçimindeki farklılaşmanın yansıtılacağı ikinci bölüm, bir kurum özelinde bu farklılaşmanın olgusal bir karşılığının ne derece bulunduğunu anlamaya çalışan son bölümün de arka planını oluşturacaktır.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL GÜÇ ve ÖRGÜTSEL GERÇEKLİKTEN ÖRGÜTSEL GÜCE

Yukarıda, örgütsel gücün ve onun özel bir biçimi olarak gücün politik kullanımının kavramsal temelleri tartışılırken, örgütsel amaçların niteliği ile benimsenme düzeylerinin kritik olduğundan bahsedilmişti. Bu bölümde, sosyolojik bir bakışın ürünü olan dört kuramsal çerçeveden bahsedilmektedir. Bunlardan ikisi bu çalışmanın teması açısından özellikle önemli addedilmekte olup örgütsel amaçların niteliği noktasında birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

2.1. Örgütsel Gerçeklik Çerçeveleri

Reed (1992)'ye 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 sınıflandırma kapsamlı bir örgüt sosyolojisi tartışması alanı ima etmektedir. Ancak bu çalışma, örgütsel güç ile ilgili yönetselci bir bakışı benimsemediği gibi söz konusu anlayışın sosyolojik olduğu da iddia edilemez. Buraya kadar çizilen örgütsel güç resmine dayanılarak bu kavramsal çerçevelerden ikisinin öne çıktığı düşünülmüştür.

Araştırmada kullanılan kavramsal araçlardan birini teşkil eden *örgütsel amaçların niteliği* değişkenine bağlı olarak, örgütlerin *sistemik* yorumu ile onları *müzakere düzeni* olarak gören görüş odağa alınmıştır. Bu çerçeveler, “örgüt yapısının özgün birer tanımlamasını” ve “örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel gerekliliklerinin ne olduğuna ilişkin saptamaları” içerirler. Aynı zamanda örgütsel bir özellik olarak örgütsel gücün, hangi kavramsal seviyede aranması gerektiği ve hangi yollarla işlevsellik kazandığına ilişkin farklılaşan görüşleri de ortaya koymaktadırlar.

Şimdi öncelikle örgütleri güç ve baskı yapıları olarak gören anlayış ile sembolik yorum özetlenecek ardından, sistemist bakış açısı ile müzakere düzeni anlayışları irdelenecektir.

2.1.1. 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 göstermektedir.

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.

2.1.2. 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, 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, 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).

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 taşımayan* olmasıdır.

2.1.3. 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 “dış kaynaklı amaçları gerçekleştirebilmek 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 olmaktadırlar: 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 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 eklemenecek 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 şeklide 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 oluşturulmakta ve bireyin örgütün temel amacına odaklanması ve “uyum göstermesi” beklenmektedir.

Sosyal gücün doğası ile ilgili iki temel görüş Bachrach ve Baratz (1962: 947)'ye 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 (1982)'in, “örgüt literatüründe gücün otorite boyutunu vurgulayan ve merkezileşme- adem-i merkezileşme konularına yönelik 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 vurgulanmaktadır. Bu vurguları sonuç doğurucu kılmanın aracı olarak da *kültür* görülmektedir.

2.1.4. 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 (1963) de, 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 resmedilmektedir:

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 tümden 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.

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 (1982)'nin, örgütlerde gücün çok 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.

2.2.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 (1968)’in “güçlü kişilerin sahip olduğu değerleri ve çıkarları içeren yapı” şeklindeki tanımıyla örtüşür görünmektedir. Özen (2007)’ye 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 *dönüştürücü* 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 davranışıdır. 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 okunabilecektir.

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 için olan öznel, 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.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜÇ KULLANIMI ve ÖRGÜTSEL GERÇEKLİK ALGISI: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1.Örgütsel Güç Kullanım Tercihleri Araştırması

Bu çalışmada tanımlanan örgütsel güç bağlamının teorik bir tartışmadan ibaret olduğu düşünülmemelidir. Aşağıda, bu bağlamın nasıl bir olgusalığa karşılık geldiğine ilişkin bir sorgulamayı mümkün kılacak bir araştırma yer almaktadır. Bu araştırma örgütsel aktörlerin örgütsel gücü yorumlama biçimlerinden yola çıkarak örgütsel gerçekliği tasavvur etme biçimlerini anlamaya çalışmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Arka planı

Bu çalışmada çeşitli kavramsal araçlardan yararlanılmıştır. Pfeffer (1992)'in işleri yürütmenin yolları olarak ayırladığı “hiyerarşik otorite kullanımı”, “vizyon” ve “güç ile yönetim” bu temel araçları teşkil etmektedir.

“Hiyerarşik otorite ile işlerin yürütülmesi”nde örgütsel yaşamın otorite dağılımında var olan farklılaşmaya atıf yapılmaktadır. Daha açık ifadeyle hiyerarşik otorite kullanımı, aktörlerin biçimsel yapıda işgal ettikleri yere dayanarak iş görmelerini yani, genel anlamıyla sonuç doğurucu bir kapasite olan gücün, hiyerarşi kaynaklı bir kullanımını temsil etmektedir.

Kurumdaki yaygın biçimde paylaşılan vizyonun vurgulandığı iş yapma biçiminde, *neyin* yapılması gerektiği ve bunun *nasıl* yapılması gerektiği konusunda örgütsel aktörlerin sahip oldukları ortak kaniya atıf yapılmaktadır. Vizyon fikri ve vizyonun işlerin yürütülmesinde etkin bir araç olarak kullanımı, örgütlerin sistemik yorumunun örtülü bir yansıması olarak kabul edilmektedir.

Bu araştırmanın, ne derece tercih edildiğini sorguladığı iş yapma biçimi ise Pfeffer (1992)'in “Güç ile Yönetim” sürecinde ifade bulur. Süreç özetle şöyle işler: ilk adım, kurumun genelini hangi çıkar kümelenmelerinin karakterize ettiğinin belirlenmesidir. İkinci adımda kurum içindeki çeşitli birey ve birimlerin bakış açıları ayırılır. Üçüncü adım, kurum içinde gücün nereden geldiğini ve bu gücün nasıl geliştirilebileceğinin ayırılmasıdır. Son adım ise gücü kullanmayı ve onu geliştirmeyi mümkün kılacak taktik ve stratejileri ayırlamaktır (Pfeffer, 1992). “Güç ile yönetim” gücün, yönetici

tarafından politik bir tutumla araçsallaştırıldığı, özel bir türünü temsil etmektedir. Arka planında, örgütlerin farklı çıkarların içerisinde bulunduğu yapılar olarak tasavvur edilmesi vardır.

Buradaki işleyiş, tarafların birbirlerinin *eylemsel özgürlüğü* ile *karşılıklı bağımlılığını* kabul etmeleri nedeniyle; “herkesin bireysel çıkarları için araçsal bir ahlâkîlik ile” (Knights ve Roberts 1982) gerekli itaati göstermesi şeklindeki ilişkiden farklılaşmaktadır.

Çalışma kapsamında sorgulanmak istenen konular şunlardır:

- Üst yöneticilerin güce yükledikleri anlam
- Üst yöneticilerin sahip oldukları güce ilişkin farkındalık dereceleri
- Üst yöneticilerin güç kullanımına ilişkin tercihleri: vizyona dayalı iş yapma; hiyerarşik otorite kullanımı yoluyla iş yapma; güç ile yönetim.

