

## Örgütsel Politika ve Politik Davranışlara Yönelik Bir Bakış Açısı<sup>1</sup>

Özge Mehtap<sup>2</sup>

### Özet

Örgüt içi politika, örgütsel yaşamın kaçınılmaz ve doğal bir olgusu olmasına rağmen örgütsel çalışmalarda bu konuya gereken önem verilmemektedir. Var olan çalışmaların çoğu ise örgüt içi politikaya içerik olarak dar ve negatif bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Politika bir olgu olarak içinde ikilemler, karmaşa ve farklı görüşleri barındırmaktadır. Politika genellikle kavram olarak olumsuz çağrışımlar yaptığından dolayı örgütsel politikaya yönelik çalışmalar çoğunlukla olumsuz performans göstergeleri üzerindeki etkisi yönünden ele alınmıştır fakat uygulanma şekline göre aslında politika olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Burada önemli olan nokta politikanın özünde olumsuz bir kavram olmadığı gerçeğinden hareket ederek örgütün faydasına olacak şekilde nasıl uygulanabileceği üzerinde odaklanılmasıdır. Literatürde bu alanda yapılan çalışmaların artırılması gelecekte bu karmaşanın azaltılması ve aynı zamanda hem politika hem de örgütsel politika literatürünün zenginleştirilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

### Giriş

Politika, toplum yaşamının doğal bir olgusu olduğu gibi örgütsel yaşamın da vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgütler, politikadan bağımsız olarak düşünülemezler; nasıl ki planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme, yönetimin başlıca fonksiyonları ise politika da onun doğal bir parçasıdır. Kıt kaynakların ve çatışmaların var olduğu ve ortak bir paydada uzlaşımın gerekli olduğu her yerde dolayısıyla örgütlerde de politika, yönetim ve yöneticilerin bu kıt kaynakların paylaşımı, çatışmaların ise çözümünde kullandıkları bir araçtır.

1 Bu kitap bölümü Doktora Tez Çalışmamdan alınmıştır.

2 Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, ozge.mehtap@kocaeli.edu.tr, Orcid Id: 0000-0003-1974-2568

Politika, örgüt çalışmaları içerisinde iki farklı anlam kazanmaktadır. Bunlardan birincisi, genellikle önceden belirlenmiş ve yazılı olan, belirli durumlarda işletmenin amaçlarına ulaşması için izlemesi gereken rehber niteliğindeki biçimsel, ilke ya da kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın, kavram olarak İngilizcedeki karşılığı “Company Policy”dir; Türkçede ise genellikle “İşletme Politikası” olarak adlandırılmaktadır. İkinci olarak politika, işletme literatüründe, bu birinci anlamının dışında ve ondan farklı bir şekilde, örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çabaları olarak tanımlanmaktadır. Bu ikinci tanımın İngilizcedeki karşılığı “Organizational Politics” olup, Türkçe’ye ise “Örgüt İçi Politika” ya da “Örgütsel Politika” şeklinde çevrimi yapılmıştır. Bu anlamıyla örgüt içi politika, örgüt içindeki bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda diğer bireyleri istenilen yönde davranışa sevk edebilmek adına sergiledikleri eylemler ya da davranışlar olarak da tanımlanmaktadır. Çok yakın bir zamana kadar işletme literatüründe, politikadan bahsedildiğinde ilk akla gelenin birinci anlamıyla uzun vadede izlenen rehberler bütünü olması, Türkiye’deki bu alanda yapılan çalışmaların azlığından ve “policy” ve “politics” kavramlarının farklı bir şekilde Türkçeye çevriminin yapılmamış olmasından kaynaklanmaktaydı. Günümüzde Örgütsel Politikaya yönelik çalışmalar artmakla birlikte bu çalışmalar hala yeterli sayıda değildir ve bu alandaki kavram karmaşası devam etmektedir.

Örgütsel politika bir anlamda liderliğin bir konusudur. Politik davranışın neyi içerdiği incelendiğinde, karşılıklı konuşmaların kontrol edilmesinden, etkileme taktiklerine ve etkileme yönetimi tekniklerine kadar geniş bir yelpazede tanımlandığı ve hatta bazı görüşlere göre, bireyin örgüt içindeki tüm davranışları, söyledikleri ve yaptıklarının, politika ve güç kullanımı açısından tanımlanabildiği görülmektedir.

Diğer bir karmaşa ise Örgütsel politika çalışmalarının kendi içinde iki farklı kola ayrılmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içi politik etkileme davranışlarına (Political Influence Behaviours) yönelik çalışmalar, örgüt içi politikaya yönelik çalışmaların bir kolunu oluşturmaktadırlar. Diğer kolunu ise örgüt içi politikaya yönelik algılar (Perceptions of Organizational Politics) oluşturmaktadır. Algılarla ilgili çalışmalar, politikaya yalnızca çıkar ilişkileri temelinde bakıp, sübjektif bir olgu olarak yaklaşırken; politik davranışlara yönelik çalışmalar ise örgüt içi politika kavramına daha objektif olarak yaklaşmakta ve bu kavramı örgütsel amaçlara ulaşmakta kullanılan bir güç mücadelesi ve bu mücadelede uygulanan birtakım taktikler ya da davranışlar olarak açıklamaya çalışmaktadır. Son dönemde ise bu iki bakış açısına bir üçüncü araştırma alanı olarak politik yetenekler üzerine yapılan araştırmalar eklenmiştir.

Örgütsel politikaya yönelik yapılan ‘sübjektif’ çalışmalarda, politikaya yönelik algıların, genellikle, iş tatmininde ve örgüte duyulan bağlılıkta azalma veya işten çıkma oranlarında artma gibi birtakım olumsuz sonuçlarla bağlantısının kurulduğu görülmüştür. Bunun tam tersi, örgüt içi politika araştırmalarının diğer kolu olan politik etkileme davranışlarına yönelik çalışmalarda ise, bu davranışların katılım, yöneticiye duyulan duygusal bağlılık, örgüte duyulan duygusal bağlılık gibi örgüt performansı açısından olumlu sonuçları olan değişkenlerle bağlantılarının kurulduğu görülmüştür. Politik davranışlarla ilgili çalışmalarda bu davranışların hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceği ve politikanın kendisini pozitif veya negatif yapan unsurun, onun altında yatan amaçlar olduğu vurgulanmaktadır.

## 1. Örgütsel Politika

Politika, örgüt içinde örgütlerin doğası gereği var olan bir olgu olmasına rağmen, çağrıştırdığı farklı anlamlar nedeniyle genel olarak çıkar ilişkileriyle özdeşleştirilmektedir.<sup>3</sup> Politikanın içeriği tam olarak anlaşılamadığından dolayı da örgüt içi politika istenilmeyen bir olgu haline gelmektedir. Örgüt açısından politikanın içeriğinin tam olarak anlaşılamaması ise bu konunun örgütsel konular içerisinde yeteri kadar ele alınmamasından kaynaklanmaktadır.

### 1.1. Politika Kavramı

Politika kavramı, köken olarak Eski Yunan’a ve kelime anlamı olarak da eski Yunan’da şehir anlamına gelen “polis” kelimesine dayanmaktadır. Bu dönemde politika devlet yönetimi ve devlet işleriyle ilgili olan her şeyle eş tutulmuştur. Politika biliminin ilk ortaya çıkışı Plato’ya dayansa da Plato politikaya daha çok felsefi bakış açısıyla yaklaşmıştır. Onun öğrencisi olan Aristo ise politika üzerine ampirik anlamda çalışmalar yapan ilk politika bilimcidir. Aristo, politikanın bir **master science** yani “bilimlerin ustası” ya da “ana bilim” olduğunu ileri sürmüştür.<sup>4</sup> Politikayı bu şekilde tanımlamadaki amacı, her şeyin bir politik çerçeve içinde işlediğini ve politikanın pek çok başka şeyi yönettiğini belirtmek istemesidir. Aristo’ya göre “İnsan doğası gereği politik bir hayvandır.”. İnsanlar sadece politik bir yaşam içinde iyi bir hayat sürdürebilirler. Aristo politikayı yönetimin (devlet yönetiminin) ideal sistemi olarak görmüştür.<sup>5</sup>

3 E. Vigoda, A. Cohen, “Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study”, *Journal of Business Research*, Vol.55, No.4, 2001, s.311

4 M. G. Roskin, v.d., *Political Science: AN Introduction*, 11th Edition, US, Pearson, 2010, s.4.

5 G. H. Sabine, *A History of Political Theory*, Illinois, Dryden Press, 1961, s. 3-5.

Politikanın, tarih, ekonomi, sosyoloji, antropoloji ve psikoloji gibi pek çok başka bilimle ilgisi olsa da onu diğer bilimlerden ayıran en önemli konulardan biri “güç” üzerindeki odağıdır. Politik güç, “bir kimsenin başka bir kimseye istediğini yaptırabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Machiavelli de politika incelemelerinde güç üzerinde odaklanmıştır. Niccolo Machiavelli’nin 16. yy. yazdığı “Prince” adlı kitabıyla politika bilimine katkısından dolayı bazı kaynaklar onu politika biliminin ikinci kurucusu olarak adlandırmaktadır.<sup>6</sup>

Machiavelli’den sonra, Thomas Hobbes, John Locke ve J. J. Rousseau, politik sistemlerin neden var olduğunu incelemişler ve ‘kontratçılar’ olarak adlandırılmışlardır.<sup>7</sup> Bu düşünürlerin ‘kontratçılar’ olarak adlandırılmalarının nedeni, politik sistemlerin incelenmesinde pek çok konuda farklılaşmalarına rağmen, “sosyal kontrat” ya da “toplumsal sözleşme” olarak adlandırılan, bireylerin sivil toplum içerisinde bir sözleşme imzalamış gibi birleştikleri teorisinde anlaşmalarından ileri gelmiştir.

Politika, temel anlamda ülke ya da devlet yönetimlerinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. “Politika” çalışmak özünde devleti ya da yönetimi (government) çalışmaktır.<sup>8</sup> Fakat aslında politika topluluk halinde yaşayan insanlar arasında doğar ve yöneten ile yönetilen ilişkisinin olduğu her yerde bulunmaktadır.

Politika Andrew Heywood’un “Politics” kitabında şöyle tanımlanmıştır:<sup>9</sup>

“Politika, insanların içinde yaşadığı kuralları değiştirme, oluşturma ve korumalarını sağlayan faaliyetlerdir.”

Politika, çatışma ve anlaşma ile doğrudan ilişkilidir. Politika ile ilgili geçmişten günümüze yapılan tanımlamalar, iki ayrı ve zıt görüş etrafında toplanmıştır. Bu görüşlerden birine göre, politika, bir arada yaşayan insanlar arasındaki çatışma, mücadele ve kavgayı anlatmaktadır. İnsanların doğaları gereği sahip oldukları farklı çıkar, düşünce ve eğilimler yine doğal olarak çatışmayı beraberinde getirirler. Çatışmanın asıl konusu toplumdaki değerlerin paylaşılmasıdır. Bu görüşün karşısında olan görüş ise, politikanın özel çıkarların ötesinde, toplumun genel yararı ve iyiliğine yönelik çalışmak ve bütünlük sağlamak amacı güttüğünü savunmaktadır. Fakat aslında politika bu iki görüşü de kapsamaktadır. Politika bir yandan bir güç mücadelesini yani

6 Roskin, a.g.e., s.23.

7 A.e., s.25.

8 A. T. Kışlalı, **Siyaset Bilimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 1997, s.17.

9 A. Heywood, **Politics**, London, Macmillan, 1997, s.4.

çatışmayı içerirken diğer yandan bu çatışmaların ortak bir çıkar etrafında uzlaştırılmasını da içermektedir.<sup>10</sup>

Rekabet, farklı istekler, çatışan ihtiyaçlar ve çıkarlar, kurallarla ilgili anlaşmazlığı getirir. Fakat insanlar şunun farkına varmak zorundadırlar ki; bu kuralları etkileyebilmek ve onlara uyulmasını sağlamak için örgüt içindeki diğer insanlarla çalışmaları gerekmektedir. Politik teori, en basit şekliyle, insanın içinde bulunduğu grup yaşamını ve örgütünü bilinçli bir şekilde anlama ve sorunlarını çözme yolundaki çabalarıdır. Bu nedenle politik teori bir entelektüel gelenektir ve politik teori tarihi zaman içerisindeki politik problemler hakkında insanların düşüncelerindeki evrimi içermektedir. Politik kurumlar ve politik teoriler anlam ve amaç açısından birleşmektedirler. Her ikisinin de amacı insanları, nesnelere ve olayları ortak çıkarlar ve ortak iyilikleri altında birleştirmektir.<sup>11</sup>

Politika'nın içeriğini netleştirme çabalarında genellikle iki tane başlıca sorunla karşı karşıya kalınmıştır. Birincisi, "politika" ile ilgili olarak hemen hemen herkesin önceden kafasında belirlediği birtakım düşünceleri olması ve konuyla ilgili çalışanların bile birtakım önyargılara sahip olmasıdır. Bu nedenle de politikaya kavram olarak bile tarafsız yaklaşmak zor hale gelmektedir. Genellikle politika, manipülasyon, çıkar amacı gütmeye, kötüye kullanma karışıklık içine itme gibi kavramlarla insanların zihinlerinde yer etmektedir. Bu kavramın bu şekilde ele alınması sadece halka ait ve yeni bir yaklaşım olmayıp, konuyla ilgili 18.yy. kadar uzanan çalışmalarda da yer bulmaktadır. Örneğin 1775 yılında Samuel Johnson politikayı "sadece dünya içerisinde yükselme çabası"ndan öte görmemiştir. Fakat Politikayı tanımlama çabaları bu gibi önyargılı yaklaşımlardan uzak olmalıdır.<sup>12</sup> Politika başlı başına bir bilimdir ve aslında insan hayatı içerisinde önemi büyük ve değerli olan bir bilimdir.

