İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

TEPE YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, GÜÇ TEMELLERİ VE POLİTİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISINA ETKİSİ

Şeyda Nur SEÇKİN

Danışman

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Doktora Tezi

Malatya 2015

KABUL VE ONAY

Şeyda Nur SEÇKİN tarafından hazırlanan "**Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri ve Politik Davranışlarının Örgütsel Politika Algısına Etkisi**" başlıklı bu çalışma, 20.04.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından "Doktora Tezi" olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet İKİCİ (Başkan) (Danışman)

Prof. Dr. Levent GÖKDEMİR

Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Yrd. Doç. Dr. Muhammed DÜŞÜKCAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
24../04/2015

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ✓ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir

- ▪ Tezim sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir

- ▪ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Şeyda Nur SEÇKİN

ONUR SÖZÜ

"Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım "**Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri ve Politik Davranışlarının Örgütsel Politika Algısına Etkisi"** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir biçimde tarafımdan hazırlandığını ve yararlandığım tüm eserlerin hem metin içinde hem de kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım."

Şeyda Nur SEÇKİN

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR 8
ÖZET 9
ABSTRACT 10
GİRİŞ 11

BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİLİK

1.1.Kişilik Kavramının Tanımı 14
1.2.Kişiliği Oluşturan Faktörler 16
1.2.1.Genetik Faktörler 16
1.2.2.Sosyo-Kültürel Faktörler 17
1.2.3.Aile Faktörü 17
1.2.4.Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri 18
1.2.5.Coğrafi ve Fiziki Faktörler 18
1.2.6.Diğer Faktörler 18
1.3.Kişiliğin Üç Yönü: Karakter, Mizaç, Yetenek 20
1.3.1.Karakter 20
1.3.2.Mizaç (Huy) 21
1.3.3.Yetenek 22
1.4.Kişilik ve Benlik 22
1.5.Kişilik Kuramları 24
1.5.1.Sigmund Freud: Psikanaliz 25
1.5.2.Carl Gustav Jung: Analitik Psikoloji 27
1.5.3.Alfred Adler: Bireysel Psikoloji 31
1.5.4.Erich Fromm: Özgürlükten Kaçış 33
1.5.5.Erik H. Erikson: İnsanın Sekiz Çağı 39
1.5.6.Karen Horney: Nevrozlar ve İnsan Gelişimi 41
1.5.7.Abraham H. Maslow: Kendini Gerçekleştirme Kuramı 46
1.5.8.Gordon W. Allport : Ayırıcı Özellik Kuramı 49
1.5.9.Hans J. Eysenck: Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı 51
1.5.10.Raymond B. Cattell: Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı 53
1.5.11.Robert R. McCrea ve Paul T. Costa: Beş Faktör Kişilik Kuramı 55
1.6.İş Yaşamında Kişiliğin Rolü 65
1.6.1.Kişilik ve Liderlik 67
1.6.2.Kişilik ve İş Görenler 77
1.6.3.Kişilik ve Organizasyon 86

İKİNCİ BÖLÜM: GÜÇ VE GÜÇ TEMELLERİ

2.1.Güç Kavramı 93
2.2.Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi 98
2.2.1.Otorite (Yetke) ve Güç 99
2.2.2.Etkileme ve Güç 101
2.2.3.Kuvvet ve Güç 101
2.3.Güç Temelleri 102
2.3.1.Kişisel Güç Temelleri 104
2.3.2.Pozisyona Bağlı Güç Temelleri 109
2.4.Yöneticilerin Güç Temelleri Seçiminde Etkili Olan Faktörler 115
2.5.Kişiler Arası Güç Tepkileri 120
2.5.1.Uyma 120

2.5.2.İtaat....122
2.5.3.Özdeşleşme....123
2.5.4.Benimseme....123
2.5.5.Uymama....124
2.6.Güç Araştırmalarında Farklı Yaklaşımlar....125
2.6.1.Motivasyonel Yaklaşım....125
2.6.2.Bilişsel ve Davranışsal Yaklaşım....129
2.6.3.Kaynak Bağımlılığı ve Sosyal Mübadele....134
2.6.4.Yapısal Yaklaşım....136
2.6.5.Durumsal Yaklaşım....137
2.7. Gücün Paylaşımı: Güçlendirme....145
2.7.1.Yapısal Güçlendirme....146
2.7.2.Psikolojik Güçlendirme....148
2.7.3.Güçlendirmede Başarı Faktörleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar....150
2.8.Güç ve Etik....155

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA

3.1.Politik Davranış Kavramı ve Sınıflandırılması....162
3.2.Politik Davranışın Nedenleri....166
3.2.1.Bireysel Nedenler....166
3.2.2.Örgütsel Nedenler....169
3.3.Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar ve Faaliyetler....172
3.4.Politik Davranışın Uygulayıcıları: Politik Aktörler....175
3.5.Politik Yetenek....178
3.6.Politik Davranışın Uygulama Araçları: Etkileme Taktikleri....181
3.7.Örgütsel Politika....193
3.8.Örgütsel Politika Algısı....200
3.8.1.Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler....202
3.8.2.Örgütsel Politika Algısının Sonuçları....205

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

4.1.Araştırmanın Konusu ve Önemi....210
4.2.Araştırmanın Amacı....211
4.3.Araştırmanın Kısıtları ve Ön Kabüller....212
4.4.Araştırmanın Yöntemi....212
4.4.1.Ana Kütle ve Örneklem....212
4.4.2.Kullanılan Ölçekler....213
4.4.3.Verilerin Toplanması ve Analizi....215
4.5.Araştırma Modeli ve Hipotezler....217
4.5.Analiz Sonuçları....223
4.5.1.Güvenilirlik Analizi....223
4.5.2.Faktör Analizi....224
4.5.3.Tanımlayıcı İstatistikler....225
4.5.4.T-Testi ve ANOVA Analiz Sonuçları....231
4.5.5.Korelasyon Analizi....237
4.5.5.Regresyon Analizi....245

SONUÇ VE ÖNERİLER....252
KAYNAKÇA....264
EK 1: ANKET FORMU....302

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Cattell'in On Altı Kaynak Özelliği 54
Tablo 2. Etkileme Taktikleri 187
Tablo 3. Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) Değerleri 223
Tablo 4. Güç Temellerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 224
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri 225
Tablo 6. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 226
Tablo 7. Katılımcıların Birlikte Çalıştıkları Tepe Yöneticisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 227
Tablo 8. Tepe Yöneticisine İlişkin Algılanan Kişilik Özellikleri 227
Tablo 9. Tepe Yöneticisinin Etkileme Taktiklerini Kullanım Sıklığı 228
Tablo 10. Tepe Yöneticisine İlişkin Algılanan Güç Temelleri 229
Tablo 11. Örgütsel Politika Algısı 230
Tablo 12. Çalışan Sayısı Bakımından İşletme Büyüklüğü ve Algılanan Örgütsel Politika 230
Tablo 13. İşletmenin Faaliyet Süresi ve Algılanan Örgütsel Politika 230
Tablo 14. Katılımcıların Yaşı ile Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu 232
Tablo 15. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süreleri ile Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu 232
Tablo 16. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Süresi ile Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu 233
Tablo 17. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Çalışan Sayısı Bakımından Büyüklüğü ile Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren T-Testi Tablosu 234
Tablo 18. Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu ile Pozisyona Bağlı Güç Kullanımı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu 234
Tablo 19. Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu ile Politik Davranış Sergileme Sıklığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu 235
Tablo 20. Katılımcıların Birlikte Çalıştıkları Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu İle Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu 236
Tablo 21. Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Korelasyon Katsayıları 237
Tablo 22. Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri ve Politik Davranış Sergileme Sıklıklarına İlişkin Korelasyon Katsayıları 241
Tablo 23. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları 244
Tablo 24. Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri ve Politik Davranış Sergileme Sıklıklarının Örgütsel Politika Algısı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 247
Tablo 25. Tepe Yöneticisinin Yaşı, Eğitim Durumu ve Kişilik Özelliklerinin Karizmatik Gücü Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 250

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli 222

KISALTMALAR

Ort. : Ortalama

s. : sayfa

vd. : ve diğerleri

vb. : ve benzeri

p. : page

f : frekans

SS. : Standart Sapma

SH. : Standart Hata

ÖZET

Bu çalışmada, tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerine etkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırma konusu, TR62 Çukurova bölgesi imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük işletmeler örnekleminde incelenmiş; anket soruları, bulundukları konum itibariyle örgütü çok iyi tanıyan ve tepe yöneticisiyle bire bir ilişki içinde olan orta düzey yöneticiler tarafından cevaplanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyleri, meşru güç kullanımları ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısını pozitif yönde etkilediği; ödül, karizmatik ve uzmanlık gücünün ise örgütsel politika algısına negatif yönde etki ettiği görülmüştür. Diğer taraftan, tepe yöneticilerin geçimsizlik düzeyleri ile ceza gücü kullanımlarının örgütsel politika algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra, araştırmada katılımcı ve firmaya ilişkin özelliklere bağlı olarak örgütsel politika algısında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüş; tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları etkileme taktikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıkları arasında da istatisitiki açıdan anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, güç temelleri, politik davranış, örgütsel politika algısı

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the impact of top managers' personality characteristics, power bases and the frequency of their political behaviors on organizational politics perceptions. The field study is conducted on middle and big sized manufacturing firms operating in TR62 Çukurova Region. All the data related to both dependent and independent variables are collected from middle managers since they know much more about the company and work with the top managers more closely when compared to the other organization members.

According to the research results, it is found that top managers' neuroticism levels, legitimate power and the frequency of their political behaviors affect organizational politics perception positively. Top managers' neither coercive power nor non-agreebleness levels have a statistically significant effect on perceived organizational politics. On the other hand, it is found that reward, reference and expert power affect organizational politics perception negatively.

The results of the analyses also indicate that there exists a significant relationship between top managers' personality caharacteristics and the preference of power bases they exert and the frequency of influence tactics they use. Beside this, research findings reveal that middle managers' organizational politics perceptions differentiate according to personal and organizational factors.

Keywords: Personality, power bases, political behavior, organizational politics perception

GİRİŞ

Klasik örgüt teorisi örgüt içi ilişkilerde rasyonellik ilkesini temel almış; bu ilke, çalışan-örgüt hedeflerinin "uyum" içinde olduğunu varsaymıştır. Bu nedenle de örgüt içi politik davranışlar göz ardı edilmiştir. Ancak günümüzde örgütlerin işleyişi ve çalışanların davranışlarını biçimlendiren irrasyonel ilkelerin olduğu herkes tarafından bilinmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009:144). Çünkü fiziki evren ve fiziki evrenin dinamikleri değişmez yasalarla belirli ve verili iken; sosyal evren karşılıklı mübadeleler sonucu ortaya çıkmakta; insanlar tarafından meydana getirilip tanzim edilmektedirler (Argyris, 1973:160). Dolayısıyla da insan unsurunun başat bir rol oynadığı her sosyal yapı ve düzenekte süreçler de gayri şahsi, tarafsız ve rasyonel ilkeler doğrultusunda işlememekte; politik faaliyetler kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan politik faaliyetler, hemen hemen tüm çalışanlar tarafından olumsuz bir durum olarak karşılanmakta; bilinçli bir şekilde ele alınmadığı takdirde de örgütleri zayıflatarak kaynaklarını rasyonel bir şekilde değerlendirememelerine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, bir örgüt gerçekte politik olsun veya olmasın örgüt üyelerinin çalıştıkları kurumu ne düzeyde politik olarak algıladıkları da onların işe ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Çünkü pek çok insan ofis politikalarını olumsuz, kişisel çıkarlara yönelik sergilenen fırsatçı ve manipülatif faaliyetler olarak tanımlamakta (Gandz ve Murray, 1980; Madison vd., 1980); çalıştıkları kurumu politik olarak algılamaları halinde de örgütün eşitlik ve adalet ilkelerine bağlı olarak faaliyet gösterdiğine ilişkin inançları zayıflamaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992:93). Bu durumda da çalışanlar açısından düşük moral ve motivasyon; birey ve örgüt açısından da verimsizlik kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütlerde politik faaliyetlerin ne düzeyde ortaya çıktığı; bunların nasıl ele alındığı ve örgütün çalışanlar tarafından politik olarak algılanıp algılanmadığında tepe yöneticilerin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çünkü örgüt dinamikleri önemli ölçüde tepe yöneticiler tarafından belirlenmekte; tepe yöneticisinin etkisi tüm iş ve süreçlere yansıyarak kurumsal kültürü oluşturmaktadır (Hogan, 2007/2009:115). Bunun yanı sıra, tepe yöneticiler örgütlerde güç konumunda olmaları itibariyle çalışanlara rol modeli olmakta; aldıkları her karar ve attıkları her adımda örgüt içi ilişki ve olayların seyri de belirlendiğinden çalışanlar tarafından yakından takip edilerek değerlendirilmektedirler (Fiske, 1993:624). Çalışanlar,