3.1.2. Kapsam ve Kısıtlar

Burada gücün politik kullanımı, ilişkinin taraflarından birinin diğeri üzerinde uyguladığı; algı, zihniyet ve tercihlerin şekillendirilmesini (Lukes, 1974’den akt Bayraktaroğlu, 1999: 89) hedefleyen bir *etki* olarak değil, tarafların eş düzeyli bir girişkenlik içinde oldukları bir ilişki türü olarak düşünülmektedir. Yani her düzeyden örgütsel aktörlerin ve birimlerin görece güçsel alanlarının tartışılmaya değer olduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte böyle bir analiz için başlangıç olarak yöneticilerin daha anlamlı bir evren oluşturacağı düşünülmüştür. Kaplan (1964) güç analizinde, tutarlılık adına bir grup liderini temel aldığı söyler. Grup lideri burada, grup ya da örgütte, örgütün amaçları bağlamında gerçekte en geniş nüfuz ya da gücü kullanan kişi olmaktadır. Bunun gibi bu çalışmada da araştırma, yöneticilerin görece geniş güçsel alanları ve özellikle bu alanın örgütsel amaçların tayini işlevini de içeriyor olduğu varsayımı ile yöneticiler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Üzerinde araştırma yapılan kurumun bir kamu kurumu olması, yöneticilerin bu amaç belirleyici fonksiyonunu bazı yasal sınırlar ve önsel belirleyicilerle kısıtlamaktadır. Ancak aynı anda bu kurumun bir üniversite olması bu noktayı kısmen bertaraf etmektedir. Şöyle ki, üniversitenin, idari ve akademik olmak

üzere ikili bir biçimsel yapıda örgütlenmiş olması, yöneticilere temsil ettikleri örgütsel seviyeye bağlı olarak, kurumun ya da birimlerinin amaçlarını belirleme noktasında *görece* geniş bir iktidar alanı bırakmaktadır.

Burada hiyerarşik otorite kullanımı ve vizyon kavramları örgütsel gücün politik kullanımının alternatifleri olmaları noktasında önem kazanmaktadır. Elbette örgütlerde her üç kavramın da pratik karşılıklarının eş anlı olarak var olma olasılığı küçümsenemez. Ancak burada yapılmak istenen zaten işlerin nasıl yürütüldüğü sorusunun aracılığı ile yöneticilerin zihninde örgütsel realitenin nasıl bir kavramsallıkla temsil edildiğinin anlaşılmasıdır. Bu amaca ulaşılması bize örgütsel realiteyi temsil eden teorik çerçeve alternatifleri ile örgütsel güç ve politika algısını ilişkilendirme imkânı verecektir. Bunun için altyapıyı modern biçimsel örgütlerin gerçekliğini tanımlayan çerçeve görüşler oluştururken; sonuca varan güç ve politika pratikleri olacaktır. Yani örgütsel gerçekliğe ilişkin farklı görüşler ile örgütsel gücün işlevselleşmesi hakkında keşfedici bir araştırma girişiminin sonuçları ilişkilendirildiğinde çalışma hedefine ulaşmış olacaktır.

Bu çalışmada, kurumlarda işlerin yürütülmesinin tek bir yolu olduğu şeklinde bir imadan hareket edildiği düşünülmemelidir. Örgütlerde modern biçimselliğin en tipik haliyle bürokrasiden, bundan en uzak yapılar olarak sanal örgütler arasında çok çeşitli kurumsal var oluş biçimi yer almaktadır. Bunların iç işleyişlerinde bir tarzın daha ön plana çıkmasının ötesinde bir tekbiçimliliğin, en azından yukarıda ayrımlanan üç alternatif iş yapma biçimi bağlamında, hâkimiyetinden söz etmek zordur. Dolayısıyla katılımcılardan öğrenmek istediğimiz bu alternatiflerden hangilerini *hangi ölçüde* kullandıkları, *bu tercihlerini nereye dayandırdıkları* ve tüm bunlara ilişkin *farkındalık düzeyleri* olmuştur.

Aynı doğrultuda odaktaki kavramların çağırıldığı *hassasiyetlerin kendileri* de bizim için veri teşkil etmiştir. Ancak kendisiyle görüşme yapılan yöneticilerin zaman kısıtları bu bağlamda net sonuçlara ulaşmamızı zorlaştırmıştır.

3.1.3. Yöntem

Araştırma

Araştırma için Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan 8 üst düzey yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler, *yarı-biçimsel mülakat* mantığıyla gerçekleştirilmiş olup; Pfeffer (1992)'nin önerdiği çerçeveye ek olarak Gandz ve Murray'in (1980) özel sektör ve kamu sektöründe farklı kademelerden çalışanlara ve üniversite öğrencilerine uygulamış olduğu bir ölçekten yararlanılmıştır. Gandz ve Murray'den (1980) alınan ölçek aslında beşli Likert olarak anket formları yoluyla uygulanmıştır. Burada ise başlangıçta Likert ölçeğinin kullanılması planlanmış olmayıp bulgular beşli ölçeğe benzer bir dağılım göstermiştir. Araştırma yönteminin anket değil mülakat olması böyle bir ayrımı yapma imkânı sağlamıştır. Görüşmelerde anılan çalışmaların önerdiği kavram ve ifadeler doğrudan kullanılmıştır. Ancak özellikle *vizyon* ve *politika* kavramları söz konusu olduğunda görüşmeler daha çok derinlemesine mülakat görüntüsüne bürünmüştür. Bu aslında beklenen bir durumdur ve zaman zaman katılımcının yönlendiriciliği zaman zaman da araştırmacının bu yönde bir izlenim edinmesi sonucunda kavramların içeriğini netleştirme çabasıyla ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bir üniversitede yürütülmüş olması bilinçli bir tercihin sonucudur. Burada belirleyici olan üniversitelerin akademik ve idari olmak üzere ikiye ayrılmış olan yapısallığıdır. Bu yapısallığın örgüt üyelerinin örgütsel gücü yorumlamalarında, başka örgütlerde olduğundan daha anlamlı bir bağlam oluşturacağı düşünülmüştür.

Araştırma için Sakarya Üniversitesi'nin seçilmiş olmasının nedeni çalışmanın geçerliliğine ilişkin bir tedbir olarak düşünülmelidir. Üyesi olmadığımız bir üniversitede "kurumsal güç ve politika" konularının, araştırmanın sonuçlarının geçerliliğine hâlel getirmeyecek bir gerçekçilik düzeyinde sorgulanamaması ihtimali bizi yönlendirmiştir. İkinci olarak Sakarya Üniversitesi'nin henüz yeni oluşu ve olgunlaşmamış normları nedeniyle de bireylere gücü yorumlama ve kullanma anlamında daha geniş bir alan sunacağı düşünülmüştür. Bu da bu kurumda "güç kullanım tercihi" sorgulamasını makul kılmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü Sakarya Üniversitesi'nin hâlihazırda 5 yıllık Stratejik Planını oluşturma aşamasında olması, kurum genelinde çalışanlar nezdinde, kavramlar arasında

kaotik bir durumun oluşmasına neden olmuştur. Buna karşın stratejik planın tüm birimler tarafından ortaklaşa şekillendirilmesi, kullandığımız çerçeve içerisinde çok önemli bir yerde duran “vizyon” kavramına ilişkin farkındalığı arttırmış ve kavramın kurumsal yansımaları hakkında gerçekçi değerlendirmeler yapılması ihtimalini kuvvetlendirmiştir.