Politikanın içeriğinin netleştirilmesi çabalarıyla ilgili ikinci sorun, politikanın ne ile ilgili olduğuna dair çok sayıda yaklaşım bulunmasından kaynaklanmaktadır. Politika, gücün ve otoritenin kullanımı, toplu kararların verilmesi, kıt kaynakların dağıtılması ve bunun gibi daha pek çok şey olarak tanımlanmaktadır. Bu farklı tanımlardan yola çıkarak politikanın farklı bakış açıları şu dört ana yaklaşım etrafında toplanmıştır:<sup>13</sup>

- Yönetimin sanatı olarak politika

10 M. Kapani, **Politika Bilimine Giriş**, Ankara, Bilgi Yayınevi,1995, s.17-18.

11 Sabine, a.g.e., s. 3-5.

12 Heywood, a.g.e., s. 4-5.

13 A.e., s.5.

- Uzlaşma ve fikir birliğine varma olarak politika
- Güç olarak politika
- Kamu işleri olarak politika

Politika üzerinde uzun seneler çalışmalar yapmış olan Amerikalı siyaset bilimci David Easton politikayı, ödül, ceza veya faydaların, toplumdan gelen birtakım itici kuvvet karşılığında, yönetim tarafından toplumda yerlerinin tayin edilmesi olarak tanımlamıştır.<sup>14</sup> Bu anlamda politikanın “policy” olarak adlandırılan, topluluk adına eylem planları oluşturan biçimsel ve otorite tarafından verilen kararlarla yakından ilgili olduğu görülmektedir.

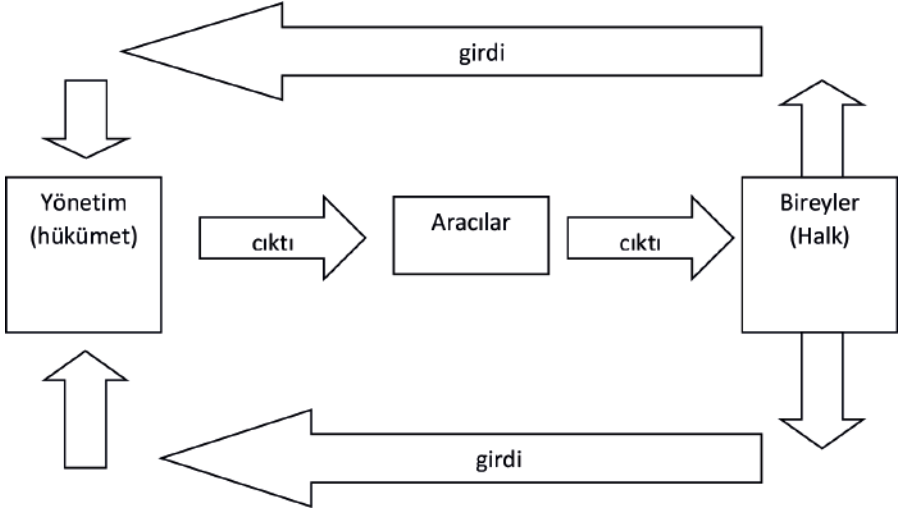
David Easton, politika biliminde sistem yaklaşımının öncülüğünü yapmıştır. Ona göre, politik sistem toplumsal sistemin bir parçasıdır.<sup>15</sup> David Easton’ın sunduğu “Politik Sistem Modeli”nde, bu politik sistemi oluşturan üç grup bulunmaktadır: halk, yönetim ve yönetim ile insanlar arasında aracı rolünü gören “**gatekeepers**” adını verdiği bir topluluk. Bu sistemde insanlar ya da halk, araçlara (gatekeepers), araçlar da yönetime girdi sağlamaktadır. Bu girdiler daha sonra yönetim tarafından birtakım süreçlerden geçerek halka çıktı olarak geri dönmektedir. Bu modelde insanlar talep ve destekte bulunurlar, talepler daha yüksek standartlar için yapılan baskılardır. Destek ise insanların politik sisteme katılma yoludur; vergi ödeyerek, itaat, uyum ve katılım ile bunu gösterirler. Çıktılar, hükümetin karar ve faaliyetleridir. Politikaların ve kuralların uygulanması, vergilendirme, fonlama vs. gibi uygulamalar hükümetin ya da devletin uyguladığı çıktılardır. Araçlar olarak adlandırılan bölüm ise politik partiler ve çıkar gruplarıdır. Bunlar insanların sağladığı destek ve talep girdisinin, politik sistemlere akışını sağlamakla görevlidirler.

David Easton’ın politik sistem modeli yönetenler ve yönetilenler arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişkiyi içermektedir. Yöneticiler ve örgüt tarafından kendilerine yönelik getiriler, davranışlar ya da sonuçlar karşılığında yönetilenler de birtakım davranışlarda bulunurlar. Şekil 1’de bu sistem modeli açıklanmıştır.

---

14 A.e., s.6.

15 Kışlalı, a.g.e., s.32-33.



Şekil 1. David Easton'ın Politik Sistem Modeli

## 1.2. Örgüt İçi Politika, Güç ve Etkileme Kavramları

### 1.2.1. Örgüt İçi Politika

Örgütsel Politika ve Taktikler kitabını yazan Yücel Ertekin'in tanımıyla, örgütlerde politik model<sup>16</sup>, politikayı, bireylerin ve grupların, örgütün kıt kaynaklarının paylaşımı için rekabet ettiği ve örgüt için stratejiler ve amaçlar üretmeye çalışan eylemler dizisi olarak değerlendirmektedir.

Tamer Koçel'e göre, örgüt içi politika, "örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır". Örgüt içindeki farklı kişilerin sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkiledikleri bir süreç olan bu davranışlar, aynı zamanda örgüt açısından yararlı ya da yararsız olan sonuçlara da yol açabilmektedirler.<sup>17</sup>

Ferris ve çalışma arkadaşlarına göre<sup>18</sup> örgüt içinde politika; davranış ve karar verme kuralları belirsiz olduğu veya bu gibi kurallar çok fazla bulunmadığında ya da kaynaklar sınırlı veya kıt olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalar örgüt içi politikayı güç oyunları ve etkileme

16 Y. Ertekin, *Örgütsel Politika ve Taktikler*, Ankara, TODAİE, 2003, s. 2.

17 T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan, 2007, s.436.

18 G.R. Ferris, v.d., "Perceptions of Organizational Politics Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes", *Human Relations*, Vol.49, No.2, 1996, s. 235.

taktikleri olarak ele alırlarken bazısı eşitlik ve adalet duyguları olarak ele almaktadırlar<sup>19</sup>. Politik davranış her işyerinde ve her kademedede bulunan bir davranıştır fakat anlaşılması zordur.<sup>20</sup> Aslında anlaşılmasının zorluğu örgüt içi politika konusundaki kavram karmaşasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerin rasyonel bakış açısı modelinin tersine politik bakış açısı, örgütlerin doğası gereği politik arenalar olduğunu ve insanların rasyonel yaklaşımlarla açıklanamayacak şekilde davrandıklarını vurgulamaktadır<sup>21</sup>.

Örgütsel politika makro ve mikro olmak üzere ikiye ayrılabilir. Örgütlerin makro politikaları örgüt ile dış sosyal ve politika sistemleriyle olan etkileşimi ve ilişkileri olarak kabul edilirken, mikro politikaları örgüt içindeki politik uygulamalardır. Mikro politikaları tanımlamada üç belirleyici kıstas konusunda anlaşılmalıdır.<sup>22</sup> Bunlardan birincisi politik davranışın etkileme davranışlarıyla bağlantısının olduğudur. İkincisi ise politikanın hep gücün kullanımı ile bağdaştırılmasıdır. Örneğin Pfeffer,<sup>23</sup> politikayı gücün kullanımı olarak tanımlayanlardan birisidir. Örgütlerin mikro politikalarını tanımlamadaki üçüncü kıstas ise çatışma durumlarıdır. Bu kıstasa göre örgütsel politika çatışma veya potansiyel çatışma durumlarında ortaya çıkmaktadır. Taraflar farkında olsun olmasın çatışma, tüm politik durumlarda var olan bir olgudur.

Gandz ve Murray de işyeri politikasıyla ilgili olarak iki kavramsal yaklaşım getirmişlerdir. Birincisinde örgütsel politika, birtakım eylem planları ve kararları veya yönetim dengelemesi etrafında bir güç kullanımı ile tanımlanmıştır. İkinci kategoride ise bu yazarlar gibi örgütsel politikayı genellikle kişinin kendi kendisine hizmet ettiği, örgütsel açıdan etkili olmayan davranışlar olarak tanımlamışlardır.<sup>24</sup>

Farklı örgüt içi politika tanımları şu şekildedir:

- Örgüt içi politika, örgüt içindeki bireyler tarafından alınan aksiyonlardır<sup>25</sup>

19 J. Pfeffer, **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992, s.15.

20 R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, USA, Quorum Boks, 1995, s. 39-40.

21 G. R. Ferris, G. S. Russ, P.M. Fandt, "Politics in Organizations", Ed. by., R.A. Giacalone, P. Rosenfeld, **Impression Management in the Organization**, CA, Sage, 1989, s.163.

22 J. Gunn, S. Chen, "A Micro-Political Perspective of Strategic Management", **Handbook of Organizational Politics**, Ed. by., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.212.

23 Pfeffer, a.g.e., s.5.

24 J. Gandz, V. V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**, Vol. 23, No.2, 1980, s. 237.

25 B. T. Mayes, R. W. Allen, "Toward a Definition of Organizational Politics", **The Academy of Management Review**, Vol. 2, No.4, 1977, s.675.



- Örgüt içi politika, bir aktörün herhangi bir diğerine karşı etkisidir<sup>26</sup>
- Örgüt içi politika, bir tarafın diğer taraf üzerinde kendi çıkarını diğer tarafın çıkarının önüne geçirecek birtakım çabalar içine girmesidir<sup>27</sup>
- Örgüt içi politika, politik amaç, karar stratejileri ve taktikleri belirleme sürecidir<sup>28</sup>
- Örgüt içi politika, karar alma sürecinde, karar vericilerin etkileme gücünü artırmayı amaçlayan sosyal bir etki sürecidir.<sup>29</sup>
- Örgüt içi politika, kararları etkilemede grupların güç kullanmasıdır.<sup>30</sup>
- Örgüt içi politika potansiyel olarak hem negatif hem de pozitif sonuçları olabilecek sosyal etkileme sürecidir.<sup>31</sup>
- Örgüt içi politika etkinin yönetimidir.<sup>32</sup>
- Mintzberg<sup>33</sup>, politikayı gücün meşrulaşmamış kullanımı olarak da tanımlamıştır.
- Örgüt içi politika, kişilerin kendi çıkarına hizmet eden ve böylece kişisel ve örgütsel verimsizliğe yol açan davranışlardır<sup>34</sup>.
- Örgüt içi politika örgüt içindeki grupların, diğer grupları etkilemek veya örgütsel amaçlar, kararlar, kaynak tahsisi, ilke ve pratikleri veya örgüt dışındaki grupları etkilemek için kullandıkları enformel taktik ve yaklaşımlardır.<sup>35</sup>

Politika ve örgüt içi politika tanımlarından yola çıkarak, örgüt içi politika ile ilgili şöyle bir tanım elde edilebilir: Örgüt içi politika, örgütsel amaçları

---

26 Gandz, Murray, a.g.e., s.238.

27 S. Rosen, G. Levinger, R. Lippitt, "Perceived Sources of Social Power", **Journal of Abnormal Social Psychology**, Vol. 62, No.2, 1961, s. 439-41.

