

Klasik Örgütsel Güç Kuramlarından Clegg'in 'Güç Devreleri' Yaklaşımına

Serkan Bayraktaroğlu*

Giriş

Marx'tan (1930) Weber'e (1947) ve Blau'ya (1964) kadar gücün niye varolduğu ve niye bazılarının gücünün diğerlerinden fazla olduğu birçok kişi tarafından tartışılmıştır. Dolayısıyla güç konusunda ortaya atılmış birçok tezler, antitezler ve sentezler bulunmaktadır. Bu da herhangi bir görüş üzerinde uzlaşmayı zorlaştırmaktadır. Bierstedt'in (1950:730) belirttiği gibi bu kavram birçok yerde farklı anlamlarda kullanılabilir.

'Güç' kavramı, örgütlerin temelini oluşturan ve Weber'in (1947) klasik güç teorisinde karizmatik, geleneksel ve bürokratik bağlamda incelediği ve özetle, sosyal etkileşim sürecinde, bir kişinin ya da topluluğun bir başkası tarafından kontrolü şeklinde ifade ettiği bir kavramdır. Güç kavramı genelde varolan ve elle tutulabilen bir kavram olarak alınmasına rağmen, derinlemesine düşünüldüğünde soyut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç kavramını günlük hayatta değişik kudretlerin sınırlarını çizmekte, dolayısıyla olasılıkları hesaplamakta ve yapılan işlerin riskini ölçmekte kullanıyoruz.

Bu çalışmada güç kavramının tanımlanmasından başlayarak, güç türlerinin kısaca gözden geçirilmesi ve klasik örgütsel güç modellerinden postmodernist bakış açısının baskın olduğu modellere doğru gidiş amaçlanmaktadır. Bu bağlamda öncelikle Dahl'ın (1957) *tek boyutlu* (mekanik) modeli, Bachrach ve Baratz'ın (1962) *iki boyutlu* (elitist) modeli ve Luke'un (1974) *üç boyutlu* (radikal) modeli gözden geçirilecektir. Bu yazıda yukarıda bahsedilen klasik güç kuramlarından postmodernist bir kopuşu temsil eden Clegg'in (1989b) kompleks ve çok boyutlu 'güç devreleri' (*circuits of power*) modeli irdelenmektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin gerçekte oldukça karmaşık olan yapılarına daha uygun olan ve diğer modellerin indirgemeciliğini yadsıyan bir model olarak karşımıza çıkar.

Güç Kavramı ve Tanımları

Güç kavramını açıklamak üzere birçok tanım önerilmiştir. Bununla birlikte bu tanımlamalardan özellikle iki kavramlaştırma kabul görmüştür: Birincisi, gücü '*zorlama gücü*' olarak alan ve özellikle sosyologlar arasında yaygın olarak kullanılmış olan disiplindir (Weber, 1947; Bierstedt, 1950). Daha sonraları, Blau (1964), direnmeye rağmen iradenin empoze edilmesinin üzerinde durmuştur. Bazı yazarlar, ki aralarında Etzioni (1961) ve Parsons (1963) da var-

* Y. Doç.Dr. Serkan Bayraktaroğlu, Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesidir.

dır, zorlamayı güç bağlamında değerlendirmişler ancak bunun yeterli bir tanımlama olmadığını da eklemişlerdir. Dahl'in çok bilinen tanımlamasının sonucu olarak, ki bu görüş daha sonra birçok yazarca kabul görmüştür (örneğin Tannenbaum, 1968; Nagel, 1968; Hickson ve diğerleri, 1971 ve Wrong, 1979) güç kavramı *davranışın kararlılığı* şeklinde tanımlanmıştır. En geniş anlamında güç: 'genel olarak, güç kavramı ile bir kişi ya da bazı kişilerin, diğerlerinin direnmesine karşı, kendi iradelerini gerçekleştirme şanslarını ifade eder' (Weber, 1947: 926).

Güç kavramının kavramsallaştırılma sürecinin Lasswell ve Kaplan'ın (1950) çalışmalarıyla başladığı kabul edilir: "Güç etkinin uygulanmasının özel bir durumudur ki bu süreçte, planlanan politikalarla, ciddi aşınmaların de yardımıyla, başkalarının politikalarının etkilenmesi sözkonusudur" (s.75). Bu yaklaşım iki farklı düşünce akımını etkilemiştir: Birincisi, politika bilimiyle ilgilidir (Dahl, 1957), ve ikincisi sosyal psikoloji üzerinde odaklanmıştır ve French (1956); French ve Raven (1959); Cartwright (1959); ve Emerson (1962) gibi düşünürlere ilham kaynağı olmuştur.

Bütün bu bahsedilen birbiriyle yakından ilişkili tanımlar, toplumda güçle ilgili bütün tutum ve felsefi temellerle bağlantılıdır. Öncelikle, bu yaklaşımlar gücü kurumlar ya da toplumla ilişkilendirme yerine bireysel bazda düşünme eğilimindedirler. İkinci olarak, gücü bireysel düzeyde gören tanımlamalar, bireylerin diğerleriyle spesifik bir ilişki haline girmeleriyle sınırlanmaktadır. Güç kavramı bireyler tarafından kullanılan bir kapasite şeklinde görüldüğünde, "bazı belirli eylem ya da eylemsizlikten kaynaklanan sonuçlara yol açan sorumluluğu düzenlemekten bahsetmek mümkün olacaktır" (Lukes, 1974: 56)

Bununla birlikte, Hunt (1992) tarafından da vurgulandığı gibi, gücün farklı ortamlardaki yansımaları göreceli olabilir. Hunt güç kavramını şu şekilde tanımlar: "Güç onların izinleri olsun ya da olmasın başka insanların davranışlarını etkileyebilme kapasitesidir ki bu, hedeflere ulaşabilmek için kaynakların kullanılmasına izin verir. Dolayısıyla bir insanın mutlak anlamda güçlü olup olmadığından bahsedilemez, ancak belirli durumlarda bu geçerlidir. Örneğin işinde tam yetki sahibi, güçlü bir yönetici trafik sıkışıklığında güçsüz ve çaresiz bir sürücüdür. Ya da ameliyat yapmakta olan güçlü bir cerrah, dışçının koltuğuna oturduğunda güçsüzdür" (s. 65).

Güç tanımlarını ve güç kavramının göreceli olduğunu gözden geçirdikten sonra, Barnes'ın da (1988) belirttiği gibi, güç tanımlarının ve analizlerinin 'gücün doğasını açıklamaya yetmediğini söyleyebiliriz: "Aslında gücün temeli ve doğası ile ilgili yarım kalmış, tamamlanamamış teşebbüs yoktur. Mevcut tanımlamalar gücün doğasının ne olduğu konusuyla fazla ilgilenmezler, ancak yine de bu bir başarısızlık sayılmamalıdır" (s.8).