Özetle hem araştırmanın bir üniversitede yürütülmesi hem de bu üniversitenin Sakarya Üniversitesi olması bilinçli bir tercihin sonucu olup örnekleme yöntemimiz, örnek külenin araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden (Altunışık vd., 2004: 130) oluşturulduğu kasti örnekleme olmuştur.

Katılımcılar

Görüşme yapılan yöneticilerin tümü erkek olup tamamı üç yıldan uzun süredir yönetsel bir görevde bulunmaktadır. Arkaplanları açısından bakıldığında ise, 8 katılımcıdan altısının lisans seviyesinde mühendislik, ikisinin ise sosyal bilimler eğitimi aldığı görülmektedir.

3.1.4. Bulgular

Görüşmelerin deşifre edilmesi sonucunda elde edilen metinlerden hareketle, yöneticilerin, örgütlerde politik özellikli güç kullanımına ilişkin *algıları* ve bu konuda zihinlerinde var olan *netlik düzeyi* ayrımlanmaya çalışılmıştır. Gandz ve Murray’den (1980) alınan ölçek ile de politika ve güç kullanımı kavramlarının yarattığı çağrışımların kendi içlerindeki *tutarlılık* derecesi sorgulanmıştır. Bu ölçek, yöneticilerin kendi uygulamaları ve kurumun genelinde hâkim olan iş yapma biçimlerine ilişkin çizdikleri tabloyu sınama imkânı da sağlamıştır.

3.1.4.1. Kurumsal Vizyon ve İşleyiş Etkileri

Katılımcılara sorulan “kurumda ayrımlanmış bir vizyonun olup olmadığına” ve varsa “bu vizyonun kurum genelinde sahiplenilme derecesine” ilişkin soruya aldığımız cevaplar şu şekilde özetlenebilir: katılımcılardan **beşi** Sakarya Üniversitesi’nin bir *vizyonu* olduğunu ya da bunun oluşturulması için sonuç doğurucu bir *çaba* içerisine girildiğini ancak vizyonun zaman içinde benimseneceğini düşündüğünü dile getirdi. Bir katılımcı vizyonun değil *stratejik planın* var olduğunu vurgularken, bir katılımcı

kurumda bir vizyonun henüz var olmadığını düşündüğünü belirtti. Üç katılımcı Üniversite'nin gelecek planları anlamında bir, *çok odaklılık* sorunu yaşadığını savundular.

Gelişmekte olduğu söylenen vizyonunun “işleri yürütme” ile ilgili işlevinin ne olacağı sorusuna katılımcılar genel olarak, *vizyon fikrinin ilk anda üst yönetimce kurumun tümüne sunulduğu, zaman içinde ise bunun bir kültür haline geleceği fikrinde birleştiler*. Bu haliyle **vizyoner bir yönetici** fikrinin ortaya çıktığı söylenebilir. Yöneticilerin 7'si vizyonla oluşacak kültürün iş yapma biçimlerini etkileyeceğini belirtirken; bir yönetici kurum olarak üniversitenin bir vizyonunun mutlaka olması gerektiğine, üst yönetimin de bunu yaygınlaştırmada ısrarcı olması gerektiğine ancak yerleşmiş kültürün belirlediği işleyişin buna engel teşkil ettiğine dikkat çekti. *Bu durumda vizyonun varlığının işleyiş üzerindeki etkisinin görüşülen yöneticilerin tamamı tarafından kabul edildiği söylenebilir*. Buna karşın yöneticilerin işleyiş ile ilgili yorumlarından vizyonun, sonuçları için geleceğe atıf yaptıkları, bir ölçüde idealize bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Sakarya Üniversitesi'nde stratejik yönetim anlayışının bir plan aracılığıyla “henüz” yerleştirilmeye çalışılıyor olmasının da bu geleceğe atıflı yorumlarda etkili olduğu düşünülebilir.

3.1.4.2. Hiyerarşik Otorite ve İşleyiş Etkileri

Kişinin örgütteki *pozisyonundan* kaynaklanan gücünü kullanmasına bakışın ne olduğu ile ilgili soruya verilen cevaplar ise özetle şöyledir: katılımcıların tümü kurumda hiyerarşik otorite kullanımının varlığını bir olgu olarak kabul ederken, bir katılımcı bu durumda Türk insanının iş yapmada temel motivasyonunun korkuya dayalı oluşunun; bir katılımcı da yine Türk insanının yol gösterici, lider anlamında bir lokomotif ihtiyacı duymasının etkili olduğunu vurguladı. Bir katılımcı, yöneticinin bu tip otoriteyi kullanmayı bilmesi gerektiğini; iki katılımcı zaman zaman bu yola başvurduğunu; bir katılımcı bu yöntemi kesinlikle benimsemediğini dile getirdi. İki katılımcı hiyerarşiden kaynaklanan otoriteyi vizyonun paylaşımını yaygınlaştırma ve onu hayata geçirme noktasında bir araç olarak kullandığını vurgularken; üç katılımcı stratejik yönetim süreci yerleştikçe bu tip otorite kullanımının alanının daralacağını belirttiler.

3.1.4.3. “Güç ile Yönetim” ve İşleyiş Etkileri

İşlerin yürütülmesinde yöneticilerin “güç ile yönetim” anlayışına yakınlık düzeylerini ölçmek için kullandığımız ölçekte yedi, yön belirten ifade yer aldı. Katılımcılardan, aynı zamanda hipotezlerimizi teşkil eden bu ifadeler hakkındaki fikirlerini belirtmeleri istendi. Katılımcıların yorumları özetle şöyledir:

Görüşmelerde, “politika” kavramının siyaset ile ilişkili özel içeriğiyle değil “kurum içi davranış kalıplarını açıklamada kullanılabilir bir tür tutum” anlamında, “Güç ile Yönetim Süreci” bağlamında kullanıldığı katılımcılara açıklandı. Bu açıklama sadece üç yönetici tarafından tatmin edici bulundu, buna karşın diğer beş yönetici politika ile ne kastettiğimize ilişkin ek soru sorma ihtiyacı hissetti. İki yönetici kendi yaptığı tanımlama üzerinden yorum yapmayı tercih etti: yöneticilerden biri “zaman içerisinde oluşan sağduyu ve birikim”i politik kültür olarak tanımlarken; bir yönetici de “önceliklerin yönetimi” şeklinde bir tanım getirdi. Bunlara ek olarak yukarıdaki ölçekteki ifadeler bir katılımcı tarafından “fazlaca net bulundu ve gri tonlara yer bırakmadığı dolayısıyla bu haliyle yorumlanamayacağı” dile getirildi.

Politik tutumların kurumların genel işleyişindeki etkisine dair önermelerden oluşan aşağıdaki ölçek, tüm yöneticilerin örgütlerde bu tip yöntemlere rastlandığını kabul ettiğini; dört yöneticinin kurumlardaki ilerleyebilme potansiyelinin politik davranabilme becerisinden etkilendiğini düşündüğünü gösterdi. İki yönetici ilerleyebilmenin politik davranışlara bağlı *olmaması gerektiğini* belirtirken, sadece bir yönetici politik davranışların bir realite olduğunu ancak bu tip davranışların kurumlarda ilerlemeyi mümkün kılamayacağını belirtti. Bu tablo görüşülen yöneticilerin “örgütlerin genelinde politik tutumların varlığı” hakkındaki yorumları bağlamında kendi içlerinde tutarlı olduklarını gösterdi. Üç yönetici güçlü yöneticinin politik davranmayacağı fikrine katılarak kurumlarda politik tutumların ancak işleyiş ya da yapıyla ilgili *eksikliklerin sonucunda* ortaya çıkacak alan bulabileceğini belirttiler.