28 Mayes, Allen, a.g.e., s. 677.

29 K. Eisenhardt, L. J. Bourgeois, "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No.4, 1988, s. 738.

30 N. Christiansen, P. Villanova, S. Mikulay, "Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 6, 1997, s. 711.

31 A.e., s.711.

32 A.e., s.711.

33 H. Mintzberg, "The Organization As Political Arena", **Journal of Management Studies**, Vol. 22, No.2, 1985, s.134.

34 L. A. Witt, A. L. Pati, W. L. Farmer, "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, No. 3, 2002, s. 487.

35 K. James, "Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (group level) Politics in Organizations", Ed. by, Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.56-57.

gerçekleştirmek üzere gerekli olan kaynakların dağıtılması, farklı çıkar ve ihtiyaçlar arasındaki uyumsuzluğun giderilmesi, farklılıkların ve çatışmaların yönetilmesi için uygulanan bir yönetim sanatıdır. Güç kullanımı çoğu tanımlarda politika kavramı ile birlikte veya onun içinde yer almaktadır. Sınırsız insan ihtiyaç ve isteklerini sınırlı kaynaklarla karşılama politika, bu kıt kaynakların yönetimi; güç ise bu süreç içerisinde kullanılan bir araç olabilir. Güç; karar verme, gündem belirleme ve/veya düşünce kontrolünü sağlamada bir araç olarak kullanılabilir. Düşünce kontrolünden kasıt başkalarının ne istediğini, ne düşündüğünü neye ihtiyacı olduğunu belirleme gücüdür.

Son yıllarda içinde örgüt içi politika ve örgüt içindeki politik davranışlarla ilgili araştırma ve çalışmaların sayısı artmış olsa da örgüt içi politikanın ortak benimsenmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Ampirik çalışmaların azlığının bir nedeni, örgütlerdeki politik davranışların genellikle örtülü olması, algılardaki farklılıklara dayanması ve sembolik olmasından dolayı araştırmacıların araştırma sırasında güçlük çekmelerinden kaynaklanmaktadır.

### 1.2.2. Güç, Etkileme ve Politika İlişkisi

Güç kullanımı ve politika kavramları genellikle bireyler üzerinde kötü bir algı yaratmaktadır fakat bir örgüt yaşamının bu kavramlar olmadan var olacağını düşünmek çok gerçekçi bir bakış açısı değildir. Gücün ve politikanın kullanılmadığı bir yönetimin, teoride savunulsa bile uygulamada pek mümkün olmadığı görülmektedir. Gücün ve politikanın kullanılmadığı bir örgüt yaratılması veya bu olguların ortadan kaldırılmasından ziyade, gücün ve politikanın hem örgüt performansı hem de çalışan performansı açısından nasıl olumlu yönde kullanılacağı tartışılması önemli bir konudur.

Yöneticiler veya liderler, işin gerektirdiği beklentiler, öneriler ve kuralları, çalışan veya izleyicilerine aktarmakla sorumludurlar. Bu aktarım süreci sosyal güç başlığı altında incelenmektedir. Sosyal güç ve etki birbiriyle benzeşen fakat aynı zamanda farklılıkları olan kavramlardır. Güç, bireyin başkalarını etkilemek için sahip olduğu potansiyel iken, etkileme çalışanların işle ya da örgütle uyumunu sağlamak için uygulanan gerçek taktiklerdir. Yönetimin çalışanların uyumunu sağlamak için kullandığı süreç ve araç olan güç aynı zamanda örgüt değerleriyle ilişkili ve hatta örgütsel değerlerin bir ürünü olarak da görülebilir.<sup>36</sup> Güç, bir kişinin, bir başkasının tavır ve davranışları üzerinde değişiklik yaratma sürecidir<sup>37</sup>. Bu açıdan bakıldığında güç tüm organize faaliyetlerin temeli olabilir. Bu demektir ki, örgüt içinde veya örgüt

36 M. Koslowsky, S. Stashesky, "Organizational Values and Social Power", *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.1, 2005, s.23-24.

37 A.c., s.25.

dışında grupların olduğu her yerde güç faaliyetlerinin uygulandığından söz etmek mümkündür. Psikoloji, politika bilimi, antropoloji ve hemen hemen tüm diğer disiplinlerin güç konusunda ilgisi vardır. Örgütsel yaşamda ise güç kazanma ve onu koruma için gösterilen davranışlar, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme kadar doğal bir şekilde devamlı var olan süreçlerdir.

Güç, liderliğin ve yönetimin temel taşlarından birisidir fakat bu, gücün yalnızca liderler ve üst düzey yönetim tarafından uygulandığı anlamına gelmemelidir. Çünkü güç ilişkileri örgüt çalışması içerisinde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve tüm diğer paydaş gruplarını etkileyen bir süreçtir. Bu demektir ki bu grupların üyelerinin her biri çeşitli oranlarda ve boyutlarda birbirlerini etkileyebilecek güce sahiptir. İnsanlar istenilen amaç ve sonuçlara ulaşmak için grup içinde etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşimin temelinde ise güç ilişkileri yer almaktadır. Başkalarının davranışlarını istenilen yönde değiştirmek amacı güden güç ilişkileri aynı nedenle politiktir. Kişinin diğerleri tarafından sevilme istemesi, diğerlerinin kendisi gibi düşünmesini veya davranmalarını istemesi tüm bu süreçlerin bir güç ilişkisi ve dolayısıyla politik bir sürece dönüşmesine neden olur. Karşılıklı insan ilişkilerinin temeli olarak, örgüt insan hareketlerini kontrol eder; bu kontrol aslında bir güç uygulamasıdır. Delegasyon bir güç ilişkisidir. Uzlaşma gücün pratiğe geçmiş halidir. Liderlik ise aksiyon halindeki güçtür.<sup>38</sup> Bir yöneticinin otorite uygulaması, kişisel etkileşim, kontrol, planlama, çatışma çözümü vs. gibi görevleri güç perspektifinden bakıldığında daha iyi anlaşılabilir. Tüm bu bahsedilen süreçlerde güç ilişkileri bulunmaktadır. Buradan şu sonuç çıkmaktadır ki yönetim, politik (güç merkezli) bir faaliyettir.<sup>39</sup>

Gücün kazanımı veya kullanımı örgüt içi politikayı tanımlayan yaklaşımlardan birisidir.<sup>40</sup> Gücü politikanın özü olarak ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır.<sup>41</sup> Pfeffer<sup>42</sup> politik davranış, güç, etkileme taktikleri ve kişilerarası etkileşim olarak tanımlamaktadır. Pfeffer, bu kavramların yanı sıra, güç kullanımının genişletilmesi ve kişilerin etki alanlarının artırılması gibi birtakım eylemler dizisini de politik davranış tanımının içine

38 G. W. Fairholm, **Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership**, London, Praeger, 1993, s.17.

39 A.e., s.20.

40 Pfeffer, a.g.e., s.10.

41 Bkz. G. Egan, **The Skilled Helper: a Problem-Management Approach To Helping**, 5th Ed., Belmont, California, Brooks Cole, 1994; P. J. Frost, "Power, Politics and Influence", Ed.by, F. Jablin, v.d., **Handbook of Organizational Communication**, Beverly Hills, CA, Sage, 1987.

42 Pfeffer, a.g.e., s.20.

eklemiştir. Kişiler, diğerlerini etkileme sürecinde birtakım güç taktiklerini kullanmaktadırlar.<sup>43</sup>

Politika ile güç arasındaki ilişki, politikanın bir anlamda gücün harekete geçirilmesi süreci olmasından da kaynaklanmaktadır. Güç mücadeleleri, birliklerin oluşturulması, manipüle edici davranışlar ve benzeri taktik ve stratejiler örgüt içi politik davranışları oluşturmaktadır. Güç sahibinin niyeti iki genel kategoriye ayrılabilir: a) örgütsel amaçlarla uygun olan kişisel amaçları gerçekleştirmek; b) örgütsel amaçlarla uyumlu olmayan bireysel amaçları gerçekleştirmek.<sup>44</sup>

Örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu güç, farklı kaynaklara dayanabilmektedir. Bu kaynaklar biçimsel örgüt yapısının getirdiği pozisyon, uzmanlaşma, sahip olunan görev ve sorumluluklara bağlı olarak oluşabilirken, diğer taraftan biçimsel olmayan, örgüt içindeki insanların birbirleriyle kurduğu arkadaşlık ilişkilerine de dayanabilmektedir. Örgüt içindeki bireylerin gücünün dayandığı kaynakları açıklamak üzere oluşturulmuş en bilinen sınıflama French ve Raven'ın beş güç sınıflamasıdır. Politika ile ilgili çalışmaların bazılarında örgütteki politik davranışlar Machiavelli'ye dayanmaktayken, modern çalışmalarda French ve Raven<sup>45</sup>'e dayandırılmaktadır. French ve Raven'ın örgütsel aktörlerin faaliyetlerini incelediği bu beş güç; uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güçtür. Bu çalışmayı daha sonra Raven'ın geliştirdiği çalışmalar izlemiştir. Bu çalışmaların ilkinde bu beş güce enformasyonel güç eklenmiş; daha sonra ise kaynakların bazıları, bu güç kaynaklarını aynı zamanda kişisel ve kişisel olmayan güçler şeklinde ikiye ayırmıştır.

Sosyal psikolojik literatüre bağlı olarak geliştirilen kaynak bağımlılığı yaklaşımlarında çok sayıda kaynak ortaya konulmuştur. Buna göre, sonsuz sayıda güç kaynağı ortaya çıkarılabilir; farklı çevrelerde veya ortamlarda farklı kaynaklar kullanılabilir.<sup>46</sup> Dolayısıyla yönetici ya da liderlerin sahip olduğu gücün kaynağının tek bir çıkış noktasına bağlı olduğunu düşünmek çok kapalı bir bakış açısı olur. Yönetici bir yandan uzmanlık gücüne sahipken bir diğer yandan karizmatik güce aynı zamanda da ödüllendirme gücüne sahip olabilir. Bu nedenle denilebilir ki; gücün kaynağından ziyade etkilerini ve sonuçlarını araştırmak daha sonuç odaklı verilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

43 Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.19

44 V. E. Schein, "Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality", *The Academy of Management Review*, Vol.2. No.1, 1977, s. 66.

45 Bkz. J. French, B.H. Raven, "The Bases of Social Power." Ed. By, D. Cartwright, *Studies of Social Power*, Ann Arbor, MI, Institute for Social Research, 1959, s. 150-167.

46 Clegg, Hardy, a.g.e., s. 370.

French ve Raven'ı izleyen diğer çalışmalar, politik faaliyetleri sınıflara ayırmışlardır. Kipnis ve arkadaşları 1980'de politik etkileme taktikleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada sekiz adet kişisel etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlardan, 'iddialılık' (ya da kararlılık), 'kendini sevdirmeye çalışmak', 'rasyonellik' ve 'yaptırım' etkileri, tüm hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların birbirlerine uygulayabildikleri etkiler olarak kabul edilmektedir. 'Üst mevkilere başvurmak', 'bloke etmek' ve 'fırsatların karşılıklı alışverişi', astların üstlere uyguladığı; 'koalisyonlar oluşturma' ise üstlerin astlara uyguladığı etkiler ya da taktikler olarak öne sürülmüştür.<sup>47</sup>

## 2. Örgütsel Politika İle İlgili Çalışmalar

Örgüt içi (örgütsel) politika kavramı ilk olarak 1930lu yıllarda ele alınmıştır. Dale Carnegie, 1936'daki "How to Win Friends and Influence People" adlı kitabında örgüt içi politikayı etkileme ve güç taktikleri yaklaşımıyla ele almıştır. Bu kitapta insan ilişkileri ile ilgili dört tane yaklaşım geliştirmiştir:

1. İnsanların fikirlerini ve çalışmalarını açık bir şekilde takdir etmek gereklidir. Eğer insanların kendilerini değerli hissetmeleri sağlanırsa, onların bunu sağlayan insanları sevmeleri de mümkün olur.

2. İnsanlar üzerinde iyi bir ilk izlenim bırakmak gereklidir.

3. Başkalarının konuşmasına izin verilmesi gereklidir.

4. İnsanların iyi özellikleri vurgulanmalıdır.

Bu yaklaşımlar doğrultusunda Carnegie farklı politik taktikler belirlemiş ve bu taktikleri kendi içlerinde iyi ve kötü politik taktikler olarak ayırmıştır. 1956'da Martin ve Sims de Harvard Business Review'de güç ve politika ile ilgili çalışmışlar ve dokuz adet etkileme taktiği belirlemişlerdir. Bu çalışma ve bundan sonra konuyla ilgili yapılan çalışmaların tümünde taktiklerin hepsinin amacı çatışma çözümü olmuştur.<sup>48</sup>

Örgütsel politika ile ilgili çalışmalar 1960lara dayanmaktayken, bilimsel olarak nitelenebilecek çalışmalar<sup>49</sup> daha çok 1970 ve 80lerde artmıştır. Daha sonra konuyla ilgili Ferris ve arkadaşları tarafından sunulan teorik model

47 Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.140.

