

Örgütlerdeki Politik Davranışların Genel Bir Değerlendirmesi

Mehmet Yıldırım¹

Özet

Bu çalışma kapsamında bireylerin veya grupların kişisel çıkarlarını elde etmek veya korumak için bilinçli bir şekilde ortaya koyduğu rol dışı davranışlar olarak ifade edilebilecek politik davranış kavramının genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu amaçla öncelikle politik davranış kavramı, politik davranışın ortaya çıktığı alanlar, boyutları, ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, sonuçları ele alınmıştır. Sonrasında politik davranışların önlenemeyen ve önlenemeyeceği tartışılmış ve yerel yazın düzleminde politik davranış literatüründe henüz yeterli doyuma ulaşmamış boşluklara değinilerek gelecek araştırmalar ve uygulayıcılar için bazı önerilerde bulunularak literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda yerel yazında politik davranışlar ile kişilik özellikleri, liderlik tarzları, güç kaynakları, psikolojik sermaye, çalışma koşulları, kariyer hedefleri gibi faktörler arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların henüz yeterli doyuma ulaşmadığı görülmektedir. Ek olarak yerel yazında politik davranışlar ile kuşaklar arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu nedenle bu ilişki literatür açısından doldurulması gereken önemli bir boşluk olarak değerlendirilmektedir.

Giriş

Örgütlerdeki hiyerarşik seviyelerde bulunan bütün kişi veya grupların beklentileri, amaçları, istekleri ve çıkarları birbirinden farklıdır. Örgütler ise bu isteklerin karşılanması için sınırlı kaynaklara sahiptir. Kişilerin veya grupların kendi amaçları, beklentileri, çıkarları ya da istekleri ise onların politik davranmasını teşvik edebilir. Politik davranışlar örgüt tarafından belirlenen biçimsel rollerin dışında kişi veya grubun çıkarlarını teşvik eden biçimsel olmayan yapılar olarak ifade edilmektedir (Doğan vd., 2014). Yani politik davranışlar altında bireylerin ya da grupların kendi çıkarları doğrultusunda stratejik olarak kararlaştırdıkları davranışları kapsamaktadır.

Bu çalışmada da politik davranış kavramı ve boyutlarına ilişkin genel bir değerlendirme yapılarak bu tür davranışların seçiminde etkili olan çeşitli faktörler üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu çalışma kapsamında kültür, politik davranışların sergilenmesi ve algılanması açısından önemli bir faktör olarak görüldüğü için yerel yazında politik davranışlara ilişkin literatürün gelişimine katkıda bulunacak bazı öneriler getirilmiştir. Yerel yazında bireylerin kişilik özellikleri, liderlik tarzları, kullandıkları güç kaynakları, psikolojik sermaye düzeyleri, çalışma koşullarına ilişkin çalışan algıları, kariyer hedefleri gibi faktörler ile politik davranışlar arasındaki ilişki sınırlı sayıda çalışmaya konu olduğundan ya da bazı konularda henüz araştırma yapılmadığından bu ilişkilerin incelenmesi gerektiği bu çalışma kapsamında getirilen öneriler arasındadır. Ayrıca bu çalışmada yerel yazında politik davranışların kuşaklar tarafından nasıl algılandığı veya kuşakların politik davranış sergileme eğilimlerinin olup olmadığı, varsa bu eğilimlerin nedenlerinin neler olduğu ile ilgili araştırmalara ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmiştir.

Böylelikle hem politik davranış ve taktiklerine ilişkin genel bir değerlendirme sunması hem de gelecekte yapılacak araştırmalar için literatürdeki boşluklara ilişkin öneriler sunması bu çalışmanın literatüre yaptığı bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak bu çalışmanın gelecekteki araştırmalara rehberlik yapacağı ve uygulayıcıların bu tür davranışları daha iyi değerlendirmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1. Politik Davranış

Rasyonel örgüt modeline bakıldığında çalışanların örgütün amaçları ile uyumlu, düzenli ve verimli bir şekilde çalıştıklarının varsayıldığı görülmektedir. Ancak örgütsel yaşamdaki davranışların büyük bir çoğunluğu rasyonel örgüt modeli ile çelişmektedir. Çünkü örgütsel gerçeklik ancak bireyler veya grupların meydana getirdiği ağlar ya da ortaya çıkan sistemler üzerinden anlaşılabilir (Bhatnagar, 1992). Bireylerin sahip oldukları gerçeklik algıları birbirinden farklı olduğu için bu gerçeklik algıları bireylerin davranışlarını da etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların politik algılarını tanımak ve tanımlamak örgütler için önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanların örgütsel yaşam içerisindeki politik ortamı yorumlama biçimleri onların şirketleri, patronları ve iş arkadaşları hakkındaki düşünce ve duygularını etkilemektedir. Bu da çalışmanın üretkenliğine, işten duyduğu memnuniyete ve işten ayrılma niyetine yansımaktadır. Ayrıca bireylerin örgütteki politik ortama ilişkin algıları örgütün politik olma düzeyini de etkilemektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Yani bireyler örgütte politik bir ortam algıladıklarında, bu algı bazı bireysel politik davranışların ortaya çıkmasına

neden olabilir (Bursalı, 2008). Bu nedenle bir örgüt politik davranışların derecesinden ve çalışanların bu davranışlara verdiği tepkiden etkilenmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Bu noktada örgütsel politika kavramının politik davranışları kapsayan daha geniş bir kavram olduğu ifade edilebilir. Ayrıca politik davranışların da örgütteki politik ortamı şekillendirdiği ve örgütsel politikanın algılanma düzeyini etkilediği belirtilebilir.

Kacmar ve Ferris, (1991), örgütsel politikanın genel politik davranışlar, ilerlemek için birlikte hareket etmek ve ödeme ve ödüller olmak üzere üç boyutta gerçekleştiğini ifade etmektedir. Genel politik davranışlar, örgütsel kuralların ve düzenlemelerin yetersiz olması, kararlara temel oluşturan bilgilerin eksik veya yetersiz olması, değerli kaynakların kıt olması, kaynakların çekiciliği ve anlık faydası gibi faktörlerin etkisinde gerçekleşen ve bireylerin kişisel çıkarları elde etmek ve korumak için sergilediği faaliyetleri ifade etmektedir. İlerlemek için birlikte hareket etmek ise çatışmadan kaçınmak için kişinin politik davranışına göz yumarak onunla birlikte hareket etmek olarak değerlendirilmektedir. Bu tür bireyler politik davrananlar tarafından bir tehdit unsuru olarak görülmedikleri için misilleme ile karşılaşma ihtimalleri düşüktür ve bu yolla değerli sonuçlara ulaşabilirler. Dolayısıyla bu davranış politik bir ortama sahip örgütlerde makul bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Son boyut olan ödeme ve ödüller ise örgütlerin kendi politikaları ile politik davranışları nasıl ödüllendireceğine atıfta bulunmaktadır. Çünkü bilinçli bir insan kaynakları politikası olmasa da örgütler politikaları aracılığı ile etkileme davranışı sergileyen bazı kişileri ödüllendirirken bazılarını da cezalandırmaktadır. Örneğin birey odaklı ödüller örgüt odaklı ödüllerin aksine bireysel davranışları tetiklemektedir. Bireysel davranışlar da genellikle çıkarıcı ve politik olarak değerlendirilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Bu bakış açısına göre politik davranışlar örgütsel politika kavramı tarafından çerçevelenmiş bir kavramı ifade etmektedir. Bireysel çıkarları elde etmek için çabalamak veya politik davrananlara karşı tepkisiz kalarak bireysel çıkarlara ulaşmayı amaçlamak politik davranışlar olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin ödüller ve ödemelere ilişkin politikaları ise bu politik davranışlara yön veren bir faktör olarak ifade edilebilir.