Tablo 2: Yöneticilerin örgüt içi güç ve politikaya bakışları

	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 7	K 8
1- Çoğu örgütte politikaya rastlanır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Bir kısmında rastlanır	Evet	Hepsinde rastlanır
2- Başarılı yöneticiler iyi politika yapabilmelidirler	Evet	Evet	Evet	Evet	Tabi	Evet	Hayır	Evet
3- Güçlü yöneticiler politik hareket etmezler	Hayır	Hayır	Evet'e yakın	Evet	Hayır	Değişir	Evet (dolaylı)	Hayır
4- Örgütler içerisinde ilerleyebilmek için politik olmak gerekir	Evet	Evet	Gerekmemeli	Evet (dolaylı)	Tabi	Gerekmemeli		Hayır
5- Üst yönetim örgütteki politik davranışları azaltmaya çalışmalıdır	Hayır	Hayır	Evet	Evet (dolaylı)	Evet	Evet	Evet (dolaylı)	Evet
6- Politika örgütlerin etkili çalışmalarına yardımcı olur	Olabilir	Evet	Hayır (üst yönetimin politik tavrı)	Etkililik politikayı yönetmeli	Hayır	Evet	Hayır	Tabi
7- Örgütlerdeki politika performansa zarar verir	Evet	Hayır	Evet, üst yönetimin politik tavrı	Evet (dolaylı)	Evet	Evet /hayır	Evet	Hayır

Kaynak: Gandz ve Murray (1980)'den uyarlanmıştır.

Sadece iki yönetici kurum içindeki bu politik alanın yönetilebilmesini bir yöneticilik gereği olarak görürken diğer altı yönetici üst yönetimin bu alanı daraltması gerektiğini dile getirdiler. Buna karşın özellikle 6 no'lu ifadenin yorumlarda bir çelişkiyi tetiklediği görüldü. İki yönetici bir önceki yanıtlarıyla çelişir biçimde bu ifadeye katıldıklarını dile getirdiler. Son ifadenin de benzer çelişkilere neden olduğu tabloda görülmektedir.

Bir yönetici hariç tüm katılımcılar “astlarına iş yaptırabilme yolunda onlara kişisel özelliklerini dikkate alarak davranma” biçiminde politik bir tutum içinde bulduklarını belirttiler. Politikayı örgütsel bir gerçeklik olarak kabul eden yöneticilerden biri politikayı ayrıca, “önceliklerin yönetimi” olarak tanımlarken; ölçekteki ifadelerin fazla net olduğu görüşündeki yönetici politikanın “aynı olgu ya da sonuçlar karşısında farklı tutumların oluşması” olduğunu, buradan hareketle kurum için zararlı olabileceğini vurgulayarak bu tavrını açıklamış oldu. Sadece iki yönetici kurumda politik tutumlara kesinlikle karşı olduğunu söylerken, yine sadece bir yönetici bunun bir realite olduğu ve yönetilmesi gerektiği çerçevesinde birbirleriyle tutarlı yanıtlar verdi.

Politikanın varlığını kabul eden ancak onu bir yönetsel araç olarak işlevselleştirme noktasında birbirinden ayrılan yorumlar yapan katılımcılar bu tutumlarını politik tutumların *zararlarını* ya da *sınırlarının* ne olduğunu dile getirerek açıkladılar. Örgütlerde politikanın bir realite olduğu ve yönetilmesi gerektiği görüşündeki katılımcı politik tutumlar için bir sınır olarak “*manipülatif*” olma ihtimalini gösterirken, bir yönetici özellikle *üst yönetimin politik tutumlarının* kurum için zararlı olacağını vurguladı. Dört yönetici bir kurumdaki üst yönetimin politik tutumlarının kuruma zarar vermemesi için bu kişilerin sahip olması gereken bazı özelliklere dikkat çektiler. Bu özellikler deneyimden kaynaklanan politik kültür (3 no'lu katılımcı tarafından); kişisel ilişki ve bağların etkisinden uzak durabilme ve eşit sonuçlara eşit uzaklıkta olma (6 no'lu katılımcı tarafından); beceri ve liyakat ile işini iyi yapanla iyi ilişkiler kurma (4 no'lu katılımcı tarafından) şeklinde tanımlandı. 7 no'lu katılımcı politik tutumların ancak kurumun bütününün amaçlarına ilişkin farkındalığa dayanan bilinçli bir araçsallaştırma ile kullanılmasının tasvip edilebileceğini belirtti.

3.2. Sonuç: Örgütsel Güç Kullanımı Tercihlerinden Örgütsel Gerçeklik Algılarına

Yapılan görüşmeler sonucunda dikkatimizi çeken ilk nokta, ortaya çıkan “vizyoner yönetici” fikri olmuştur. Elbette bu, katılımcıların yönetici olmaları ile ilişkilendirilebilir. Ancak zaten tam da bu sebepten söz konusu bulgu anlamlı addedilmelidir. Özel olarak kendi pozisyon ve örgütsel rollerine atıfla olmasa da, üst yönetime atfettikleri bir amaç belirleyicilik rolü ve bunun yukarıdan aşağı akan belirleyici etkisini doğal bulmaları, bu araştırmanın kısıtlılıkları içinde de olsa, yöneticilerin zihinlerindeki sistemik örgüt anlayışının özelliğini ortaya koymuştur. Öyle ki katılımcılardan dördü yukarıdan aşağı iletilen bir vizyon fikrinin doğallığını açıkça vurgularken, diğer yöneticilerden yalnızca ikisi katılımcı bir yön belirlemeye vurgu yapmıştır.

Dikkat çekici bir başka nokta, *hemen* tüm yöneticilerin vizyon adı altında aslında stratejik planın işleyişe getireceği katkılara atıf yapıyor olmalarıdır. Çünkü konuyla ilgili soru karşısında genel olarak vurgulanan, kurumun uzak görüşlü bir gelecek tasavvurundan çok katılımcı planlamaya dayanan yeni yönetsel sürecin getireceği *düzenlilikler* ve bunların iş yapma biçimleri üzerindeki etkileri olmuştur. Bir yöneticinin şu ifadesi bu durumun gerçekçi bir temsilidir:

Soru: “Örneğin 2015 ya da 2020 yılı için “... bir Sakarya Üniversitesi” olacak şekilde bir öngörünüz var mı?”

Cevap: “Resmi anlamda yok. Sadece 2011 yılına kadar hedef gösteren bir planımız var. Bununla birlikte örneğin ben idari hizmetler bağlamında Avrupa Kalite Ödülüne aday olacağımıza hücrelerime kadar inanıyorum”.