48 A.e., s.148.

49 Bkz. R.W. Allen, v.d., "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors." **California Management Review**, Vol. 22, No.1, 1979, s. 77-83; Gandz, Murray, a.g.e., s.237-251; L.W. Porter, v.d., "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.15, No.1, 1976, s. 87-98; Schein, a.g.e., s. 64-72.

ve sonrasında Kacmar ile birlikte oluşturdukları ölçüm aracı, izleyen on beş yıl boyunca örgütsel politika konusuna temel teşkil etmiştir.<sup>50</sup> Örgütsel politika çalışmaları iki bağımsız kolda ilerlemiştir.<sup>51</sup> Birincisi objektif olarak tanımlanan, politik davranışlar üzerinde yoğunlaşan çalışmalar iken, diğeri sübjektif olarak tanımlanan, politik algılamalar üzerinde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların ilkinde ele alınan politik davranışlar, taktikler ya da stratejiler üzerinde odaklanmışlardır. Bu çalışmalar ortaya çeşitli etkileme taktiği tipolojileri ve bunların çeşitli sonuçları ve bunları ortaya çıkaran çeşitli nedenler koymuşlardır. İkinci yaklaşım ise daha sübjektif olup çalışanların algılamaları üzerinde açıklamalarda bulunmuştur. Bu yaklaşımda çalışanların, çalışma ortamını insanların kendi çıkarlarını güttüğü bir ortam olarak algılamaları, politik olarak algılamaları şeklinde ölçülmüştür. Buna göre çalışanların politik algılamaları ne kadar yüksekse, o derece adil ve eşit olmayan bir ortamda çalıştıkları gibi bir çıkarım yapılmaktadır. Algılar yanlış algılamalar da olsa örgütsel sonuçlar açısından önemlidir. Örgütsel politikanın çoklukla zararlı olabileceğine yönelik yaklaşımların yanı sıra politikanın hem pozitif hem de negatif amaçlara hizmet edebileceği; etik olan veya olmayan bireyleri destekleyebileceğine yönelik çalışmalar da bulunmaktadır.<sup>52</sup>

## 2.1. Örgüt İçi Politik Algılamalara Yönelik Çalışmalar

Politika ile ilgili çalışmalara bakıldığında olumsuz yönlerinin çok fazla ön plana çıkarıldığı veya politikanın bizzat kendisinin olumsuz, sadece kişisel çıkar güden bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Aynı zamanda politikaya yönelik, liderlerin, arkasından gelenleri manipüle ettiği, Machiavellist bir bakış açısıyla da çok fazla karşılaşmıştır<sup>53</sup>. Örgüt içi politika da aynı şekilde şimdiye kadarki çalışmaların çoğunda<sup>54</sup>, çalışanlar üzerinde ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz etkilere sahip olan;

50 Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.25.

51 Vigoda, Cohen, a.g.e., s.311; D. B. Constant, P. R. Liverpool, "Politics as Determinant of Fairness Perceptions in Organizations", Ed. By, Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.124; J. P. Meriac, P. Villanova, "Agreeableness and Extraversion as Moderators of the Political Influence Compatibility Work Outcomes Relationship", Ed. By, Vigoda-Gadot, Drory, A.e., s.16-17.

52 Constant, Liverpool, A.e., s.125; C. Provis, "Organizational Politics, Definitions and Ethics", Ed. by, Vigoda-Gadot, Drory, A.e., s. 89-90; James, a.g.e., s.53.

53 Heywood, a.g.e., s.6-7.

54 Bkz. M. Kacmar, v.d., "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", **Human Relations**, Vol. 52, No.3, 1999, s.383-416; C. C. Rosen, C. H. Chang, P. E. Levy, "Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs", Ed. by, Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s. 29-52; R. Cropanzano, A. A. Grandey, J. C. Howes, P. Toth, "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, s.159-180.

iş tatminsizliğine, işten ayrılmalara neden olabilen, işte yaşanan stresi artıran ve örgütsel bağlılık ile aralarında olumsuz ilişki olan bir etken olarak ele alınmıştır.<sup>55</sup> 1990larda Ferris ve Kacmar tarafından, örgütsel politika algıları, örgütün genel atmosferinin iyi bir ölçümü olarak önerilmiştir.<sup>56</sup> Bu yaklaşıma göre, Örgütsel Politika Algıları Ölçeği (POPS (Perceptions of Organizational Politics Scale)) diğer politik ölçümlere göre çok daha iyi bilimsel sonuçlar vermektedir. Bunun nedeni, algılamaların gerçek politik davranışlardan daha kolay bir şekilde ölçülmesidir. Bu yaklaşıma göre, örgütsel politika algıları, paydaşların gözünden gerçekleri yansıtır, bu nedenle oyuncuların bakış açıları ve davranış niyetleri açısından daha açıklayıcıdır. Andrews ve Kacmar'a göre<sup>57</sup> örgütsel politika genellikle izleyicinin gözünden görülen şeydir. Fakat algı aynı zamanda değişkendir. Bir birey tarafından politik olarak algılanan bir durum diğeri tarafından adil olmayan bir şekilde algılanabilir. Örgütsel politika algıları ölçeği de tamamen algılamalara ve yorumlara dayalı ifadeler içermektedir. Bu ifadelerden bir kısmı Tablo 1'de verilmiştir.

- 
- 55 H. Saleem, "The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organisational politics", *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, Vol. 172, 2015, s.563-569; Khuwaja, U., v.d. Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics, *Cogent Business & Management*, Vol. 7, No. 1, 2020; J. Park, K. H. Lee, "Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM)", *International Review of Public Administration*, Vol.25, No.2, 2020, s.85-105.
- 56 Bkz. G. R. Ferris, K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 1992, s.93-116.
- 57 M. C. Andrews, K.M. Kacmar, "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, No.4, 2001, s.350.

Tablo 1. Örgütsel Politika Alguları Ölçeği<sup>58</sup>

1.	Örgüt içindeki kişiler, başkalarını aşağı çekerek kendilerini yukarı çıkarmaya çalışırlar.
2.	Maaş ve terfi politikaları teoride ve uygulamada birbirinden çok farklıdır.
3.	Terfilere çok değer verilmez çünkü terfilerin belirlenmesinin politik nedenlere bağlı olduğu bilinir.
4.	Aldığım maaş artışlarından hiçbiri yazılı olan maaş artışı politikalarıyla uyum sağlamamaktadır.
5.	Ödeme ve terfi kararları ile ilgili olan politikalar uygunsuzdur.
6.	Güçlü olan kişilerle anlaşmak bu işletmede en iyi alternatiftir.
7.	Bu işletmede, bazen insanlara duymak istediklerini söylemek, gerçekleri anlatmaktan daha iyidir.
8.	Bu kurumda liyakatten ziyade iltimas ön plandadır.
9.	Bu departmanda her zaman kimsenin erişemediği etkili bir grup olmuştur.
10.	Doğru insandan isterseniz bu kurumda istediğiniz her şeyi genellikle elde edersiniz.
11.	Eğer çalışma arkadaşlarından biri herhangi bir yardım önerisinde bulunursa, bunu içten olarak değil karşılığında bir şey bekledikleri için yaparlar.
12.	Çalışma arkadaşlarım genellikle kendilerine yardım ederler başkalarına değil.
13.	Süpervizörler yalnızca pozitif bir imaj oluşturmak için kibar davranırlar.
14.	Bu kurumda ödüller sadece çok çalışanlara verilir. (R)
15.	Terfi ve ücretlendirme politikaları adildir; bu, yöneticilerin adil olmayan politikaları rasyonelleştirme yöntemidir. (R)

Orijinal Örgütsel Politika Algılamaları ölçeği politikayı üç farklı boyutta ele almıştır. Bunlar ‘genel politik davranış’, ‘maaş ve terfi politikaları’ ve ‘ilerlemek için iyi geçin’ politikalarıdır. Bu boyutlar Zanzi ve O’Neill tarafından ortaya konulan politik taktiklerin olumsuz olarak tanımlanan, ‘yıldırma ya da gözdağı’, ‘başkalarını suçlama ve onlara saldırma’ ‘manipülasyon’ ve ‘bilginin kontrolü’ taktikleriyle örtüşmektedir. POP ölçeğiyle yapılan anketler aslında daha çok çalışanların örgüt politikası hakkında ne düşündüğü ile ilgilidir.

Örgütsel Politika Algıları Ölçeğinin olumsuz sonuçlarla bağdaştırılmasının sebebi örgütsel politika algıları ölçeğindeki ifadelerin çoğunluğunun, cevaplayanlarda politikaya yönelik olumsuz çağrışımlar yapmasına neden olmasıdır. Kacmar ve Ferris’e göre<sup>59</sup> “Örgütsel Politika Algılamaları”, adam

58 Y. Chen, W. Fang, “The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship”, *Journal of Business Ethics*, Vol.79, No.3, 2008, s.270.

59 Bkz. K. M. Kacmar, G. R. Ferris, “Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations”, *Business Horizons*, Vol.36, No.4, 1993, s.70-74.



kayıma, rekabet eden kurumların bastırılması ve örgütsel kural ve ilkelerin manipüle edilmesi gibi “diğerleri” tarafından uygulanan politik etkinliklerden oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri incelendiğinde çoğu maddenin muğlak ve kişisel yargılara çok fazla müsaade eden açıklamalar içerdiği görülmektedir. Örneğin “Bu kurumda liyakatten ziyade iltimas ön plandadır”, “Yeni bir çalışan için kurumda kiminle takışmaması gerektiğini anlamak sadece bir-iki ay alır”, “Doğru insandan isterseniz bu kurumda istediğiniz her şeyi genellikle elde edersiniz” gibi ifadeler kişisel yoruma çok açıktır. Ayrıca ölçek “Bu kurumda ödüller sadece çok çalışanlara verilir” ve “Terfi ve ücretlendirme politikaları adildir; bu, yöneticilerin adil olmayan politikaları rasyonelleştirme yöntemidir” gibi eşitlik ve adalet ile ilgili maddeler de içermekte olup, olumlu anlam taşıyan maddeler de ters etkili gösterilmiştir. Bu demektir ki bu ölçeğe göre, tüm negatif politik davranış algıları ve negatif eşitlik ve adalet algıları, örgütsel politika algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Fakat burada göz ardı edilen bir durum vardır ki o da Politika’nın kavram olarak yanlış yorumlanmasıdır. Örgütlerde politikalar adil bir şekilde de adil olmayan bir şekilde de uygulanabilmektedir. Bu ölçekte ise direkt olumsuzluklar politikanın kendisiyle özdeşleştirilmiştir. Ölçeğin maddeleri göstermektedir ki, örgüt içindeki eşitsizlik ve adaletsizlik ne kadar yüksekse, örgüt içindeki politika algıları da o kadar yüksektir. Hâlbuki politika, bir yönetim sanatıdır; bundan dolayı örgüt başarısı ve çalışan performansı açısından iyi ve doğru bir yönetim, yine bu açıdan iyi ve doğru bir politikayı getirir. İyi ve doğru olan politikalar da çalışanlar üzerinde olumlu etkilere yol açabilir.

Algılar, örgütsel politika çalışmalarında çok önemlidir; politika kişilerin bakış açıları ve beklentileri tarafından etkilenebilir; fakat bu durum örgütsel politikanın tamamen sübjektif algılara bağlı olduğunu göstermez, örgütsel politika aynı zamanda objektif bir gerçekliktir.<sup>60</sup> Bununla birlikte politik etkileme davranışları, örgütsel politika algılamalarına göre objektif olarak kabul edilen ve gözlemlenebilen davranışlar olsa da yöneticilerin politik etkileme davranışlarının çalışanların bakış açısından ölçümü yine bir anlamda çalışanların algılarını ortaya koymuş olmaktadır. Çalışanların bu davranışları algılamaları da bireylere, durumlara ve zamana göre değişebilmektedir.

Zanzi ve O’Neill<sup>61</sup>, insanlardaki politika algısının neden genellikle negatif olduğuna yönelik bir açıklama ileri sürmüşlerdir. İncelenen araştırmalar sonucunda politikanın örgütsel amaçlar üzerinde daha az odaklanma, bilgi akışının kısıtlanması, karar vermede yavaşlık ve inovasyon konusunda duyulan

60 K. M. Kacmar, D. S. Carlson, “Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation”, *Journal of Management*, Vol. 23, No.5, 1997, s.630.

61 A. Zanzi, R.M. O’Neill, “Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, No. 2, 2001, s. 251.

heyecanda da azalma yarattığı sonucuna varmışlardır. Kişisel çıkarlar güden politik davranışların izolasyona neden olduğu, bundan dolayı da negatif olarak algılandığını savunan başka çalışmalar da bulunmaktadır.<sup>62</sup> Fakat aslında örgütsel politikanın negatif veya pozitif yönünde bir yargılamasını yapmak yerine yönetim düşüncesinin içinde bir gerçeklik olarak ele alınması ve yorumlanması gerekmektedir. Örgütsel politikayı bu şekilde ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.<sup>63</sup>

## 2.2. Örgüt içi Politik Davranışlara (Etkileme Davranışları) Yönelik Çalışmalar

Politik davranış, örgüt içinde yapılan işin biçimsel bir parçası olmayan ve örgüt tarafından resmi bir şekilde yaptırımı olmayan hem pozitif hem de negatif sonuçları olan eylemlerdir.<sup>64</sup> Bu davranışlar aynı zamanda taktikler olarak da adlandırılmaktadır. Dale Carnegie tarafından ilk kez öne sürüldükleri tarih olan 1936'dan beri, politik taktiklerin örgüt içindeki amacı, çatışma çözümü olmuştur.