Örgütsel gerçeklik içerisinde etkileme ve politika kavramlarının birbirinden ayrılması önemlidir. Çünkü her etkileme girişimi bir politik davranış olarak nitelendirilemez. Bir davranışın politik davranış çerçevesinde değerlendirilebilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir (Bhatnagar, 1992: 17).

- Örgütteki diğerlerini etkilemeyi amaçlamalıdır.

- Kişinin örgütteki biçimsel rolünün bir parçası değildir. Yani rol ötesi bir davranıştır ve örgüt tarafından tanımlanmamıştır.
- Bu davranışı sergilemek kişinin takdirindedir. Kurum bu tür davranışları açıkça yasaklamamış veya açık bir şekilde talep etmemiştir.
- Bu davranışlar bireylerin ya da birimlerin çıkarlarını korumayı amaçlayan isteğe bağlı davranışlardır.

Kacmar ve Carlson (1997) ise politik davranışlara ilişkin tanımlarda üç temanın öne çıktığını belirtmişlerdir. Birincisi politik davranış sosyal etki oluşturmanın bir aracı olarak kullanılmaktadır. İkincisi, bu davranışlar ve faaliyetler kişisel çıkarları desteklemek ve onları korumak amacıyla tasarlanmaktadır. Üçüncüsü ise politik davranış, çıkarları bir birileri ile çelişen en az iki tarafın varlığını gerektirmektedir. Bir başka tanıma göre ise politik davranış biçimsel örgüt rolünde tanımlanmayan, ancak örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan faaliyetleri ifade etmektedir (Farrel ve Petersen, 1982). Görüldüğü üzere politik davranışlar, sosyal bir etkiyi, biçimsel olmayan rol tanımlarını, bilinçli ve istekli bir faaliyeti, bireysel çıkarların üstünlüğünü, çıkarları çelişen bireylerin varlığını kapsayan davranışları ifade etmektedir.

Bazı araştırmacılar politik davranışları sonuçları itibariyle işlevsel ve işlevsel olmayan politik davranışlar olarak ikiye ayırmışlardır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ve örgüte zarar vermeyen politik davranışlar işlevsel olarak ifade edilirken, işlevsel olmayan politik davranışlar ise kişinin kendi çıkarını gerçekleştirmesine katkıda bulunurken örgüte zarar verebilme ihtimalini taşımaktadır (Yolaç, 2009). Ancak örgütlerdeki politik davranışların, bireysel ve örgütsel performansı olumsuz etkilediği ve çalışanların stres, iş tatminsizliği ve işten ayrılma riskini artırdığı bilinmektedir. Bu durum, örgütsel ödül sistemlerinin, hizmet, üretim, satış ve diğer performans göstergelerine öncelik vermek yerine politik faaliyetleri (örneğin etki yönetimi, iltifat ve sabotaj) ödüllendirmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Politik faaliyetlerin bu şekilde ödüllendirilmesi örgütsel performansın düşmesine ve dolayısıyla iş performansındaki azalmaya yol açmaktadır (Goltz, 2003).

2. Politik davranışların ortaya çıktığı alanlar

Çalışanların istek, hedef ve beklentileri bir birinden farklı olabilir. Bu nedenle daha fazla güce sahip olma isteği de söz konusu olabilir. Bu istek bazı durumlarda ve koşullarda çalışanları karşı karşıya getirmektedir (Yolaç, 2009). Murray ve Grandz (1980), politik davranışların söz konusu olduğu faaliyetleri ve durumları iki boyutta incelemektedir. Bunlar dikey boyut altın-

daki terfide kayırmacılık, iyi görünme/suçlamadan kaçınma, güç mücadelesi, yüksek riskli girişim ve yatay boyut altındaki girişimcilik fırsatı, sınır çatışması, kıt kaynak rekabeti şeklinde tanımlamıştır.

Terfiler: Terfi üstler ve astlar arasındaki uzun süreli bir etkileme sürecinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Murray ve Grandz, 1980). Kayırmacılık ise işe alım, terfi, ve çalışanlara yönelik karar süreçlerinde arkadaş, komşu veya diğer tanıdık bireylere ayrıcalıklı davranmayı ifade etmektedir (Kurt ve Doğramacı, 2014). Dolayısıyla terfiler, uzun süreli bir sürecin çıktısı olarak değerlendirildiği için, bu süreçte etkilemeye yönelik politik davranışların söz konusu olduğu bir unsur olarak değerlendirilebilir.

İyi görünmek veya cezadan kaçınmak: Bireyler kişisel çıkarlarını desteklemek ve onları korumak için bazı etkili aktörlere iyi görünmek için farklı politik davranışlarda bulunabilirler. Ancak bu, çalışanların kendilerini farklı gösterme, olayları çarpıtma ya da olayların üstünü kapatma gibi durumların ortaya çıkmasına neden olabilir (Demirel vd., 2019). Bu durum, bireylerin birini etkilemek için olumlu olan her şeyin gereğinden fazla vurgulaması ve imkansız olmadıkça olumsuz olan her şeyin tamamen göz ardı edilmesini ifade etmektedir (Murray ve Grandz, 1980).

Yüksek riskli girişimler: Suçlamadan kaçınarak güzel görünmeye çalışan kişinin tersi ise ipteki cambaz gibi dikkatleri üzerine çekerek yükselmeye çalışan kişi olarak değerlendirilmektedir (Murray ve Grandz, 1980). Politik davranışlar, yüksek risk içeren faaliyetlerle doğru orantılıdır. Bu tür faaliyetlerin yönetimi, kazancı, işleyişi daha zor ama yüksek kazançlıdır. Dolayısıyla bu faaliyet alanlarındaki çalışanların sayısı ile faaliyetler çeşitleneceği için ortaya çıkacak uyuşmazlıklar politik davranışları kaçınılmaz kılacaktır (Demirel vd., 2019). Bu nedenle bireyler bazen kendi çalışma alanlarında ön plana çıkmak yerine farklı alanlarda riskli girişimlerde bulunarak bir dikey etki oluşturmaya çalışmaktadır (Murray ve Grandz, 1980).

Güç mücadeleleri: Güç, çalışanları etkilemek için kullanılan ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir kaynak olarak ifade edilmektedir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016). Tıpkı bir başkan yardımcısının yönetim kurulunu etkisi altına alarak başkanı görevden alması çabasında rastlandığı gibi (Murray ve Grandz, 1980) örgütler, bazen astlar ve üstlerin anlaşmazlıklarına sahne olabilir. Bu durumda ise güç mücadeleleri ortaya çıkabilir. Gücü elinde bulunduran ise bu mücadeleden istediğini alarak çıkma ihtimali en yüksek olandır.

Girişimsel fırsatlar: Yeni bir proje veya işlev için yetkiyi güvence altına almak için büyük bir çaba sarf etmeyi ifade etmektedir. Örgütler bazı girişim

fırsatları ile karşı karşıya kaldıklarında bu girişimi yönetmek için bazı bireyler arasında bir rekabet söz konusu olabilmektedir. Bu durumda bazıları politik bir davranış sergileyerek kendi çıkarlarını elde etmek için çaba gösterebilirler (Murray ve Grandz, 1980).