örgütün başında olan kişilere ilişkin değerlendirmelerini örgütün bütününe de atfetmekte (Vigoda ve Gadot, 2007:667); örgütsel faaliyet ve süreçlerin pek çoğunu üst yönetimle ilişkilendirmekte; eşitsizlik, güvensizlik ve adaletsizlik gibi olumsuz durumların sorumlusu olarak da örgütün başındaki kişileri görmektedirler (Drory, 1993; Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999:1095-1096). Buradan hareketle, tepe yöneticilerin örgütlerde hem politik faaliyetlerin ortaya çıkmasında hem de çalışanlar nezdinde örgüte ilişkin politik algının oluşup oluşmamasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerine etkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Tepe yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, güç temelleri ve ne düzeyde politik davranış sergilediklerinin yönetim kalitesini; örgüt içi ilişkilerin içerik ve seyrini etkileyip belirleyeceği düşünülmektedir. Örgütsel politika algısına ilişkin yapılan literatür taramasında, yöneticilerin örgütsel politika algısı üzerine etkisi olduğuna dair bir görüş birliği olduğu görülmüş; ancak tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerine etkisini ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu üç öğenin; tepe yöneticilerin zihninde yer alan insan modeli, davranış şablonu ve değerler bütününü yansıttığı; dolayısıyla da hem örgüt içinde cereyan eden ilişki ve olayların içerik ve niteliğini belirleyeceği hem de çalışanların örgüte ilişkin algılamalarını etkileyeceği düşünülerek araştırmaya karar verilmiştir. Bu durum çalışmanın özgün yönünü ortaya koymakta; ilgili değişkenlerin örgüte ilişkin politik algı üzerindeki etkisi açıklığa kavuşturularak politik faaliyetlerin iki temel dayanağını oluşturan "algı ve davranışlar" (Vigoda ve Cohen, 2002:311) konusunda tepe yöneticilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma konusu, TR62 Çukurova bölgesi imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük işletmeler örnekleminde incelenmiştir. Anket soruları, bulundukları konum itibariyle örgütü çok iyi tanıyan ve tepe yöneticisiyle bire bir ilişki içinde olan orta düzey yöneticiler tarafından cevaplanmıştır. Orta düzey yöneticiler, örgütlerde tepe yönetim ile alt kademeleri arasında köprü görevi görmekte; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve üst yönetim tarafından alınan kararların yürürlüğe konmasında kilit bir rol üstlenmektedirler. Bu nedenle, araştırma konusunun orta düzey yöneticiler nezdinde incelenmesinin yerinde olduğu ve elde edilecek sonuçların önemli ipuçları verebileceği düşünülmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişilik başlığı altında öncelikle kişilik kavramının tanımı ele alınmakta; daha sonrasında kişiliği oluşturan faktörler, kişiliğin bileşenleri, kişilik benlik ilişkisi, öne çıkan belli başlı kişilik kuramları ve kişiliğin iş yaşamındaki rolü incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, güç ve güç temelleri ele alınmaktadır. Güç ve güç temelleri ana başlığı altında; güç kavramının tanımı; gücün benzer kavramlarla ilişkisi; güç temelleri, yöneticilerin güç temelleri seçimine etki eden faktörler, güç kullanımına karşılık verilen tepkiler, güce ilişkin farklı yaklaşımlar ve gücün ne düzeyde etik olarak kullanıldığı incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise politik davranış ve örgütsel politika yer almaktadır. Bu bölümde politik davranış ve örgütsel politika ana başlığı altında; politik davranış kavramı ve sınıflandırılması, politik davranışın bireysel ve örgütsel nedenleri, politik davranışın ortaya çıktığı örgütsel alanlar ve faaliyetler, politik aktörler, politik yetenek, politik davranışın uygulama araçları olarak etkileme taktikleri, örgütsel politika ve örgütsel politika algısı incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise alan araştırması yer almaktadır. Bu bölümde, araştırmanın konusu ve önemi, araştırmanın amacı, kısıtları ve ön kabülleri, araştırma yöntemi, modeli ve hipotezler sunulmakta; araştırma bulguları yorumlanmaktadır. Bölümün sonunda, sonuç ve öneriler başlığı altında analiz sonuçları özetlenerek elde edilen sonuçlara bağlı olarak bazı öneriler getirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

Kişilik, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri tutum ve davranışları biçimlendiren, örgüt üyelerinin birbirleri arasındaki ilişki ve etkileşimlerin içerik ve niteliğini belirleyen önemli bir faktördür. Kişiliğin; çalışanlar arasındaki ahenk ve uyumu, çalışma hayatının kalitesini, amaç birliğini ve dolayısıyla da örgütsel etkinliği etkilediği söylenebilir. Bu nedenle, bu bölümde kişilik ve kişiliğin iş hayatına olan yansımaları ele alınmakta; kişilik ana başlığı altında kişilik kavramının tanımı, kişiliği oluşturan faktörler, kişiliğin bileşenleri, kişilik benlik ilişkisi, öne çıkan belli başlı kişilik kuramları ve kişiliğin iş yaşamındaki rolü incelenmektedir.

1.1. Kişilik Kavramının Tanımı

Psikolojide kişilik kavramı üzerinde uzlaşmaya varılmış tek bir tanım olmasa da bugüne dek yapılan tanımlarda, kişiliğin bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olduğu belirtilmektedir. Bir diğer ifadeyle, kişilik bir insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden ayıran duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü olarak tanımlanabilir (Köknel, 1985:19).

Bir diğer tanıma göre ise kişilik bir bireye özgü olan ve bireyi eşsiz kılan, doğuştan getirilmiş ve sonradan kazanılmış tinsel niteliklerin tümüdür (Fromm, 1947/1994:58). Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren; kendine özgü, ahenkli bir bütündür. Öyle ki, bir insana ilişkin her nitelik, o insanı anlamada bize ipucu vermektedir. Bir insanın belleği, dış görünüşü, sesi ve konuşma tarzı, tepki hızı, insanlara, doğaya ya da makinelere karşı ilgi duyması, sporculuğu vb. gibi çok çeşitli tüm özellikler o insanın kişiliğini betimlemektedir (Yanbastı, 1990:10).

Allport ise kişiliği "bireyin çevresine özel uyumunu belirleyen psiko-fizyolojik sistemlerinin dinamik olarak örgütlenmesi" olarak tanımlamaktadır (Yanbastı, 1990:206-207). Allport, kişiliğe ilişkin yaptığı tanımlamada "dinamik örgütlenme" kavramıyla kişiliğin farklı

yönleri arasındaki ilişki ve entegrasyona; "psiko-fizyolojik" kavramıyla da kişiliğin hem ruhsal hem de bedensel bileşenlerden oluştuğuna dikkat çekmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2012:247-248).

Batı dillerinde kişiliğin karşılığı olarak kullanılan sözcükler (örn. personality, personalité, persönlichkeit), Latincede tiyatro oyuncularının rollerine uygun olarak yüzlerine taktıkları maske anlamına gelen "persona" sözcüğünden türemiştir. Gerçekte kişiliğin bir yanı, insanın diğer insanlarla olan ilişkilerinde aldığı tavır, gösterdiği davranış, başka bir deyişle taktığı maskedir. Çevresiyle sürekli ilişkide olan insan, çoğu kez duygularına, düşüncelerine, tutum ve davranışlarına olduklarından farklı biçimler vermeye çalışmaktadır. Kimisinde bu durum sürekli olmakta; kimisi de duruma göre kendini başkalarına olduğundan farklı bir biçimde sunmayı tercih etmektedir (Köknel, 1985:21). Bir diğer ifadeyle insan sürekli ya da zaman zaman bir maskenin arkasına sığınarak, kendisini istediği ya da kendisinden beklendiği gibi başkalarına göstermeye çabalamaktadır. Bu yüzden kişiliğin, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerdeki tepkiyi ve kendisini diğer insanlara gösterme biçimini de içerdiği söylenebilir (Köknel, 1985:22).

Diğer taraftan, kişiliği bireyin yaşam biçimi olarak tanımlamak da mümkündür. Çünkü bir insanın yaşam biçimi o kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel becerileri gibi pek çok yönünü içermektedir. Bu yüzden, kişilik bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin yaşam biçimine yansıması olarak da ifade edilebilir (Erdoğan, 1987:254-255).

Bir başka tanıma göre ise kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Tutarlılık kavramıyla, bireyin bir zaman boyutu içerisinde benzer durumlarda davranışlarının pek değişmediği; yapılaşmış kavramıyla ise kişiliğin çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olduğu ve bu sisteme ait her birimin de birbirleriyle bağlantılı bir örüntü oluşturduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, bir insan, "iyi kalpli, yardım sever, sakin, uysal, ailesine bağlı ve vazifesine düşkün" olarak tanımlandığında tüm bu özellikler birbirleriyle bağlantılı tutarlı bir örüntü oluşturmaktadır. Öte yandan, bir kişi "iyi kalpli, huysuz, uysal, geçimsiz, son derece saygılı ve saldırgan" olarak tanımlandığıysa bireyin kişilik özelliklerinin birbiriyle bağlantılı bir örüntü geliştirmediği; kişilik sisteminde bir çelişki olduğu görülmektedir (Cüceloğlu, 2006:405-406).

Dolayısıyla, kişiliğin bir insanı diğerlerinden ayırt eden, tutarlı ve yapılaşmış özelliklerin birbirleriyle bağlantılı olacak şekilde oluşturduğu bir örüntü olduğu söylenebilir.

1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Ruhbilimcilere göre, her insanın tek ve biricik olmasında etkili olan sayısız faktör vardır (Erdoğan, 1987:257). Bu faktörler genetik; sosyo-kültürel; aile; sosyal sınıf ve yapı; coğrafi yapı ve fiziki unsurlar ve diğer olmak üzere altı ana başlıkta toplanabilir.

1.2.1. Genetik Faktörler

Pek çok farklı ülkeden araştırmacılar, doğumdan hemen sonra birbirlerinden ayrılan ve farklı çevrelerde yetiştirilen binlerce tek yumurta ikizleri üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmacılar, gensel faktörlerin ikizlerin kişilik özelliklerindeki benzerliklerin %50'sini; mesleki ve boş zaman aktivitelere ilişkin ilgi alanlarının da %30'dan fazlasını açıkladığı sonucuna ulaşmıştır (Robbins ve Judge, 2012:168). Amerikan Psikoloji Birliği de kişinin, genel zeka, mizaç, bir takım davranış bozuklukları ve kişilik oluşumunda genetik faktörlerin oldukça etkili olduğunu belirtmektedir. (Luthans, 2011:126).

Kişiliğin oluşmasında etkili olan genetik faktörlerin kişiliği belirleme derecesi bireyden bireye değişmektedir. Bir diğer ifadeyle, gensel özellikler kişiliği her bireyde aynı ölçüde etkilememektedir. Ancak genetik faktörlerin zihinsel özellikler ile davranışsal eğilimlerin ortaya çıkmasında önemli bir belirleyici etmen olduğu yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Erdoğan, 1987:259). Genetik faktörler, üzerinde kişilik yapısının oluşacağı ana zemini belirlemekte (Köknel, 1985:28) ve kişilik gelişiminin sınırlarını çizmektedir. Çevresel etmenlerin kişilik üzerindeki etkisi de ancak bu sınırlar çerçevesinde gerçekleşmektedir (Özcan, 2011:68). Bir diğer ifadeyle, her bireyin gensel özellikleri birbirinden farklı olduğundan üzerinde kişilik gelişiminin gerçekleşeceği ana zemin ve sınırları da birbirinden farklı olmakta; dolayısıyla da kişilik farklılıkları ortaya çıkmaktadır.

1.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

İnsan, doğa karşısında güçsüzlüğünü gidermek, yaşamını sürdürebilmek için tıpkı bazı hayvanların sürüler halinde yaşaması gibi toplu halde yaşamak mecburiyetinde olmuş; bu toplu yaşayışın düzenli ve uyumlu bir biçimde sürdürülebilmesi için de ortak davranış biçimleri ve değer sistemleri oluşturmuştur (Köknel, 1985:68). Her toplumsal grupta, o grubun kültürü bir kuşaktan sonraki kuşağa sistemli bir biçimde öğretilmiş; bunun sonucu olarak da grup üyeleri ortak özellikler geliştirmiştir. Böylelikle de belirli bir kültürel yapı ve onun içindeki farklı alt kültürlerde temel kişilik tipleri oluşmuştur (Geçtan, 1994:16). Fromm (1941/1996:220), bir toplumun sahip olduğu kültürel değerler sonucu toplum üyelerinin çoğunda bazı karakteristik özellikler geliştiğini belirtmektedir. Bu karakteristik özellikler de o toplumdaki insanların kişilik yapılarının temel çekirdeğini oluşturmaktadır. Her zaman için, bir toplumda genel karakteristik özelliklerden farklı, "aykırı" kişiler de mevcuttur ancak toplum üyelerinin çoğu bu temel çekirdeğin çeşitlemeleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

1.2.3. Aile Faktörü

Bireyin hayata ilk gözünü açtığı andan itibaren yoğun etkileşimin ve her gün sürdürülen yüz yüze ilişkilerin gerçekleştiği aile ortamı kişiliği önemli ölçüde etkilemektedir (Zel, 2011:14). Yapılan araştırmalarda anne ve babaların davranış kalıplarının çocukların kişilik gelişiminde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Örneğin, ebeveynlerin demokratik bir yapıya sahip olmaları halinde çocuğun biraz daha rahat yetiştiği; bu rahatlık sonucu objektiflik kazandığı ve rasyonel davrandığı görülmüş; bu çocukların ilerleyen zamanlarda sosyal hayatta daha aktif olarak yer aldığı tespit edilmiştir (Erdoğan, 1987:261). Hogan (2007/2009:27) ise anne babaların çocuklarına ne derece şefkat ve sevgi gösterdiği ve onların davranışlarını ne düzeyde sınırlandırdığının kişiliğin iki önemli yönünü etkilediğini belirtmektedir. Bunlar, temel özsaygı ve otoriteye karşı tutumdur. Temel özsaygı kişinin güçlüklerle baş etme yetisi ile ilgiliyken; otoriteye karşı tutum da kişinin kurallara ne düzeyde uyma istekliliğinde olduğunu ifade etmektedir. Kişiliğin bu iki önemli bileşeni erken yaşlarda gelişmekte ve yetişkinlik döneminde değişmesi de pek mümkün olmamaktadır.

1.2.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri

Ulusal kültür genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirken, sosyal yapı ve sınıf faktörleri ise özel davranış kurallarını ortaya koymakta, kişiyi daha yakından etkilemektedir (Erdoğan, 1987:260). Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkanını, yaşama biçimini, tutum ve düşüncelerini, zevk ve tercihlerini belirlemekte (Zel, 2011:15); bu durum da bireyler arasındaki kişilik farklılıklarının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır.

1.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Coğrafi ve fiziki faktörler, her şeyden önce toplum yaşamı, kültürü ve antropolojik yapıyı etkilemekte; buradan da bireye yansıyarak kişilik üzerinde etkili olmaktadır (Köknel, 1985:69). Coğrafi ve fiziki faktörlerden özellikle de iklimin kişilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. İklimin insan doğası üzerine etkisine dikkat çeken ilk kişilerden biri olan İbni Haldun, Mukaddime adlı eserinde dünyayı 7 ayrı iklim bölgesine ayırmış, yaşamaya en elverişli olanların orta iklimler olduğunu belirtmiştir. Haldun (1379/1977:157)'a göre, toplumsal yaşamın en bayındır yerleri üçüncü, dördüncü ve beşinci bölgelerde; yani orta iklimlerde yer almaktadır. Bunun yanı sıra, orta iklimlerdeki insanlarda yapı, huy, tutum ve davranış bakımından normal olandan sapma daha az görülmektedir (Haldun, 1379/1977:216). Sıcak iklimlerde ise durum oldukça farklıdır. Sıcak hava nasıl ki havayı, buharı yayar ve genleştirirse; sıcak iklimler de insanları gevşetmekte ve tembelleştirmektedir. Bu yüzden, sıcak iklimde yaşayanlar daha fazla eğlenceye düşkün, umarsız, kaygısız ve amaçsız olma eğilimi göstermektedir. Bunun temel nedeni de, sıcaklık ölçüsünde ruhların gevşemesi ve yayılmasıdır (Haldun, 1379/1977:223-224). Dolayısıyla sıcak ya da soğuk iklimlerde yaşayan insanların mizaçları bakımından birbirlerinden farklılaştığı söylenebilir. Buna göre soğuk iklim şartlarında yaşayan bireylerin daha sert ve donuk mizaçlı; buna karşılık sıcak iklimlerde yaşayanların ise daha çabuk değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak, gevşek mizaçları olduğu ifade edilebilir (Zel, 2011:16).