Güç kavramı günlük hayatta hatta akademik çalışmalarda benzer bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Pfeffer (1981:2) güç konusunun literatürde ihmal edildiğini iddia eder ve sebep olarak iki noktaya dikkat çeker: kavramların tanımlanması ve ölçülmesi ile ilgili problemler ve örgütsel tercih süreçlerinde birbiriyle çatışan perspektifler. Örgütlerin tercih süreçlerini analiz etmede, hedeflerde tutarlılık ve birlik faraziyesinin problem olduğu açıktır. Bu noktada yukarıda bahsedilen güç kavramı ile sıklıkla karıştırılan kavramları kısaca açıklamakta yarar vardır.

Otorite: Öncelikle güç ile otorite kavramlarının ayrılması önemlidir. Belki de en çok tanınmış güç sınıflandırılması Weber (1947) tarafından yapılmıştır. Bilindiği gibi, Weber otoriteyi üç gruba ayırır: geleneksel, karizmatik ve yasal otorite. Ayrıca güçle otoriteyi birbirinden ayırır: Güç genellikle zorlamayı da beraberinde getirir ve ayrıca çalışma kamplarında, hapsederlerde ve benzeri yerlerde sıkça görülür. Buna karşılık otorite, her ne kadar güce çok benzese de, fiziki bir zorlamayı içermeyebilir. Ayrıca, Weber güç kullanmada meşruiyetin rolünü vurgular. Güç ne zaman meşruluk kazanmışsa bunu otorite olarak değerlendirir. Gücün otoriteye dönüşme süreci önemli bir süreçtir ve sosyal kontrol kurumlaştırılması ile yakından ilişkilidir. Bu sürece örnek olarak astlarla üstlerin ilişkisi verilebilir.

Crozier (1973: 211) de otoriteyi meşrulaştırılmış güç olarak değerlendirir ve bu meşrulaştırmanın hukuk, gelenek ya da toplumun konsensüsü ile olabileceğini belirtir. Emerson ise (1962) otoriteyi 'gücün bir makam ya da statüde toplanması' olarak tanımlar. Buna göre de gücün otoriteye transformasyonu 'meşrulaştırma süreci' ile gerçekleşir ve bu güç normlarla belirlenmiş gruplarca ve yine belirlenmiş kanallar aracılığıyla yapılır. Son olarak, Barnes (1986) otoriteleri 'güçlerin pasif etkenleri' olarak tanımlar ve ilginç bir formülle bunu ifade eder: otorite= güç- gizlilik (s.182).

Kontrol: Örgütleri inceleyen akademisyenler arasında oldukça eski bir kavram olan kontrol, elbette güç kavramıyla yakından ilişkilidir ve bu kavramı en iyi anlamının yolu belki de Weber'in kontrol mekanizmaları ile ilgili fikirlerine bakmaktır. Weber'in (1947) modern örgütleri anlama sürecindeki katkısı kendisinden sonra gelen bir çok düşünürü yol göstermiştir. Weber örgütlerin değişik şekillerdeki, bürokratik kontrol mekanizmalarından olanlardan (kumanda otoritesi ve disiplin) bürokratik olmayanlara (uzmanlık bilgisinden kaynaklanan güç kontrolü) kadar kontrol mekanizmalarını belirtmiştir (ss.324-41). Weber'in öne sürdüğü, örgütlerdeki ikinci kontrol mekanizması, kararları ve uygulamaları oluşturan açık kanunlar ve prosedürlerin oluşturulmasıdır.

Klasik yönetim teorisine göre, 'kontrol etmek demek her şeyin ifade edilmiş bir komut ve konulmuş bir kuralla uyum içinde olması' demektir (Fayol, 1949). Dolayısıyla klasik anlayış, her şeyin durağan olması, standartlara bağlılık ve değişmeyi engellemeyi ifade eder. Modern yönetim teknikleri ise örgütteki aktörler arasında dinamik ilişkiler ve gücün, belirli kurallar çerçevesinde denge sağlayıcı bir etmen olarak kullanılması demektir. Clegg'e (1981:545) göre, örgütlerde kontrol 'kurallar' aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Bu kurallar mutlaka örgütün üyeleri tarafından tanımlanmak zorunda değildir. Clegg'in üzerinde durduğu 'kural' kavramı, yazının daha sonraki bölümlerinde açıklayacağımız üzere, Clegg'in 'güç devreleri' modelinde çok önemli bir yere sahip olacaktır.

İdeoloji: İdeoloji kavramı örgütsel ve sosyal araştırmalarda sıkça kullanılmasına rağmen birden çok anlamı olan bir kavramdır. Hartley (1983: 9) bu kullanımlardan en yaygın olan iki tanesine dikkat çekmektedir: gerçekliğin bilişimsel yada sosyal olarak çarpıtılması, ve dünyanın nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiği üzerine sistematik olarak yapılandırılmış değerler ve düşünceler bütünü. Hartley ideolojiyi, ideolojinin birey ve örgütü iribatlandırması ve

örgütteki alt gruplar arasındaki ilişkileri açıklamaktaki potansiyelinden bahsederek, örgütsel davranış açısından çok değerli bir kavram olarak kabul eder. Alvesson (1984:74) ideolojiyi ‘teknolojik mantıksallık’ olarak kabul eder ki ideoloji kendini ‘kısmi gerçeklik’ ya da ‘mutlak gerçeklik’ olarak tanımlama eğilimindedir. Bu tanımın kullanılmasının nedeni, ideolojilerin üretildiği, içsel bilimsel teorilerin eleştirilmek istenmesidir. Böylece ideolojiler varolan sosyal şartları meşrulaştırmaya yardımcı olurlar (s.77).