Sınır çatışmaları: Bu, tedarikçi ve kullanıcının arz-talep denklemini dengeleyemediği bir durumu ifade etmektedir (Murray ve Grandz, 1980). Örgütsel yaşamda bazen bir birine bağımlı birimler arasında bazı çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu durumda da politik davranışlar ortaya çıkmakta ve örgüt güç mücadelelerine sahne olabilmektedir. Bu politik davranışlar ise tarafların karşılaşacağı sonuçlara etki etmektedir.

Kıt kaynak rekabeti: Örgütler kıt kaynaklara sahiptir ve bu kaynaklara ulaşmaya çalışan kişi sayısı ile kaynak miktarı arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla bu olgu, kaynakları elde etmek için mücadele eden çalışanlar arasında politik davranış ve girişimlere yol açabilir (Demirel vd., 2019).

Görüldüğü üzere çalışanların örgütsel yaşamdaki amaçları, beklentileri, istekleri ve ihtiyaçları farklılaştığından bazı alanlarda çatışmaların ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bu çatışma alanları ise politik davranışların ortaya çıktığı alanlar olarak değerlendirilmektedir. İşlevsiz politik davranışları engellemek isteyen örgütler bu alanlarda düzenlemeler yaparak bu tür politik davranışların ortaya çıkmasını önleyebilir.

3. Politik davranış taktikleri ve boyutları

Bireyler örgütsel yaşam içerisinde karşındaki kişiyi etkilemek için farklı yöntemlere başvurarak politik davranışlarda bulunabilirler (Demirel vd., 2019). Bireyler tarafından seçilen bu taktikler bireylerin karakteristik özelliklerinden, durumsal koşulların etkisinden, ya da hedef kişiye yönelik bireyin algısından etkilenebilir. Bütün bu faktörler bireyden bireye değişebileceği için politik davranış taktiklerinin çeşitlenmesi de beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Literatür incelendiğinde politik davranış taktiklerine ilişkin geniş bir yelpazenin olduğu ve farklı araştırmacılar tarafından bu taktiklerin sayısının ve türlerinin değiştiği söylenebilir. Örneğin bazı çalışmalarda destek oluşturma, göze girme, üst makama başvurma, mübadele, önceki iyiliklerin öne sürülmesi, mantıkla ikna etme gibi yöntemler politik davranış taktiklerine örnek gösterilirken (Demirel vd., 2019), bazı çalışmalarda bunlara ek olarak hedefin değerlerine odaklanmak, hedefi karar verme sürecine dahil etmek, karşı tarafa iltifat etmek, işbirliği yapmak, uzmanlık gücünü kullanmak, kontrol

edilen bilgiyi kullanmak gibi davranışlar politik davranışlara örnek gösterilmektedir (Erdem ve Ayaloğlu, 2016). Farklı bir çalışmada ise koalisyon kurmak, kendini fark ettirme, göze girme, üst makamları kullanma, karşılıklı çıkar bekleme, mübadele, atılganlık (dayatma), ikiyüzlü davranmak gibi davranışlar politik taktiklere örnek olarak gösterilmiştir (Ulus ve Kanbur, 2020). Bir başka çalışmada ise politik taktikler arasında destek oluşturma, kendini fark ettirme, göze girme, üst makama başvurma, mübadele, mantıkla ikna, atılganlık gibi yöntemler gösterilmiştir (Arıkan, 2011). Bunlara ek olarak başkalarını suçlama, bilginin seçici kullanımı, imaj oluşturma, destek alma, başkalarını övmek ve sevindirmek, koalisyon oluşturmak, ağ oluşturma ve iyilik gibi taktikleri politik taktikler olarak ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Bhatnagar, 1992). İzlenim yönetimi taktikleri arasında ise yağcılık, bireysel reklam, yalvarma, gözdağı verme, örnek birey olma, mazeret beyan etme, özür dileme, gerekçeler sunma, sorumluluğu reddetme gibi taktikler politik davranışlara örnek gösterilebilir (Yıldırım, 2022).

Politik taktiklerin sayısının fazla olması onların belirli bazı ortak özelliklerine göre sınıflandırılmasına yol açmıştır. Bu sınıflandırmalar da tıpkı politik davranış taktiklerinde olduğu gibi çalışmadan çalışmaya farklılıklar göstermektedir. Örneğin Zanzi ve arkadaşları (1991) farklı çalışmalardan alıntılanarak hazırlanan politik davranış ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda politik davranışları hiyerarşik taktikler ve ağ kurma taktikleri olarak sınıflandırmışlardır. Bir başka çalışmada ise yatay politik davranışlar ve dikey politik davranışlar olmak üzere bir sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007). Bir başka çalışmada da politik taktikler içsel-dışsal, dikey-yatay ve meşru-gayrimeşru olmak üzere üç boyut altında incelenmiştir (Farrel ve Petersen, 1982). Farklı bir çalışmada ise politik davranış taktikleri kendini sevdirmeye çalışma, çevre oluşturma, bilgi yönetimi, izlenim yönetimi, koalisyon oluşturma, suçlu arama, mecburiyeti artırma şeklinde ele alınmıştır (Yılmaz ve Erol, 2023). Politik taktiklere ilişkin bir başka çalışmada ise politik davranış taktikleri doğrudan erişim, dolaylı erişim, doğrudan değiştirme, dolaylı değiştirme şeklinde sınıflandırılmıştır. *Doğrudan erişim taktikleri* doğrudan olumlu sonuçları artırmaya veya olumsuz sonuçları önlemeye yönelik sergilenen politik davranış taktiklerini ifade etmektedir. Bireyin kendi çıkarına olan bir sonucu elde etmek için bir üst yönetime başvurusu veya olumsuz bir sonuçtan kaçmak için başkasını suçlaması buna örnek gösterilebilir. *Dolaylı erişim taktikleri* ise bireyin kendi sonuçlarından çok başkasının sonucuna odaklanan politik davranış taktiklerini kapsamaktadır. Bir çalışana örgütün işleyişini öğretmek ya da başka bir çalışanın performansını düşürmek için onu arkadan vurmak gibi taktikler dolaylı politik davranış taktikleri olarak değerlendirilebilir. *Doğrudan değiştirme taktikleri*, iş per-

formansı ile ilgili sonuçları değiştirmek için kullanılan politik davranışları kapsamaktadır. Örneğin bir çalışanın daha fazla ödül almak için yaptığı işi abartması. *Dolaylı değiştirme taktikleri* ise bir kişinin, diğer insanların davranışlarını etkileyerek kendi performans sonuçlarını değiştirmeyi amaçladığı politik davranış taktiklerini ifade etmektedir. Kişinin iş arkadaşının kötü performansını yönetimle paylaşması buna örnek gösterilebilir. Kişi böylelikle yaptırımlardan kaçınmaya çalışmaktadır (Goltz, 2003).