1.2.6. Diğer Faktörler

Kişilik oluşumunda etkili olan diğer faktörler ise bireyin faaliyet alnı ile ilgili olarak rolü ve görevi; kitle iletişim araçları ve bireyin doğum sırası olarak sıralanabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- **Bireyin Faaliyet Alanı İle İlgili Olarak Rolü veya Görevi:** Rol, belirli bir görev veya konumdaki insandan, kim olduğuna bakılmaksızın beklenen davranışlar dizisidir. Roller, sosyal yapı tarafından belirlenmekte ve kişiliğin ifade ediliş biçimine bazı sınırlamalar getirmektedir (Barutçugil, 2004:17). Argyris (1973:153), bireylerin mevcut iş rolleri değiştiğinde tutum ve davranışlarının da önemli ölçüde değiştiğine dikkat çekmektedir. Örneğin, işçilere daha meydan okuyucu ve insiyatif kullanabilecekleri işler verildiğinde (dolayısıyla iş rolleri değiştiğinde), işçiler öncesinde gerilim duymakta; mutsuz olmakta ancak daha sonrasında tutum ve davranışlarını duruma adapte etmektedirler. İşçilerin sosyal sınıfları değişmediği halde, oynadıkları iş rollerinin değişmesi alt düzey sosyal sınıflara ait kayıtsızlık, umursamazlık gibi tutumların yerini daha fazla katılım isteği ve içsel ödüllere ilgi gibi orta sınıf bireylere ait değer ve tutumların almasına yol açmaktadır.

- **Kitle İletişim Araçları:** Günümüzde kitle iletişim araçları (sinema, radyo, televizyon gazete, dergi, kitap, afiş) bireyin etkisi altında kaldığı çevreyi genişletmiş; insanların istek, ihtiyaç ve beklentilerini biçimlendiren önemli bir faktör haline gelmiştir. Günümüzde, insanlar topluma empoze edilen değerler doğrultusunda motive edilmekte; böylelikle de insanların düşünceleri, tutum ve davranışları önemli ölçüde değişim ve dönüşüme uğramaktadır (Köknel, 1985:70). Bu durum da kişiliğin oluşumu ve gelişimi üzerinde etkili olmaktadır.

- **Bireyin Doğum Sırası:** Adler (1929), bireyin doğum sırasının kişiliği etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmekte; ancak çocuğun doğum sırasının onun ileriki yaşamının mutlak bir belirleyicisi değil sadece geleceğe yönelik bir gösterge niteliği taşıdığının altını çizmektedir. Adler (1929/2004:168)'e göre, ailenin en büyük çocuklarında tutucu bir zihniyet egemendir. İlk doğan çocuk, ilerleyen yıllarda genellikle güç ve iktidara karşı büyük bir hayranlık besleyen bir yetişkin olmaktadır. İkinci doğan çocuk ise biraz daha geri plandadır. Hiçbir zaman ilk çocuk gibi ailede bütün dikkatlerin üzerinde toplandığı çocuk olmaz. Bu yüzden de, ikinci doğan çocuk sürekli olarak kendisinden önce dünyaya gelen çocukla bir rekabet içindedir. İçinde hep bir öne geçme dürtüsü vardır. Adler (1929/2004:169), ailede birden çok çocuk büyüyüp de, yeni bir çocuk dünyaya geldi mi, son doğan çocuğun ilk çocuğunkine benzer bir pozisyona geçtiğini belirtir. Son doğan çocuk hep en küçük olarak kalan, kendisini bir kardeşin izlemediği çocuktur. Bu yüzden de avantajlı durumdadır. Son doğan çocuğun genellikle bütün öbür aile bireylerinden

bambaşka bir yol izlediği ve diğer aile üyelerinden farklı bir alanda kendini ispatlamaya çalıştığı görülür. Örneğin, aile üyeleri bilimle uğraşıyorsa o müzisyen ya da tüccar olmaya yönelir.

1.3. Kişiliğin Üç Yönü: Karakter, Mizaç, Yetenek

Kişilik incelendiğinde, kişiliğin karakter, mizaç ve yetenek olmak üzere üç yönü olduğu görülmektedir. Kişiler arası farklılığı da bu üç yöne ilişkin çeşitli özellikler ve bunların birbirleri arasındaki etkileşimler oluşturmaktadır (Erdoğan, 1987:262). Kişiliğin üç yönü olan karakter, mizaç ve yetenek aşağıda ele alınmaktadır.

1.3.1. Karakter

Allport'a göre, karakter insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargıları ile ahlak kurallarını benimseme ve bunları kullanma biçimidir. Karakter; aile, okul ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren gelişmeye başlamakta ve kişiliğin önemli bir niteliği durumuna gelmektedir (Köknel, 1985:20-21). Toplumsal yaşamda karakter üç şekilde gelişmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Güney, 2012:146-147):

- **Ceza- Ödül:** Karakter, bireyin sergilediği davranışların çevre tarafından ödüllendirilmesi veya cezalandırılması sonucu gelişir ve şekillenir. Bu süreçte birçok ahlaki değer ve alışkanlıklar kazanılır. Ahlaki değer ve alışkanlık kazanımı ödüllendirilmeyle pekişir cezalandırılmayla da yanlışlar fark edilip yeni düzenlemelere gidilir.

- **Mantıklı Düşünme:** Karakterin oluşumu ve gelişiminde mantıklı düşünme önemli bir rol oynamaktadır. Mantık yoluyla, ahlaki değerler ve kurallar yorumlanır; benimsenir. Bir diğer deyişle, insanlar muhakeme yolu ile doğruyu-yanlışı, iyiyi-kötüyü, olumluyu-olumsuzu bulur. Karakter bir taklit sonucu değil; mantıklı ve yorumlayıcı düşüncelerin ürünü olarak gelişir ve pekişir.

- **Duygusal Benimseme ve Örnek Alma:** Karakter başlangıçta taklitler ve görenekler, daha sonra ise duygusal benimsemeyle oluşur ve gelişir. Başlangıçta taklit ve örnek alma ile geliştirilen davranış kalıpları ve değerler ilerleyen zamanlarda içselleştirilerek duygusal olarak benimsenir.

Köknel (1985:21), karakter gelişimiyle, üstbenliğin ve vicdanın oluşması arasında sıkı bir bağlantı olduğunu belirtmektedir. Çocukluk döneminde başlayan özümleme, benimseme ve özdeşleşme süreçleri; vicdanın aynı zamanda da karakterin nitelik ve niceliğini belirlemektedir. Çocukluk döneminde yaşanan çatışmalar, karmaşalar ya da olumsuz çevre koşulları karakter gelişimini olumsuz yönde etkilemekte; bunun sonucu olarak da sosyopat, psikopat, karakteropat gibi kişilik yapılarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

1.3.2. Mizaç (Huy)

Mizaç, değişik şekillerde ifade edilebilen ve kişinin yaşam deneyimlerine bağlı olarak kişilik özelliklerine dönüşebilen, genel davranış ve duygu kalıplarıdır. Mizaç günlük yaşantı içinde kişiye özgü, belirli duygusal tepkileri içermektedir. Mizaçtaki bireysel farklılıklar genellikle yaşamın birinci yılında görülmekte ve kişinin yaşamı boyunca değişmemektedir (Burger, 2006:352; Köknel, 1985:19).

Mizaç, kişiliğin üzerine inşa edildiği temeldir ve bir takım davranış eğilimleri ve ruh halleri ile kendini gösterir. Mizaç, davranışsal ve ruhsal olmak üzere iki bileşenden oluşur. Mizacın davranışsal bileşenleri, sosyallik, duygusallık (duygusal tepkilerin yoğunluğu) ve etkinliktir (kişinin genel enerji düzeyi). Ruhsal bileşenler ise olumlu duygulanım (örn.neşeli, güler yüzlü, iyimser), olumsuz duygulanım (örn.huzursuzluk, kızgınlık) ve ölçülülüktür (temkinlilik, gözle görülür çekingenlik) (Hogan, 2007/2009:26-27).

Karakter davranışın sosyal ve ahlaki yönü ise; mizaç da bu yönlerin kalıtımsal ve devamlılık arzeden bölümüdür. Kişinin kendini devamlı yorgun hissetmesi bir mizaç olduğu gibi her fikrin aksini savunması (Erdoğan, 1987:263) ya da gelgitli bir ruh hali de bir diğer mizaç örneğidir. Mizaç, esasında insanların diğer insanlara ve olaylara tepki biçimini göstermektedir. Önemli ölçüde kalıtımsaldır ve değişmez. Örneğin, bir kişi eğer sıcakkanlı bir mizaca sahipse tepki biçimi çabuk ve serttir. Ancak bu kişinin hangi konularda böyle tepkiler vereceği kişinin içinde bulunduğu ilişkinin türüne ve kişinin karakterine göre değişebilmektedir (Fromm, 1947/1994:59).

1.3.3. Yetenek

Yetenek, bireyin sahip olduğu bedensel ve zihinsel kabiliyetlerinin toplamı olarak ifade edilebilir. Bedensel kabiliyetler, insanların duyu organları veya bedensel uzuvları aracılığıyla bazı aktiviteleri gerçekleştirebilmelerini sağlar. Bunların büyük bir kısmı doğuştan kazanılır; zamanla kullanılabilir duruma getirilir ve ilerleyen zamanlarda daha da geliştirilip pekiştirilir. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk, derinlik ve ses tonlarını ayırma ve el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon içerisinde kullanma gibi özellikler, bedensel yeteneğe örnek olarak verilebilir. Zihinsel kabiliyetler ise bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel becerilerini içerir. Sayısal veya sözel ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi özellikler zihinsel yeteneğe veilebilecek örneklerdir (Zel, 2011:21-22). Bedensel yeteneklerin kazanılması, yaşa ve belirli tecrübelere bağlı iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi kalıtımsal özelliklere ve öğrenim yoluyla sağlanan bilgi ve birikime bağlıdır (Erdoğan, 1987:264).

Zihinsel yeteneğin en önemlisi zekadır. Zeka, bireyin yeni durum ve sorunlar karşısında bilgi ve tecrübelerinden yararlanmasını; o an gerekeni yapmasını sağlar. Algı, bellek, öğrenme, düşünme, soyutlama ve yeni durumlara uyma gibi birçok zihinsel işlevin bileşiminden oluşur. Aynı zeka düzeyinde olan kişilerde bu işlevlerin değişik olması sonucu değişik kişilik yapıları ve davranış biçimleri ortaya çıkar. Genel olarak, on on iki yaşına kadar zeka gelişiminin hızlı olduğu, sonra yavaşladığı bilinmektedir. Genetik faktörlerin zeka gelişiminde oynadığı rol büyüktür. Üstün ve ayrıcalıklı bir eğitim veya çevre zeka katsayısında 5-10 puanlık bir yükselme sağlasa da esasında genel olarak zeka katsayısının kolayca yükselmediği kabul edilmektedir (Köknel, 1985:42-46).

1.4. Kişilik ve Benlik

Benlik, kişiliğin öznel yanı; insanın kendi kişiliğine ilişkin kanılarının toplamıdır (Köknel, 1985:64). Aronson, Wilson ve Akert (2010/2012:244), benliğin çarpıcı bir içeriğe sahip bir kitap gibi olduğunu belirtmekte; ama aynı zamanda da bu kitabın istediği zaman istediği bölümünü açıp yeni bir bölüm ekleyebilen tıpkı bir okur gibi işlev gördüğüne dikkat çekmektedir.

Benliğin dört önemli işlevi bulunmaktadır: Bunlar; benlik bilgisi, benlik denetimi, kendini sunma ve kendini maruz göstermedir. Benlik bilgisi ile kişi kendi hakkında bildiklerini formülleştirmekte ve organize etmektedir. Benlik denetimi ile planlar yapıp kararlar almakta ve uygulamaya koymaktadır. Kendini sunma ile ise kişi kendisini başkalarına en iyi şekilde göstermeye çabalarken kendini mazur gösterme yoluyla da birey kendisini kendi gözünde en iyi şekilde görmeye çalışmaktadır (Aronson, Wilson ve Akert, 2010/2012:246). Rogers, her insanın olumlu ve gelişmiş bir benlik geliştirme çabası içinde olduğunu; bu dört işlevi de bu yönde kullandığını belirtmektedir. Olumlu bir benlik gelişimi için koşulsuz sevgi ortamında yetişmek şarttır. Çünkü koşulsuz sevgi, birey ne yaparsa yapsın onun sevgi ve saygıya layık olduğunu kabul eden bir anlayışın ürünüdür. Koşulsuz sevgi içinde yetişen bireyler olumlu ve güçlü bir benlik anlayışına sahip olmaktadırlar. İnsanlar benliklerine ters düşecek şekilde davrandıklarındaysa ortaya kaygı çıkmaktadır. Sergilenen davranışlar bireyin benliğine ne kadar tersse, yaşanan kaygı düzeyi de o kadar artmaktadır. Rogers, hele de birey kendini aldatmaya başlarsa yaşayacağı kaygı düzeyinin daha da artacağını ve zamanla bireyin benlik bilincinin temelinden sarsılacağını belirtmektedir. Bunun için de insanın kendi kendisini affetmesi ve her şeyden önce kendisini sevmesi şarttır (Cüceloğlu, 2006:429-430).

Benliğin, bireyci ve ilişkisel olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Bireyci benlik kendisini diğer insanlarla olan ilişkilerinden ve bir gruba olan aidiyetinden bağımsız olarak tanımlamaktadır. Önemli olan başkalarının ne düşündüğü, neye inandığı değil; kendi içsel düşünce, duygu ve eylemleridir. İlişkisel benlikte ise kişi, parcası olduğu grup veya başkalarıyla ilişkisi bağlamında kendini konumlandırmakta; düşünce, tutum ve davranışlarını da buna göre düzenlemektedir. Bazı kişiler için benliklerinin ilişkisel yönü önem taşırken, bazıları içinse bireyci yön daha fazla ön plandadır. İlişkisel benliğin daha fazla önem taşıması, kişinin grubun ne dediğine daha fazla dikkat etmesine yol açmakta; birey için sosyal normlar önem kazanmakta ve birey daha fazla uyma davranışı sergilemektedir. Benliğin bireyci yönünün ön planda olduğu kişiler ise kendi düşüncelerini ve ilkelerini daha fazla önemsemekte; kendilerini grubun dediğine uymak zorunda hissetmemektedirler (Kağıtçıbaşı, 2012:92). Bir diğer ifadeyle, bu kişiler için sosyal normlar ve başkalarının ne düşündüğü çok fazla önem taşımamakta; kendi içsel duygu ve düşünceleri doğrultusunda harekete geçmektedirler.