İdeoloji Albury ve Schwartz (1982) tarafından ‘gerçeğin görünümünün temsilinin yansıtıldığı, geçerli olan sosyo-tarihsel şartlar’ şeklinde tanımlanmıştır. Bu karmaşık sayılabilecek tanımın üç yönünün açıklanması yararlı olacaktır:

Öncelikle ideolojilerin mutlaka doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesinin gerekmediği ve dünyaya ilişkin ‘tarafsız’ görüşleri içerdiği unutulmamalıdır. Bu tarafsızlık özelliği, ideolojilerin farklılığı ve çeşitliliği düşünöldüğünde ilk başta ilginç gelebilir Ancak ideolojiler sınırlı olmaları ve belirli bir sosyal grubun ya da toplumun görüşlerini ifade etmeleri bağlamında tarafsızdırlar. Yukarıdaki tanımlamayla ilgili ikinci nokta ise ideolojilerin, genellikle birbirleriyle benzer ilgi ve menfaatleri paylaşan sosyal grupların uyumlu felsefeleri olmalarıdır. Dolayısıyla bir sosyalist ideolojiden ya da bilimsel ideolojiden bahsetmek mümkündür. Üçüncü nokta ideolojinin mevcut sosyal ilişkileri güçlendirme ve yansıtma yollarıyla ilgilidir. Sonuç olarak, ideoloji kavramının çeşitli versiyonları özetle birbiriyle yarışan teorilerin bilimsel olarak kurulmalarıdır ve böylece farklı düşünürlerin felsefi düşüncelerini yansıtma-ları anlamında tarafsızdırlar. Van Dijk’in de (1998:15) vurguladığı gibi “ideolojiler ne olurlarsa olsunlar, mutlaka sosyal olarak paylaşılan fikirlerle ilgili olmuşlardır.”. Literatürde ideoloji ayrıca ‘inanç sistemi’ anlamında da alınmıştır (örneğin, Abelson, 1973). Bununla birlikte ideoloji üzerinde düşünen ve yazan bir çok bilim adamına göre ideolojiler, inanç sistemi olmanın yanında, aynı zamanda, sembollerin, ayinlerin ve söylemlerin özelliklerini taşırlar (örneğin Billig, 1991; Oberschall, 1993; Van Dijk,1998).

Etki: Genelde etki kavramı diğer kavramlar kadar güç kavramıyla karıştırılmaz. Eğer güç davranışı etkileyebilme kapasitesi ise, etki halihazırdaki davranışı değiştirme kapasitesidir. Kısaca güç potansiyel bir etkilemeyi ifade ederken etki olmakta olan bir değişimi ifade eder. Formal örgütlerde, normlar ve beklentiler beklenen ve kabul edilen etkinin uygulanmasıyla geliştirilir. Bununla birlikte bazı yazarlar (French ve Raven, 1959; Lammers, 1968; Pfeffer, 1992) güç ve etki kavramlarını eşanlamlı olarak algırlar. Örneğin, Pfeffer (1992) etkiyi potansiyel gücün kullanıldığı ve gerçekleştirildiği süreçler, davranışlar olarak ele alır (s. 45).

Güç kavramını bu şekilde açıklığa kavuşturduktan sonra, gücün değişik platformlardaki yansımaları olarak niteleyebileceğimiz politik ve sosyal güç kavramları irdelenecek ve daha sonra, örgütsel güç konusuna geçilecektir.

Politik Güç

Politik gücün teorik ve felsefi temelleri bazı klasik politika bilimcilerinin çalışmalarında görölebilir (örneğin Hobbes ve Machiavelli). Clegg’e (1989b) göre, Hobbes ve Machiavelli

arasındaki fark şu şekilde özetlenebilir: Hobbes ve onu izleyenlerin gücün ne olduğunu yoğun şekilde araştırmalarına karşın, Machiavelli ve onun izleyicileri gücün neler yapabileceği üzerinde durmuşlardır. Başka bir deyişle, Clegg güç konusundaki düalist bakış açılarının sosyolojik tartışmalardan kaynaklandığını ve dolayısıyla güç konusundaki bu iki öncü bilimada-mının görüşlerinin devrim niteliğinde olduğunu söylemiştir. Ayrıca, Baumann' a göre (1987: 2), Hobbes'un *Leviathan*'ı göreceli olarak otonom, kendi kendini yöneten ve daha sonra açık bir güç modeline dönüşen bir söylemdi. Buna karşılık, Machiavelli'nin ilgilendiği, yasa koyucunun rolünden farklı olarak ortaya çıkan zorunluluklar idi. Machiavelli, güce hizmet etmek yerine, güç stratejilerini yorumlamakla ilgilenmiştir. Bazı yazarlar (örneğin Foucault; Callon ve Baumann; Clegg, 1989b) Machiavelli'yi postmodern anlayışa daha yakın bulmuşlardır. Machiavelli'nin ortaya koyduğu güç stratejileri (gücü nedensel zorlama olarak almak yerine), Hobbes'un hatta bazı günümüz yazarlarında baskın olan mekanik anlayışın düzeltilmesi yolunda çok önemli bir adım olarak görülmüştür. Gücü mekanik olarak algılayan bu görüşün merkezinde, nedensel ilişkilerin mekanik olarak ölçülebileceği yanılığısı yatmaktadır. Machiavelli'de, Hobbes'un kamu düzeni mitine karşılık, strateji üzerinde yoğunlaşarak, Machiavelli'yi egemen güç tarafından bağışlanan gerçekliğe alternatif olarak, gerçekliği stratejik olarak kullanan bir prens portresi çizilmektedir (Clegg, 1989b: 30).

Aslında politik güç kavramı doğası gereği muğlak bir çerçeveye sahiptir (Korda, 1975) ve saf anlamda politika bilimi bu çalışmadaki çerçvemizin dışında kalmaktadır. Bununla birlikte örgütsel gücü daha iyi kavrayabilmek için, politik güçten farklı yanları da belirtilmelidir.

Baldwin'in vurguladığı gibi (1971: 579), politik teorideki 'güç' kavramı ile ekonomik teorideki 'para' kavramlarının karşılaştırılması genelde retorik ve metaforik kullanımdan öteye geçememiştir. Bu metaforlardan en tanınmış belki de Parsons'unkidir (1963: 236-237). Parsons politik gücü açıklamak için bir analogi kullanır: güç politik sistemde oluşur, paranın ekonomik sistemde olduğu gibi. Nasıl ki para ekonomik işlemleri sağlayan bir araçtır. Güç te politik geçişleri sağlayan bir ortam görevi görür. Bu benzetmeye katılanlardan birisi de Deutsch'dir (1963) ve Parsons'un ifade ettiği bu düşünce şeklinin, 'Hobbes ve Locke zamanından beri kullanılan güç kavramının fundamental bir yeniden-yorumlanması adına bir çığır açtığı' görüşündedir (Deutsch, 1963: 116).