Yönetici veya süpervizör, çalışanın, çalıştığı kuruma uyum sağlaması için, onu istediği yönde harekete sevk edebilmek adına açık veya kapalı olarak birtakım davranışlara başvurur. Bu davranışlar farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler ya da sınıflandırmalar ve bunun benzerleri “taktikler” olarak adlandırılmıştır. Bazı kaynaklar bu konuyu “politik etkileme taktikleri” olarak adlandırırken, bazı kaynaklar ise “politik etkileme davranışları” olarak ele almaktadırlar. Politik etkileme taktikleri üzerine yapılan çalışmalar daha çok bu taktiklerin kullanım sıklığını ölçmeye yönelik olmuştur. Bu taktiklerin örgütsel sonuçlarını ölçmeye yönelik yapılan çalışmalar ise daha az sayıdadır.<sup>65</sup>

Yukl ve Tracey<sup>66</sup> ile Kipnis<sup>67</sup> ve arkadaşları politik etkileme taktikleri üzerine çalışma yapan araştırmacıların başında gelmektedirler. Etkileme taktiklerinin

62 H. S.Baum, “Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective”, **Human Resource Management**, Vol.28, No.2, 1989, s.195.

63 Bkz. V. K. Narayanan, L. Fahey, “The Micro-Politics of Strategy Formulation”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, s.25-34.

64 Z. S. Byrne, “Fairness Reduces The Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No.2, 2005, s. 177.

65 Bkz. D. Kipnis, S. M. Schmidt, I. Wilkinson, “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.65, No.4, 1980, s.440-452. Yukl and Falbe 1990; Zanzi and O’neill, 2001; Yukl et al., 2008; Lee et al., 2017.

66 Bkz. G. Yukl, J.B. Tracey, “Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and The Boss”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.77 No.4, 1992, s.525-535.

67 Kipnis et al., a.g.e., 1980.

amacı, yalnızca bu taktikleri uygulayanlar tarafından, uygulananlar üzerinde önemli bir etki bırakmak değil; aynı zamanda istenilen örgütsel süreçlerin ve performans çıktılarının sağlanmasıdır.

Erez ve arkadaşları, Kipnis ve arkadaşları, Yukl ve Falbe'nin bazı çalışmaları etkileme taktikleri ile ilgili belirli birtakım sınıflandırmalar yapmış ve hepsi farklı sayılarda etkileme taktikleri belirlemişlerdir.<sup>68</sup> Bu farklı sınıflandırmalar incelendiğinde büyük çoğunluğunun birbiriyle örtüşmekte olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar yalnızca politik etkileme taktiklerini sınıflandırmakla kalmamış aynı zamanda belli taktiklerin çalışan davranışları üzerindeki sonuçlarını da incelemiştir.

Yukl, bu davranışları ölçmede 44 sorudan oluşan Etkileme Davranışı Anketi (Influence Behavior Questionnaire) oluşturmuştur. Yukl tarafından belirlenen taktikler Tablo 2'de belirtilmiştir.

*Tablo 2. Yukl'un Politik Etkileme Taktikleri Sınıflaması<sup>69</sup>*

-	Rational Persuasion: Rasyonel İkna
-	Inspirational Appeals: İlham verici yollara başvurmak
-	Consultation: Müzakere/Danışma
-	Collaboration: İşbirliği
-	Apprising: Haberdar etmek
-	Ingratiation: Kendini sevdirmeye çalışmak
-	Personal Appeals: Kişisel ilişkilere başvurmak
-	Exchange: Değişim/Karşılıklı alışveriş
-	Legitimizing Tactics: Meşrulaştırma Taktikleri
-	Coalition Tactics: Koalisyon Kurma
-	Pressure: Baskı

Belirlenen bu politik taktikler örgüt içindeki hiyerarşik düzende yalnızca yukarıdan aşağıya değil, bir kısmı da aşağıdan yukarıya veya hiyerarşik düzenin aynı seviyesindeki çalışanların birbirlerine uygulayabildikleri taktiklerdir. Fakat yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları taktikler açısından ve liderlik çalışmaları içerisinde daha fazla ele alındığı görülmektedir.

68 Bkz. A.e., s.442-443; M. Erez, Y. Rim, I. Keider, "The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs. Target", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.59, No.1, 1986, s.26-27; G. Yukl, C. M. Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, Vol 75, No.2, 1990, s.133-134.

69 Yukl, Falbe, a.g.e., s.138-139.

Bu ve Kipnis, Erez ve diğerlerinin yaptığı çalışmaların sonucu göstermiştir ki farklı davranışların birtakım farklı sonuçları olmaktadır. Örneğin danışma ve ilham verici yöntemlere başvurma gibi bazı taktiklerin, Yukl ve Tracey<sup>70</sup> ve Yukl ve Falbe<sup>71</sup>'in çalışmalarında örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkisi olduğu görülmüştür. Hatta bu taktiklerin, rasyonellikle birlikte kullanılmaları sonucunda örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili oldukları ortaya konulmuştur. Baskı, meşrulaştırma ve koalisyon oluşturma gibi diğer bazı taktiklerin ise uyum/itaati sağlamakla birlikte bağlılığı sağlamadığı ortaya konulmuştur<sup>72</sup>

Politik etkileme taktikleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olduğu gibi kişisel amaç odaklı da olabilir. Örgüt içi politikanın kişisel çıkarlar gütmesi, yapılan araştırmalara göre örgüt veya çalışan performansı açısından olumsuz sonuçlara götürmekteyken, bu politikalarla örgütsel amaçların ya da çıkarların güdülmesi olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle kişisel amaçların önüne geçilmesi adına örgüt içi politika, özünde içerdiği tehlikeler ve olumlu yönleri arasında bir dengeye sahip olmalıdır.<sup>73</sup>

Örgüt içi politikanın olumlu veya olumsuz olarak ele alınması, politikanın araçlarının ve amaçlarının ya da sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak tanımlanması tartışmasının gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Bu durumda bazı kaynaklar olumlu veya olumsuz sıfatlarını araçlar için kullanırlarken bazıları ise amaçlar için kullanılmaktadırlar. Örneğin Zanzi ve O'Neill<sup>74</sup> on üç adet politik etkileme taktiği belirlemişler ve taktiklerin amaçlarından bağımsız olarak sadece kendilerinin pozitif (yaptırımlı) veya negatif (yaptırımsız) olacağını savunmuşlardır. Buna göre, pozitif politik taktiklerin 'uzmanlığın kullanılması', 'üst kademe amaçlara başvurma', 'sosyal ağ oluşturma', 'koalisyon oluşturma', 'ikna' ve 'imaj oluşturma' unsurlarını kapsadığını öne sürmüşlerdir. Negatif politik taktiklerin ise 'gözdağı verme veya olumsuz imada bulunma', 'manipülasyon', 'atama (co-optation)', 'bilginin kontrolü', 'vekil kullanma', 'örgütsel yer değiştirme', ve 'başkalarını suçlama veya saldırı' olarak tanımlamışlardır. Bunun yanı sıra Pfeffer<sup>75</sup> gibi Buchanan ve Badham<sup>76</sup> ve diğerleri ise bu davranışların amacı ya da sonuçlarının, politikanın negatif veya pozitif olarak tanımlanmasına yol açtığını vurgulamışlardır. Bu araştırmalara göre, politikanın koalisyon, ikna

70 Yukl, Tracey, a.g.e., s.532.

71 Yukl, Falbe, a.g.e., s.137.

72 Yukl, Tracey, a.g.e., s.532.

73 D. Buchanan, R. Badham, **Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game**, London, Sage, 1999, s.13-14.

74 Zanzi, O'Neill, a.g.e., s.250-51.

75 Pfeffer, a.g.e., s.22.

76 Buchanan, Badham, a.g.e., s.15.

ve ağ oluşturma gibi taktikleri ele alınırsa politikanın, performans artışı, bağlılık duyma vb. olumlu sonuçlarla bağlantısının ortaya çıkması büyük olasılıktır.

Baum<sup>77</sup>, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesini ve toplu çıkarların güdülebilmesinin temelini, çalışanların diğer çalışanlarla ve örgütle özdeşleşebilmeleri ve politik faaliyetlere dâhil olabilmelerine bağlamaktadır. Ona göre, pozitif politik taktiklerin uygulanması, kişilerin örgüt içi tartışmalara katılımlarına, kişilerin fikirlerini açıklamalarına, farklılıklara rağmen birbirlerini desteklemelerine dolayısıyla da örgüte bağlılığının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Genel olarak liderlik davranışlarının çalışanların farklı iş davranışları üzerindeki etkileriyle ilgili çok sayıda çalışma vardır. Örneğin çalışanların stres ve duygusal çöküntü yaşamalarının genellikle çalışanların, yöneticilerinin politik etkileme davranışlarına yönelik algılarıyla bağlantısı ortaya konulmuştur.<sup>78</sup> Çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirip ettirmeme isteği, bir diğer anlatımla işten çıkma oranları da yöneticilerin davranışlarına yönelik algılamaların bir başka sonucudur. Yapılan araştırmalar çalışanlara karşı saygılı ve onlara itibar eden davranışlar sergileyen yöneticilerin bu davranışlarının daha az işten çıkma oranlarıyla sonuçlandığını göstermektedir.<sup>79</sup>

Elron ve Vigoda Gadot'un çalışmalarında<sup>80</sup>, aynı sektördeki iki farklı şirkette mülakat teknikleriyle, etkileme taktikleri ve politika süreçleri incelenmiştir. Çalışanların örgüte bağlılık duymaları ve örgüt amaçları için çalışmalarını olumlu yönde etkileyen ve sosyal olarak en kabul edilebilir olan politik davranışların rasyonellik ve danışma olduğu ortaya konulmuştur. Kabul edilebilirliği en düşük taktikler olan, baskı, yaptırım ve meşrulaştırma, bu çalışmada incelenen takımların hemen hemen hiçbirinde kullanılmamaktadır. Araştırmanın bulgularından biri de takımları kendi kendini yöneten takımlar haline gelen yöneticilerin daha çok ılımlı etkileme taktiklerini uygulamaya başladığıdır. Bu bulgu aynı zamanda yöneticilerin etkileme taktiklerinin, buldukları ortam ve çevreye göre değiştiği görüşüyle de örtüşmektedir.<sup>81</sup>

77 Baum, a.g.e., s.192-193.

78 J. Seltzer, R.E. Numeroff, "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No.2, 1988, s.442-444.

79 A.e., s.444.

80 Bkz. E. Elron, E. Vigoda-Gadot, "Influence and Political Processes in Cyberspace The Case of Global Virtual Teams", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.6, No.3, 2006, s.295-317.

81 A.e., s.304-305.

Christiansen, Villanova ve Mikulay<sup>82</sup>, “Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate” adlı makalelerinde örgüt içi politikanın iş davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki politikanın, iş davranışları üzerinde negatif veya pozitif etkileri olabileceği gibi örgüt veya işle ilgili davranışlar üzerinde nötr bir etkisi de olabilmektedir.

Politik etkileme süreçlerinde kişisel tercihler de önemlidir. Eğer bu süreçler çalışanın tercihleriyle uyumlu değilse çalışan daha negatife yakın tavırlar sergileyebilir. Christiansen ve arkadaşlarının sözü geçen çalışmalarına göre yöneticilerin kullandığı taktiklerden mantığın (**reason**) daha fazla ve kararlılığın (**assertiveness**) daha az kullanımı, örgüt içinde daha çok arzulanan iş davranışlarıyla bağlantılı bulunmuştur. Hinkin ve Schriesheim da 1988’deki çalışmalarında benzer sonuca ulaşmışlardır. Bu çalışmada tatminle bağlantılı bulunan tek taktik ise ‘kendini sevdirmeye çalışma’dır (**ingratiation**). Bununla beraber, değişim (**exchange**), koalisyon oluşumu, üst mevkilere başvurma gibi diğer taktiklerin uygulandığı politik iklimlerin de negatif iş davranışları geliştirdiği ortaya konulmuştur.<sup>83</sup>

Gunn ve Chen<sup>84</sup> çalışmalarında örgütsel politika ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve olumlu politik davranışların stratejik yönetim sürecini olumlu etkileyeceği; olumsuz politik davranışın ise olumsuz etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Örneğin, “ikna”, “örgütsel üst amaçların öne sürülerek kişilerin motive edilmesi”, “koalisyonların ve ağların oluşturulması” gibi pozitif politik etkileme davranışlarının, tartışma ortamını cesaretlendirmesi, işbirliği davranışlarını geliştirmesi ve bunun gibi başka olumlu durumlara da yol açması gerekçesiyle stratejik yönetim sürecini de olumlu etkileyeceği öne sürülmektedir. Çünkü bu tarz pozitif politik taktikler, stratejik yönetimin örgüt üyelerinde örgüte bağlılık yaratma, işbirliği sağlama, tüm alternatiflerin ele alınması ve paydaş grupların da dâhil edilmesi gibi amaçlarıyla uyumluluk göstermektedir.