İnsanın kendisini nasıl tanımladığı ve benliğinin hangi yönünü ön planda tuttuğu bireyin içinde bulunduğu kültürel ve sosyal süreçlerden çok fazla etkilenmektedir. Çoğu Batı kültüründe insanlar kendilerini kendi içsel düşünce, duygu ve eylemleri ile tanımlamakta; dolayısıyla da benliğin bireyci yönünün ön planda olduğu, bağımsız bir benlik anlayışı geliştirmektedirler. Asya kültüründe ise bireyler kendilerini başkaları ile ilişkileri bağlamında konumlandırmaktadırlar. Davranışlarını diğer insanların düşünce, duygu, görüş ve inançları doğrultusunda düzenlemekte ve benliğin ilişkisel yönünün ön planda olduğu bağımlı bir benlik geliştirmektedirler. Asya kültüründe bağlılık ve bağımlılığa değer verilirken bağımsızlık ve teklik hor görülmektedir. "Gıcırdayan teker yağı kapar" (Amerikan Atasözü) ve "Başını uzatan çivi tokmağı yer" (Japon Atasözü), kültürel iki farklı değer kalıbının atasözlerindeki tezahürünün güzel bir göstergesidir. Benlik duygusundaki farklılıklar o kadar temel niteliktedir ki bağımsız benliğe sahip insanlar ile bağımlı benliğe sahip insanların birbirlerini anlaması oldukça zordur (Aronson, Wilson ve Akert, 2010/2012:251-253).

Fromm (1941/1996:104)'a göre, insanlar benliklerini tam anlamıyla ortaya koyuyor gibi görünse de gerçekte durum böyle değildir; esasında insanların benlikleri zayıflatılmış ve çağdaş toplumlarda benliğin gelişmesi engellenmiştir. Benliğin üzerine, dışarıdan empoze edilen düşünme ve duygu kalıplarının bir bileşimi niteliğinde olan yalancı bir benlik bindirilmiştir (Fromm, 1941/1996:209). Aslında pek çok insan, kendisinden beklendiğini düşündüğü kişiliğe bürünmek için kendi gerçek öz benliğini feda etmek pahasına toplumsal yapıya çok iyi uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu insanlar toplum tarafından onay görmekte; normal olarak kabul edilmekte ancak bu durum psikolojik açıdan sağlıklı olmak anlamına gelmemektedir (Fromm, 1941/1996:120). Bu yüzden Fromm (1941/1996:208)'a göre, kişinin kendiliğinden gelen edimlerde bulunması; içten gelen duygu ve düşünceleri dile getirme yetisini kazanması gerekmektedir. Böylelikle benliğin bütünselliğinin temeli atılacak ve bireyin benliği güçlenecektir.

1.5. Kişilik Kuramları

Kişilik kuramları psikoloji tarihi içinde asi ve başkaldırıcı bir nitelik taşımaktadır. Kişilik kuramcıları bulundukları çağın yenilikçileri, bir anlamda uyumsuzları olmuş; akademik psikolojinin akışına sık sık ters düşmüşlerdir. İnsan kişiliği ve davranışları hakkında bilinmeyenlerin çokluğu ve bilinen geleneksel bulguların da yetersiz olması bu duruma uygun bir zemin hazırlamıştır (Yanbastı, 1990:8).

Kişilik psikolojisi, insanın doğasına ilişkin genel olarak üç temel soruya cevap aramıştır: (a) Birey olarak neyi neden yapıyoruz? (b) Hangi açılardan ve nasıl birbirimizden farklıyız? (c) Birbirimize hangi açılardan ve neden benziyoruz? (Hogan, 2007/2009:15). Bu sorulara cevap bulmak üzere altı farklı yaklaşım öne sürülmüştür. Bu yaklaşımlar; psiko-dinamik; ayırıcı özellik, biyolojik yaklaşım, insancıl, davranışsal ve bilişsel yaklaşım olmak üzere altı başlıkta toplanabilir (Burger, 2006:24-25).

Her bir yaklaşım kişiliği farklı bir bakış açısından ele almış; kişilik ve kişiliğin dışa yansıyan yanının arkasındaki sayısız öğeye ilişkin farklı açıklamalar getirmişlerdir. Bu yaklaşımların hepsini burada ele almak ve psikolojinin temel konusu olan çeşitli öğe ve psikolojik süreçleri (psikoseksüel gelişim, rüyalar, psişik enerji, kateksis, savunma mekanizmaları, arketipler, kompleksler, nevrotizm, güdüler, kaygı, saldırganlık, depresyon, yalnızlık, bağlanma vb. gibi) etraflıca incelemek bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Dolayısıyla kişilik kuramları öne çıkan belli başlı isimler altında ele alınmış; araştırmanın odağı kuramcıların kuramlarına ilişkin ana temalar, insan doğasına ve kişiliğine ilişkin genel görüşleri ve önerdikleri kişilik tipleri olarak belirlenmiştir.

1.5.1. Sigmund Freud: Psikanaliz

Psikanalitik kuram Freud tarafından ortaya atılmış; bütün ilkeleri, geçirdiği gelişmeler ve değişmeler sadece onun tarafından belirlenmiştir. Onun yaşadığı süre içinde fikirlerine kim karşı çıkmışsa kuramın dışına itilmiştir. Her yeni fikir, önce Freud'un denetiminden geçmiş, onun reddettiği herhangi bir konu ya da farklı bir bakış açısı kuramın kapsamına alınmamıştır (Yanbastı, 1990:37). Çalışmalarına Freud'un izinde başlayan bazı araştırmacılar da görüş farklılıkları ve Freud ile ayrıldıkları noktalarda Freud'la çatışma yaşadıklarından yollarına tek başlarına devam etmişler ve kendi kuramlarını geliştirmişlerdir.

Psikanalitik öğreti, kişiliğin gelişmesiyle gerekircilik (determinism) arasında bir bağlantı kurmaya çalışır. Buna göre, doğada nedeni olmayan hiçbir sonuç yoktur; her olayın nedenini açıklayan nedenler ve kuramlar vardır. Aynı biçimde, insanların kişiliğindeki süreçler de kendiliğinden oluşmaz; bu süreçlerin ardında değişik nedenler, değişik duygu ve düşünceler vardır. Bunların kökeni de bebeklik, çocukluk ve gençlik çağlarına kadar uzanır (Köknel, 1985:109). Freud'a göre, davranışların nedeni bilinç, bilinçaltı ve bilinçdışından kaynaklanmaktadır. Bilinç, ruhsal dünyanın en üst bölümüdür; içten ve dıştan gelen uyarıları

alır ve insanı fazla uyarıdan korumaya çalışır. Herhangi bir ruhsal olaya gerekli düzeyde enerji yüklendiği an o olay bilinçlenir ve bu da bilinci oluşturur. Ancak bilinç çok kısıtlı bir süreçtir; insan belli bir süre içinde az sayıda olayların bilincine varabilir. Öte yandan, bilinçaltı ise bilince yakın olan bölümdür ve bilinç düzeyine çıkabilecek bilgi, anı ve düşünceleri kapsar. Bilinçaltı büyük bir depoya benzetilebilir. Bu deponun içinde bilinçlenmeye hazır sayısız ruhsal süreçler yatar. Ancak insanlar bunların tümünden haberdar değildir; olması da zararlıdır. Bilinç dışı ise bilincin dışında kalan, bilinçaltını da içeren tüm zihinsel olayları kapsar. Bilinç dışı, zorlansa bile bilinçlenmesi yasaklanmış olan yaşantıları bünyesinde barındırır (Yanbastı, 1990:18-19).

Freud (1932/1994:76)'a göre, insan dürtüsel yaşamının istekleriyle, içinde bu isteklere karşı duyduğu direnme arasındaki çarpışmadan acı duymaktadır. Bu çarpışmanın kaynağı da id, ego ve super-egonun biribirleri arasındaki mücadeledir. İd insanın ilkel yönü; bastırılmış dürtü ve güdüleridir. Bireyin bilinçli olarak farkında olmadığı karanlıkta kalan yanıdır. Süper-ego ise bireyin ebeveynleri, öğretmenleri veya toplum tarafından kendisine öğretilen ve kendisinden beklenen bir ideali temsil eden yönüdür. Ego da kişinin toplumun belirlediği olması gerekenler ile bireyin ilkel dürtüleri olan id arasında düzenleyici bir işlev görmektedir. Ego, bu iki kutup arasında kişinin kendisine en fazla uyanı; kendisine en fazla fayda sağlayacak olan uyumu yakalamaya çalışmaktadır. Freud (1932/1994:83)'a göre ego, üç sert efendiye, super-ego, id ve dış dünyanın gerçeklerine hizmet etmek ve onların isteklerine uyum sağlamak zorundadır. Bu istekler her zaman birbirlerine aykırı olduğu gibi, onların uzlaşmaları da çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Böylece ego tarafından baskı altına alınan, süper-ego tarafından ezilen, gerçekler tarafından itilen ego görevini yapmak, türlü güç ve etkiler arasında bir düzen sağlamak için sürekli bir mücadele vermektedir.

Freud, insanı; doğası itibariyle kötü, yıkıcı içgüdüleri toplum tarafından denetim altında tutulması gereken bir varlık olarak tanımlamış; ancak kuramında yaşam içgüdüsüne de önemli bir yer vermiştir. Fakat, bu içgüdüyü insanı yalnızca kendisine doyum sağlamak amacıyla harekete geçiren bir güç olarak tanımlamış; bu konuda da cinselliği aşırı bir biçimde vurgulamıştır (Geçtan, 1994:182). Freud'a göre, cinsel içgüdü, başta insan olmak üzere bütün canlı varlıkların yaşama içgüdüleri arasında en önemlisidir. Bu güdü; insanları çevreye bağlayan, onlara haz veren, davranış ve eylemlerinin tek nedeni olan ve bütün iç tepileri kapsayan bir güçtür. Freud bu gücü libido olarak adlandırmıştır. Bir çocuk dünyaya geldiği andan itibaren libidonun gücüyle davranışta bulunmaya başlamakta; tüm bedeni libidoya

doyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu ilkel doyum süreci bir çok dönem (oral, anal, fallik, latant ve genital) geçirerek toplumsal nitelik kazanmakta ve ahlak kalıplarına uyarak şekil almaktadır (Köknel, 1985:110). Kişilik de kökenini libidodan alan bu süreçler (oral, anal, fallik, latant ve genital) boyunca gelişimini tamamlamaktadır.

1.5.2. Carl Gustav Jung: Analitik Psikoloji

Jung'un kuramında kişilik bir bütün olarak "psişe" sözcüğü ile ifade edilmektedir. Latince kökenli psişe sözcüğünün başlangıçtaki anlamı ruh ya da candır. Psişe, bireyin içinde bulunduğu toplumsal ve fiziksel çevreye uyumunu sağlayarak bir kılavuz işlevi görmektedir. Jung'a göre, psişe her şeyden önce bir bütündür. İnsanın yapması gereken tek şey yaradılıştan sahip olduğu bu bütünlüğü farketmek ve onu korumaktır (Hall ve Nordby, 2006:28-29).

Jung'a göre kişilik birbirleriyle etkileşimde bulunan çok sayıda öğeden (bilinç, ego, persona, gölge, arketipler, kişisel ve kolektif bilinçdışı) oluşur ve kişilik bu öğelerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu ortaya çıkar (Yanbastı, 1990:48). Kişiliğin yapısına ilişkin söz konusu öğeler arasında bir çok etkileşim vardır. Bir yapı bir başkasının zayıflığını telafi eder; bir parça başka bir parçaya karşıt olabilir. İki ya da daha çok sayıdaki yapı birleşerek bir sentez oluşturabilir. Bir bütün olarak kişilik yani psişe, kapalı bir sistemdir. Kendi içeriği ile çalışan bir enerji dizgesidir ve psişenin yüzeyi sadece dıştan içe bir geçirgenlik gösterir. Psişe dış kaynaklardan aldığı enerjiyi hemen kendi sisteminin bir parçası haline dönüştürür. Psişe sürekli bir biçimde dışarıdan gelen uyarılmalara maruz kalır. Yeni yaşantılar sürekli psişeye dolarak dengesini bozar. Bu yüzden de, Jung'a göre insanlar arada bir dünyadan çekilerek dengelerini toplamaya (Yanbastı, 1990:48-55) ve içsel bütünlüklerini yendien kazanıp bunu muhafaza etmeye çalışmalıdırlar.

Jung'a göre kişilik gelişimi, hem bir nimet hem de insanın başına bir beladır. Çünkü gelişmiş kişilikler bir yerde yalnızlığa itilirler. İnsanoğlunun en büyük ikilemi de bir kişinin yalnızlık pahasına kişiliğini geliştirme uğraşına girmek zorunda olmasıdır (Köknel, 1985:81). Jung (1957/1999:85), kişinin ne kadar topluluğa üye olursa olsun, içindeki insanın hep aynı kaldığını belirtmektedir. Çevre insana, insanın sadece kendi çabası ile elde edebileceği ruhsal dönüşümleri bir armağan gibi verememektedir. Hatta, aksine ruhsal değişim ve dönüşümlere; insanın iç dünyasında sürdüreceği yolculuğa, kendi kendisini keşfetmesine engel bile olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, insan elverişli çevre koşulları altında olduğu takdirde de kişinin

her şeyi dışarıdan bekleme eğilimi güçlenmektedir. Hatta, insanın, iç dünyasında gerçekleşebilecek köklü değişim ve dönüşümleri bile dışarıdan bekleme eğilimine girmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden de kişilik gelişimi sağlıklı bir şekilde gerçekleşememektedir.

Jung (1957/1999:86), insanların kalabalığın olduğu yerde kendilerini güvende hissettiklerini, çoğunluğun inandığı şeyin doğru, çoğunluğun istediği şeyin de peşinden gitmeye değer ve gerekli olduğuna inandıklarını belirtmektedir. Aslında, tüm insanlar çocukluğun ülkesine, ana şefkatinin cennetine, dertsiz ve tasasız bir dünyaya hiçbir acı çekmeden girivermeyi düşlerler. Düşünmek ve halletmek, sorunlara cevap bulmak sadece yukarıdakilerin işidir. Ancak kitle insanı bu gerçek dışı cennetin bedelini kim ödüyor diye sormayı aklına getirmez. Politik ve sosyal otoriteler bu görevleri istekle üstlenir, böylelikle gücünü daha artırırlar. Otorite mekanizmalarının gücü arttıkça birey bir o kadar zayıflar. Halbu ki yaşam bir tür savaş alanı gibidir ve insanların öncelikle kendi içlerindeki mücadeleden başarıyla çıkması gerekmektedir. Jung (1964/2009:85)'a göre, yaşam tıpkı gece ve gündüz, doğum ve ölüm, iyi ve kötü, mutluluk ve sefalet gibi uzlaşmaz gibi görünen karşıtlıklardan oluşan karmaşık bir komplekstir. Dolayısıyla bu gerçeği olduğu gibi kabul etmek ve mücadeleden kaçmamak gerekmektedir.