Dolayısıyla politik davranışın boyutları bireylerin kendi lehine veya aleyhine etkide bulunan kaynakları ararken veya mevcut kaynakları seferber ederken ortaya koyduğu taktik seçimlerin birer yansıması olarak değerlendirilmektedir (Farrel ve Petersen, 1982). Bu çalışma kapsamında ele alınan boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

3.1. İçsel ve dışsal politik davranışlar

Politik davranışın bu boyutu davranış odağına atıfta bulunmaktadır. İçsel boyutta, politik davranışlar örgütün içindeki kaynakları kullanarak gerçekleştirilir. Bu, tarafların birbirlerini koruyup kollaması, karşılıklı misillemelerde bulunması, hedeflerine ulaşmak isteyen kişileri engellemesi ve diğerlerine yardım ederek aynı yardımı beklemesi gibi örneklerle açıklanabilir. Dışsal boyutta ise, politik davranışlar dış unsurları da içerebilir ve kişi, dış kaynakları harekete geçirmek için politik davranışlar sergileyebilir. Bu, kurumla ilgili gizli bilgileri medyaya sızdırmak, başka kişilerle işbirliği yapmak, dava açmak ve hatta ispiyonculuk gibi örneklerle açıklanabilir (Erdem ve Ayaloğlu, 2016).

3.2. Dikey ve yatay politik davranışlar

Bu boyutlar ise etkileme çabasının yönüne dikkat çekmektedir. Dikey politik davranış kişinin gücü yukarı doğru uygulama çabasından oluşur. Üst yönetimle itiraz etme davranışı bu çabaya bir örnek oluşturabilir. Aşağı doğru etki çabaları ise, üst ve alt düzey yöneticiler arasındaki uzlaşmayı ve anlaşmaları içerir. Yatay politik davranış ise, kişinin akranlarıyla işbirliği yaparak oluşturduğu ittifakları ve iyilik alışverişlerini kapsamaktadır (Bhatnagar, 1992). Yani bazı politik davranışlar üstleri, bazı politik davranışlar ise astları bazıları ise akranları hedef alarak bir etkileme sürecine işaret etmektedir.

3.3. Meşru ve gayri meşru politik davranışlar

Bu boyut, örgüt içinde sergilenen politik davranışların ne ölçüde kabul edilebilir olduğuyla ilgilidir (Çelik, 2017). Meşru boyutta, kurum politikası ve kararlarına saygılı kalınırken, aynı zamanda üstlerle ilişki kurulabilir, emir

komuta zinciri atlanabilir ve kurum dışındaki kişilerle profesyonel faaliyetler yoluyla işbirliği yapılabilir. Öte yandan, meşru olmayan boyutta, örgüt kurallarını ihlal etmek, ispiyonculuk yapmak, mazeret uydurmak gibi davranışlar örgüt tarafından kabul edilemez davranışları ifade etmektedir (Erdem ve Ayaloğlu, 2016). Bu boyut aynı zamanda örgütteki politik davranışların olumlu sonuçlarının olabileceğine de işaret etmektedir.

Özetle çalışanların kişisel amaçlarına ulaşmak için ortaya koyduğu politik davranış taktikleri odak noktasına, etkileme yönüne ve örgüt tarafından kabul edilebilirliğine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda da bu taktikler içsel-dışsal, yatay-dikey ve meşru-gayrimeşru şeklinde farklı boyutlar altında ele alınmaktadır.

4. Politik davranış taktiklerinin seçimini etkileyen faktörler

Yukarıda bahsedilen ve farklı boyutlar altında sınıflandırılabilen politik davranış taktikleri farklılaşan durum, örgüt ve kişisel özelliklerin etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Yani bireyler tarafından tercih edilen politik davranış taktiklerinin seçimini etkileyen farklı koşullar bulunmaktadır. Bhatnagar (1992) tarafından oluşturulan modele göre bireylerin politik davranışlarını etkileyen üç ana özelliğin bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlar, durumsal özellikler, etkileyene ait özellikler ve hedef kişinin algılanan özellikleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu özelliklerin etkisi ile sergilenen davranışlar birey, örgüt, etkilenen ve gözlemciler açısından istenen veya istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Yazar tarafından ortaya koyulan bu model örgütlerdeki politik davranışların bütüncül bir bakış açısı ile anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Başka bir çalışmada ise çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar, örgütsel güven ortamı ve örgütün çalışanlarına sunduğu alternatifler de politik davranışları etkileyen faktörler olarak ele alınmaktadır. Örneğin kişinin örgüte yaptığı yatırım arttıkça gayrimeşru politik davranışlarda bulunma ihtimalleri zayıflamaktadır. Ayrıca kişiler asıl amacına ulaşamadığında ulaşılacak farklı alternatiflerin azlığı da sabotaj veya grev gibi farklı politik davranışları teşvik edebilir. Son olarak örgütteki güven düzeyi yükseldikçe örgütteki gayrimeşru politik davranışların seviyesini azaltmaktadır (Latif vd., 2011).

Durumsal özellikler: Bu özellikler daha çok örgüte ve çevreye ilişkin faktörler olarak değerlendirilebilir. Bunlar görev bağımlılıkları, örgütteki belirsizlikler, kaynakların kıtlığı, konunun etkileyen için önemi, örgütteki statü ve örgütsel işlevler olarak belirtilmektedir (Bhatnagar, 1992). Bunlara ek olarak örgüt içerisindeki politik iklimin kendisi de bir durumsal koşul olarak değerlendirilebilir. Örneğin yapılan bir araştırma, örgütsel politikaya ilişkin çalışanların algısının politik davranışlar ile ilişkisini ortaya koymuştur. Aynı

çalışmada çalışanlar arası güven düzeyinin bu ilişkide ılımlaştırıcı bir etkisinin olduğu gösterilmiştir (Kidron ve Vinarski, 2018). Dolayısıyla örgütteki güven ortamı da bir durumsal koşul olarak değerlendirilebilir.

Etkileyene ilişkin özellikler: Bu faktörler politik davranış yoluyla sosyal bir etki oluşturarak kişisel çıkarlarına ulaşmaya çalışan kişiye ait özellikleri kapsamaktadır. Örneğin kişinin başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı, (Bhatnagar, 1992; Liu vd., 2010) kontrol odağı ve beklentileri onun politik davranışlarını etkilemektedir (Bhatnagar, 1992). Ayrıca çalışanların politik iradelerinin onların politik davranışlarını etkilediği de bulunmuştur. Söz konusu çalışma sonucuna göre içsel motivasyon ve başarıma ihtiyacı yüksek olanların nispeten daha çok politik davranış sergileme eğiliminde oldukları belirtilebilir (Treadway vd., 2005). Çalışanların işe ilişkin öz yeterlilik algıları ile politik davranışları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre işe ilişkin öz yeterliliği yüksek olan çalışanlarda hesap verilebilirlik algısı arttığında politik davranışlar azalmaktadır. Öz yeterliliği düşük olan çalışanlarda ise politik davranışın arttığı görülmektedir (Royle vd., 2005). Ek olarak çalışanların kariyer hedeflerinin, güdülerinin, ihtiyaçlarının, cinsiyetlerinin, çalıştıkları şirkete yapmış oldukları yatırımların ve kişilik özelliklerinin politik davranış etkilediği ifade edilmektedir (Arıkan, 2011). Etkileyen kişiye ait karakteristik özelliklere ilişkin yapılacak daha fazla çalışma, bu özelliklerin politik davranışlar üzerindeki etkisine ilişkin öngörümüzü arttırmaya yardımcı olacaktır.