Buradan katılımcının, kendi birimi adına açık bir vizyona sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yönetici aynı açıklıkla kurum seviyesinde bir vizyondan çok bir “stratejik planın” var olduğunu da belirtmektedir. Sakarya Üniversitesi’nin bir vizyonu olmadığını belirten iki katılımcıdan biri olan bir başka yönetici de benzer biçimde başında bulunduğu fakültenin Türkiye genelinde ilk on ile yirmi fakülte arasında olmasını hedeflediğini belirtmektedir. Dolayısıyla kurum seviyesinde düşünüldüğünde, Pfeffer’in (1992) betimlediği şekliyle “yöneticilerin işleri yaparken çalışanları harekete geçirici bir araç olarak kullandıkları bir vizyon”dan çok “başka yönetsel araçlar seti ile

çalışanlara benimsetilme gayretine girilen bir vizyon” çıkmaktadır karşımıza. Bu sonuçlar yöneticilerin çoğunluğunun vizyonun ilk aşamada üst yönetim tarafından kurumun kalanına sunulması ve zaman içinde tüm kurumda benimsenmesinin doğallığı yönünde yaptıkları yorumu da yanlışlamamaktadır. Görünen o ki yöneticilerin zihninde vizyon fikri homojen bir karşılık bulmamakta ancak genel olarak *araçsal* bir konumdan çok *amaçsal* bir gerçekliği temsil etmektedir. Dolayısıyla bu kurum özelinde vizyonun, Pfeffer’in (1992) bahsettiği bağlamda bir araçsallaştırılmasından da bahsedilemeyeceği düşünülebilir.

Hiyerarşik otorite kullanımını sadece bir yöneticinin tamamen dışladığı düşünüldüğünde, bu tip otoritenin gerek kurumların biçimsel yapısı gerekse Türk insanının özellikleri nedeniyle vizyonerler tarafından araçsallaştırıldığı düşünülebilir. Bununla birlikte yöneticilerin dördü bu tercihlerini bir zorunluluğa dayandırmış ve stratejik planın işlerliğinin artması ile bu tip otorite kullanımı ihtiyacının en aza ineceğini; bu yeni durumda sistemin gereksiz otorite kullanımı girişimlerine de imkân vermeyeceğini söyleyerek yönetsel setleri içinde hiyerarşik otorite kullanımının yerinin *olmaması gerektiğini* ima etmişlerdir.

Wamsley (1970: 53)’e göre, “örgütleri bir ucunda Weber’in ideal tip bürokrasisinin yer aldığı bir çizgide düşünecek olursak, üniversiteleri diğer uca yerleştirmemiz gerekir. Bu düzlemde, bürokratik uçta güç ya da otorite hiyerarşik olma eğilimi gösterir. Çizginin diğer ucunda ise, gücün değişken, durum/ konu bağımlı, kontrol etme ve dengeleme faaliyetleriyle sarılı bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi olduğu; genellikle müzakerelerin görüldüğü bir yapı olarak” örgütler yer alır. Ancak bu araştırmada, bir örgüt olarak üniversitenin, kendisini diğer büyük ölçekli kamusal örgütlerden ayıran yapısallığına rağmen, Wamsley (1970)’in tarif ettiği biçimde konumlanmadığını görüyoruz. En azından üst yöneticilerin zihninde böyle olduğunu iddia etmeyi mümkün kılacak bulgular mevcut. Elbette bu verilerin yöneticilerin örgütsel güç kullanımı ile diğer araçların kullanımı hakkındaki görüşlerini ne derece yansıttığı sorusu saklı kalmalıdır. Zira başta belirtildiği gibi, odadaki konunun kendisinin bazı hassasiyetleri çağıracağı açıktır. Ayrıca, yönetici olmanın getirdiği bazı duyarlıklar da konuyu daha hassas bir bağlama taşımış olabilir.

Bu araştırmada, katılımcıların zihninde hali hazırda bulunan ve politik olmaya atfedilen görece olumsuz içeriğin gölgesinden sıyrılarak, çalışmanın temasını oluşturan “güç ile yönetimin” sınırlarını netleştirmek araştırmacının ek açıklamalar yapmasını gerektirmiş olup bu, araştırmanın genelini yansıtan bir sonuçtur. Bu tespiti açıklaması açısından, altı no’lu katılımcının “politika” sözcüğüne telaffuz etmekten dahi özenle kaçınması anlamlı bir örnek teşkil etmektedir. Bahsi geçen olumsuzluğun *içeriği ve olası sebepleri* aşağıda tartışılacaktır. Ek olarak, örgütsel ortamda politika ile ilgili yargı belirten ifadelerin yöneticilerin zihninde tutarsız içerikler çağrıştırdığı görülmüştür. Tabloda görüldüğü gibi, bazı yöneticiler önermelerle ilgili daha net ve kendi içinde tutarlı yorumlar yaparken bazıları ölçeğe göre tutarlı yanıtlar vermemişlerdir. Bunun sebebinin sunulan çerçevenin, katılımcılar tarafından yeterince net bulunmayışı olması mümkündür. Ancak bu, ölçeğin kurgusu ile olduğu kadar, katılımcıların zihninde gücün politik kullanımı hakkındaki yargıların kendi içinde tutarsız olması ile de ilişkilendirilebilir.

Katılımcılardan biri hariç tümünün “astlarına iş yaptırabilme yolunda onlara kişisel özelliklerini dikkate alarak davranma” biçiminde politik bir tutum içinde bulduklarını dile getirmelerine ve bu tutumu doğal kabul etmelerine karşın, sadece iki yönetici kurum içindeki politik alanın yönetilebilmesini bir yöneticilik gereği olarak görmüştür. “Politik bir kültüre sahip olma”; “kurumun bütününe amaçlarına dair bir farkındalık sahibi olma”; “işini iyi yapanla iyi ilişkiler kurma; labirentler oluşturmama” gibi özelliklerin politik davranışların kuruma zarar vermesine engel olabileceği ima edilmiş olsa da, altı yöneticinin üst yönetimin “güç ile yönetimin” içerisinde gerçekleştirilebileceği politik alanı daraltması gerektiğini söylemesi nihai olarak bu tip bir araçsallaştırmanın –en çok kurumun amaçlarına ulaşma çabasına zarar verme ihtimaline istinaden- tercih edilmediğini göstermektedir. Politik alanı yönetmenin bir yöneticilik gereği olduğunu öne süren iki katılımcı fikirlerini bunun örgütlerin “doğal” ve “engellenemez” bir işleyiş özelliği oluşuna dayandırmışlardır. Ancak bu yöneticilerden biri de politik tutumların kurumlara zarar verebileceğine vurgu yapmayı ihmal etmemiştir.

Sonuç olarak, yöneticilerin işleri yürütmek için kullandıkları set içerisinde vizyon, kavramsal olarak, umut vadeden bir *amaç* olarak yer alırken hiyerarşik otorite de bu

amaca ulaştıracak bir *araç* olarak işletilmektedir. Hiyerarşik otorite kullanımının gerekliliğini Türk insanının yapısıyla ilişkilendiren iki yönetici dışındaki tüm katılımcıların bu araca geçicilik atfettiği de görülmüştür. Bununla birlikte politikanın kurumda işleri yürütmenin bir yöntemi olarak genel kabul görmediği, en azından idealize edilmediği, dolayısıyla böyle bir yönetsel aracın sağlam ya da meşru bir zemininin var olduğuna genel olarak inanılmadığı anlaşılmaktadır.