Jung (1957/1999:76), yeryüzünde insan eliyle biçimlendirilen tüm tarihsel değişimlerden sorumlu olan ruhumuzun, hala çözümü olmayan bir bulmaca, anlaşılması imkânsız bir mucize ve bir karmaşa olduğunu ifade etmektedir. Jung (1964/2009:23)'a göre, insanlık bilinci uygarlık düzeyine ulaşıncaya kadar sayısız çağları gerektiren bir sürecin sonunda yavaş yavaş; çok büyük güçlüklerle ve kısmen gelişebilmiştir. İnsan ruhunun da büyük bölümü hala karanlıklarla kaplıdır. Her ne kadar insanlar kendi ruhlarına egemen olduklarını sansalar da kendilerine egemen olamadıklarının, bilinçdışı faktörlerin sayısız gizli yollardan kararlarına sızdığının farkına varamamaktadırlar (Jung, 1964/2009:83).

Jung (1957/1999:87-88)'a göre insan doğası çok yönlüdür. İnsanın kendi içindeki çelişkileri bastırmak ve içsel karmaşasını dindirmek için kendisini tek yönlülüğe zorlaması yanlıştır. Bunu yapmaya da kalkışmamalıdır. İnsan doğası içinde barındırdığı unsurların birbirini itip kakmasından, davranışlarının çelişmesinden, yani bir ölçüde çözülmekten oluşur ki buna Budizm'de "on bin şeye" bağlanmak denir.

Din ise, Jung (1957/1999:60-62)'a göre insana özgü içgüdüsel bir tutumdur. Dinin temel işlevi insanların ruhsal dengelerini muhafaza etmelerine yardımcı olmaktır. Nasıl ki insan sosyal bir varlık olarak uzun vadede toplumla bağ kurmadan yaşayamazsa, Tanrı'ya bağlanmayan bir birey de dünyanın fiziksel ve ahlaki kışkırtıcılığına kendi kaynakları ile direnemeyecektir.

Jung, Psikolojik Tipler (1912) adlı yapıtında temel davranışlar ve psikolojik işlevlerin türlü oranlarda bir araya gelmelerinden doğan bazı kişilik tipleri olduğunu belirtmektedir. Temel davranış kalıbı olarak içe dönüklük ve dışa dönüklük kavramlarını öne sürmekte; psikolojik işlevlerin de duygu, düşünce, duyumsama ve sezgiden oluştuğunu dile getirmektedir (Hall ve Nordby, 2006:103). Jung'a göre, duygu tıpkı düşünce gibi rasyonel, düzene sokan bir işlev görmektedir. Sezgi istenç dışı; duyumsama ise objektif uyaranlara bağlı irrasyonel bir kavramdır. Duyum bir şeylerin var olduğunu; düşünce bunun ne olduğunu; duygu bunun hoş veya nahoş olup olmadığını söylemekte; sezgi ise bunun nereden gelip nereye gittiğine işaret etmektedir (Jung, 1964/2009:61). Bir insan bu dört işlevden daha çok bir işlevi kullanmaya eğilimlidir. Bu işlev ana işlevdir. Bir de ana işleve ek olarak yardımcı işlev bulunur ki bu da ana işleve hizmet etmektedir. Jung, bu davranış ve işlev birliktelikleri sonucu sekiz insan tipi ortaya çıktığını belirtmektedir. Her tipin kendine özgü özellikleri her insanda vardır ancak bunların dereceleri her bireyde farklıdır.

Jung'un öne sürmüş olduğu söz konusu psikolojik tipler aşağıdaki gibidir (Hall ve Nordby, 2006:103-107):

- **Dışadönük-Düşünen Tip**: Nesnel düşünce, bu insan tipinin en belirgin özelliğidir. Amaçları doğal olguları anlamak, doğa yasalarını ortaya çıkarmak ve kuramsal formüller yapmaktır. Dışadönük düşünen tip, duygu yanını bastırmaya meyillidir. Diğer insanlar tarafından kişiliksiz, hatta soğuk ve kendini beğenmiş olarak algılanabilir. Duygularını aşırı bastırırlarsa otokratik, bağnaz, boş gururlu ve boş inançlı olabilirler. Duygudan yoksun kalan düşünme yönleri de kısırlaşır ve yoksullaşır.

- **İçedönük-Düşünen Tip:** Bu tip düşünme süreçlerinde iç yönelimlidir. Kendi varlığının gerçeğini aramaya çalışan filozof ya da varoluşçu psikolog buna örnek olarak verilebilir. Aşırıya kaçmaları halinde bu kişilerin yaptıkları gerçeklerden

uzaklaşır. Gerçeklerle olan bağları tamamıyla koptuğunda şizofren olabilirler. Duygularını bilinçdışına bastırma eğilimleri vardır. Kendi düşüncelerine dalabilmek için kendi başlarına kalmak isterler. Düşüncelerinin başkaları tarafından kabul edilip edilmemesi onlar için pek önemli değildir. İnatçı, dik kafalı, başkalarının düşüncelerine kulak asmayan, kendini beğenmiş, burnu bir karış havada olmaya yatkındırlar.

- **Dışadönük-Hisseden Tip:** Bu tip, daha çok kadınlarda görülür. Düşünceleri duygularının buyruğu altındadır. Bu kişiler düşünceleri değiştikçe duyguları da değiştiğinden kaprisli olmaya yatkındırlar. Çevrelerindeki en küçük bir değişiklik duygu durumlarını etkiler ve değiştirir. Çok konuşkan, coşkusal, dikkati kendine çevrili ve huysuzdur. İnsanlara sıkı bağlarla bağlanırlar; ancak bu bağlar kalıcı değildir; sevgileri yerini çabucak nefrete bırakabilir. Eğer ki düşünce işlevleri çok fazla bastırılırsa düşünce süreçleri ilkel ve gelişmemiş olur.

- **İçedönük-Hisseden Tip:** Coşkularını sergileyen dışadönüklerin tersine, duygularını gizlerler. Bunlar susmayı yeğler, erişilmez kişiler olur ve çevresine değer vermez görünürler. Anlaşılmaz, derin kişilerdir. Melankolik ve bıkkın olabilirler. Ancak içlerinden huzurlu ve kendi kendine yeterli kişiler de çıkabilir. Diğer insanlara gizemli, karizmatik bir havaya bürünmüş gibi görünürler. "Durgun sular derin akar" denilen kişilerdendir. Aslında akraba dost herkesi şaşırtan, bazen coşku kargaşaları halinde ortaya çıkan çok derin ve yoğun duygulara sahip kişilerdir.

- **Dışadönük-Duyumsal Tip:** Erkekler arasında sıklıkla görülen bu tip, dış dünya hakkında gerçekleri toplama eğilimi gösterir. Bu insanlar gerçekçi, pratik ve duygularına yenilmeyen kişiler olarak tanımlanabilir. Dünyayı olduğu gibi kabul ederler. Rahatına düşkün, zevk peşinde koşan, heyecan arayan kimselerdir. Ancak duygu dünyaları sığdır.

- **İçedönük-Duyumsal Tip:** İçe-dönük duyumsal tip kendisini iç dünyasına çekerek dış dünyadan uzak durmaya çalışır. Dış dünya ona sıradan ve bayağı görünür. Kendisini sanattan başka bir şeyle ifade etmekte güçlük çeker. Ancak ürettikleri çoğunlukla pek

anlamlı ve kayda değer nitelikte değildir. Diğer insanlara sakin, edilgen ve kendine hakim gibi görünse de esasında düşünce ve duygu dünyalarında sorun yaşarlar.

- **Dışadönük-Sezgisel Tip:** Bu tip kadınlar arasında sıklıkla görülür; kararsızlık ve istikrarsızlık belirgin özellikleridir. Düşünme işlevleri bozuk olduğundan sezgilerinin izinden uzun süre gidemezler, yeni sezgilere atlarlar. Yeni girişimler ve amaçların tanıtılmasında eşsiz hizmet verebilir ve çok başarılı olabilirler. Ancak kısa bir süre sonra ilgileri kaybolur. Belli bir konuyla uzun bir süre ilgilenemezler. Günlük etkinlikler onları sıkar çünkü yaşamlarını besleyen şey yeniliktir. Yaşamlarını boşa harcayabilir; istemeden de olsa insanları incitebilirler. Bir işte dikiş tutturmaları genellikle zordur.

- **İçedönük-Sezgisel Tip:** Bu tipin örneği sanatçıdır ama aralarında hayalciler, vizyonerler, huysuz ve uyumsuz kimseler de yer alır. Diğer insanlar tarafından çoğunlukla bir muamma olarak görülürler. Kendisi ise anlaşılmamış bir dahi olduğunu düşünür. Dış gerçekle ya da alışagelmiş şeylerle teması olmadığından başkalarıyla hatta kendi karakterindeki kişilerle bile etkin bir biçimde iletişim kuramaz. Anlamını pek bilmediği bir imgeler dünyasında tek başına yaşar. Yeni olanaklar peşinde bir imgeden bir diğerine atlar. Fakat bu tipler pratikte pek bir şey gerçekleştiremezler.

1.5.3. Alfred Adler: Bireysel Psikoloji

Adler, insanı içinde bulunduğu koşullara göre iyi ya da kötü olabilen; seçim yapabilen, yaratıcı bir varlık olarak tanımlamıştır (Geçtan, 1994:183). Bireysel psikolojiyi sosyal bir çizgi üzerinde geliştirmiş; insan davranışının biyolojik güçler tarafından değil; sosyal güçler tarafından belirlendiğini öne sürmüştür (Schultz ve Schultz, 2002:571). Adler (1929/2004:173)'e göre, bireysel psikolojinin amacı bireyin toplumsal uyumunu ele almak ve bunu vurgulamaktır çünkü birey, ancak toplumla kaynaşıp iç içe geçtiği takdirde birey niteliğini kazanır.

Adler (1929/2004:189-192)'e göre, herkeste bir aşağılık duygusu vardır. Her insan başarı ve üstünlük peşinde koşar. Bazı insanlarda aşağılık duygusu yokmuş görünse de aslında bunun nedeni aşağılık duygusunun bu insanlarda sosyal bakımdan yararlı alanlara kanalize

edilmiş olmasıdır. Aşağılık kompleksi çok farklı biçimlerde; örneğin açıkgözlük, ihtiyatlılık, kılı kırk yararlık, yaşamın temel sorunlarına sırt çevirme, kendine her türlü ilke ve kurallarla sınırlanmış dar bir etkinlik alanı yaratma olarak da ortaya çıkabilir. Örneğin, tembellik bile gerçekte yaşamın önemli ödevlerinden bir kaçış anlamına gelmektedir, dolayısıyla buna da bir kompleks belirtisi gözüyle bakılması gerekir.

Adler (1929/2004:66), aşağılık duygusunun üstünlük çabasıyla beraber birbirlerini bütünlediğini belirtmektedir. Çünkü bir insan kendisinde herhangi bir şeyin eksikliğini hissetmese herhangi bir alanda üstünlük sağlamaya çalışmaz. Aşağılık duygusu ortadan kalkmadığı sürece üstünlük çabası da asla son bulmaz. Adler (1929/2004:71)'e göre, aşağılık kompleksi bir hastalık değildir; aslında bireyin sağlıklı olması ve gelişimi için bir uyarıcı görevi görmektedir. Fakat aşağılık kompleksi insanı egemenliği altına alırsa ve onu iyi işler yapmaya teşvik etmek yerine, depresif ve gelişim gücünden yoksun duruma sokarsa bu durum patolojik bir nitelik kazanır.

Freud gibi Adler de çocukluğun ilk yıllarının kişiliği etkilediğini belirtmektedir. Fakat Adler'in kişilik gelişiminde üzerinde durduğu temel nokta, biyolojik faktörlerden ziyade sosyal etmenlerdir. Cinselliğin kişiliğin şekillenmesine yönelik etkisini küçümsemiş; davranışın bilinçaltı belirleyicilerinden çok bilinçli belirleyicileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Freud kişiliği birbirinden ayrı parçalara ayırırken (id, ego, super ego) Adler kişiliğin birliği ve tutarlılığı üzerinde durmuştur. Adler'e göre, kişilik sisteminde insanı bir amaca doğru yönelten dinamik bir güdüleyici vardır. Bu güdüleyici, üstünlük veya mükemmelliğe ulaşma arzusudur. Üstünlük için bu çabalayış doğuştan gelen bir özelliktir ve esasında uygarlıkların ortaya koyduğu tüm ilerleme ve gelişmelerin de ana kaynağıdır (Schultz ve Schultz, 2002: 571-572).

Adler insanları kendi motivasyonlarının farkında olan bilinçli varlıklar olarak ele almıştır. İnsanların geleceğe dair isteklerinden ve tahayyüllerinden şiddetle etkilendiğine; geleceğe yönelik beklentilerin ve uğruna çaba sarf edilen amaçların insanın mevcut andaki davranışlarını değiştirebildiğine dikkat çekmiştir (Schultz ve Schultz, 2002:571-574). Adler (1933/2002)'e göre, insanı değerli kılan şey sahip olduğu amaçtır. Bu amaç bireyin duygularını, düşünce ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer ifadeyle, kişinin duyguları, düşünceleri ve davranışları sahip olduğu amaca göre şekillenmekte ve bir içerik kazanmaktadır. Dolayısıyla, insan denen yaratık bütünüyle bir amacın etkisi altındadır. Bu

amaç, üstünlüğü ve erekliliği sağlamaya çalışırken öne geçme eğilimi ile de kendini belli etmektedir.

Adler (1933/2002), herkesin kendisi ve hayatın sorunlarıyla ilgili bir görüşe, bir hayat çizgisine ve kendi iç yasalarına sahip olduğunu belirtmektedir. Bu iç yasalar insanları idare etmekte; fakat pek çok insan bunu anlamamakta hatta bundan haberdar bile olmamaktadırlar. Bunun yanı sıra, insanların kendisi ve hayat problemleri hakkındaki görüşleri yanlışsa eğer; eninde sonunda hayatın gerçeklerinin yumuşamaz mukavemetiyle karşılaşmakta; gerçeklerden kaçınmak mümkün olmamaktadır.

Adler (1933/2002:33)'e göre, insanın gerçek doğası, onun hayat problemleri ile karşılaşma tarzına ve bu karşılaşmada iç dünyasında olup biten şeylere göre kendini göstermektedir. Bu yüzden, bir kişinin sosyal rolünü oynayıp oynamadığını, yarı yolda kalıp kalmadığını, sıvışmak amacıyla bahaneler arayıp aramadığını, karşılaştığı problemlere samimi bir çözüm yolu arayıp aramadığını, sonuca ulaşıp ulaşmadığını hatta övünmek için topluluğa zararlı bir yolu izleyip izlemediğini dahi araştırmak gerekir. Çünkü tüm bunlar kişinin gerçek doğasına ilişkin önemli ipuçları vermektedir.