Hedefe İlişkin Algılar: Birçok araştırma politik davranışlara etki eden faktörlere ilişkin hedefe ait özellikleri yeterince ele almamıştır. Oysaki birçok faktörde olduğu gibi hedefe ilişkin özellikler de politik davranışları etkilemektedir (Bhatnagar, 2002; Eketu ve Chukwuemeka, 2018). Örneğin etkilenmek istenen kişinin yani hedefin kaynaklar üzerindeki kontrolü, etkileme girişimlerine uygun olup olmadığı, etkileme girişiminin muhtemel maliyetleri, kişiler arası ilişkiler (güven), etkileme girişiminin başarılı olma ihtimali gibi faktörler politik davranışları etkileyen faktörler olarak ifade edilmektedir. Ancak bu konudaki bilgi seviyemizi artıracak daha fazla deneysel çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Bhatnagar, 2002).

Kültür: Bir örgütün işlev gördüğü toplumsal kültür, o örgütteki çalışanların politik davranışının niteliğini önemli ölçüde etkiler. Özellikle alt grup düzeyinde yapılan politik-kültürel analizler, politik davranış anlamak için faydalı bir perspektif sağlayabilir (Bhatnagar, 2002). Dolayısıyla politik davranışa ilişkin durumsal faktörler, hedefe ilişkin algılar, etkileyene ilişkin özellikler, etkilemeye yönelik politik taktiklerin seçimi, politik davranışın amaçlanan veya amaçlanmayan sonuçları büyük ölçüde kültürel ortamın etkisi ile şekillenmektedir. Ayrıca örgütlerin faaliyet gösterdiği genel kültürel ortama

ek olarak örgütün sahip olduğu kültürel yapı da politik davranışlara etkide bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel yaşamda grup kültürü, gelişim kültürü, entelektüel kültür ve hiyerarşik kültür gibi kültürler bulunabilir. Örgütlerin sahip olduğu bu kültürel yapı ise çalışanların politik davranışlarını etkilemektedir. Grup kültürü daha uyumlu bir yapıyı ve daha katılımcı bir karar alma sürecini gerektirdiği için bu tür kültürel yapıya sahip örgütlerde örgütsel amaçlara ulaşmak için yönlendirilen politik davranışlar sergilenecektir. Benzer şekilde gelişim kültüründe çalışanlar üst yönetimi etkilemeye yönelik taktikleri tercih ederken, entelektüel kültürel ortamda ise çalışanlar performansı gerçekleştirmeye yönelik politik davranışları sergilemek için teşvik edilir. Son olarak hiyerarşik kültürel ortamda ise çalışanlar üst yönetimi etkilemeye yönelik politik davranışları sergilerler (Bai ve Koirala, 2018).

Görüldüğü üzere kişisel amaçların ön plana çıktığı politik davranışlar farklı faktörlerin etkisi ile stratejik bir karar olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu stratejik kararlarını etkileyen faktörler ise genel olarak durumsal faktörler, etkileyene ve etkilenene ilişkin karakteristik özellikler ve kültürel faktörler şeklinde ele alınmaktadır.

5. Politik davranışların sonuçları

Politik davranışlar çoğu zaman olumsuz sonuçların bir öncülü olarak değerlendirilmektedir. Örneğin politik davranışlar, iş arkadaşlarına gönüllü bir şekilde yardım etmek veya onları desteklemek konusunda çalışanların çekingen olmasına neden olabilir. Çünkü bu tür yardım faaliyetlerinin yanlış anlaşılabilceği endişesi taşıyabilirler. Bu da sosyal etkileşimleri bozmakta ve onlara zarar vermektedir (Gotsis ve Kortezi, 2010). Bir başka çalışmada işlevsiz politik davranışların işten ayrılma niyetini teşvik ettiği bulunmuştur (Clercq vd., 2023). 25059 bireysel katılımcıyı içeren 59 yayınlanmış ve yayınlanmamış çalışmadan 79 bağımsız örnek üzerinde gerçekleştirilen meta-analiz sonuçları örgütsel politikaya ilişkin algının sonuçlarına ilişkin geniş bir öngörü sunmaktadır. Meta analiz sonucuna göre örgütsel politika algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında güçlü negatif ilişkiler olduğu gösterilmiştir. Benzer şekilde, algılanan örgütsel politika ile iş stresinin sonuçları ve işten ayrılma niyetleri arasında orta derecede pozitif ilişkilerin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel politika ile rol içi iş performansı arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu bulunmuştur. Son olarak düzenleyici değişkenlere bakıldığında yaş, çalışma ortamı (yani kamu sektörü veya özel sektör) ve kültürel farklılıkların (yani yerel kültür veya uluslararası kültür) belirli algılanan örgütsel politika ilişkileri üzerinde koşullu etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Miller vd., 2008). Yapılan başka bir çalışmada ise

çalışanların algıladıkları politik davranışların işlerine karşı yabancılaşmasını artırdığı bulunmuştur (Tetik ve Yılmaz, 2021). Ayrıca algılanan örgütsel politikanın çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini ve iş tatminini azalttığı, işten ayrılma niyetini ise artırdığı bulunmuştur (Şevik, 2019). Ek olarak çalışanların örgütsel politika algıları arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin de arttığı bulunmuştur (Şevik, 2019; Erkutlu ve Soyumert, 2020).

Örgütsel politikaya ilişkin değerlendirmelerin çoğu bu davranışların olumsuz sonuçlara neden olan çıkarıcı davranışlar olduğu yönündedir. Ancak son zamanlardaki literatür örgütsel politika algısı ile çıktılar arasındaki ilişkilere aracılık eden mekanizmaların anlaşılmasının örgütsel politikanın olumlu veya olumsuz olarak algılanmasına ilişkin anlayışı değiştireceğini göstermektedir. Örneğin bazı araştırmacılar ağ kurma, ikna etme, koalisyon kurma, örgütsel hedeflere bağlanma gibi onaylanmış politik davranış taktiklerinin örgütsel hedeflere ulaşılması için ilham kaynağı olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel politikanın olumlu sonuçlarının da olabileceğini gösteren deneysel çalışmalar ise sınırlıdır. Bu az sayıda deneysel çalışmadan bir tanesi, örgütsel politikanın gelişmiş iletişim, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması, gelişmiş karar verme, bireysel kariyer gelişimi, bireysel tanınma, yeni fikirlerin teşvik edilmesi ve yararlı iletişim ağlarının kurulması gibi olumlu sonuçlarının olduğunu göstermiştir. (Landells ve Albrecht, 2013). Öte yandan örgütsel politika algısı, bireysel olarak çalışanları kamusal imajlarını şekillendirmek ve kişisel hedeflerini takip etmek için vatandaşlık davranışlarını kullanmaya teşvik etmektedir. Bakıldığında politik ortamlar çalışanların işlerinden tatmin olma derecelerini düşüren bir faktördür. Dolayısıyla iş tatmini düşük olan bireylerin ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri ihtimali zayıflamaktadır. Ancak güçlü bir kariyer eğilimi olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir araç olarak kullanmaları da muhtemel görünmektedir. Nitekim güçlü kariyer eğiliminin algılanan örgütsel politika ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine pozitif olarak, iş tatmininin ise bu ilişkiye negatif olarak aracılık ettiği bulunmuştur (Hsiung vd., 2012).