Sosyal Güç

French (1965) tarafından önerilen 'sosyal gücün formal teorisi' akademik literatürdeki ilk tanımlama denemesi sayılabilir. Bu formal teori, sosyal etki ile ilgili yapılan bir ön çalışmanın önsözünde yer almıştı. Bu teori Lasswell ve Kaplan'ın (1950) sosyal psikoloji alanındaki güç kavramlaştırma çalışmalarından etkilenmiştir. Bu teorinin spesifik amacı gruplardaki etki sürecini bireylerarası ilişkiler bağlamında incelemektir. Sonuç olarak, bu teoriyle sosyal gruplarla ilgili pekçok fenomenin bireylerarası ilişkiler üzerine bazı varsayımlarla açıklanabileceği ortaya konmuştur.

Wrong (1965) sosyal gücün tanımlanmasındaki güçlülere dikkat çekerken, gücün sosyal kontrolden daha dar bir çerçevesi olduğunu söyler. Başka bir deyişle, sosyal gücü başkalarını bi-

linçli ve başarılı bir şekilde kontrol etme şeklinde tanımlar. Gücü ‘kapasite’ olarak aldığımızda (örneğin Greiner ve Schein, 1988: 13), bu güç güncel ya da potansiyel olarak bulunabilir. Bununla birlikte potansiyel güç, grupların sosyal hareketliliğinin güçlerinin güncel ve potansiyel olması için gerekli olması durumunda olduğu gibi, olası güçten farklı bir kavramdır.

Örgütsel Güç

1960lı yılların sonunda ‘örgütlerde güç ilişkileri’ üzerine sınırlı sayıda çalışmalar mevcuttu. Ayrıca, yazarlar arasında gücü ‘eylem’ ya da ‘irade’, ‘kararlılık vb. gibi kavramlarla aynı görme yönünde bir eğilim vardı (örneğin, Emerson, 1962; Tannenbaum, 1968) ve bu görüşler Dahl’ın (1957) mekanik modeli üzerine kurulmuşlardı.

Gücün kavramsallaştırılması çalışmalarının ilklerinden birisi Robert Dahl tarafından yapılmıştır. Dahl, 1957 yılında yazdığı makalede, aslında sistematik çalışmalarda kullanılacak kadar iyi tanımlanabilecek olan güç konusunun birçok yazar tarafından formüle edilemediğini iddia eder. Daha sonra güç kavramını, kararlarla bağlantılı olan ve insanlar arasındaki bir ilişki olarak alır ve bunun sonucunda gücün karşılaştırılabileceği sonucuna ulaşır. Dolayısıyla, Dahl’ın tanımına göre, güç bir sosyal aktörün iktidarında olan ve belli bir hedefe ulaşmak için karşısına çıkan direnmeyle başatmesine yarayan bir unsurdur. Dahl’ın de belirttiği gibi ‘güç kavramı en az sosyal teori kadar eski ve muğlaktır’ (s.201).

Kotter (1979) güç kavramını bireylerin başkalarına istediklerini yaptırabilme potansiyeli olarak algılar ve bu konuyu yönetimin ihmal edilmiş bir alanı sayar (ss.1-2). Bunun sonucunda, üç önemli unsurdan oluşan bir tanımlama önerir: ‘Birincisi, güç kişinin istediklerine başkalarına yaptırabilme ölçüsüdür. İkincisi, güç-kaynaklı bir davranış güç elde etmek ya da kullanmak için yapılan bireysel eylemleri ifade eder. Üçüncüsü, güç dinamikleri, güç-kaynaklı davranış gerektiren bireyler arası ilişkilere işaret eder’ (s.1).

Güç kavramına yapısal ve davranışsal yaklaşımlar birbirleriyle yarış halindedirler. Barley (1990) tam ve doğru bir güç anlayışının ancak mikro ve makro bakış açılarının entegrasyonu ile mümkün olabileceğini söyler: ‘İnsanların eylemleri kendi iradelerinin dışında bazı güçler tarafından engellenirken, herhangi bir sosyal yapının sürekli eylem ve etkileşim haricinde nasıl üretilebileceği ve yeniden üretilebileceğini anlamak zordur’ (ss.64-65).

Güçle ilgili yapılan çalışmaların bir çoğu hiyerarşik güç (üstlerin astlar üzerindeki gücü ya da çalışanların üzerinde patronlar) üzerinde odaklanmıştır. Tabii ki gücün dikey ve hiyerarşik boyutu da sosyal hayatı anlamada önemlidir ancak bunu gücün tek boyutu olarak almak yanlıştır.

Buraya kadar bahsedilen güçle ilgili çalışmaların ilginç bir özelliği, bunların toplum gücü ile ilgili politik güç tartışmalarından bağımsız olarak geliştirilmiş olmalarıdır. Lukes (1974) gücün birinci boyutunu, özellikle karar alma süreçlerini inceleyen, toplum gücü ile ilgili çalışmalara bağlamıştır. Bu tür araştırmacılar genelde toplumdaki güç dengelerini etkileyen ‘anahtar’ konumundaki kararları analiz etmişlerdir. Burada amaç bu kararları kimin aldığının belirlenmesidir. Çoğunlukla aynı grupların karar aldıkları görüldüğünde burada bir ‘elit’ yönetiminden bahsedilebilir. Bununla birlikte araştırmacılar kararların farklı gruplar tarafından alındığını tesbit ettiklerinde, bu grupları ‘çoğulcu’ olarak adlandırmışlardır.

Örgütsel Güç Kaynakları

Son yıllarda yaygınlaşan, örgütleri politik sistemler olarak gören fikirler ve örgütsel güç konusu, özellikle akademisyenler arasında, ilgiyle karşılanmıştır. Bu bakış açısidir ki politik aktivitelerle ilgilenmek durumundaki birçok yöneticilerin davranışlarını daha iyi analiz etmeye olanak tanımıştır. Bununla birlikte, herhangi bir analizde kullanılacak önemli kavramların (örneğin güç, etki ve otorite gibi) kaypak anlamlar taşıyabilmesi ve belli bir noktaya kadar bağımsız olmaları, analizi de belirsizleştirmektedir. Örgütlerdeki güç kavramı herhangi bir makam, pozisyon ya da statü bağlamında anlam kazanmaktadır. Ancak belirli bir noktaya kadar güç kazanılmalıdır. Yöneticiler astlarına ve çalışanlara talimatlar verebilir ve bu görevlerin yerine getirilmesini sağlayabilirler ancak, eğer yöneticiler itaatin yanında astının istemesini de sağlayabilirlerse, başarı şansları artacaktır.