1.5.4. Erich Fromm: Özgürlükten Kaçış

Fromm (1941/1996:33-34)'a göre, insan doğası ne biyolojik olarak önceden saptanmış; doğuştan gelen itkiler toplamıdır, ne de kendi kendisini güzel güzel uyarladığı kültür kalıplarının ölü bir gölgesidir. İnsan doğası, insan evriminin bir ürünüdür ve bünyesinde önceden belirlenmiş ve değiştirilmesi olanaksız bazı yasaları barındırmaktadır. Örneğin fizyolojik olarak koşullandırılmış itkilerin doyurulması; yalnızlıktan ve soyutlanmadan sakınma bu değiştirilmesi olanaksız yasalardan bazılarıdır. İnsanoğlu kendisinin diğerlerinden ayrı, farklı bir varlık olduğunun bilincine varmasıyla beraber; ölümün, hastalığın, yaşlanmanın da bilincine varmış; kendisinin evrenin ve "kendisi olmayan tüm diğerlerinin" yanında ne kadar da küçük ve önemsiz olduğunu idrak etmiştir. Bu yüzden, insan bir yere ait olmazsa; yaşamına bir anlam ve yön bulamazsa kendisini bir toz tanesi olarak duyumsayacak ve bu önemsizlik duygusu içinde kaybolup gidecektir.

Fromm (1941/1996:37-40)'a göre, birey ne zaman ki kendisine aidiyet, güvenlik veya köklerinin bir yere bir bağlı olduğu hissini veren simgesel, göbek bağlarından kurtulur, işte o

zaman bireyin gerçek özgürleşmesi başlar. Bu simgesel bağlar; çocuğun annesine, ilkel insanın klanına; ortaçağ insanının kiliseye olan bağıdır. Birey bu bağlardan kurtulmaya kalkıştığında yeni bir görev karşısına çıkar. Bu görev, bireyin kendisini dünyanın koşullarına uyarlamak; güvenlik ve aidiyet ihtiyacını bu göbek bağından farklı kanallar aracılığıyla karşılamak zorunda olmasıdır. Bu görevi yerine getirme çabası bireyleşme sürecine işaret eder ve bireyleşme sürecinde giderek artan yalnızlık görülür. Benlik gelişir ve güçlenir. Bu süreç, kısmen koşullar tarafından ama daha da çok toplumsal koşullar tarafından belirlenir. Bu yüzden her toplumda belli bir bireyleşme düzeyi vardır ve insanlar bu düzeyin ötesine geçemezler.

Fromm (1941/1996:40-41), insanın kendi bireyselliğinden vazgeçmesi ve kendisini tümüyle dış dünyaya kaptırarak güçsüzlük ve yalnızlık duygularından kurtulması yönünde bir takım dürtülerle karşılaştığına dikkat çekmektedir. Fromm'a göre, her insan kendi bireyselliğinden vazgeçmeden ya da mevcut bireyselliğini yok etmeden kendisi ile dünya arasında sevgi ve üretken bir iş aracılığıyla bağ kurabilir.

Ancak Fromm (1947/1994)'a göre, çok az insan bunu başarabilmekte dolayısıyla da bireyselleşebilmektedir. Çoğu insanın kişiliği, içinde bulunduğu toplumun empoze ettiği düşünce ve değer kalıpları; o toplum içindeki mevcut hayat tarzları tarafından biçimlendirilmektedir. Örneğin, çağdaş kapitalizm, işçilerden, mühendislerden, memurlardan, vasıflı veya vasıfsız çok sayıda çalışandan oluşan, iyi işleyen bir çalışanlar ekibine ihtiyaç duymaktadır. Böyle bir ekip önemlidir çünkü tüm kurumlar bir organizasyon şemasına ve "teşkilat adamına" bir diğer deyişle örgütçü insana dayanmaktadır. Dolayısıyla, sistem kendi ihtiyaçlarına cevap verebilecek tipte ve nitelikte insanlar yaratmak zorundadır. Sorun yaratmadan işbirliği yapan, herhangi bir zora başvurulmadan güdülebilen, başlarında bir lider olmadan da kendi kendilerine yollarını bulabilen insanlar gerekmektedir. Bunun için de her zaman atak ve proaktif olmak, hep ilerlemek ve sözde iyiyi aramak, daha mükemmele ulaşmak gibi değerler vurgulanır. Ancak günümüzün çağdaş insanı, giderek artan bir tedirginlik ve şaşkınlık duygusu içinde bocalamaktadır. Çalışmakta, çabalamakta ama etkinliklerinin yararsız olduğu duygusunu üzerinden atamamaktadır. Çünkü insan kim olduğunu, nasıl yaşaması gerektiğini, içindeki sayısız güçlerin nasıl özgürleştirilebileceğini ve bunların nasıl üretken bir hale getirilip kullanılabileceğini bilmemektedir.

Fromm (1941/1996:153), insanların özgürlükten ve kendi bireyselliklerinden kaçış mekanizmaları olarak üç yoldan birine başvurduğunu belirtmektedir. Bunlar; otoriteryanizm, konformite ve yıkıcılıktır. Bunun yanı sıra, birey dünyadan el etek de çekebilir ve dışındaki dünyayı çok küçük kılacak ölçüde kendisini büyütebilir. Bu el etek çekme, bireysel ruhbilim açısından önemlidir ancak toplumsal ve kültürel açıdan herhangi bir anlam taşımaz. Konformitede, birey kendi olmaktan çıkar. İçinde bulunduğu kültürel kalıpların kendisine sunduğu kişiliği bütünüyle benimser. Böylece tıpkı diğerleri gibi ve diğer insanların kendisinden beklediği gibi olur. Artık birey kendisini yalnız, güçsüz hissetmez, kaygı duymaz; ancak ödediği bedel büyüktür; çünkü birey artık kendi benliğini yitirmiştir. Yıkıcılık ise yaşanmamışlıklar sonucu oluşur. Yaşama yöneltilen enerji bastırıldığında veya engellendiğinde bu enerji yıkıcılığa yöneltilir. Yaşamın bastırılmasına zemin hazırlayan bireysel ve toplumsal koşullar düşmanlık eğilimlerini besler; yıkıcılık tutkusunu tetikler. Otoriteryanizmde ise birey güç arayışına girer. Güç arayışında olan yetkeci kişilikler üstündekilere büyük bir teslimeyetle boyun eğerken; altındaki kişilere hükmetmekten gizli bir zevk alır (Fromm, 1941/1996:213).

Fromm (1947/1994:65-66)'a göre, bireyin dünya ile nasıl ilişki kurduğunu yansıtan bazı psikolojik yönlenmeler mevcuttur. Bunlar; alıcı, sömürücü, istifçi, pazarlayıcı ve üretken yönlenmelerdir. Bunlar, kişinin karakterinin (öz yapısının) çekirdeğini oluşturur. Bireyin tutarlı bir şekilde davranması yönünde bir işleve sahip olmakla birlikte kişinin kendisini topluma nasıl uyarladığını da gösteren bir ipucu niteliği taşır. Fromm (1947/1983:83)'a göre öz yapı (karakter) yönlenmeleri birbirini dışlayıcı nitelikte değildir. Örneğin, bir kişide alıcı yönlenme başat olarak bulunabilir ancak genel itibariyle öteki yönlenmelerden biri ya da hepsiyle birlikte harmanlanmış haldedir.

Fromm (1947/1994:69-87)'un öne sürdüğü söz konusu beş farklı özyapı yönlenmesi aşağıdaki gibidir:

- **Alıcı Yönlenme**

Alıcı yönlenmede kişi, ihtiyacı olan tüm şeylerin dışarıda olduğunu düşünür ve istediği şeye (bu sevgi, bilgi veya herhangi bir haz kaynağı olabilir) ulaşmanın tek yolunun dışarıdan temin etmek olduğuna inanır. Alıcı yönlenmede sevgi yalnızca bir sevilme sorunudur. Bu tipe girenler, sevgi objelerini seçerlerken ayrım gözetmemeye eğilimlidirler. Çünkü, herhangi biri tarafından seviliyor olmak, onlar için öylesine karşı konulamaz bir yaşantıdır ki, kendilerine

sevgi ya da sevgiye benzer bir şey veren kim olursa olsun ona bağlanırlar. Sevdikleri kimsenin bu ilişkiden vazgeçmesi ya da kendilerine karşı baştan savma bir tavır takınması onları çok fazla olumsuz yönde etkiler.

Düşünce alanındaki yönlenmeleri de duygusal anlamdaki yönlenmeleri ile aynıdır. Bu gibilerin temel düşüncesi, en küçük bir çaba göstermektense, kendilerine gerekli olan bilgiyi verebilecek birini bulmaktır. Bu kişiler dindar oldukları zaman da öyle bir Tanrı anlayışları vardır ki bu anlayışa göre, kendi etkinliklerinden hiçbir şey beklemeyip her şeyi Tanrı'dan umarlar. Her zaman sihirli bir yardımcı arayışı içindedirler. Kendilerini güvencede hissetmek için pek çok yardımcıya gereksinim duyduklarından sayısız insana bağlanmak zorunda kalırlar. Onlar yalnızca bilgi ve yardım için yetkelere bağımlı olmakla kalmaz; genelde her türden yardım ve destek için hep başkalarına muhtaç durumda olurlar. Yalnız kaldıklarında ise kendilerini yitik ve kaybolmuş hissederler; çünkü desteksiz ve yardımsız hiçbir şey yapamayacaklarının bilincindedirler.

- **Sömürücü Yönlenme**

Sömürücü yönlenmenin temel güdüsü, alıcı yönlenme gibi, tüm iyiliklerin kaynağının dışarıda olduğu ve insanın ne elde etmek isterse onu dışarıda araması gerektiği şeklindedir. Alıcı yönlenme ile sömürücü yönlenme arasındaki temel fark; sömürücü tipin bazı şeyleri başkalarından armağan olarak almayı beklememesi; onları zor kullanarak ya da hilekârlıkla elde etmesidir. Bu yönlenme, tüm etkinlik alanlarını kapsamaktadır. Bu gibiler, aşk ve duygu alanında karşısındaki kişiyi ayartmaya eğilim gösterirler. Düşünsel alanda da aynı tavır görülür. Bu kişiler, düşünce üretmektense çalma eğilimindedirler. Ya doğrudan doğruya eser hırsızlığı yapar ya da daha örtük bir biçimde, başkalarının dile getirmiş oldukları düşünceleri değişik terimlerle yineleyerek ve bunların hem yeni hem de kendi düşünceleri olduğu konusunda direterek düşünsel alanda hırsızlığa teşebbüs ederler. Başkalarından alabilecekleri şeyler onlara her zaman kendi kendilerine üretebilecekleri şeylerden daha cazip görünür. İnsanları kullanıp sömürmeyi sevdikleri için, açık ya da örtük bir şekilde, sömürülmeye açık olan kişileri daha çok severler. Karşılarındakini sömürüp tükettiklerindeyse onlardan bıkar ve uzaklaşırlar.

- **İstifçi Yönlenme**

Alıcı ve sömürücü tipler, nesneleri dış dünyadan elde etmeyi umdukları için birbirlerine benzerler. Oysa istifçi yönlenme onlardan tamamen farklıdır. Bu gibilerin

güvenliği, istifleme ve biriktirmeye dayanır. Onlar harcamanın kendileri için bir tehlike olduğunu düşünürler. Çevrelerini sanki koruyucu bir duvarla çevirmiş gibidirler. Temel amaçları, duvar örerek sağlamlaştırdıkları dünyalarına, dışarıdan olabildiğince çok şey getirmek; dışarıya ise olabildiğince az şey vermektir. Cimrilikleri para ve somut nesneler konusunda olduğu kadar, duygu ve düşünsel alanda da geçerlidir. Onlar için sevgi, temelde bir maldır. Kendileri sevgi vermezler ama "sevilene" sahip olma yoluyla sevgiyi elde etmeye çalışırlar. İstifçi kişi geçmişe ve anılara yoğun bir duygusallıkla bağlıdır. Geçmişi şimdi de sürdürmeye çalışır ve eskiyi özlemle anarlar. Her şeyi bilirler ancak kısırdırlar; üretici düşünce konusunda yetenekleri yoktur. Bu tiplerin belirgin özelliklerinden biri de aşırı derecede düzenli olmalarıdır. İstifçi tipler, nesnelerin yerlerinin değiştirilmesine hiçbir şekilde katlanamaz ve onları düzeneksel bir şekilde tertip ederek yeniden düzene sokarlar. Onların gözünde dış dünya, kalın duvarlarla örüp güçlendirdikleri yaşam alanlarına sızmaya çalışan bir düşman gibidir ve kişisel duvarlarını zorlamaya çalışmaktadır. Bu yüzden, düzenlilik istifçi tip için her şeyi yerli yerine koyup koruyarak dış dünyaya egemen olma ve onun zorla içeriye sızmasını engelleme anlamına gelir. Dış dünya ile ilişkisini koruma gereksinmesinin bir başka anlatımı ise aşırı derecedeki titizliğidir. Kendi çizdiği sınırların ötesinde kalan şeylerin hem tehlikeli hem de kirli olduğunu düşünür. Ayrıca, istifçi tip saplantılı bir şekilde dakiktir. Bu ise, dış dünyaya egemen olma ve kendini koruma gereksiniminin bir ifadesidir. Bu tiplerin dimdik oturma alışkanlıkları bile bir yandan itilme tehlikesine karşılık almış oldukları bir önlem gibidir. İstifçilerin en yüksek değeri güvenliktir. Temel inanışları, güneşin altında yeni olan hiçbir şeyin olmadığı şeklindedir. Diğer insanlarla olan ilişkilerinde sıkı fıkı dost olmayı tehlikeli bulurlar. Diğer insanlarla aralarına ya bir mesafe koyarak ya da onlara sahip olma yolunu seçerek kendilerini korumaya altına almaya çalışırlar.