Dolayısıyla politik davranışların kullanım alanı, kullanım yoğunluğu, kullanım süresi, kullanım hedefi gibi faktörlere ek olarak hangi politik davranışların kullanıldığına bağlı olarak örgüt açısından, birey ya da diğer çalışanlar açısından farklı sonuçları olabilir. Ayrıca politik davranışlar ve politik davranışlara ilişkin algıların sonuçlarına aracılık edecek faktörler de kavrama ilişkin değerlendirmemizi geliştirebilir. Bu nedenle bu faktörlere ilişkin daha fazla deneysel araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Politik davranışların sonuçlarına ilişkin Bhatnagar (1992) tarafından sunulan model ise bu sonuçları değerlendirmek için yararlı bir çerçeve olabilir. Modele göre her

örgütsel politik davranışın örgüt için, etkileyen için, hedef için ve gözlemci için amaçlanan ve amaçlanmayan sonuçları olabilir. Yapılacak deneysel araştırmaların bu çerçeveye oturtulması politik davranışların sonuçlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

6. Politik davranışlar önlenebilir mi?

İşletmeler, çeşitli etki sistemlerinin söz konusu olduğu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Politika ise uzmanlık, otorite ve ideoloji etki sistemlerinin aksine örgüt tarafından yetkilendirilmemiş, sertifikalandırılmamış ve yaygın olarak kabul görmemiş bir etki sistemi olarak ele alınmaktadır. Ayrıca örgütlerde politika ve çatışmaların iki seviyede gerçekleştiği düşünülmektedir. Bu değerlendirme çerçevesinde birinci seviyede politika ve çatışmalar var olabilir ama baskın değildir. Yani bu seviyedeki çatışmalar ve politikalar örgüt için destek sütunlarına ek olan beşinci bir sütun vazifesi görmektedir. İkinci seviyede ise politika baskın bir etki sistemi olabilir ve çatışmalar güçlü bir şekilde var olabilir. Bunlar diğer etki sistemlerini zayıflatmış veya onların zayıflığında ortaya çıkmış olabilir. Bu ikinci seviye ise politik sahne olarak nitelendirilmektedir (Mintzber, 1985). Mintzberg'in bu görüşünden yola çıktığında örgütlerdeki yasal yetki, uzmanlık, ideolojik etkileme sistemlerinin zayıflaması durumunda politik etkileme yöntemleri ortaya çıkmakta ve örgütleri politik bir arenaya dönüştürmektedir.

Benzer şekilde birey, grup veya örgütler olarak nitelendirilen örgütsel aktörlere alternatifler arasından bir seçim yapma yetkisi ve yükümlülüğü verildiğinde bu aktörlerin görevlerini muhtemelen kendilerine en uygun şekilde gerçekleştirecekleri belirtilmektedir. Dolayısıyla politik davranış örgüt içerisinde güç elde etmeye yönelik tüm eylemleri ve bu eylemlerin çıkarlara ulaşmak ve onları desteklemek için kullanılmasını kapsayan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ayrıca politik gölge teorisi çerçevesinden değerlendirildiğinde örgütün çıkarları ile çelişmeyen ve bencil olmayan davranış kalıplarının bile gizli, çıkarıcı politik öğeler içerdiği ifade edilmektedir. Dahası belirli koşullar altında politik olmayan davranışlar örgütün içinden veya dışından bazı aktörler tarafından politik davranış olarak yorumlanma ihtimaline sahiptir (Samuel, 2018).

Yöneticiler çalışma ortamı ile ilgili düzeltici bazı önlemler aldıklarında politik davranışların olumsuz yönlerini belirli bir oranda etkisiz hale getirebilirler de örgütlerdeki politika tam anlamı ile ortadan kaldırılamaz. Politik davranışların etkilerini azaltmak için ise sistem belirsizliğini azaltmak, rekabeti azaltmak, mevcut politik egemenlikleri kırmak, gelecekteki politik egemenlikleri önlemek gibi stratejiler önerilmektedir. Sistem belirsizliğini

azaltmak için değerlendirmelere esas temellerin ve süreçlerin netleştirilmesi, yüksek ve düşük performans arasındaki ödüllerin farklılaştırılması, ödüllerin hemen ve doğrudan performansla ilgili olmasına dikkat edilmesi gibi stratejiler önerilmektedir. Rekabeti azaltmak için ise yöneticiler arasındaki kaynak rekabetinin en aza indirilmesi ve kaynak rekabetinin dış odaklı amaç ve hedeflerle değiştirilmesi stratejileri önerilmektedir. Mevcut politik egemenlikleri kırmak için ise işlevsiz alt grupların ortadan kaldırılması veya parçalanması, politik kayırmacılığı bir yönetim tarzı olarak benimseyen yöneticilerin uyarılması ve gerektiğinde rollerinin değiştirilmesi ve örgütten uzaklaştırılması gibi stratejiler önerilmektedir. Son olarak gelecekteki politik egemenliklerin önüne geçmek için ise örgütsel amaçları bireysel amaçlardan daha çok önemseyen apolitik bir tutumun terfi için en önemli kriterlerden biri haline getirilmesi önerilmektedir (Black ve Bright, 2019).

7. Sonuç

Bu çalışma kapsamında çok çeşitli motivasyonlarla ve amaçlarla ortaya çıkan çalışan davranışlarının tanımlanabilmesi, nedenlerinin ve sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi için bütün örgütlerde görülmesi muhtemel politik davranışların genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Politik davranışlar resmi görev ve rollerin ötesinde, bilinçli ve kasıtlı olarak çıkarları gerçekleştirmeyi amaçlayan resmi olmayan davranışları ifade etmektedir (Bursalı, 2017). Dolayısıyla politik davranışlar genel olarak adaleti, örgütü veya diğer çalışanları dikkate almadan sadece bireysel çıkarlara odaklanan, bilinçli ve kasıtlı bir biçimde sergilenen rol ötesi faaliyetler olarak yorumlanabilir.

Politik davranışlar dikey-yatay, içsel-dışsal ve meşru-gayri meşru boyutları yansıtan etkileme taktiklerini ifade etmektedir. Bu taktiklerin sayısı ve isimleri farklılaşmakla beraber başkalarını suçlama, bilginin seçici kullanımı, imaj oluşturma, destek alma, başkalarını övmek ve sevindirmek, koalisyon oluşturmak, ağ oluşturma ve iyilik taktikleri bu taktiklere örnek gösterilebilir. Bu taktikler ise durum, etkileyen kişi ve hedef kişiye ait karakteristik bazı özelliklerden etkilenmektedir. Bu taktiklerin etkisi ile de kişi, örgüt, hedef ve gözlemciler açısından istenen ve istenmeyen bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Bhatnagar, 1992).

Örgütteki politik davranışlar örgüt üyelerinin sübjektif bir değerlendirmesi sonucunda örgütlerde bir politik algının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bir örgütte, çalışanların o örgüte, örgütün yöneticilerine ve meslektaşlarına yönelik politik algılarının oluşması, örgütteki karar ve uygulamaları ne kadar politik olarak algıladıklarına dair bir işarettir. Bu nedenle, örgütte alınan kararlar, sergilenen davranışlar ve uygulamaların yararlı

ya da zararlı olup olmadığı, gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak değişebilir ve subjektif bir özellik taşıyabilir (Bursalı, 2017).