Gücün kaynağı ile ilgili çalışmaların birçoğu bağıllığın (ya da bağımlılığın) önemine işaret ederler. Örneğin Emerson (1962: 33) A'nın B üzerindeki gücünü, B'nin A'ya bağıllığı şeklinde ifade etmiştir. Kısacası, Emerson güç ve bağıllık kavramların hemen hemen eşanlı kavramlar olduğunu iddia etmiş ve bu yüzden bağıllığın rolü düşünülmeden güç hakkında konuşulamayacağını söylemiştir. Bu tanımlamaya göre güç, başkalarının istediği ya da ihtiyaç duyduğu bir şeye sahip olmak ve kısıtlı kaynakları kontrol edebilmek demektir. Literatürdeki bir çok tanımlama Emerson'un formülasyonunu paylaşır (örneğin Blau, 1964; Thompson, 1967): bir sosyal aktörün göreceli gücü, birisinin başkasına bağıllığının bir sonucudur. Kaynak bağımlılığının ön plana çıkarıldığı bu yaklaşım, örgüt içi ve örgütler arası güç analizlerinde Salancik ve Pfeffer (1977) tarafından kullanılmıştır. Bu bağlamda örgütlerdeki bazı kaynaklara sahip olmak ya da kontrol edebilmek, bir öncelik kazandırmaktadır ve bu kaynaklar arasında para, prestij, ödüller, meşruiyet ve uzmanlık ya da belirsizlikle baş edebilme yeteneği sayılabilir.

Pfeffer (1992) birçok endüstrideki şirketlerin nasıl olup ta çalışılabilir bir denge sağladıklarını konu alan ve uzun yıllar süren bir dizi proje üzerinde çalışmıştır. Bu projede, Pfeffer, öncelikle güç kaynaklarını incelemiştir ve şu öneriyi getirmiştir: 'gücün çıkış noktaları üzerine olan teorilerin bir çoğu, kişisel karakteristiklerin ve özelliklerin önemini vurgulamaktadır ve bunların değiştirilmesi oldukça zordur'. Daha sonra, insanların önemine değinen Pfeffer, bu kişisel özelliklerin bir nevi güç kaynağı olduğunu söyleyerek şu sonuca ulaşmıştır: Değerlendirmeyi yapanlar kendi sordukları taraflı soruların ve verilen cevapların etkisinde kalarak 'ya kendi davranış ya da durumlarının potansiyel etkilerini küçümsemişlerdir, ya da, kişisel özelliklerin güç üzerindeki etkisini abartmışlardır' (ss.72-3). Güç üzerine yapısal yaklaşımlar, gücün, her bireyin örgüt içindeki işbölümündeki durumundan ve örgütün iletişim sisteminden kaynaklanmaktadır.

Gücün kaynaklarını tespit edebilmede faydalı olabilecek bir başka ayırım gücün "görülebilir" ve "görünmez" güç şeklindeki ayırmıdır (Paton, 1984). Bununla birlikte, gücün insanların yanlarında taşıdıkları ve istedikleri zaman kullanabildikleri bir şekilde düşünülmesi, gücün durum-spesifik özelliği nedeniyle yanlış olacaktır. Paton gücün dört alt bölümü olduğunu söyler (ss.105-107):

- a. *Pozisyon gücü*: Bu güç grubu formal otorite, statü ve ödüllerin kontrolü gibi öğelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu güç çeşidi bireyin formal pozisyonundan kaynaklanır.
- b. *Uzman gücü*: Örgütler zaman zaman özel uzmanlık isteyen görevlerle karşılaşır. Böylece, uzmanlar, kendilerinin örgütteki rolleriyle de ilişkili olarak, bir çeşit güç sahibi olurlar. Uzmanların gücü sahip oldukları uzmanlık bilgisi ya da kaynaklarının örgüt açısından önem derecesine göre değerlendirilir
- c. *Bağımlılık gücü*: Bireyler bir örgüte girerken belli beklentilerle girerler ve bu beklentileri karşılandığı sürece örgüte katkıda bulunurlar. Bu tip güce örnek olarak grevler ve diğer türlü endüstri ilişkileri verilebilir.
- d. *Kişisel güç*: Kişisel güç işe uygun sahip olunması gereken özelliklerden ziyade, diğer görünebilir özellikleri ifade etmektedir (örneğin karizma, çekicilik, zeka ve diğerleri).

Literatürde, güç kaynakları konusunda birçok görüş ve sınıflandırma mevcuttur. Örneğin French ve Raven, 1960: ss.607-623; Wilson ve Rosenfeld, 1990; Torrington ve Hall, 1991; ve Mullins, 1995 güç kaynaklarını beşe ayırmışlardır: ödül gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, gönderme güç ve uzman güç. Çok çeşitli sınıflandırmaları, Armstrong (1994) şu başlıklar altında incelemiştir:

- * diğer insanlara güç yardımıyla ulaşma;
- * bilginin kontrolü;
- * kaynakların kontrolü;
- * ödül ve cezaların kontrolü;
- * uzmanlık;
- * tanınma; ve
- * zorunluluk duygusu. (ss. 244-245)

Örgütsel Gücün Kullanılması ve Karar Vermedeki Rolü

Sosyal bilimlerdeki çok az kelime güç kavramı kadar çok tartışmalara yol açmıştır. Örgütlerin politik yeteneklerin sergilendiği güç sistemleri olduğunu biliyoruz. Ayrıca etkin çalışan yöneticilerin zaman zaman güç tarafından motive edildiğini ve başkalarının davranışlarını etkilemekten hoşlandıklarını da söyleyebiliriz. Bununla birlikte yine etkin yöneticilerin güçle ilgili sorunları çözmek için çabaladıklarını da biliyoruz.

Kotter (1980) güç kullanabilme pozisyonunda olan, 250'den fazla yöneticiyle yaptığı bir dizi mülakatlar sonucunda, başarılı yöneticilerin şu özellikleri taşıdığını bulmuştur:

- * Yöneticiler, güçlerini açıkça ve meşru bir şekilde kullanırlar. Ayrıca kendilerinin oluşturduğu liderlik imajı çerçevesinde hareket ederler ve ayrıca çalışma alanlarında lider olarak görülürler.
- * Farklı insan tiplerine göre hangi güç çeşidinin etkili olduğu konusunda duyarlıdırlar (örneğin uzmanlar uzmanlığa saygı gösterirler).
- * Başkalarının üzerinde yarattıkları etkiden memnundurlar.
- * Örgütsel güçlerini kendilerini kontrol ederek ve olgunlukla kullanırlar.
- * Kendilerinin bütün güç kaynaklarını geliştirirler ve herhangi özel bir metoda çok fazla güvenmezler.
- * Kendilerine güç kazandıracak ya da mevcut güçlerini kullanabilme imkanı verecek iş ve görevleri tercih ederler. Güvence altına almak zorunda oldukları ya da daha üst pozisyonlar için gerektiği kadar güçlerine yatırım yaparlar (s.32).