- **Pazarlayıcı Yönlenme**

Pazarlayıcı yönlenme modern çağda ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Bu yönlenmenin doğası modern toplumdaki pazarın ekonomik işlevine dayanmaktadır. Modern pazar, artık bir buluşma yeri değil soyut ve kişisel olmayan arz ve taleplerle belirlenen büyük bir sistemdir. Üretim hedef alınan belli bir müşteri çevresi için yapılmakta ve burada arz ve talep yasaları geçerli olmaktadır. Malın satılıp satılamayacağını veya hangi fiyattan satılacağını arz-talep yasalar belirlemektedir. Pazarın düzenleyici işlevi, tüm nüfusun özyapı oluşumu üzerinde derin bir etkiye sahip olacak büyüklükte bir güce sahiptir. Öyle ki modern pazar, "kişilik pazarının" ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Çanta gibi, kişilik pazarında da insanın modaya uygun olması gerekmektedir. Bu yüzden, insan modaya uygun olmak için, en çok hangi

kişilik türünün istendiğini bilmeli ve buna göre kendini konumlandırmalıdır. En çok hangi kişilik türünün arzu edildiği bilgisi de insana tüm eğitim süreci boyunca aşılanmakta ve aile tarafından da desteklenip pekiştirilmektedir.

Çağdaş insan kendisini hem pazardaki satıcı hem de satılacak mal olarak gördüğünden, özsaygısı da denetiminin dışındaki pazar koşullarına dayanmaktadır. O, eğer başarılıysa değerli; başarısızsa değersizdir. Eğer bir insan kendi değerinin, öncelikle sahip olduğu insani niteliklerden değil de koşulları durmadan değişen yarışmacı pazardaki konumundan kaynaklandığını düşünüyorsa, hem özsaygısı sağlam olmayacak hem de sürekli olarak başkalarının bu özsaygıyı pekiştirmesine gereksinim duyacaktır. İnsan böylece, durmadan başarı için itilecek ve her başarısızlığı özsaygısı için bir tehdit niteliği taşıyacaktır. Ancak esas sorun özsaygı kaybı değildir. Temel sorun, insanın bağımsız bir varlık haline gelmeyi başaramaması; kendi hakikatine ulaşamaması ve bireysel menkıbesi doğrultusunda eyleme geçmeyi öğrenememesidir. Pazarlayıcı yönlenmede kişi bu temel sorunun üstesinden gelememektedir.

- **Üretici Yönlenme**

Fromm (1947/1994), üretici yönlenmeyi insanın kendisine özgü gizilgüçleri gerçekleştirmesi ve kendi güçlerini olumlu yönde üretici bir biçimde kullanması olarak tanımlamaktadır. Üretici etkinlik insanın doğal bir eğilimidir ve her insanın doğasında vardır. Bu yüzden toplumsal düzen üretici etkinlik için bir araç olmalı ve bu yönde dizayn edilmelidir. İnsanın yaradılışına, kişisel menkıbesi doğrultusunda hareket etmesine yardımcı olacak şekilde inşa edilmelidir. İnsan doğasının temel eğilimi olan üretici yönlenme sakatlandığında ya da engellendiğinde; ortaya ya aşırı etkinlik ya da etkinsizlik çıkmaktadır. Son birkaç yüzyıldır Batılı insanının çalışmayı sürekli bir etkinlik gereksinmesi olarak yorumlaması ve bunu kendisi için bir saplantı haline getirmesi üretici yönlenmenin sakatlanmasının bir sonucudur. Çünkü üretici yönlenme; durmaksızın çalışma, sürekli bir etkinlik içinde olma anlamına gelmez. İnsanın kendi kendisiyle yalnız ve dingin kalabilmesini de içerir. Sürekli bir meşguliyet içerisinde olma ihtiyacı; boş kalındığında yaşanan gerginlik ve tedirginlik üretici etkinlik değil; psikolojik yönlenmedeki sağlıksızlığın bir göstergesidir.

1.5.5. Erik H. Erikson: İnsanın Sekiz Çağı

Erikson (1950,1963), kişilik gelişiminin insanın tüm yaşamı boyunca devam ettiğini ve her insanın sekiz aşamadan geçtiğini belirtmektedir. Her bir aşama kişilik gelişiminde hayati bir önem taşımaktadır. Erikson'un kişilik gelişimine ilişkin tanımı bir yolu çağrıştırır. Bu yolda sekiz ayrı noktada bireyin önündeki yol çatallaşmakta ve kişinin önünde iki alternatif bulunmaktadır. Alternatiflerden biri kişinin uyum sağlamasına katkıda bulunurken diğeri bulunmaz. Bireyin hangi yolu seçtiği ise kişilik gelişiminin alacağı yönü tayin eder (Burger, 2004/2006:164). Birey her bir aşamada karşılaştığı yol ayrımı ve çatışmayı bir çözüme kavuşturduğunda kişiliği değişime uğrar ve bir sonraki aşamaya geçmeye; o aşamanın gerçekleriyle uğraşmaya hazır olur (Schultz ve Schultz, 2002:593).

Erikson'un öne sürdüğü kişilik gelişimi ve aşamaları bir çok araştırmaya konu olmuş; ancak kuramının bununla sınırlı olması dolayısıyla çok fazla eleştirilmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2012:175). Erikson'un kuramının temel savı olan sekiz aşama aşağıdaki gibidir (Burger, 2004/2006:165-170):

- **Temel Güvene Karşı Güvensizlik**: Doğumdan sonraki ilk iki yılda bebekler çevrelerindeki insanlara tamamen bağımlı durumdadır. Yeteri kadar sevgi ve ilgi gösterilmesi, gereksinimlerinin karşılanması kişilik gelişimlerinin ilk dönüm noktasını oluşturur. Gereksinimleri karşılanan bebekler güven duygusunu kazanırlar. Bu çocuklar için dünya iyi bir yer; insanlarsa sevecendir. Bazı çocuklar ise sevgi ve ilgiden mahrum kaldıklarından güvensizlik duygusu edinirler. Bu tür çocuklar yaşamlarına yabancılaşma ve içe kapanma kalıbıyla başlar ve ne kendilerine ne de başkalarına güvenmeyi öğrenebilirler. Bu çocuklar için dünya kötü bir yer; insanlarsa tehlikelidir.

- **Özerkliğe Karşı Utanma ve Şüphecilik:** İkinci yılın sonunda çocuklar, dünyadaki diğer varlıklara kıyasla kim olduklarını bilmek isterler. Dünya onların kontrol edebileceği mi yoksa onları kontrol eden bir şey midir? Çocukların çoğu bu aşamanın sonunda bir özerklik duygusu kazanır. Kendilerini güçlü ve bağımsız hisseder; kişisel üstünlük duyguları pekişir. Adler'in çocukları şımartmaya yönelik yaptığı uyarıların bir benzerini, Erikson da aşırı korumacı anne ve babalara yapmıştır. Eğer ebeveynler çocuklarını aşırı bir biçimde korursa, gelişimleri sekteye uğrar. Çevrelerindeki nesneleri ve olayları

keşfetme izni verilmediği takdirde çocuklar, utanç ve şüphe duygusu geliştirirler. Kendilerinden emin olamaz ve başka insanlara bağımlı hale gelirler.

- **Girişkenliğe Karşı Suçluluk Duygusu:** Çocuklar diğer çocuklarla etkileşime girdikçe, sosyal bir dünyada yaşamanın zorluklarını keşfederler. Bu yüzden çocuklara diğer çocuklarla nasıl oynayacakları, onlarla nasıl iyi geçinebilecekleri ve ortaya bir çatışma çıkması halinde bunları nasıl çözüme kavuşturabilecekleri öğretilmelidir. Kendine oyun arkadaşı arayan, oyun veya sosyal etkinlikler düzenlemeyi öğrenen çocuklarda girişkenlik duygusu gelişir. Hedef belirlemeyi ve zorluklarla başa çıkmayı öğrenir; başarma isteği ve amaç duygusu oluşur. Girişkenlik duygusunun geliştirilemediği çocuklarda ise suçluluk ve geri çekilme duyguları ortaya çıkar. Bu çocukların hem amaçları yoktur hem de sosyal ortamlarda çok fazla bocalarlar.

- **Başarıya Karşı Aşağılık Duygusu:** Çocukların çoğu ilkokula başladıklarında başaramayacakları çok az şey olduğunu düşünür. Ancak kısa süre sonra kendilerini diğer çocuklarla rekabet içinde bulur ve kendilerini başkalarıyla kıyaslamaya başlarlar. Kaçınılmaz olarak becerilerini ve yeteneklerini kendi yaşıtlarıyla karşılaştırır ve kendilerine ilişkin bir fikir edinirler. Eğer çocuk başarılıysa, öz-yeterlik duygusu gelişir. Toplumun aktif ve başarılı bir üyesi olmak üzere sağlam adımlar atar. Kendine güvenir. Başarısızlık halinde ise yetersizlik duygusu ortaya çıkar. Çocuğun ileride üretken ve mutlu olma olasılığı azalır. Aşağılık duygusu gelişir.

- **Kimlik Kazanmaya Karşı Rol Karmaşası:** Ergenlik, yaşamın en zor kısmıdır. Bu dönemde birden bire yaşamın getirdiği önemli sorunlarla karşılaşılır. Bu sorunlar, rahatsız edici hatta kimi zaman da acımasız olabilir. Bu dönemde gençler kendilerine tüm zamanların en önemli sorusunu sormaya başlarlar: "Ben kimim?" Eğer bu soruya başarılı bir şekilde yanıt verebilirlerse bir kimlik duygusu geliştirebilirler. Kişisel değerleri ve dinsel inançları konusunda sağlam kararlar alabilecek düzeye gelirler. Kim olduklarını keşfeder; bunu anlar ve kabullenirler. Ne yazık ki pek çok genç, güçlü bir kimlik duygusu oluşturmayı başaramaz ve rol karmaşasına düşer. Bunun sonucu olarak da kendilerini bazı davalara adayabilir ya da okulu bırakıp bir daldan bir dala atlayarak çeşitli arayışlar içinde savrulabilirler.

- **Yakınlık Kurmaya Karşı Soyutlanma:** Bu aşamada bireyler yakınlık geliştirebilecekleri ve duygusal olarak olgunlaşabilecekleri özel bir ilişki arayışı içine girerler. Bu ilişkiler çoğu zaman, evlilik ya da duygusal bağlılık ile sonuçlansa da bu her zaman böyle olmayabilir. Bu dönemde yakınlık kurmayı başaramayan kişiler duygusal soyutlanmayla karşı karşıya gelirler. Gerçek ilişkilerin sağladığı doyum ve yakınlık duygusunu bulamamaları sonucu bir sürü yüzeysel ilişki yaşayabilirler ve duygusal olarak bağlanmaktan kaçarak kendilerini soyutlamaya çalışırlar.

- **Üretkenliğe Karşı Durgunluk:** Erkekler ve kadınlar orta yaşlarına yaklaştıkça, kendilerinden sonra gelecek nesli yetiştirmek ve onlara kılavuzluk yapmak isterler. Pek çok insanın yaşamı anne baba olarak çocuklarını yetiştirme ve eğitme süreciyle zenginleşir. Kendi çocuğu olmayan yetişkinler de gençlerle etkileşime girerek ya da gençlerle çalışarak bu zenginliği yaşayabilirler. Böylesi bir üretkenlik duygusu geliştiremeyen yetişkinlerse yaşamdaki amaçlarını sorguladıkları ve boşluk duygusu yaşadıkları bir durgunluk dönemine girerler.

- **Benlik Bütünlüğüne Karşı Umutsuzluk:** Erikson'a göre, ölümün kaçınılmaz bir son olması bazı insanlarda umutsuzluk duygusu uyandırabilir. Eğer bir kişi geçmiş günlerine bakıp da memnuniyet duyuyorsa, bu son gelişim aşamasını bütünlük duygusuyla atlatır. Bu duyguyu yaşayamayan insanlar ise umutsuzluk yaşar; geriye fazla zamanlarının kalmadığını, artık eskisi kadar seçenek ve fırsatlara sahip olmadıklarını fark ederler. Bir yaşam geçmiştir ve her şeyi daha farklı yapmış olmayı dilemekten başka önlerinde herhangi bir seçenekleri yoktur.

1.5.6. Karen Horney: Nevrozlar ve İnsan Gelişimi

Horney'in kuramında nevrozlar önemli bir yer tutmaktadır. Horney (1945/1991:10), nevrozların kültürel koşullar tarafından yaratıldığını ve insan ilişkilerindeki rahatsızlıklardan beslendiğini belirtmektedir. Nevrotizmin en belirgin özelliği zorlanımlı itkilerdir. Bu itkiler; yalıtılmışlık, çaresizlik, korku ve kaygı duygularından kaynaklanmakta; kişinin yaşamla nasıl başa çıktığını belirlemektedir.

Horney (1945/1991:34-35), kuramında insanların hayatla başa çıkabilmelerinde üç farklı tutum sergilediğini belirtmektedir. Bunlar; insanlara yönelme; insanlara karşı olma ve

insanlardan uzaklaşmadır. İnsanlara yönelmede birey kendi çaresizliğini kabul eder ve başkalarının sevgisini kazanmaya ve onlara yaslanmaya çalışır. Ancak bu yolla kendisini güvenlikte hissedebilir. Birey insanlara karşı bir tutum takındığında, çevresinde kendisine yönelik bir düşmanlık olduğuna inanır ve bilinçli ya da bilinçsizce kavga etmeye karar verir. Öteki insanların kendisine yönelik duygularına ve niyetlerine kesinlikle güvenmez. Kısmen kendini korumak ve kısmen de öç almak için daha güçlü olmak ve onları yenmek ister. İnsanlardan uzaklaşmada ise birey ne bir gruba ait olmayı ne de diğer insanlarla kavga etmeyi ister. İnsanlardan uzak durmaya karar verir. Diğer insanlarla öyle pek fazla ortak şeyleri olmadığına, onların şöyle ya da böyle kendisini anlamadıklarına kanaat getirir. Kendisine ait bir dünya kurar ve onun içinde yaşar.

İnsanlara yönelmede çaresizlik, insanlara karşı olmada düşmanlık; insanlardan uzaklaşmada ise yalıtım vardır. Üç tutumun hepsi de bir insanda mevcut olabilir ancak biri daha baskın olarak öne çıkar (Horney, 1945/1991:35). Horney (1945/1991:71-72), bu üç tutumun her birisinin kendi içinde olumlu bir değere sahip olduğunu belirtmektedir. Birey insanlara yönelirken dünyayla kendisi arasında dostça bir ilişki yaratmaya çalışır. İnsanlara karşı bir tavır geliştirirken kendini rekabetçi bir toplumda ayakta kalmak için gerekli olan araç ve gereçlerle donatır. İnsanlardan uzaklaşırken de bir bütünlüğe ve dinginliğe ulaşmayı umar. Aslında bu üç tutumun hepsi kişisel gelişim için zorunludur. Ancak nevrotik bir çatı altında ortaya çıktıkları zaman zorlanımlı ve katı tutumlara dönüşürler.