Görüldüğü üzere hangi boyut altında, hangi faktörün etkisi ile ve hangi taktiksel davranış sergilenirse sergilenir örgütler, etkileyen, hedef ve diğer kişiler açısından bazı etkilerin ve farklı algıların ortaya çıkması kaçınılmaz görünmektedir. Politik davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı elbette ki çok önemlidir. Bu örgütteki politik kültürün anlaşılması açısından bir gerekliliktir. Şu hususu da belirtmek gerekir ki etkileyenin peşinden koştuğu amaç ile örgütün veya örgütteki diğer kişilerin amaçlarının örtüşmesi elbette mümkündür. Ancak kişinin sadece kendi amacına odaklanması politik davranışın doğasında bulunmaktadır. Dolayısıyla amaçların örtüşmesi veya politik davranışın sonucunun örgütler açısından ya da bazı çalışanlar tarafından olumlu sonuçlanması politik davranışın bencilce bir amaçla ortaya çıktığı anlamını değiştirmeyecektir. Bu nedenle kaybeden tarafların mutluluğu, politik davranışlar sergileyen çalışanların farklı amaçlar edinerek daha ahlaki ve özgecil davranışlarla ihtiyaçlarını karşılaması ve örgütlerin amaçlarına mutlu çalışanlarla ulaşabilmesi için bilimsel çalışmaların politik davranışların arkasındaki niyete odaklanarak özgecil ve bencil davranışları ayırt etmesi ve bu davranışların nedenlerini anlaması önemlidir. Bu nedenle politik davranışlara ilişkin gelecekte yapılacak araştırmalarda kişiyi politik davranışlara iten durumsal, bireysel ve hedefe ilişkin temel faktörlerin belirlenmesi, çalışanların politik davranışlarla ulaşmaya çalıştığı amaçların anlaşılması, hangi davranışların politik davranış olarak değerlendirilebileceğinin açıklığa kavuşturulması, hangi temel faktörlerle hangi politik davranışların daha çok ilişkili olduğunun ortaya çıkarılması ve politik davranışlar yerine daha özgecil davranışları teşvik edecek uygulamaların ya da faktörlerin tespit edilmesi hem uygulayıcılar hem de literatür açısından faydalı olacaktır. Çünkü her politik davranış aslında bireyler, örgütler ve diğer çalışanlar açısından iyileştirilmesi gereken alanlara işaret etmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi kültür politik davranışları etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bhatnagar, 1992). Bu nedenle örgüt içerisindeki politik davranışların özellikle Türkiye örneğinde daha iyi anlaşılması için literatürde önemli boşlukların bulunduğu söylenebilir. Örneğin çalışanların iş yaşamı kalitesine ilişkin algılarının politik davranışları nasıl etkilediği incelenebilir. Nitekim Sezici (2014) yaptığı çalışmada çalışma yaşamı kalitesinin bazı boyutları ile iş yerinde sapkın davranışların politik sapmalar boyutu arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Böylelikle çalışanların iş yerinde karşılanması gereken ihtiyaçları ile politik davranışları arasındaki ilişki daha iyi anlaşılacaktır. Literatürde henüz yeteri kadar araştı-

rılmamış olan bir diğer konu ise bireylerin kariyer beklentileri ile politik davranışları arasındaki ilişkidir. Nitekim bireylerin kariyer beklentileri ile politik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Arıkan, 2011). Ayrıca henüz yeterli doyuma ulaşmamış bir diğer araştırma alanı da politik davranışların kuşaklar açısından nasıl farklılaştığıdır. Politik davranışlar ile kuşaklar arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar ülkemizde çok sınırlıdır (Pehlivan vd., 2019; Sever, 2019). Türkiye’de Z kuşağının politik davranışlarla ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Z kuşağının 1995 ve 2012 yılları arasında doğan bireylerden meydana geldiği belirtildiğine göre (Gabrielova ve Buchko, 2021) bu kuşağın üyelerinin iş yaşamının henüz başında olduğu ve ileriki zamanlarda iş yaşamında birçok pozisyonu işgal edeceği söylenebilir. Bu durumda bu kuşağın politik davranışlara yaklaşımı araştırılması gereken önemli bir boşluk olarak değerlendirilebilir. Politik davranış ile ilgili olarak Türkiye yazınında daha fazla araştırılması gereken bir başka boşluk ise liderlik tarzları ile politik davranışlar arasındaki ilişkidir. Liderlik tarzları ile politik davranışlar arasındaki ilişki üzerine birkaç araştırma bulunsa da (Erdem ve Alayoğlu, 2016; Merdan, 2022; Yaşar ve Evrim, 2022; Kuru, 2017) bazı araştırmaların sonuçları arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Merdan (2022), araştırmasında etik liderliğin politik davranışları artırdığı sonucuna ulaşırken, Kuru (2017) tarafından yapılan araştırmada etik liderlik ile politik davranışlar arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle etik liderlik başta olmak üzere liderlik tarzları ile politik davranış ilişkisinin daha iyi anlaşılması için daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Örgüt içerisindeki politik taktikler aslında güç temelli bir davranış olarak tanımlanmasına rağmen (Erol, 2019) güç kaynaklarının politik davranışlar üzerindeki etkisi üzerine çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu sınırlı çalışmalardan bazıları güç kaynakları ile politik davranışlar arasındaki ilişkiye odaklanırken (Odabaşı, 2021; Armağan; 2005) bazıları da güç mesafesi algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Ulus ve Kanbur, 2020; Arıkan, 2011). Bu nedenle politik davranışlar ile örgütlerdeki güç kavramı arasındaki ilişkinin farklı örneklemeler üzerinden daha çok araştırılmaya ihtiyacı vardır.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri de politik davranış modeline (Bhatnagar, 1992) göre etkileyen kişiye ait karakteristik özellikler arasında gösterilebilir. Yerel yazın incelendiğinde psikolojik sermaye ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Yapılan incelemede politik davranışların diğer çalışanlar tarafından algılanması ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen

birkaç çalışma olmasına rağmen (Karakuş ve Aykan, 2022; Şevik, 2020; Erkutlu ve Soyumert, 2020) çalışanların politik davranış sergilemesi ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiye odaklanan sadece bir araştırmaya rastlanmıştır (Oruç ve Kutanis, 2015). Bu nedenle psikolojik sermaye ve alt boyutlarının politik davranışlar ve taktikleri ile ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı örneklemeler üzerinden daha çok çalışmanın yapılması gerekmektedir. Öte yandan etkileyen kişiye ait karakteristik özelliklerden olan kişilik özellikleri ile politik davranışlar arasındaki ilişkinin de yerel yazında yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Yapılan incelemede çalışanların kişilik özellikleri ile politik davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Mert, 2021; Yemenici ve Bozkurt, 2020; Batga ve Özdemir, 2022).