Sonuç olarak, etkin yöneticiler başkalarını etkilemek için güç kullanırlar. Etkilenmek istenen kişiler üstler, astlar ve dışarıdakiler olabilir. Yöneticiler, bu tür insanları etkilerken, direkt ya da dolaylı birçok metot kullanabilirler.

Yönetim teorilerine göre güç kavramı en önemli açıklayıcı kavramlardan birisidir. Güç üzerine yapılmış olan çalışmaların bir çoğu gücün örgütsel karar verme üzerinde etkin rolüne dikkat çekmişlerdir (French ve Raven, 1959; Mechanic, 1962; Emerson, 1962; Cyert ve March, 1964; Crozier, 1964; Hickson ve diğerleri, 1971; Pfeffer ve Salancik, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978; ve Shukla, 1982). Güçle ilgili literatür, örgüt üyelerinin kararları etkilemede kullandığı güç kaynakları ve güç kaynakları ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Lasswell (1936) 'politika' kavramını kimin neyi ne zaman ve nasıl yapacağı çalışması şeklinde özetlemiştir. Bu konuların formal örgütleri ve bunların karar alma süreçlerini anlamada merkezi bir rolünün olduğu muhakkaktır. Dolayısıyla güç ve politika konularının örgütler bağlamında incelenmesi önem taşımaktadır. Örgütsel politika kavramını tanımlamak, en az güç kavramını tanımlamak kadar zordur. Bu zorluk politik, örgütsel ya da yönetsel faaliyetlerin ayrımlarının yapılabilme zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, literatürde, güç konusunda olduğu gibi, yönetim ve örgüt teorisi alanlarında da bir boşluk göze çarpmaktadır. Bu alanda yapılmış olan çalışmaları şu başlıklar altında özetleyebiliriz: farklı yönetsel pozisyonlarda, güç çıktıları etkiler (Zald, 1965), güç ve katılımın formal örgütlerdeki karar verme sürecindeki rolü (Lammers, 1968); yöneticilerin karar almada bilişimsel ve duygusal kapasiteleri (Zaleznik, 1970), örgütsel alt ünitelere bütçe tahsisatı (Pfeffer ve Salancik, 1974; Pfeffer ve diğerleri, 1976) ve son olarak bireysel gücün kazanımlar üzerindeki etkisi (Pfeffer ve Konrad, 1991).

Örgütsel Güç Modelleri

Bu bölümde, örgütsel güç teorilerinden, dönüm noktası olarak kabul edilebilecek üç tanesi gözden geçirilecektir: Dahl'ın (1957) tek boyutlu mekanik modeli; Bachrach ve Baratz'ın (1962) iki boyutlu elitist modeli; ve Lukes'un (1974) üç boyutlu radikal modeli.

Dahl (1957) güç kavramını 'insanlar arasında ilişki' bağlamında ele alarak şu basit sembolik notasyonu önermiştir: "A'nın B üzerindeki gücü demek, A'nın B'ye hangi ölçüde bir şeyler (A B'ye yaptırmıyaydı) yaptırabilirdiği" (ss.202-3).

Ayrıca, Dahl bu tanımını, trafik polisinin sürücülerini kendisine uymaları için kullandığı gücünün şartlarını belirterek, bir örnek yardımıyla, açıklar: "Burada, yapılan hareket ile emir şeklinde ifade edilen güç arasında bir zaman farklılığı vardır. İkincisi, bu iki hareket (emir ve itaat) bağlantılı olmalıdır. Üçüncüsü trafik polisi, sürücülerini, kendi varlığı olmasaydı yapmayacakları hareketleri yaptırmalıdır." (ss.204-205).

Akademik alanda çok ilgi uyandıran bu yaklaşım, bazı yazarlarca eleştirilmiştir. Hall'a göre (1991:109), Dahl'ın analizinde eksik olan nokta, güç ilişkilerinin kişisel boyuttan daha öte anlamlar içermesidir. Çünkü örgütler bağlamında, örgütteki bölümler arasındaki ilişkileri

göz önüne almak çok önemlidir. Dolayısıyla, Dahl'in ortaya koyduğu model, kompleks olan örgütlerde uygulanamayacak kadar basitleştirilmiş bir güç analizidir. Lukes (1974) Dahl'in yaklaşımını şöyle değerlendirir: "...Sonuç olarak, tek boyutlu güç görüşü, ancak görünebilir menfaat çatışmaları olan durumlarla ilgili karar alma sürecindeki davranışlarla ilgilidir" (s.15).

Ayrıca, Bachrach ve Baratz'ın (1962 ve 1970) 'güçle ilgili çalışmalar alınan kararlarla olduğu kadar alınmayan kararlarla da ilgilenmelidir' (s.39) şeklinde eleştirisi de, Dahl'in modelinin yetersizliğini vurgulamıştır. 'Karar almama' şeklinde ifade edilen sürecin işlemeyle, politik konulardaki önceliklerin ve isteklerin çatışmasının ifade edilmesi önlenebilir. Başka bir deyişle, Bachrach ve Baratz bazı konuların ajandadan çıkarılıp, karar alınamayan durumları ve, Hardy'nin (1995) ifadesiyle, 'güvenli' (cevabı bilinen ve krize yol açmayacak) soruları ortaya çıkarmaları bakımından önemlidir. Bachrach ve Baratz'ın 'elitist' olarak kabul edilebilecek bu görüşleri Lukes (1974) tarafından iki boyutlu model olarak nitelendirilmiştir: "İki boyutlu güç anlayışı, birinci anlayışın [Dahl'in modeli] gözden geçirilmiş ve davranışlar üzerinde odaklanmış bir halidir" (p.20). Dolayısıyla, Bacharach ve Baratz'ın bu modeli, güç analizlerinin gerekli öğelerinden yoksun ve doğaları gereği kompleks ve çok boyutlu olan örgüt yapılarına uygulanabilme kapasitesinden uzaktır.

Bu iki modelden sonra, Lukes tarafından, (1974) kendisinin üç boyutlu olarak nitelediği 'radikal' model ortaya atılmıştır. Buna göre 'formal karar alma sürecinde kullanılan güç', 'bazı konuları formal karar alma sürecinden uzaklaştıran güç' ve 'çatışmayı önleyen güç' kavramları birbirinden ayrılmalıdır. Lukes'a göre güç çoğunlukla düşünceleri, kanıları, bilinç ve öncelikleri şekillendirmekte kullanılır ki böylece bireyler başka alternatifler hayal edemedikleri için statükoyu kabul etsinler.