Elbette bu çıkarsamaların olguları ne derece temsil ettiği tartışılmalıdır. Zira katılımcıların hiç biri, örgütlerde politik iş yapma biçiminin mevcut olduğunu reddetmemiş ve yine biri hariç tümü, başarılı yöneticilerin iyi politika yapabilmeleri gerektiği fikrinde birleşirken; altısı, üst yönetimin örgütteki politik davranışları azaltmaya çalışması gerektiğini ve politikanın örgütün perfomansına zarar verebileceğini düşündüğünü belirtmiştir. Yani aslında politika, örgütün var oluş amaçlarına ulaşmada olumsuz bir etken olarak konumlandırılmıştır. Zaten, rgtlerdeki politikanın performansa zarar vereceği düşüncesini, yöneticilerden sadece ikisinin net olarak reddetmesi de bunun bir göstergesidir. Ancak katılımcıların yaptığı yorumların kendi içlerinde zaman zaman çelişkiler göstermesi bazı soru işaretlerini çağırmaktadır: Katılımcılar, kendi örgütsel yaşam tecrübeleri dolayısıyla mı yoksa tamamen örgütsel performansın- ki bu örgütlerin sistemik yorumunun tipik bir yansımasıdır- zarar göreceği düşüncesiyle mi politik güç kullanımını dışlamaktadırlar? Bu sorunun muhtemel  cevabı tartışmayı anlamlı bir noktaya taşır:

- Örgütlerde gücün politik kullanımı katılımcılar tarafından örgütsel performansa zarar vereceği düşüncesiyle dışlanmaktadır;
- Örgütlerde gücün politik kullanımı daha önce bireysel ya da birimsel çıkarlara zarar vermiş olduğu için dışlanmaktadır;
- Örgütlerde gücün politik kullanımı aslında dışlanmamakla ve yöntemsel olarak benimsenmekle birlikte bu durum beyan edilmek istenmemektedir.

Eğer bu tablonun temel aıklayıcısının, gücün politik kullanımının örgütsel performansa zarar vereceği düşüncesinin olduğunu düşünecek olursak, katılımcıların, örgütleri kendi içlerinde politik birer arena gibi, çeşitli koalisyon ve bireylerin müzakere süreçleriyle etkileşime girdikleri alanlar olarak değil; bir ve meşru bir amacın birleştiriciliğinde

buluşmuş maddi ve beşeri kaynaklar olarak gördükleri sonucuna varırız. Gerçekte, örgütsel gücün politik kullanımına ilişkin, böyle bir potansiyelin varlığı, bu çalışmada da, bir olgu olarak kabul edilmektedir. İktidar sahipliğinin getirdiği dışsallıklar, bu iktidarın hangi bağlama ve düzeye ilişkin olduğuna bağlı olarak bir takım aktörleri etkileyebileceği gibi bunların örgütsel performansa zarar vermesi de beklenebilir. Ancak zaten burada, bu nokta özellikle dikkate alınmaktadır. Sözgelimi Pfeffer (1992)'nin gücün politik kullanımına ilişkin alternatif olarak irdelediği iş yapma biçimlerini düşünelim.

Yazar, örgütün genelinde benimsenen bir vizyonun varlığı ile özdeş kabul ettiği örgüt kültürünü, tek biçimcilik ve değişime kapalılık gibi dışsallıklar doğurması nedeniyle eleştiriyordu. Her ne kadar Reed (1992) örgüt kültürünün baskın yapıyı hem sorguladığını hem de desteklediğini; dolayısıyla farklılaşmış aktörlere açık olduğunu iddia etse de, yerleşik örgüt kültürlerinin, bireysel örgütsel aktörlerin hareket alanlarını, en iyimser yorumla, *tanımladığı* yadsınamaz. Diğer taraftan hiyerarşik otorite kullanımı, bürokrasi ile özdeşleştirilmesinin yanı sıra, kültür ve katılımcı yönetim söylemlerince dışlanması ve olumsuzlanması nedeniyle araçsal meşruiyetini yeniden kazanmış gibi görünmektedir. Ancak kültür, çuvaldızı katı hiyerarşilere batırırken iğne konusunda hareketsiz kalmaktadır. Bunun yerine onun, -“biz duygusu”, “örgütsel aidiyet”, “örgüt kültürü” kavramlarının nasıl söylemleştirildiğine dikkat edilirse- sosyal yaşamın çok gerçekçi ve doğal bir yansıması rolünü üstlendiğini görürüz. Kültürün aynılaştırma yönelimli; farklılıklara kapalı; söylemsel yorumunun, farklılıkların zenginliğe ve üretkenliğe katkı olarak alındığı; bireysel gerçeklik ile toplumsallığın arasındaki temel gerilimin görmezden gelinmediği yorumu karşısında baskın olduğu ortadadır. Tüm bunların kısa dönemde örgüt üyesi bireyler, uzun dönemde de örgütün kendisi nezdinde ne gibi anlamlı katkılar sağlayacağı tartışmalıdır.

Bir başka ihtimalde, yöneticilerin örgütsel tecrübeleri esnasında, başka bir takım örgütsel aktörlerin- bu çalışmada politik güç kullanımı olarak temalaştırılan- iş yapma biçimi nedeniyle “zarar” görmüş olmaları; ya da böyle bir durumu üçüncü şahıs olarak gözlemlemiş olmaları öne çıkabilir. Bu durumda mesele örgütsel amaçlarla ilişkili olmaktan çok bireysel ya da birimsel çıkar ya da amaçlarla ilgili olacaktır ki bu bizi örgütlerin müzakereci yorumuna bir adım yaklaştırır. Ancak gerek bu ihtimalde, gerekse

yukarıda üçüncü ihtimal olarak dile getirilen durumda söz konusu olan bir unsur, tam anlamıyla bu çalışmanın temasıyla örtüşen bir güçsel bağlamla karşı karşıya olduğumuzu düşünmemize engel olur. Şöyle ki, ikinci ihtimalde katılımcılar, farklılaşmış çıkarların bir-aradalığını dolaylı olarak kabul etmelerine rağmen bunun bir sonucu olan politik müzakereleri reddetmektedirler. Üçüncü ihtimalde ise söz konusu olan *politikanın araçsallaştırılması ancak sahiplenilmemesi* durumudur. *Örgütsel politikten* bir şekilde zarar görmüş bir örgütsel aktörün neden politikayı dışladığını açıklamak görece kolaydır. Bu nokta örgütsel güç meselesinin kırıldığı düzlemi göstermektedir ve örgütsel politika ile ilgili yapıcı bir bağlamın varlığını tartışma fikrine ilham veren noktadır. Burada, örgütsel ortamın bu konunun konuşulması üzerinde bir kısıtlayıcılığının olduğu düşüncesi de nispeten kabul edilebilirdir. Ancak eğer, katılımcıların zihninde, örgütsel gücün politik kullanımına ilişkin bir meşru zemin varsa ve bunu konuşulabilir kabul etmiyorlarsa, bu meşruluğun bilinç değil bilinçaltı düzeyde oluştuğunu ve sosyal olarak savunulabilir bir zemin teşkil etmediğini iddia etme hakkımız doğacaktır.