Sonuç olarak politik davranışın özünde görünenden başka bir amaçla sergilenen davranışları ifade ettiği söylenebilir. Örneğin bir çalışanın işe yeni girmiş bir akranına iş yerine adapte olabilmesi ve işi öğrenmesi için yardımcı olması görünürde özgecil bir davranış olarak nitelendirilse de bu davranışın o kişinin hoşlanmadığı bir akranını saf dışı bırakmak için yerine getirilmesi davranışa politik bir nitelik kazandırmaktadır. Dolayısıyla her politik davranışın kişisel çıkarlar gözetilerek gizli amaçlar taşıdığı söylenebilir. Kişinin hem kendi çıkarını düşünmesi hem de örgütün çıkarını düşünmesi ve kazan kazan mantığı ile davranış sergilemesi bu davranışın gizli bir amaç taşımadığı anlamına gelmez. Davranışın arkasında yatan amaç kadar bu davranışın diğer taraflar veya örgüt açısından nasıl algılandığı da elbette önemlidir. Ancak bu algının tespit edilmesi, nedenlerinin ve sonuçlarının araştırılması örgütler için çok önemli faydalar sağlasa da bu algıya neden olan uygulamaların veya davranışların nedenlerinin ve sonuçlarının anlaşılması ve bu nedenlerin bertaraf edilmesi de önemle üzerinde durulması gereken bir husustur. Alan yazın incelendiğinde literatürün son yıllarda politik davranışlardan çok bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklandığı görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu algının araştırılması önemli olmakla beraber politik davranışlara odaklanan çalışmalara da ağırlık vermek ya da politik algı ile politik davranış dengeli bir şekilde bir bütün olarak ele almak bu tür davranışların nedenlerinin ve sonuçlarının tam anlamı ile anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca politik davranışlara ilişkin araştırmalar yerel kültür düzleminde nedenleri ve sonuçları bağlamında henüz yeterli doyuma ulaşmadığından literatürde incelenmesi gereken birçok boşluk bulunmaktadır. Bu boşlukların bilimsel araştırmalarla doldurulması örgütsel yaşamdaki politik davranışların nedenlerini daha iyi anlamamızı, onları daha iyi yönlendirmemizi ve daha özgecil davranışları teşvik edecek örgütsel uygulamalar ve politikalar belirleyebilmemizi sağlayabilir.

Kaynakça

- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi: “İzmir Yazılı Basınında Bir Uygulama”. *Journal of Management and Economics Research*, 3(4), 91-107.
- Bai, X., & Koirala, K. (2018). The influence of culture in the international business decision-making process. Master Thesis, Jönköping University, Sweden
- Batga, B., & Özdemir, L. (2022). Kişilik Özelliklerinin Politik Davranışlar Üzerine Etkisinde Algılanan Etik İş İkliminin Rolü. *Journal of Economics and Business*, 11(21), 19-38.
- Bhatnagar, D. (1992). Understanding political behaviour in organizations: A framework. *Vikalpa* 17(2), 15-24.
- Black, J.S., & Bright, D.S.(2019). *Organizational Behavior*. OpenStax. <https://openstax.org/books/organizational-behavior/pages/13-4-limiting-the-influence-of-political-behavior>.
- Bursalı, Y. M. (2017). Örgütsel politikanın işleyişi: Temel dayanaklara ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(12), 143-159.
- Çelîk, O. T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algularıyla örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Malatya, Türkiye.
- De Clercq, D., Khan, M. A., & Haq, I. U. (2023). Perceived organizational politics and turnover intentions: critical roles of social adaptive behavior and emotional regulation skills. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 247-265.
- Demirel, Y., Turan, E., Çetin, S., & Dengel, D. (2019). Örgütlerde politik davranışların kariyer planlama üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 302-314.
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demirbaş, H. T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 39-63.
- Eketu, C. A., & Chukwumeka, W.O. (2018). Managing Political Behaviour in Strategy Implementation. *International Journal of Management and Economics Invention* 4(46), 1793-1797.
- Erdem, M., & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 83-96.

- Erkutlu, H. V., & Soyumert, N. (2020). Örgütsel politika algısı ve örgütsel ses-sizlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü. *Journal Of Organizational Psychology And Behavior 1*(1), pp. 1-14.
- Erol, E. (2019). Politik Taktikler Ölçeği-Üniversite/Fakülte Versiyonunun Geliştirilmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 14(3), 531-563.
- Farrell, D.; Petersen, J. C. . (1982). Patterns of political behavior in organiza-tion. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Goltz, S. M. (2003). Considering political behavior in organizations. *The Behav-ior Analyst Today*, 4(3), 354.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organization-al politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93, 497-517.
- Hsiung, H. H., Lin, C. W., & Lin, C. S. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organi-zational Psychology*, 85(2), 258-276.
- İslamoğlu, G., & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7(14), 135-153.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. . (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. . *Journal of management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. Educational and Psychological measurement. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
- Karakuş, G., & Aykan, E. (2022). Örgütlerde politika algılamalarının sapkın örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri: Pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, (36).
- Kidron, A., & Vinarski Peretz, H. (2018). Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organiza-tions: A mixed methods study. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 773-795.
- Kurt, E. & Doğramacı, B. (2014). Terfi, işlem kayırmacılığı ve işe alma boyut-larında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 82-96.

- Kuru, B. (2017). *Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmenler üzerinde bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Landells, E., & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.
- Latif, A., Abideen, Z. U., & Nazar, M. S. (2011). Individual Political Behavior in Organizational Relationship. *Journal of Politics and Law*, 4(1).
- Liu, Y., Liu, J., & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6), 1432-1460.
- Memduhoğlu, H. B., & Türhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73-90.
- Merdan, E. (2022). Etik Liderliğin Politik Davranış Üzerine Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracılık Rolü. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 38-52.
- Mert, E. (2021). *İş güvencesizliği algısı ve öz yeterlilik düzeyinin politik davranış üzerindeki etkisi*. Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- Murray, V., & Gandz, J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business horizons*, 23(6), 11-23.
- Odabaşı, S. (2021). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişki*. Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Oruç, E., & Kutanis, R. Ö. (2015). Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 36-58.
- Pehlivan, A. E., Kilical, L., & Kizildag, D. (2019). X ve y kuşaklarının politik davranış algılarının karşılaştırılması. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 219-232.
- Royle, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2005). The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship behavior and political behavior. *Organizational Analysis (15517470)*, 13(1), 53-71.

- Samuel, Y. (2018). *The political agenda of organizations*. Routledge, Newyork, U.S.A.
- Sever, F. (2019). *X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış üzerindeki etkisi*. Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- Sezici, E. (2014). Çalışma yaşamı kalitesi, işyerinde sapkın davranış ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 235-246.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya, Türkiye
- Şevik, Ü. (2020). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (63), 206-227.
- Tetik, R.A. & Yılmaz, G.Ö (2021). Algılanan örgüt içi politik davranışların işe yabancılaşmaya etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 2737-2755. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.896>
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 229-245.
- Ulus, A. B., & Kanbur, A. (2020). Güç mesafesi ve örgütsel adaletin politik davranışlar üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3451-3466.
- Yaşar, Ö., & Evrim, E. (2022). Eğitim Fakültelerindeki Paternalist Liderlik ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 23(3), 229-244.
- Yemenici, A. D., & Bozkurt, Ö. (2020). Çalışanların politik taktik davranışları ile makyavelizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: Düzce ili imalat sanayi örneği. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 80-98.
- Yıldırım, M. (2022). Yukarı yönlü etkileme bakış açısıyla izlenim yönetimi taktikleri, politik taktikler ve proaktif etkileme taktikleri. *Sosyal Bilimlerde Disiplinler Arası Çalışmalar-I*, 135. Özgür Yayınları, Gaziantep.
- Yılmaz, A. & Erol, E. (2023). Okullardaki örgüt kültürü ile politik taktikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(2), 223-245.

- Yolaç, S. (2009). Politik davranış ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(31), 157-166. *Öneri Dergisi*, 8(31), 157-166.
- Zanzi, A., Arthur, M. B., & Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational behavior*, 12(3), 219-233.