Lukes'un bu önerileri birçok araştırmacı tarafından (hatta, son zamanlarda güçle ilgili çalışan araştırmacılarca, örneğin Hayward ve Boeker (1998:20) -ki gücü menfaatler çatışması bağlamında ele almışlardır-) dikkate değer bulunmuştur. Ancak, Lukes'un bu modeli de, örgütlerin daha önce vurguladığımız kompleks ve çok boyutlu doğalarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu konuyu, Clegg'in (1987) bu konudaki yorumlarıyla bağlayabiliriz: "Bachrach ve Baratz (1962), Lukes (1974) ve diğerlerinin yapmaya çalıştığı, dilin sınırlarına karşı bir hareket olarak değerlendirilebilir ki gücün kavramsallaştırılması ancak dil sınırları içerisinde yapılabilirdi" (s.69).

Güç Devreleri Modeli (Circuits of Power)

Güç konusundaki önemli modelleri gözden geçirdikten sonra, Stewart Clegg'in literatüre yaptığı katkı daha iyi anlaşılabilir. Çünkü, belli noktalarla sınırlanan diğer modellerin aksine, Clegg'in modelinin kapsamı daha geniştir ve güç ilişkileri dinamik ve çok boyutlu bir örgüt yapısında ele alınır. Bu nedenle güç devreleri modeli (*circuits of power*) kapsamlı bir şekilde açıklanacaktır.

Öncelikle, daha önce de değinildiği üzere, güç kavramıyla ilgili bazı özel durumlar analizi zorlaştırmaktadır: Birincisi güç karmaşık bir kavramdır. İkincisi, akademisyenler açısından güç kavramı tanımlaması ve ölçülmesi zor bir kavramdır. Bu ve bunun gibi nedenlere rağmen

men, doğası gereği zor bir iş olan güç konusunu tam olarak kavramaya yönelik çalışmalardan en önemlisi Clegg'in yaklaşımıdır. Güç konusundaki bu problem şu paradoks şeklinde ifade edilebilir (Latour, 1986): "Sizin gücünüz olduğunda *-in potentia-* hiçbir şey olmaz ve siz güçsüzsünüzdür ve ne zaman gücü başkalarına aktarırsanız *-in actu-* işi yapan başkalarıdır, siz değil" (s.264). Bu paradokstaki potansiyel ve aktüel güç arasındaki fark başkalarının yaptığı eylemlerdir. Bu paradoksa karşın, güç nosyonu genelde olan bir şeyler için kullanılır. Güç; güçlü kimselere, yöneticilere ya da diktatörlere itaat eden kişilerin eylemleriyle açıklanmalıdır. Bu durumda, güç bir kişinin sahip olabileceği bir şeydir. Dolayısıyla eylemin nedeninden ziyade sonucu olarak görülmelidir. Bu güç kavramsallaştırılmasındaki dönüşüm, sosyal bilimcilerin gücü kolektif eylemin bir nedeni olarak değil, bir sonucu olarak görmesini ifade eder.

Güç konusundaki herhangi bir teori aynı zamanda örgüt teorisi olmak zorundadır. Güçle ilgili teorilerin birçoğu örgütsel itaatin nasıl meydana getirildiğini açıklamaya çalışmıştır. Clegg'in (1989b:17) terminolojisine göre, 'eyleyen' (*agency*) kavramı güç konusunun çerçevesi açısından çok önemlidir. Örgüt kavramı da bu modelde dengeleyici ve düzenleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır. 'Eyleyen' kavramının Clegg'in (1989b) modeli çerçevesinde kullanılmasının nedeni, indirgemecilik diyebileceğimiz, çoklukla kabul edilmiş insan öğelerinin ya da yapısal anlamlar taşıyan bazı kavramların sınırlandırıcılığından kurtulmaktır. Sonuç olarak, güç devreleri modelinde, güç kavramı iki yüzü olan ya da boyutlarla ifade edilebilmeden öte anlamlar içermektedir ve güç kavramı, bazı güç devreleri ve direnç noktaları boyunca gelişen bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Clegg (1989a) örgüt teorisyenlerinin güç kavramını, örgütün otoriter yapısının dışında yerleşmiş olan, 'kapasite' şeklinde görme eğiliminde olduklarını ifade eder. Örneğin, Russell (1936) geleneğinin bir devamı olarak, Wrong (1979) kapasite kavramına dikkat çeker: "Güç bazı insanların, başkaları üzerinde bilinçli ve tahmin edilebilir etkilerini sağlayan kapasitedir" (s.2). Clegg (1989a) ise gücün her zaman kurallar içerisine yerleştirildiğine dikkat çeker. Bu kurallar salt kural olarak değil, ancak onları koyan güçlerin yorumları doğrultusunda kullanılabilir. Buradan çıkan sonuç, güç anlayışlarının farklı kurallar bağlamında farklı anlamlar içermesi, dolayısıyla kuralların bağımsızca uygulanamayacağıdır.

Clegg (1989b) güç konusundaki süreçsel ve kurumsal yaklaşımların köklerinin sosyolojideki tartışmalarda olduğunu ve modern düşünceye ulaşmada önemli rolleri olan Makyavelist ve Hobbes yanlısı görüşlere dikkat çeker. Machiavelli bütün kurulu devlet düzenlerinden yabancılaşıma pozisyonundan seslenir ve dolayısıyla gücün ele geçirilmesi konusunda bazı 'stratejik, yerel ve pratik' fikirlerinden kurtulamamıştır (Clegg, 1989b:5). Buna karşılık, Hobbes 'egemen güç' şeklinde adlandırdığı, kurulu bir otoritenin gücü anlayışını daha yapısal ve pozitivist bir çerçevede ele almıştır.