SONUÇ

1950'lerden bu yana, bilimselliğin, gücünü aslında epistemolojik değil yöntemsel özelliklerinden aldığı, arka planının ise ideolojik olduğu konuşulmaktadır. Bilimsellik adı altında pozitivist ideolojinin sorgulanması, modernliğin temellerinin tartışılmasıdır aslında. *Modernlik* birkaç yüzyılın tüm iktisadi ve sosyal sistemlerini belirleyicilik düzeyinde etkilemişken onu, dayandığı *değer*lerden -işlevsellik kazandığı her yerde- *metodolojisine* kadar her düzeyde tartışanların oluşturduğu literatür oldukça geniştir ve büyük oranda haklı eleştirilerle örülüdür. Ancak postmodernlik, kendi başına bir anlamlılık arz etmekten çok modernliği eleştirme iddiası oluşundan mıdır bilinmez, insanlık için her alanda *sınırların görünmezleşmesine* varmıştır. Sınırların ortadan kalktığı iddia edilemez, zira bireylerin geleneksel aidiyet kurumlarına ve bunların sağladığı aidiyet duygusuna gitgide daha fazla önem atfettiği de görülmektedir. Diğer taraftan kitleler *milli, dini, örgütsel* gibi benzer paydalarda buluşsalar da, ben/biz ve öteki ayrımı hala önemli ölçüde nettir. Sınırların görünmezleşmesi, yaşamaya devam eden farklılık ruhunun, *çoğulculuk* bedenine girmiş olmasıdır. Yani, sınırların görünmezleşmesi, en azından görünürde, aynılaşıma olarak anlaşılmalıdır.

Postmodern tartışma eleştirel gücü ve modernliğin kurumları karşısındaki işlevleri bakımdan inkâr edilemez bir anlamlılığa karşılık gelmektedir. Bu sonuca neden olan, postmodern eleştirilerinin haklılığı mı yoksa etkililiği mi bilinmez, bugün artık bizim için, dünyayı *salt görgüllükten* gücünü alan bir bakışla anlamak mümkün olamamaktadır. Ancak, "*postmodernliğin*" de -eleştirel gücü bir tarafa- "hiççiliğin" sınırlarını zorladığını görmezden gelemeyiz. Bu noktada, bugün, bilim yapma iddiasında olarak açık bir sorumluluk yükleniriz: bir sistem içerisinde güç araştırılırken, kavrama açıklanamayan, dolayısıyla yönetilemeyecek bir bağlam atfetmek bu sorumluluğun anlaşılmadığının ya da benimsenmediğinin göstergesidir. Örgütlerde güçsel süreçlerin açıklanamayan bazı yansımaları varsa bu yansımaların neyi temsil ettiğinin; bu açıklanamazlık görüntüsünün nereden kaynaklandığının irdelenmesi gerekir. Açıklanamayan bir güçsel bağlam, durum tespiti kabilinden, en iyi olasılıkla üretken olmayan bir eleştirellik doğurur ki üretken olmayan bir eleştirinin gerçekten eleştiri olup olmadığı tartışılmalıdır.

Bu çalışmada, hem örgüt teorisinin ülkemiz dışında kavramsallaştırılıyor oluşunu; hem de bu literatür içerisinde güç konusunun çok çeşitli zeminlerde tartışılıyor oluşunu dikkatimizden kaçırmadan bir iddia ortaya koyuyoruz.

Biçimsel örgütler modern ekonomik ve toplumsal tarihin bir getirisi ve aynı zamanda *sembolüdürler*. *Akılcılık* ile *görgüllük* nosyonları bu sembolik ilişkinin temel unsurlarıdır. Burada temsil edilen sadece modern *toplumsal* hayat algısı değildir. Mikro düzeye inildiğinde, *bireyin* postmodernizme doğru yolculuğu boyunca, yanı başında modern örgütlerin var olduğu görülür. Bugünden bakıldığında, 20. yüzyıl boyunca süren bu birlikteliğin bir tür *gerçeklik inşası* süreci olduğu düşünülebilir. Artık, 20. yy'ın başında başlayan maceranın takip ettiği çizginin bir ucu post-modern örgüt demek olan sanal örgütlere varmıştır. Buna karşın, *bürokrasinin* kalıpları ile şekillenen örgütlerin *çıktılarının büyüklüğü* ile *yayıma dereceleri*, yirminci yüzyılın yaşam tarzı ile modern bürokrasiler arasında kimliksel bir ilişki oluşturmuş ve bunun etkileri 21. yy'a sarkmıştır.

Yukarıda bahsedilen, *toplumsal hayat algısı* ile *bireysel yolculukları* buluşturan temelde çalışma yaşamıdır. Post-modernizmin örgütlerin biçimleri üzerindeki yansımaları, çalışma yaşamını karakterize eden özellikler ile çalışmanın biçimsel koşullarının yüzyılın başından bu yana önemli değişimlere konu olduğunu gösteriyor olsa da, bireylerin bir ölçüde kendilerini var ettikleri düzlemler olarak örgütler hala yirminci yüzyıl boyunca oldukları kadar önemlidirler. Hatta artık “örgütler bir takım mal ve hizmetler sunan araçsal kavramlar olarak değil, insan olmayı tanımlayan, yaşadığımız dünyayı ve kendimizi biçimlendiren güçler olarak (Cooper, 2001'den akt. Yıldırım, 2007: 389) var olmaktadır yaşamımızda.

Tersten okursak, örgütlerin kendilerini üretmeleri, bireyin zihninde ve ruhunda var olup, duruşunda ifade bulan gerçeklik duygusunun aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Çünkü çalışma yaşamı mesai saatleriyle sınırlı bir alanın dışına çıkmıştır artık. Üstelik bu sadece örgütsel yaşamın sanallaşmasıyla da olmamaktadır. Burada çalışan bireyin, faal bir bilinçlilik düzeyinde ya da bilinçaltı düzeyde, kendisini ve örgütsel rolünü tanımlaması söz konusudur. Ancak bizce bu kimliklenme sürecinde önemli bazı sıkıntılar vardır ve bu sıkıntılar temel bir örgütsel özellik olan örgütsel güç kullanımına bakış üzerinden açıkça okunabilmektedir.

Bu çalışmada yapılan araştırma sonucunda, örgütsel gerçekliğin sistemik tasavvurunun, onu müzakereye dayalı bir düzen olarak gören bakış karşısında baskın olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel güç kullanımı ile ilgili bu durumun olası sebepleri yukarıda tartışılmıştır. Genel olarak örgütlerin *yukarıdan empoze edilen* amaçların karakterize ettiği biçimde tasavvur edildiği sonucuna hem yöneticilerin kurumun vizyon seviyesindeki yönünün üst yönetim tarafından belirlenerek kurumun tamamına aktarılmasının doğal olduğu yönündeki ifadelerinden hem de politik güç kullanımını, dolayısıyla farklılaşan çıkarların mücadelesini kurumun çıkarlarıyla çelişir bulduklarını belirtmelerinden anlıyoruz. Hatırlanacağı üzere sadece bir yönetici, böyle bir olumsuz etkinin söz konusu olmayacağına dair görüş beyan etmişti. Aslında bu çalışmada da örgütler, belirli amaçlara ulaşmanın sistemli yolu olarak tanımlanmıştır. Ek olarak, burada sunulan kavramsal çerçevenin, örgütsel amaçların örgütsel aktörlerce önemsenmemesi, ya da tamamen kendi çıkarlarına feda edilmesi şeklinde bir imayı içermediği de vurgulanmıştır. Burada sadece, örgütsel aktörlerin örgütsel amaçların yerine getirilmesinde üzerlerine düşen görevleri icra ederken kendilerini bu amaçlara nasıl eklemledikleri meselesinde, bireysel gerçeklik ile örgütsel gerçeklik arasında var olan temel bir gerilimin görmezden gelinmesi sorunlu kabul edilmiştir. Örgütsel bir kimliğin biçimsel sınırlılık ve yükümlülükleri bu çalışmada, düşünme biçimimizin doğası gereği, görmezden gelinemez. Ancak bizce, örgütlerin sistemik yorumunda ifade bulan, aktörlerin kendi kimlikleri ile örgütün gerçekliği arasında var olması *doğal* olan gerilimi görmezden gelmeleri eğilimi, bu iki odak arasında *kutlanan* bir uyumlaşma düşüncesinin eşliğinde, örgütsel gerçekliği çarpıtmaktadır. Temelde modern bir algının yansımaları olan örgütlerin sistemik tasavvur ve tasarımının, örgütsel aktörlerin zihnindeki yansımalarının işlevi önemlidir. Örgütsel aktörlerin bu yaklaşımı, örgütlerdeki politik alanın yapıcı kapasitesini görmezden gelme durumuna ve yıkıcı potansiyelini değiştirilemez bir mutlaklıkta algılamaya vararak, son tahlilde aktörlerin kendi eylemsel kapasitelerinin zihinsel bir sınırlayıcısı haline dönüşmektedir.