Örgüt içi politikanın hem pozitif hem de negatif etkileri olduğunu iddia eden başka çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar, pozitif tarafta performans gelişimi, amaçların yerine getirilmesi, pozisyon geliştirme, otorite genişlemesi ve terfi gibi süreçlerin olduğunu vurgularken; negatif tarafta ise örgütsel kaynakların harcanması, güvenilirliğin zedelenmesi, suçluluk hislerinin artması gibi oluşumları saymışlardır.<sup>85</sup>

82 Bkz. Christiansen, v.d., a.g.e., s.709-730.

83 A.e., s.715-16.

84 Gunn, Chen, a.g.e., s.217.

85 Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.7.

Michela da politik etkileme taktiklerinin olumlu sonuçları üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve süpervizör ya da yöneticiye duyulan bağlılık ve diğer birtakım çalışan davranışları üzerinde politik etkileme taktiklerinin etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda bazı etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılığı, bazı etkileme taktiklerinin ise süpervizöre duyulan bağlılığı artırdığı ortaya konulmuştur.<sup>86</sup>

Tüm bu çalışmalar ve sonuçların ortak noktası şudur ki, politik etkileme taktiklerinden bazıları olumlu performans göstergeleriyle örtüşürken, bazıları da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu doğrultuda, konuyla ilgili yakın zamanda yapılan çalışmalar etkileme taktiklerini genellikle ‘ılımlı/yumuşak’ ve ‘katı/sert’ taktikler olarak ikiye ayırmış; bazıları ise rasyonelliği ayrıca üçüncü bir sınıflama olarak ele almıştır.

Koslowsky ve arkadaşları<sup>87</sup> da makalelerinde politik taktikleri katı ve ılımlı taktikler olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Katı taktiklerin ılımlı taktiklere göre daha düşük çalışan tatmini ile ve daha düşük örgütsel bağlılık ile ilgisinin olduğu ortaya konulmuştur. İlimli taktikler daha çok kişisel güç kaynaklarıyla bağlantılı iken, katı taktikler daha çok örgütsel güç kaynaklarıyla bağlantılıdır. Genel olarak çalışmalarda danışma, kendini sevdirmeye çalışma, ilham verme ve işbirliği taktiği gibi taktikler ılımlı taktikler; karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskı gibi taktikler ise katı taktikler olarak sınıflandırılmıştır.

**Tablo 3. : Politik Etkileme Taktikleri Tanımları<sup>88</sup>**

*Rasyonel ikna taktiği; muhakeme, mantıksal tartışmalar yapma ve gerçeklere dayanarak yapılması istenilen şeyin mümkün ve makul olduğunun hedef kitleye açıklanması ve böylece istenilen sonuca ulaşılmasından ibarettir. Bu tarz taktiklerde uzmanlık gücü temelini dayanılarak kişilerin etkilenmesi ve ikna edilmesi hedeflenmektedir.*

*Danışma taktiği; etkilemeye çalışılan kişilerin, ilgili konularda girdiler ve fikirler doğrultusunda desteklerini almaktır.*

*Kendini sevdirmeye çalışma veya karşısındakini övme taktiği (Ingratiation), etkilemeye çalışılan kişileri övme ve hatta bazen gereğinden fazla övme taktikleriyle veya kişilerin kendini sevdirmeye çalışarak belli bir işin yapılmasını sağlamaktır.*

- 
- 86 J. L. Michela, “Understanding Employees’ Reactions to Supervisors’ Influence Behaviors”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.4, 2007, s.335.
- 87 M. Koslowsky, J. Schwarzwald, S. Ashuri, “On the Relationship between Subordinates’ Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.50, No.3, 2001, s. 456.
- 88 M. L. Ambrose, L. K. Harland, “Procedural Justice and Influence Tactics: Fairness, Frequency and Effectiveness”, Ed. by R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, London: Quorum Books, 1995, s.102,103, 111-116; Buchanan, Badham, a.g.e., s.64-65.

*İlham verme taktikleri kişilerin değerlerine ve ideallerine başvurarak onları duygusal yönden etkilemektir.*

*İşbirliği taktiği, kişilere yapmakta oldukları iş veya herhangi bir faaliyet konusunda gereken desteği vermek ve kaynağı sağlamak ve onlara yardımcı olmaktır.*

*Üst Mevkilere Başvurma Taktiği: Talebin üst yönetim tarafından onaylandığına kişileri ikna etmeye çalışma veya talebe uymalarını sağlamak konusunda yardım için üst yönetime başvurmaktır.*

*Koalisyon kurma taktiği: Kişileri ikna etmek için başkalarının yardımını aramak veya başkalarının desteğini kişilere aynı fikirde olmaları için bir argüman olarak kullanmaktır.*

*Karşılıklı değişim= Mübadele (Exchange); kişiye kendisinden beklenen, istenilen şeyi tamamlaması, yerine getirmesi karşılığında, herhangi bir arzusunu yerine getirmeyi veya genel olarak arzulanabilecek herhangi bir şeyi önermek ya da sunmaktır.*

*Meşrulaştırma taktiği; liderin, otoritesine bağlı olarak, herhangi bir isteğinin yasal ve kurallara uygun olduğunu öne sürerek bu isteğini yaptırmaya çalışmasıdır.*

*Baskı taktiği ise, istenilenin yapılması için korkutma ve gözdağı verme gibi yöntemleri içermektedir.*

Genellikle yöneticiler tarafından uygulanan taktiklerin de temelinde farklı güç kaynaklarına dayalı olduğu söylenmiştir. Bu görüşe göre, örneğin, ılımlı taktikler çoğunlukla kişisel ve karizmatik güce sahip olan liderlerden kaynaklanırken, katı taktikler ise sırasıyla ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce dayanmaktadır.

Meta analiz sonuçları<sup>89</sup> göstermektedir ki kendini sevdirmeye çalışma (ingratiation) taktiğinin performans ve kişiler arası etkilenme ile bağlantısı vardır. Daha önce yapılan çalışmalar da rasyonel ikna ve ılımlı taktiklerin iş sonuçlarıyla katı taktiklere göre daha pozitif ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur<sup>90</sup>. Etkileme taktikleri istenilen sonucu elde edemediği takdirde bireyler isteklerinin karşılanmadığı hissine kapılmakta ve böylece hayal kırıklığı ve yabancılaşma ortaya çıkmaktadır.

Politik etkileme taktiklerinin pozitif sonuçlarla ilişkisini ortaya koyan çalışmaların sayısı günümüze yaklaştıkça artmıştır.<sup>91</sup> Literatürde genellikle

89 Higgins, a.g.e., s. 99-102.

90 C. M. Falbe, G. Yukl: "Consequences to Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, 1992, s.640-642.

91 P. Naiyananont, T. Smuthranond: Relationships between ethical climate, political behaviour, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region, in: *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38, 3, 2017, 345-351; Elbanna, S. The constructive aspect of political behaviour in strategic decision-making: The role of diversity, *European Management Journal*, Vol. 36, No.5, 2018, s. 616-626; Ferris, G.R.,



ımlı taktiklerin pozitif iş çıktılarıyla<sup>92</sup> katı taktiklerin ise negatif iş çıktılarıyla ilişkisi kurulmuştur.<sup>93</sup>

## SONUÇ

Örgüt içi politika, örgütsel yaşamın kaçınılmaz ve doğal bir olgusu olmasına rağmen örgütsel çalışmalarda bu konuya gereken önem verilmemektedir. Var olan çalışmaların çoğu ise örgüt içi politikaya içerik olarak dar bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Politika bir olgu olarak içinde ikilemler, karmaşa ve farklı görüşleri barındırmaktadır. Politika bir tarafta, kaynakların paylaşılması ve çıkar çatışmasını yani bir mücadeleyi anlatırken, diğer tarafta çatışmaların bir çıkar etrafında uzlaştırılmasını da içermektedir.

Kavram ve içerik olarak politikanın karşı karşıya kaldığı iki sorun bulunmaktadır. Bu sorunlardan biri politikanın kavram olarak genellikle manipülasyon, çıkarıcı ilişkiler, yönetenlerin, yönetilenleri sürekli aldatması gibi önyargılarla bağdaştırılmasıdır. Politika ile ilgili diğer bir sorun ise, politikanın ne ile ilgili olduğu konusunda bir kavram karmaşası bulunmasıdır. Bu kavram karmaşası Örgütsel Politika literatürüne de yansımıştır. Bu nedenle kavramla ilgili çok sayıda tanım ve bölüm içerisinde anlatıldığı üzere farklı iki kolda ilerleyen araştırma alanı bulunmaktadır. Fakat subjektif kolda ilerleyen çalışmalar bireylerin politikayı nasıl algıladığı üzerinden bir yaklaşıma sahip olduğu için olumsuz ifadelerle tanımlanmış dolayısıyla yapılan araştırmalarda olumsuz iş çıktılarıyla bağlantısı kurulmuştur.

Diğer tarafta objektif bir yaklaşıma sahip olan politik davranışlar üzerinden yapılan araştırmalar ise politikayı etkileme ve güç taktikleri üzerinden açıklamış dolayısıyla bu tarz davranışların olumlu ve/veya olumsuz sonuçları olabileceğini ifade ederek yapılan araştırmalar da bu doğrultuda olmuştur. Dolayısıyla denilebilir ki politika, ele alınış ve uygulanış biçimi

---

Ellen III, B.P., McAllister, C.P., Maher, L.P., Reorganizing organisational politics research: A review of the literature and identification of future research directions, *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour*, Vol. 6, 2019, s. 299-323; Chaturvedi, S., Rizvi, I. A., Pasipanodya, E. T. How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics, *Global Business Review*, Vol. 20, No. 6, 2019, s. 1462-1474. Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I. C. Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30, No. 4, 2019, s. 618-647.

92 Yukl and Falbe 1990; Yukl and Tracey 1992

93 Reina, C.S., Rogers, K.M., Peterson, S.J., Byron, K., Hom, P.W.: "Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover", *Journal of Leadership & Organisational Studies*, Vol. 25, 1, 2018, s. 5-18.

açısından örgütlerde olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Burada önemli olan nokta politikanın özünde olumsuz bir kavram olmadığı gerçeğinden hareket ederek örgütün faydasına olacak şekilde nasıl uygulanabileceği üzerinde odaklanılmasıdır. Literatürde bu alanda yapılan çalışmaların artırılması gelecekte bu karmaşanın azaltılması ve aynı zamanda hem politika hem de örgütsel politika literatürünün zenginleştirilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

## Kaynakça

- Allen, R. W., D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick, B. T. Mayes: “Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors”, **California Management Review**, Vol.22, No.1, 1979, s.77-83.
- Ambrose, M. L., L. K. Harland: “Procedural Justice and Influence Tactics: Fairness, Frequency and Effectiveness”, Ed. by, R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, Westport, CT: Quorum Books, 1995, s.97-130.
- Andrews, M. C., K.M. Kacmar: “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, No.4, 2001, s.350.
- Baum, H. S.: “Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective”, **Human Resource Management**, Vol.28, No.2, 1989, s.191-206.
- Buchanan, D., R. Badham: **Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game**, London, Sage, 1999.
- Byrne, Z. S.: “Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No.2, 2005, s. 175-200.
- Chaturvedi, S., Rizvi, I. A., Pasipanodya, E. T. How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics, **Global Business Review**, Vol. 20, No. 6, 2019, s. 1462-1474.
- Chen, Y. W. Fang: “The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship”, **Journal of Business Ethics**, Vol.79, No.3, 2008, s.263-277.
- Christiansen, Neil, Peter Villanova, Shawn Mikulay: “Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, No.6, 1997, s.709-730.
- Constant, D. B., P. R. Liverpool: “Politics as Determinant of Fairness Perceptions in Organizations”, Ed. By, Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.122-135.
- Cropanzano, R., A. A. Grandey, J. C. Howes, P. Toth: “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stres”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, s.159-80.
- Cropanzano, R. S., K. M. Kacmar: **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, USA, Quorum Books, 1995.