Clegg'in (1989b) güç devreleri modelinde, (bakınız şekil 1), devrenin üç düzeyi vardır. Birinci düzey episodik (olayla ilgili) güç olarak ifade edilen (ve ilk önce Hobbes tarafından ortaya konan) düzeydir. Burada, güç, episodik bakış açısıyla, kurallar, ilişkiler ve kaynaklar (gücün anlaşılması, konması, tekrar üretilmesi ve dönüştürülmesi için gerekli olan kurucu öğeler) gibi güç öğelerinin oluşturduğu devre boyunca hareket eder. Bu ilk aşama, Clegg

(1989b) tarafından, ‘sosyal bilimlerin normal gücü’ olarak adlandırılır. İkinci düzeyde (sosyal entegrasyon), düzenli (*dispositional*) güç ‘uygulama kuralları’ ve ‘zorunlu geçiş noktaları’ boyunca uygulanmaktadır. Üçüncü düzey ise sistem entegrasyonu şeklinde görülür ve ‘disiplin ve üretim teknikler’ üzerinde yoğunlaşan, ‘kolaylaştırıcı’ gücü ifade eder. Disiplin ve üretim teknikleri kavramının geçmişı Clegg’in 1979 (s.123) tarihli bir çalışmasından gelir (Burada araçların kontrolü ve üretim metotları idi). Gücün diğer devreleri, sosyal ve sistem entegrasyon devreleri, ki düzenli ve kolaylaştırıcı güç olarak ifade edilirler, gücün ‘olayla ilgili vasıta’ (*episodic agency*) kavramlarının ifade edildiği bir alan yaratırlar. Bu güç düzeylerinin düzenlenmesi zorunlu geçiş noktalarının varlığı yardımıyla olmaktadır. Genel güç devreleri modeli örgüt sosyolojisi alanındaki yeni gelişmelere paralel olarak gelişen ‘kurumsal’ ve ‘nüfus ekolojisi’ anlayışlarının bir sonucudur.

Sonuç

Clegg’in güç devreleri modelindeki temel ve merkezi kavram, zorunlu geçiş noktalarıdır (*obligatory points of passage*). Bu alan, bir nevi modelin çeşitli düzeyleri arasındaki trafiği düzenleme görevi görür. Bu geçiş noktaları yardımıyla, eyleyen düzeyinden gelen çıktıların tekrar üretilmesi ve dönüştürülmesi, dışsal çevre değişkenlerinin sosyal ve sistem entegrasyonu üzerindeki etkisi, anlam ve üyelikle ilgili düzenleme ve yeniden-düzenleme kurallarının konulması ve baskın sistem içinde yenilik gibi faaliyetler mümkün olmaktadır. Clegg’in, güç devrelerinin post-modernist analizi ile sözlerimizi noktalayalım: ‘Bugünkü post-modern dünyada, güç, modeldeki her bir devrede olduğu gibi, göreceli güç alanının kontrolü şeklinde anlaşılmalıdır ve daha çok piyasanın zorunlu geçiş noktalarının, her şeyi içine çeken, bir kara delik halini alması ve gücün her şeklini ortadan kaldırması, bu devrenin her şeyi kapsaması sonucunu doğurur. Her şey sadece kendileri için istendiğinde, her şey sadece kendini ifade ettiğinde, post modern hayatın sınırları haricinde, güç kendi baskı altında tutması anlamında gevşetilebilir. ...Belki bu gücün unutulması kendi zamanımızın kaderidir’ (s.275).

Kaynakça

- Albury, D. ve Schwartz, J. (1982) *Partial Progress: The Politics of Science and Technology*. London: Pluto Press.
- Alvesson, M. (1984) “Questioning Rationality and Ideology: On Critical Organisation Theory”. *International Studies of Management and Organisation*. 16 (1), 61-79.
- Bachrach, P. and Baratz, M.S. (1962) Two Faces of Power. *American Political Science Review*. 56, 947-952.
- Baldwin, D.A. (1971) “Money and Power”. *Journal of Politics*. 33, 578-614.

- Bauman, Z. (1987) *Legislators and Interpreters*. Cambridge: Polity Press.
- Bierstedt, R. (1950) "An Analysis of Social Power". *American Sociological Review*. 15, 730-738.
- Billig, M. (1991) *Ideology and Opinions: Studies in Theoretical Psychology*. London: Sage.
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Clegg, S. (1981) Organisation and Control. *ASQ*. 26, 545-562.
- Clegg, S. (1989a) Radical Revisions: Power, Discipline and Organisations. *Organisation Studies*. 10 (1), 97-115.
- Clegg, S. (1989b) *Frameworks of Power*. London: Sage.
- Dahl, R. (1957) The Concept of Power. *Behavioral Science*. 2(3), 201-215.
- Emerson, R.M. (1962) Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*. 27(1), 31-40.
- Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management*. New York: Pitman.
- French, J.R.P. ve Raven, B. (1959) *The Bases of Social Power*. Illinois:Row.
- Hardy, C. (1995) *Power and Politics in Organisations*. Aldershot: Dartmouth.
- Hartley, J.F. (1983) Ideology and Organisational Behavior. *International Studies of Management & Organisation*. 13(3), 7-34.
- Hayward, M. L. A. ve Boeker, W. (1998) Power and Conflicts of Interest in Professional Firms. *ASQ*. 43, 1-22.
- Hickox ve diğerleri. (1971) A Strategic Contingencies Theory of Intraorganisational Power. *ASQ*. 16, 216-229.
- Hobbes, T. (1997) *Leviathan* (edited by Richard Tuck). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kotter, J.P. (1979) *Power in Management*. USA: AMACOM.
- Kotter, J.P. (1980) What Leaders Really Do? *HBR*. May-June.
- Lammers, C. J. (1968) Power and Participation in Decision Making in formal Organisations. *American Journal of Sociology*. 73, 201-216.
- Lasswell, H. (1936) *Politics: Who Gets, What, When, How*. New York:McGraw-Hill.
- Lasswell, H.D. and Kaplan, A. (1950) *Power and Society*. New Haven: Yale University Press.
- Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*. London: Macmillan.
- Machiavelli, N. (1979) *Machiavelli* (Translated by George Bull). Suffolk: Chaucer Press.
- Marx, K. (1930) *Capital*. London: Everyman Edition.
- Mechanic, D. (1962) Sources of Power of Lower Participants in Complex Organisations. *ASQ*. 23, March, 65-90.
- Mullins, L. J. (1995) *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman.
- Oberschall, A. (1993) *Social Movements: Ideologies, Interests and Identities*. NJ: Transaction.
- Parsons, T. (1963) On the Concept of Influence. *Public Opinion Quarterly*. 14, 37-62.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organisations*. Cambridge: Ballinger.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with Power*. Boston: HBS Press.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1977) Who gets power- and how they hold on to it. *Organisational Dynamics*. Winter, 3-21.
- Tannenbaum, A.S. (1968) *Control in Organisations*. New York: McGraw-Hill.
- Torrington, D. and Hall, L. (1991) *Personnel Management: HRM in Action*. London: Prentice Hall.
- Van Dijk, T.A. (1998) *Ideology: A Multidisciplinary Action*. London: Sage.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organisation*. Glencoe: Free Press.
- Wilson, D.C. and Rosenfeld, R.H. (1990) *Managing Organisations*. London: McGraw-Hill.