Kısaca, bireylerin çalışma yaşamları dolayısıyla, örgütsel gerçeklik, artık hayatlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Bir birey kendisini tüm *söylem niteliğinde çabalardan* ayrı tutarak çalışma yaşamına kişisel yaşamının tümünü atfetmeme imkânından giderek daha çok uzaklaşmaktadır çünkü örgütsel gerçeklik ile bireysel gerçekliğin, yukarıda bahsedilen uzlaşmaz gerilimini görmezden gelme eğilimi kendisinin, çalışma yaşamı ile

özel yaşam arasında bir ayırım yapma noktasında elini kolunu bağlamaktadır. En son “toplu yaşamanın bir biçimi olarak kültürel bir gerçeklik” iddiasıyla karşımıza çıkan örgütlerin, tüm bireylerin katılımıyla oluşan bir ruhu temsil etme iddiaları, bu sebeple, kendi kendisini çürüten bir iddiaya dönüşmektedir.

Yöntemsel bakımdan modern mantığın analitik olma kaygısı haklı bir kaygı olmakla birlikte, aynı anlayışın örgütsel gerçekliğin anlaşılmasında tam da bu anlamda zaafa düştüğü gerçeği örgütsel güç meselesi üzerinden görülebilmektedir. Bu ise örgütsel gücün politik kullanımından hareketle, örgütlerde politikanın sahiplenilmesi umudunu anlamlı kılar: Eğer bireyler gerçekçi bir birey-örgüt bağlamı tasavvuru ile iş yaşamları ile kişisel yaşamlarının kalanı arasındaki ilişkiyi netleştiremezlerse bireylerin de örgütlerin de *ruhsuz kalması* çok muhtemel görünmektedir. Bireyin yaşamında anılan türden bir ayırım yapılabilmesi ancak onun “üyesi olduğu örgütle birlikte ne anlam ifade ettiğinin” yani, *kimliğinin örgütle ilişkili yüzünün*, gerçekçi bir tasavvuru ile mümkün olabilir. İşte, *örgütsel gücün, farkındalık ve eylemselliğin yanı sıra açıklıkla da nitelenecek bir politik kullanımı, böyle bir kimlik tasarımı için dikkate değer bir bağlam önermektedir*. Bir kurumda güç, bir şekilde akacağına göre bu akışta aktif bir rolü sahiplenmek, bireyselliği reddetmeye gerek kalmadan, örgütsel amaçların yerine getirilmesinin mümkün olabileceği bir örgütsel kimliği mümkün kılacaktır. Aksi halde bir örgüte ilişkin aidiyet, yani bir örgüt içinde tanımlanan bir kimlik de, zaten ölü doğmaktadır. Sonuçta, Timuçin (2001: 21)’in söylediği gibi “insanın güçlü bir birey olarak toplumsal bir varlık olması”dır üretken olan. “Güçsüz bir birey olarak bir başkası olmadan olamamak”, diyelim bu başkası bir örgütün *bahsettiği* kimlik olsun, üretememek demektir ki bu örgütlerin içinin boşalması anlamına gelir.

Bu çalışmada yer alan araştırma, sadece bir üniversitedeki üst düzey yöneticiler ile yapılmış olması nedeniyle genişletilebilir bir noktada kalmıştır. Başlangıçta Sakarya Üniversitesi’nin görece kısa süreli kurumsal geçmişinin yöneticilere gücü yorumlamada daha geniş bir alan sunacağı düşünülmüştür. Ancak ne kurumun bir üniversite olması- görüşülen katılımcıların her birinin idari görevinin yanı sıra akademik bir uzmanlık alanı ve kimliği de bulunmaktadır- ne de bu üniversitenin görece genç bir üniversite olması bu yöndeki öngörülerimizi doğrulamamıza imkân vermemiştir. *Sonuçta varılan yorum, bu çalışmanın temasının ima ettiği örgütsel kimlik anlayışıyla uyumlu bir*

örgütsel güç kullanım algı ve tercihinin dolayısıyla bu algıyla uyumlu bir örgütsel gerçeklik tasavvurunun yaygın olarak benimsenmediği yönünde olmuştur. Bu sonuç aklımıza öncelikli olarak, böyle bir güç ve örgütsel gerçeklik bağlamının benimsenme derecesinin, devlet üniversitelerinden önemli ölçüde farklılaşan biçimsel ve biçimsel olmayan özellikler gösteren, vakıf üniversitelerinde ne düzeyde olduğu sorusunu getirmiştir. Şöyle ki eğer, daha uzun süreli kurumsal geçmişe sahip devlet üniversitelerinde yapılacak benzer bir araştırma benzer sonuçlarla sonuçlanacak olursa bu durumunun açıklayıcısının kurumların kamusal nitelikleri ile bu doğrultuda oluşmuş iş yapma kültürü ve kurumsal dinamikler olduğu varsayımı güçlenecektir. Bu noktadan sonra araştırmayı vakıf üniversitelerine taşımamızın anlamlılığı ortaya çıkacaktır. Özetle, çalışmamın iddialarına ilişkin bu doğrultuda geliştirilecek bir araştırma, örgütsel güç kullanım algısı ile örgütsel gerçekliği yorumlama biçiminin ilişkisine dair daha doğrudan çözümler geliştirme imkânı verebilir. Bu durumda anılan ilişkinin örgütsel kimlik ile ilgili sonuçlarına dair yukarıda yapılan tartışmanın da daha somut bir zemine taşınması mümkün olacaktır. Konunun, çalışmada yürütülen araştırmada da etkilerinin görüldüğünü düşündüğümüz, hassasiyeti ise bahsi geçen araştırmaların gerçekçi bir zeminde gerçekleştirilebilirliği önünde bir soru işareti olarak durmaktadır.

KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM (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 Çalıkoğlu, 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, Kenneth (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.
- THOMPSON, James D. (1970), "Power as Energy or Power as Reflection of Things?", ed. ZALD, M., *Power in Organizations*, s: 90- 92.
- TİMUÇİN, Afşar (2001), "Korkunun İktidarı", *Felsefelogos*, 16, 2001/4, s: 19- 27.
- 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.
- 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*, TÜHİS, 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.

ÖZGEÇMİŞ

Şule Aydın 1982 yılında, Adapazarı, Sakarya’da doğmuştur. *İlköğrenimini Ahmet Akkoç İlkokulu’nda*; orta öğrenimini *Sakarya Anadolu Lisesi’nde* tamamlayan Aydın, lisans eğitimini *Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümünde* tamamlamış ve 2004 yılında aynı üniversitede, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı’nda*, yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Aydın, Aralık 2006’dan bu yana Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme EABD, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı’nda araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.