- Egan, G.: **The Skilled Helper: a Problem-Management Approach To Helping**, 5th Ed., Belmont, California, Brooks Cole, 1994.
- Eisenhardt, K., L.J. Bourgeois: “Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory”, **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 4, 1988, s. 737-770.
- Elbanna, S. (2018): The constructive aspect of political behaviour in strategic decision-making: The role of diversity, **European Management Journal**, Vol. 36, No.5, s. 616-626.
- Elron, E., E. Vigoda-Gadot: “Influence and Political Processes in Cyberspace the Case of Global Virtual Teams”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. 6, No.3, 2006, s.295–317.
- Erez, M., Y. Rim, I. Keider: “The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs.Target”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.59, No.1, 1986, s.25-39.
- Ertekin, Y.: **Örgütsel Politika ve Taktikler**, Ankara, TODAİE, 2003.
- Fairholm, G. W.: **Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership**, London, Praeger, 1993.
- Falbe, C. M., G. Yukl: “Consequences to Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No.3, 1992, s.638-653.
- Ferris, G.R., D.D. Frink, M.C. Galang, K.M. Kacmar, J. L. Howard: “Perceptions of Organizational Politics Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes”, **Human Relations**, Vol.49, No.2, 1996, s. 233-266.
- Ferris, G.R., G.S. Russ, P.M. Fandt: “Politics in Organizations”, Ed. by, R.A. Giacalone, P. Rosenfeld, **Impression Management in the Organization**, CA, Sage, 1989, s.143-170.
- Ferris, G. R., K. M. Kacmar: “Perceptions of Organizational Politics”, **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, s.93-116.
- Ferris, G.R., Ellen III, B.P., McAllister, C.P./Maher, L.P. (): Reorganizing organisational politics research: A review of the literature and identification of future research directions, **Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour**, V ol. 6, 2019, s. 299-323.
- French, J., B.H. Raven: “The Bases of Social Power”, Ed. by, D. Cartwright, **Studies of Social Power**, Ann Arbor, MI, Institute for Social Research, 1959, s. 150-167.
- Gandz, J., V. V. Murray: “The Experience of Workplace Politics”, **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.2, 1980, s.237-251.
- Gunn, J., S. Chen: “A Micro-Political Perspective of Strategic Management”, **Handbook of Organizational Politics**, Eds. by, Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, UK, Edward Elgar Publishing, 2006.

- Heywood, A.: **Politics**, London, Macmillan Foundations, 1997.
- James, K.: “Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (group level) Politics in Organizations” Eds. by, Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, USA, Edward Elgar, 2006, s.53-74.
- Kacmar, M., D. P. Bozeman, D. S. Carlson, W. P. Anthony: “An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension”, **Human Relations**, Vol. 52, No.3, 1999, s.383-416.
- Kacmar, K. M., G. R. Ferris: “Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations”, **Business Horizons**, Vol.36, No.4, 1993, s.70-74.
- Kacmar, K. M., D. S. Carlson: “Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation”, **Journal of Management**, Vol. 23, No.5, 1997, s.627-658.
- Kapani, M.: **Politika Bilimine Giriş**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1995.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I. C. Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers’ task performance and the role of political skill, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30, No. 4, 2019, s. 618-647.
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., Adeel, A. (2020): Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics, *Cogent Business & Management*, 7, 1, 1720066.
- Kışlalı, A. T.: **Siyaset Bilimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 1997.
- Kipnis, D., S. M. Schmidt, I. Wilkinson: “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 65, No.4, 1980, s.440-452.
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan, 2007.
- Koslowsky, M., S. Stashesky: “Organizational Values and Social Power”, **International Journal of Manpower**, Vol.26, No.1, 2005, s.23-34.
- Koslowsky, M., J. Schwarzwald, S. Ashuri: “On the Relationship between Subordinates’ Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.50, No.3, 2001, s. 455-476.
- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S.L., Yun, S.: “How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 28, No. 1, 2017, s. 210-228.
- Mayes, B. T., R. W. Allen: “Toward a Definition of Organizational Politics”, **Academy of Management Review**, Vol.2, No.4, 1977, s. 672-678.
- Meriac, J. P., P. Villanova: “Agreeableness and Extraversion as Moderators of the Political Influence Compatibility Work Outcomes Relationship”, Ed.

- By. E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.16-28.
- Michela, J. L.: “Understanding Employees’ Reactions to Supervisors’ Influence Behaviors”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.4, 2007, s.322-340.
- Mintzberg, H.: “The Organization as Political Arena”, **Journal of Management Studies**, Vol.22, No.2, 1985, s.133-154.
- Naiyananont, P., Smuthranond, T. (2017): Relationships between ethical climate, political behaviour, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region, in: *Kasetsart Journal of Social Sciences*, Vol.38, No.3, s.345-351
- Narayanan, V. K., L. Fahey: “The Micro-Politics of Strategy Formulation”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, s.25-34.
- Park, J., Lee, K. H. (2020): Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM), *International Review of Public Administration*, 25, 2, 85-105.
- Pfeffer, J.: **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992.
- Porter, L.W., W. Crampon, E. Smith: “Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 15, No.1, 1976, s.87-98.
- Provis, C.: “Organizational Politics, Definitions and Ethics”, Ed. by, E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.89-106.
- Reina, C.S., Rogers, K.M., Peterson, S.J., Byron, K., Hom, P.W.: “Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 25, 1, 2018, s. 5-18.
- Rosen, S., G. Levinger, R. Lippitt: “Perceived Sources of Social Power”, **Journal of Abnormal Social Psychology**, Vol.62, No.2, 1961, s.439-441.
- Rosen, C. C., C. Chang, P. E. Levy: “Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs”, Eds. by, E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s. 29-52.
- Roskin, M. G., R. L. Cord, J. A. Medeiros, W. S. Jones: **Political Science: An Introduction**, 11th Edition, US, Pearson, 2010.
- Sabine, G. H.: **A History of Political Theory**, Illinois, Dryden Press, 1961, s.3-5.
- Saleem, H.: “The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organisational politics”, **Procedia-Social and Behavioural Sciences**, Vol. 172, 2015, s.563-569.

- Schein, V. E.: "Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality", **Academy of Management Review**, Vol.2, No.1, 1977, s. 64-72.
- Seltzer, J., R.E. Numeroff: "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No.2, 1988, s.439-46.
- Vigoda, E., A. Cohen: "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", **Journal of Business Research**, Vol.55, No.4, 2001, s. 311-324.
- Vigoda-Gadot, E., A. Drory: **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006.
- Wallace, A. F. C.: **Culture and Personality**, Second Edition, New York, Random House, 1971.
- Witt, L.A., A. L. Pati, W. L. Farmer: "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, No.3, 2002, s. 486-499.
- Yukl, G., C. M. Falbe: "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No.2, 1990, s.132-140.
- Yukl, G., J.B. Tracey: "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and The Boss", **Journal of Applied Psychology**, Vol.77, No.4, 1992, s.525-535.
- Yukl, G. C.F. Seifert, C. Chavez: "Validation of the extended influence behaviour questionnaire", **The Leadership Quarterly**, Vol. 19, No. 5, 2008, s. 609-621.
- Zanzi A., R.M. O'Neill: "Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 13, No. 2, 2001, s.245-262.





## Yöneticilerin Korkulu Rüyası: Sessiz İstifa

Mustafa Atsan<sup>1</sup>

### Özet

Tüm dünyayı sarsan pandeminin olumsuz etkileri her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da görülmektedir. Çalışanların değişen çalışma düzeni, sosyallikten uzak kalmaları, çalışma saatlerinde ki karmaşalar stresi, tükenmişliği artırmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada ele aldığımız sessiz istifa kavramının nedenleri arasında da bu durumları görmekteyiz. Henüz yeni bir akım ile ortaya çıkan sessiz istifa kavramı üzerine çok fazla çalışma yapılmamış olmasından dolayı sınırlı çalışmaların değerlendirildiği bu çalışmada iş hayatında çalışanların yaşadığı sorunlara değinilmiştir. Yapılan çalışmaların bulguları bu durumu kanıtlar niteliktedir. Kavramsal olarak anlatılmaya çalışılan bu çalışmada genel olarak sessiz istifa duygusunu yaşayan bireylerin sorunlarının tükenmişlik, stres düzeyi, kariyer engelleri, ücret sorunu, değer görememe vb. durumların olduğu görülmektedir.

### Giriş

Sessiz istifa kavramı 2022 yılının çok konuşulan kavramlarından birisi olmuştur. Son günlerin trend kavramlarından olan sessiz istifa İngilizce olarak "Quite Quitting" anlamından gelmektedir. Amerika'da Zaid Khan isimli gencin yapmış olduğu paylaşımın küresel anlamda etkileşim almasıyla birlikte tüm dünyada ses getirmiştir. Zaid videosunda yoğun çalışma temposundan ötürü sadece işe odaklanılmış kültüre atıfta bulunmaktadır. Bu hashtag ile birlikte videosu 17 milyon kişi tarafından izlenerek tüm sosyal mecralarda bir akıma dönüşmüştür. (Önder,2022) Sessiz istifa kavramı çok yeni bir kavram olmasından ötürü literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Kavram olarak yeni akım şeklinde ortaya çıkmış olsa da, geçmişten beri çalışanların yaşadığı durumun kavramsallaşmış olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Çalışanların, özellikle iş hayatında yaşamış oldukları sorunların bu olguyu yaşamalarına sebep olduğu bilinmektedir. Özellikle pandemi dönemiyle

1 Mersin Üniversitesi Anamur Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000 0001 6221 7342, mustafaatsan@mersin.edu.tr

birlikte çalışanların yaşamış olduğu baskı, tükenmişlik hissi daha da artış göstermiştir. Bu bağlamda yönetici-çalışan iletişiminin etkinliği daha önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada, sessiz istifa kavramının tanımı, belirtileri, nedenleri, kavram üzerine yapılan araştırmalar ve yöneticiler açısından sessiz istifa yaşayan çalışanlarına yönelik neler yapılması gerektiğine dair öneriler kavramsal olarak anlatılmaya çalışılmıştır.

### **Sessiz İstifa Kavramı**

Sessiz istifa daha yeni bir kavram olmasından ötürü net bir tanımlaması olmamakla birlikte bireyler arasında farklı anlam karmaşasına yol açabilmektedir. Kavramın içinde istifa kelimesinin bulunmasından dolayı hiçbir şey söylemeden işten ayrılmak gibi algılanabilmekte fakat sessiz istifa kavramı kısaca, çalışanların fazladan verilen görev ve sorumluluklar ile ilgilenmemesi, sadece görev tanımına odaklanması şeklinde tanımlanmaktadır. (Cumhuriyet,2022) Diğer bir deyişle, bu kavram bireyin kendi içinde yaşadığı vazgeçiş süreci olduğu şeklinde belirtilmektedir. (Önder,2022), Bir başka tanıma göre ise, çalışanın sorumluluğundaki işi sorumluluk içinde bulunduğu saatte yapmayı tercih etmesi şeklinde belirtilmektedir. (Youthall, 2022). Bu bağlamda sessiz istifa kavramını çalışan bireylerin iş yükleri dışında fazla inisiyatif almadan düşük çaba göstermeleri şeklinde de belirtebiliriz. Trend olan bu kavramın ilk ortaya çıkışı 2021 yılında Çin'de uzun çalışma saatlerine karşın ses duyurmak adına başlayan bir akım ile gerçekleştiği belirtilmektedir. (ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/#What-are-the-risks-of-quiet-quitting-for-the-employees?). Diğer yandan, 2009 yılında ABD'de bir sempozyumda bahsedilen bu kavramın ifade ettiği tanımın, 1999 yapımı Office Space isimli filmde görüldüğü de belirtilmektedir. Filmde işinden rahatsız olan çalışanın kovulmak için işini ciddiye almaması, çok fazla önemsememesi ele alınmakta olup günümüz Y ve Z kuşağının içinde bulunduğu durumu özetler nitelikte olduğu aşıkardır. Özellikle Z kuşağının çok çabuk memnuniyetsiz olması, pandemi dönemiyle birlikte esnek çalışma saatleri ve iş yaşam döngüsünde oluşan dengesizlik, ücret konusundaki sıkıntılar vb durumlar sessiz istifa olayını tetiklediği düşünülmektedir. (<https://www.haberturk.com/sessiz-istifa-tepki-miyeni-calisma-modeli-mi-3529009>). Bu durumu yaşayan bireyler bir nevi yaşadıkları sorunların adaletli olmadığı mesajını yöneticilerine iletmek istemektedirler. Bu durumun geçici olması için ise yöneticilerin empati ve sorun çözme yeteneklerini kullanmaları gerekmektedir. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

## Sessiz İstifa Belirtileri

Sessiz istifa kavramı çok etkileşim almaya başladıktan sonra tüm dünyada ses getirdiği aşikardır. Aslında bu kavram ortaya çıkmadan önce de çoğu çalışanın yaşadığı ve yaptığı bir durum olmakla birlikte gündem olduktan sonra kavramsal olarak hayatımıza girmiştir. Bu kavramın ortaya çıkışının ardında birçok faktör bulunmaktadır. Bireyin psikolojisi, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ile yaşadığı sorunlar, yöneticisi ile iletişimsizliği gibi birçok faktör bu durumu yaşamaya sebep olabilmektedir. Bu bağlamda bir yönetici, çalışanın sessiz istifa olgusunu yaşadığını şu şekilde anlayabilir;

- Çalışma azmi ve performansının düşmesi
- Çalışanın çalışma hayatının en başındaki destekçi, iletişime açıklığının kaybolması
- Sorumluluk almaktan kaçınması
- Çalışma arkadaşlarına ve sorumluluklara mesafe koyması
- Takım çalışmasında yer alması fakat geri planda kalmak istemesi (Fintechistanbul, 2022)

Tüm bu belirtilerle birlikte sadece işyerinde değil sosyallik açısından da olumsuz etkileri olmaktadır. Şirketlerin sosyal etkinliklerinde yer almak istememeleri, sürekli bahaneler ile kaçış çabaları örnek olarak gösterilebilir. Bu durumlar çalışan bireyin sessiz istifa yaşadığını göstermektedir. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>). Böyle durumlarda yöneticilere büyük iş düşmektedir. Sessiz istifa ile birlikte çalışanların iletişim anlamında da kendilerini geri çektikleri görülmektedir. Örneğin çalışma arkadaşları ile olan iletişim eksikliğinin yanında toplantılarda ve organizasyonlarda görev almaktan ve fikirlerini beyan etmekten kaçınırlar. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

## Sessiz İstifa Nedenleri

Sessiz istifaya, özellikle pandemi dönemiyle birlikte sosyallikten uzak kalmanın da etkili olduğu aşikardır. Sosyal mesafe, eve kapanmalar vb durumlardan ötürü bunalan, sosyal hayata zaman ayıramayan ve sadece iş yoğunluğu ile birlikte yaşayan bireylerin tükenmişlik hissini ve stresinin dışı vurması bu olguyu yaşamalarına sebep olabilmektedir. Her bireyin bu duyguyu yaşama sebebi farklılık göstermektedir. Genel olarak bireylerin sessiz istifa yaşama nedenlerini şu şekilde belirtebiliriz; (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- Ücretlerin düşük olması. Bazı çalışan bireyler hakettiği maaşı alamadığını düşünürken bazıları ise prim ve fazla mesai konusunda ücret problemi ile karşı karşıya kaldığı
- Kazanılan bir başarı veya verilen bir emek karşısında yöneticileri tarafından takdir görememek
- Çalışan bireyler çalıştığı pozisyonda sürekli gelişmek ister. Bu bağlamda yöneticileri tarafından gelişime engel olunması bireylerin sessiz istifa duygusunu neden yaşadığını göstermektedir.
- Çalışanların yaşamış olduğu tükenmişlik hissi,
- Pozisyonlarında hakettiği terfiyi alamama veya aldirtmama
- Şirket hedeflerinin sürdürülebilir olmaması yer almaktadır.

Bunların dışında Kobal ve Batı(2022)'ya göre ise sessiz istifa nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Pandemi dönemiyle birlikte oluşan çalışma saatleri karmaşasının netlik kazanmadığı ve çalışanları olumsuz etkilediği. Esnek ve uzaktan çalışma saatleri konusunda çalışanlar belirsizlik içinde kalmaktadır.
- İş tanımlarının bireylerin yetkinlikleri ve yeteneklerine göre dağılımının yapılmaması
- Hizmet içi eğitim, gelişim ve kariyerleri konusunda yöneticilerden destek ve yönlendirme alınmaması.

Çalışan bireylerin sessiz istifa duygusunu yaşama nedenleri ile ilgili bazı yapılan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmaların bulguları şu şekildedir;

- Talkspace çalışan stres kontrolü raporuna göre, 2022 yılında 18-34 yaş arası çalışanların endişe ve stres düzeylerinin yüksek çıktığı bunun da tükenmişlik hissi getirdiği ve çalışanların sessiz bir şekilde iş bıraktıkları sonucuna varılmıştır.
- McKinsey'in araştırmasına göre çalışanların daha değerli ve kendilerine daha anlamlı gelen bir şey bulabilmek adına sessiz istifa yaşadıkları bulgusuna varılmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışan bireyler hem yöneticileri tarafından değerli hissettirilmeyi hem de çalıştıkları işin kendilerine anlam yüklemesi gerektiğini göstermektedir. (<https://www.entrepreneur.com/leadership/you-cant-stop-quiet-quitting-but-heres-how-you-can/437855>)
- Diğer bir çalışmada ise Gallup tarafından 160'dan fazla ülkede hazırladığı Global State of Workplace 2022 raporuna göre stresin

tüm dünyada çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahip olduğu ve bu da çalışanların olumsuz etkilendiklerini belirtmektedir. Ayrıca çalışanların sadece %21'i işlerinde verimli ve iyi performans gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- Youthall(2022) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre ise, çalışan kesimin %58.1'inin iş yaşam dengesi kuramadığı, %41.1'inin özel hayatına odaklanamadığı, %64.4'ünün iş tanımlarını anlamakta güçlük çektiği, %33.5'inin ise iş yerine kendini ait hissetmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun dışında katılımcılara sessiz istifa hakkında soru sorulduğunda ise, sessiz istifa sürecinde olanların oranı %24 olurken, bu yaklaşıma meyilli olanların oranı ise %46.6 olarak açıklanmaktadır. Bunun dışında sessiz istifa sürecine girme sebebi olarak ise %31.3 kariyer yollarının kapalı olması, %24.7 iş-özel yaşam dengesizliği, %18.7 oranında ise düşük maaş ve iş tanımının net olmaması bulgularının çıktığı belirtilmektedir.
- Asana'nın 2022 İş anatomisi raporuna göre ise 10 çalışandan 7'sinin tükenmişlik hissi yaşadığı ve sessiz istifa duygusuna sahip olduğu belirtilemektedir. (<https://hayatinritmi.com.tr/is-dunyasinda-yeni-kavram-sessiz-istifa/>)
- Valura şirketinin Quite Quitting makalesinde bahsedilen, Pew araştırma şirketinin Amerika'da yapmış olduğu anketin sonuçlarına göre; Düşük ücret, Takdir edilmeme ve Gelişime engel olmak bireylerin sessiz istifa yaşadığını göstermektedir.
- Aynı makalede diğer bir araştırmaya göre ise, Deloitte'nin tam zamanlı 1000 kişiye uyguladığı anket sonuçlarındaki bulgularda ise; tükenmişlik hissi, terfi alamama ve hedeflerin sürdürülebilir olmaması yer almaktadır. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

Tüm bu araştırma sonuçlarına göre kolaylıkla söyleyebiliriz ki; sessiz istifa süreçlerinin başlangıcı ortası veya sonunda olan bireylerin ortak sorunu çalışma koşulları, çalışanına değer vermeyen yöneticiler, maaş, tükenmişlik hissi ve kariyer engelleri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durumda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanının yaşadığı bu durumdan çıkması için yöneticilerin iletişim, empati ve davranış konusunda ekstra önem vermeleri ayrıca çalışan deneyimini geliştirmeleri gerekmektedir

## Yöneticiler Açısından Sessiz İstifayı Önleme

Çalışan bireyler iş hayatı boyunca birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Kendi özel hayatlarıyla ilgili de olabilmekte, iş yaşamındaki durumlarla ilgili de olabilmektedir. Sosyal hayatta yaşanan sorunlar iş hayatını da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bazen birey kendi iç dünyasında bu sorunu çözümlenebilirken bazen ise dışarıdan destekler gerekebilmektedir. Özellikle iş yaşamında, iş ortamından kaynaklanan durumlarda yöneticilerin devreye girmesi kaçınılmazdır. Hayatımızın her alanında önemli olan iletişim unsuru iş hayatında da önemli bir faktördür. Yöneticiler etkili iletişim kurduğu takdirde çalışanlar da o yönde aksiyon alacaklardır. Aksi takdirde çalışanlar insiyatif almaktan kaçınacaklardır çünkü sessiz istifa çalışanların kötü olduğundan değil yöneticilerin kötü veya performansının düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. Bu konuda yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre çalışanın iş yaşam ihtiyacının dengesini kurabilen yöneticilerin daha fazla ilerlemek isteyen çalışan yüzdesine sahip olduğu belirtilmektedir. (<https://hbrturkiye.com/blog/sessiz-istifa-kotu-calisanlere-degil-kotu-patrons-alakali>) Çalışan kendisine değer verilmeyen bir ortamda sessiz istifa duygusunu yaşayabilmektedir. Sessiz istifa yaşayan çalışana önlem alınmadığı takdirde bir sonraki aşamanın işten ayrılma ihtimali olması muhtemeldir. Böyle durumlarda, ya çalışanın kendisi bu eylemi gerçekleştirir ya da işveren bu durumdan rahatsız olduğu için çalışanın işten çıkartabilir. Bundan dolayı, yöneticilerin bu durumda üstlenmesi gereken sorumluluklarının fazla olduğu söylenebilir. Bu bağlamda sessiz istifayı önlemek için yöneticilerin ne yapması gerektiğine dair önerileri şu şekilde belirtebiliriz;

- İletişimsiz kalmak yerine açık iletişimi tercih etmek gerekir. Çalışanlara duvar örmek kapıları sonuna kadar açmak önemlidir
- Geri bildirim konusunda yıkıcı değil yapıcı, şeffaf ve adaletli olmak. Hatalar her zaman yapılabilir bu bağlamda hata geri bildiriminde suçlayıcı tavır çalışan bağlılığına olumsuz etki edecektir.
- Çalışanı nelerin motive edeceğini bilmek. Bilinmiyorsa bu konuda görüşmeler gerçekleştirerek çalışanı daha iyi tanımak
- Çalışmaları ve delege edilen işler konusunda çalışana destek olmak, bu konuda süreci daha iyi yönetebilmek adına gerektiğinde birlikte çalışmak
- Çalışılan şirketin sadece amacının maddiyat olmadığını çalışanlara kanıtlamak. Özellikle günümüz Z kuşağı sadece para kazanma mantığıyla işe gelip gitmeye sıcak bakmıyor. Farklılık, yenilik ve gelişim şart. Örneğin kariyer fırsatları, terfi imkanları, sosyal sorumluluk,

topluma ve dünyaya daha faydalı olabilecek projeleri üretmek tarzı faaliyetler kurum kültürüne eklenmeli.

- Kurumsal iklim mutlaka sağlanmalı. Çalışanların değerleri ile kurum kültürü uyuşmalı. Böyle ortamlarda çalışan kendisini daha motive ve mutlu edecektir.

Adalet ve iyi performansı ödüllendirme, daha fazla çalışmaya teşvik edici faaliyetler kültüre mutlaka eklenmeli (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- İş ve yaşam arasında dengeyi kurabilmek için çalışanlar ile açık iletişim kurulması. Bu konu ile ilgili Amerika'da yapılan bir araştırmada çalışanların yarısının tatilde bile çalıştığı ve bu yüzden sürekli iş düşünmekten işin ruh sağlığı boyutlarına değinilmiştir. (<https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/>)

Bunların dışında çalışanlarının yan haklarına önem vermek, izinlerine saygı göstermek ayrıca maaş ve prim konusunda revizeler yapmak önem arz etmektedir. Böylece çalışanların sessiz istifa yaşamasının önüne geçilebilir. (Youthall,2022) Diğer yandan bu önlemler alınmadığı takdirde sessiz istifa sonucunda işletmelerin performans ve verimliliğinin düşmesi yöneticiler açısından büyük tehlike arz etmektedir. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını iyi anlayarak ona göre hareket etmelidirler. (Klotz ve Bolino,2022'den akt, Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Yöneticilerin kuşakları çok iyi tanımaları gerekmektedir. Z kuşağı ile X kuşağının beklenti ve ihtiyaçları aynı olmamaktadır. Z kuşağı biraz daha özgürlüğüne düşkün ve sabırsız X kuşağı ise tam zıttı olabilmektedir. Bundan dolayı her kuşaktan çalışmanı olan bir yönetici iletişim stratejisini buna göre belirlemek zorundadır. Örneğin, Z kuşağına geri bildirim yanında ileri bildirim vererek kurulan iletişim o bireylerde olumlu intiba bırakması içten bile değildir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tüm dünyayı sarsan pandeminin olumsuz etkileri hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da görülmektedir. Çalışanlar iş yerlerinde yaşamış oldukları sorunlardan ötürü sessiz istifa duygusunu yaşamaktadırlar. Bu sorunların temelini inildiği zaman çok çeşitli etkenlere rastlanmaktadır. Yapılan çalışmaların bulgularına bakıldığında genel olarak sorunlar, tükenmişlik, stres düzeyi, kariyer engelleri, ücret sorunu, değer görememe vb.gibi durumlardan oluşmaktadır. Bu durumlara karşın yöneticilerin iletişim ve davranışları büyük önem arz etmektedir. Yöneticiler çalışanlarını iyi tanıdıkları takdirde bu tarz sorunları kolaylıkla ele alabileceklerdir. Aksi takdirde bu olguyu yaşayan bireyler kuruma da zarar vereceklerdir.

Performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği, verimsizlik bunların hepsi kurum performansını yakından ilgilendiren etkenlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarına olan her türlü pozitif yaklaşımı hem kendilerini hem de kurumlarını rahatlatacaktır. Henüz yeni bir akım ile ortaya çıkan sessiz istifa kavramı üzerine çok fazla çalışma yapılmamış olmasından dolayı sınırlı bulguların değerlendirildiği bu çalışmada iş hayatında çalışanların bu duyguyu yaşama belirtilerine, nedenlerine ve bu sorunlar için yöneticilerin neler yapması gerektiğine kavramsal olarak değinilmiştir.