Horney (1945/1991:39), insanların hayatla başa çıkabilmelerinde sahip oldukları bu üç tutumdan yola çıkarak üç kişilik tipinin olduğunu belirtmektedir. Bunlar; uysal, saldırgan ve yalıtkan kişilik tipidir. Horney, burada tip terimini sadece farklı tipik özelliklere sahip bireyler için bir basitleştirme amacıyla kullanmakta; insan kişiliğinin sadece bu üç kategoriden biri ile sınırlandırılamayacağına dikkat çekmektedir. Horney'in öne sürmüş olduğu bu üç kişilik tipi aşağıdaki gibidir.

- **Uysal (Boyun Eğmeci Tip)**

Horney (1945/1991:40-42)'a göre, bu kişiler diğer insanlar tarafından sevilmek ve onaylanmak isterler. Yaşamdan beklediklerini onlar için yerine getirecek ve tüm sorumluluğu üstlenecek bir sevgili, eş ya da bir arkadaşa gereksinim duyarlar. Boyun eğmeci tip sevilmeye, ihtiyaç duyulmaya, başkaları için özellikle de belli bir insan için önemli olmaya; yardım edilmeye; korunmaya; özel ilgi ve bakım görmeye; elinden tutulmaya çok fazla

ihtiyaç duymaktadır. Bu kişiler, başkalarının beklentilerini kendi gerçek duygularının gerçekliğini yitirecek ölçüde karşılamaya gayret gösterirler. Kalplerinin derinliklerinde aslında başkalarına karşı pek de fazla ilgi duymadıkları; onları kendi menfaatleri ve tatminleri için bir araç olarak gördükleri gerçeği yatar. Kendilerini herkesten hoşlandıklarına, onların hoş ve güvenilmeye değer insanlar olduklarına inandırmaya çalışırlar. Başkalarından istemeye itildiği her şeyi körü körüne diğer insanlara da vermeye gayret ederler. Ancak verdiklerinin karşılığı gelmediği zaman da derinlemesine rahatsız olurlar.

Uysal (boyun eğmeci) tipler kendilerine özgü bazı tutumlara sahiptir. Bunlardan birisi kendilerini zayıf ve çaresiz birisi olarak görme duygusudur. Bu çaresizlik kısmen gerçektir. Çaresizliklerini açıkça kabul eder ve bunu başkalarından saklamazlar. Diğer tutum ise kendilerini arka planda tutma eğilimleridir. Öfkeli bakışlardan, tartışmalardan, rekabetten özellikle kaçınmaya çalışırlar. İlgi merkezini başkalarına bırakarak kendileri ikinci planda kalmayı yeğlerler. Herkesin kendilerinden üstün olduğuna inanırlar. Saldırgan ya da kibirli insanların bulunduğu ortamlarda kendi değerliliklerine ilişkin duyguları iyice körelir (Horney, 1945/1991:43). Üçüncü özgün tutumları ise başkalarına olan bağımlılıklarıdır. Kendilerini, başkalarının kendileri hakkında düşündükleriyle değerlendirirler. Özsaygıları, başkalarının onları onaylamasıyla ya da ayıplamasıyla, diğer insanların sevecenlikleriyle ya da düşmanlıklarıyla birlikte inip çıkar. Bu nedenle, her reddedilme onlar için gerçek bir felakettir. Uysal (boyun eğmeci) tiplerde, bastırılmış saldırganlık eğilimi bulunmaktadır. İnsanlara yönelik görünüşteki ilgilerinin tam tersine; bu kişilerde kaba bir ilgi yokluğu, dik başlılık, bilinçsiz asalaklık, başkalarını kullanma eğilimi, başkalarını kontrol etme; onlardan üstün olma ya da kinci bir zaferle başkalarını alt etmeye yönelik güçlü arzular vardır. Ancak tüm bunlar iç dünyalarının derinliklerinde bastırılmış olarak yer alır (Horney, 1945/1991:44-45).

Horney (1945/1991:48), uysal tipin kendi çaresizliğini bir servet olarak gördüğünü; kendi çaresizliğini sevecek birisi bulduğunda onun gücüne yaslanarak bundan faydalandığını belirmektedir. Horney (1945/1991:50), uysal tipin hem güçlü hem de ince ruhlu ya da kendisi gibi bir eş bulduğu takdirde ortalama ölçüde bir mutluluk yaşayabileceğini belirtmektedir. Ancak, hayatın değişmez kuralı olarak dünyadaki cenneti kendilerine sunacağını düşündükleri ilişki ya da kişilerin bu tipleri daha da derin bir perişanlığa sürükledikleri çok sık gözlemlenen bir durumdur.

- **Saldırgan Tip**

Saldırgan tip için yaşam, amansız bir kavga anlamına gelmektedir. Herhangi bir şey karşısında korksa bile bunu dışa vurmaz. Onun için önemli olan güçlü olmak ve güç kazanmaktır. Bunu başaramasa bile böyle gözükmeye gayret eder (Horney, 1945/1991:51). Saldırgan tipin en belirgin özelliği diğer insanları denetleme ihtiyacı duymasıdır. Birbirinden farklı çok çeşitli denetleme araçlarına sahiptir. Açıktan açığa güç kullanarak; aşırı bir ilgi göstererek ya da insanları yükümlülükler altına sokarak insanları dolaylı yollardan denetlemeye yeltenir. Bazen de perde arkasındaki güç olmayı tercih eder. Aynı zamanda başkalarından üstün olmaya, başarıya, saygınlık kazanmaya veya ilgi çekmeye çalışır (Horney, 1945/1991:52).

Saldırgan tip her duruma ya da ilişkiye "Bundan ne kazanabilirim?" gözüyle bakar. Ayrıca bu tip herkesin bu şekilde davrandığına ve bu nedenle de önemli olan şeyin bunu başkalarından daha etkili bir şekilde yapmak olduğuna inanır. Uysal tipin aksine katı ve güçlüdür; değilse de kendine bu görünümü verir. Sevgi bile onun için göz ardı edilebilir bir konudur. Onun için önemli olan hiçbir zaman bir ilişkiye girmemek veya evlenmemiş olmak değil; birçok kişiden daha fazla arzu edilir olan ve toplumsal saygınlığıyla ya da ekonomik güvencesiyle kendi konumunu sağlama alacak bir hayat arkadaşına sahip olmaktır (Horney, 1945/1991:53).

Herhangi bir korkusu olduğunu kabul etmekten imtina eder. Varsa da bir korkusu bunu denetim altına sokmaya yönelik güçlü yöntemler bulur. Uysal tip, boyun eğme eğilimi gösterirken; saldırgan tip iyi bir kavgacı olmak için elinden geleni yapar. Tartışmalarda uyanık ve zekidir; haklı olduğunu kanıtlamak için yoğun bir püskürtme savaşına girer. Sırtını duvara dayadığı ve kavga etmekten başka seçeneği kalmadığı zaman ustalığının ve gücünün doruğundadır. Kolay kolay da kaybetmez. Zorunlu olmadığı sürece bir hatayı kabul etmek saldırgan tipe tam bir aptallık olmasa bile bir zayıflık belirtisi gibi görünür. Saldırgan tip, kötülük dolu bir dünyaya karşı kavga etmek zorunda olduğuna dair inancını gerçekçi olmasına bağlar. Rekabetçi bir toplumda sahip olduğu kişisel özellikler yaygın olduğu için, saldırgan tip kendisini gerçekçi olarak nitelendirmekte ve haklı olduğuna inanmaktadır. Her iyi strateji uzmanı gibi o da her ortamda kendi şansını; rakiplerinin gücünü ve olası tuzakları tespit etmede oldukça beceriklidir (Horney, 1945/1991:53-54).

- **Yalıtkan Tip**

Yalıtkan tipler, hayata karşı seyirci bir tutum sergilerler. Hayat dışarıda; onlardan uzakta kendi deviniminde akıp gitmektedir. Bu yüzden de kendi iç dünyalarının usta bir gözlemcisi olabilirler. Yalıtkan tipler kendileriyle başkaları arasına coşkusal bir uzaklık koymaya muazzam bir ihityaç duyarlar. İster sevgide ister kavgada, isterse de işbirliğinde veya rekabette; diğer insanların arasına karışmazlar. Çevrelerine içine hiç kimsenin giremeyeceği bir tür büyülü bir çember çizerler. Bu durum, insanlarla yüzeysel olarak iyi geçinebilmelerini sağlar (Horney, 1945/1991:60).

Horney (1945/1991:61-63)' e göre, yalıtkan tip için beceriklilik, yaşamak için bir ön koşuldur. Böylelikle hiç kimseye ihtiyaç duymadan yaşamını sürdürecek diğer insanların hayatına müdahele etmesine fırsat vermeden kendi kendisine kurduğu dünyayı muhafaza edebilecektir. Yalıtkan tipin çok daha tehlikeli olan bir diğer özelliği de, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendi ihtiyaçlarını sınırlandırmasıdır. Bunun altında yatan neden de yalıtkan tipin hiçbir zaman hiçbir kimseye ya da hiçbir şeye onu vazgeçilmez kılacak kadar bağlanmamak arzusudur. Onun için en iyi şey hiç bir şeye hayati bir önem veya paye vermemektir. Bu yüzden topluca yaşamaktan ve toplumsal işlevlerden hoşlanmaz. Benzer bir biçimde rekabetten, prestijden ve başarıdan da kaçınır. Gizliliğe ve mahremiyete çok önem verir. Kişisel yaşamına yöneltilen her soru onu rahatsız eder ve bir gizlilik perdesine bürünür. Rekabetten uzaktır ancak körü körüne uzlaşmayı da reddeder. Herkes tarafından benimsenen veya benimsenmesi gerekir diye dayatılan davranış kurallarına ya da geleneksel değerlere uymak onun için tiksindiricidir. Sürtüşmelerden kaçınmak için dışarıdan bunlara uyuyor gibi gözükür, ama kendi kafasında bütün geleneksel kuralları ve değer ölçülerini reddetmektedir.

Yalıtkan tip, kendisi herhangi bir çaba göstermeksizin içindeki hazinelerin fark edilmesi gerektiğine inanır. Yalıtkan tipe göre, o kılını bile kıpırdatmak zorunda kalmaksızın insanlar onun büyüklüğüne inanmalıdır (Horney, 1945/1991:64). Uysal tip, karşısındaki insana benden hoşlanacak mı; saldırgan tip benden ne kadar güçlü diye bakarken; yalıtkan tip de "İşlerime burnunu sokacak mı? Beni etkilemek mi isteyecek, yoksa yalnız mı bırakacak?" sorularına cevap arar (Horney, 1945/1991:65).

Horney (1945/1991:72)'ye göre, coşkusal yalıtımdan elde edilecek kazançlar dikkate değerdir. Bütün Doğu felsefelerinde, yüksek ruhani gelişim için coşkusal yalıtımın bir diğer deyişle yaşamdan çekilmenin arandığı görülmektedir. Coşkusal yalıtım istemli olarak, kendini

gerçekleştirmeye yönelik tercih edilir ve uygulanırsa anlamlı sonuçlar elde edilebilir. Öte yandan nevrotik insanlarda görülen coşkusal yalıtım bir seçim veya tercih değil, içsel bir zorlanım sorunudur. Yalıtkan tip, dünyayla olan yoğun düşünsel ilişkisi ve dikkat dağıtıcı şeylerden göreceli olarak özgür oluşu vasıtasıyla eğer yaratıcı yeteneklere sahipse bu yeteneklerini geliştirebilir. Ancak, yaratıcı yeteneğin gelişiminin ön koşulu nevrotik düzeyde bir yalıtım değildir. Sadece yaratıcı yetinin dile gelmesi ve geliştirilmesi için bir fırsat sağlar.

1.5.7. Abraham H. Maslow: Kendini Gerçekleştirme Kuramı

Maslow, davranışçı psikoloji ile humanistik psikoloji arasında bir köprü görevi görmüştür. Maslow, bulunduğu döneme kadar psikolojinin daha çok insanların zayıf tarafları üzerinde durduğunu gözlemlemiş ve insanların güçlü yönlerinin yeterince kavranılmadığını ileri sürmüştür. Freud'un aksine, insanın sadece acıdan kaçmak amacıyla hareket etmediğini; esasında temel olarak mutluluk aradığını belirtmiştir. Bu yüzden de Maslow'un kuramının ana konusu sağlıklı, güçlü, mutlu ve iyimser insanlar olmuştur (Yanbastı, 1990:221). Maslow (1962/2001:167)'a göre sağlıklı, mutlu, iyimser insanların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Gerçekliği kesin ve net bir şekilde algılama
- Deneyimlere açık olma
- Kişinin daha yüksek bir bütünsellik, tamlık ve birlik içinde olması
- Kendiliğindenlik, kendini ortaya koyabilme, yetenek ve kabiliyetlerini tam anlamıyla kullanabilme, yaşam dolu olma
- Gerçek bir benlik, sağlam bir kimlik, özerklik, özgünlük
- Nesnellik, bağımsızlık, benliğin aşkınlığında artış
- Yaratıcılık
- Soyut ve somutu bir potada eritebilme
- Demokratik karakter yapısı
- Sevme yeteneği

Maslow (1962/2001:187), insan doğasının iç yapısının kemiksi değil de kıkırdaksı olduğunu ya da bir başka deyişle eğitilip yönlendirilebileceğini belirtmektedir. Maslow (1962/204-205)'a göre, yaşam süregelen bir seçimler dizisidir ve bu seçimlerin temel belirleyicisi de kişinin kendisidir. İnsan dışsal güçler karşısında "tümüyle belirlenmiş"

değildir. Her insan aslında kısmen "kendi tasarısıdır" ve kendi kendisini sürekli olarak yaratmaktadır.

Maslow (1962/2001:17), insanı belirleyenin hem edimselliği hem de gizilgüçleri olduğunu belirtmekte; insanın hem tanrısal hem de kula özgü ikili doğasına dikkat çekmektedir. Bu ikili yapının her bir parçasının da yadsınmadan bütünleştirilmesi gerekmektedir. İnsanoğlu aslında varoluşsal bir ikilem yaşamaktadır. Çünkü "insan, aynı anda hem yalnızca bir yaratık hem de tanrısal bir varlıktır. Güçlü ve zayıf, sınırlı ve sınırsız, yetişkin ve çocuk, korku dolu ve yüreklidir. İlerler, geriler, kusursuzluğu arar ama aynı zamanda korkar kusursuzluktan" (Maslow, 1962/2001:186).

Maslow'a göre, insanın kişiliği bir olgunlaşma sürecinden geçmektedir. Bu süreçte, gereksinimler ve çevreyle uyum önemlidir. Öne sürdüğü ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında gereksinimler, öncelik ve aciliyet bakımından belli bir sıra takip eder. Maslow'a göre, pek çok insan çoğu gereksinimlerini en altteki üç veya dört basamakta doyuma ulaştırabilmekte; üst basamaklara çıkmaya ise yaşam koşulları elvermemektedir. En üst basamağa ulaşanlar ise kendilerini gerçek anlamada gerçekleştirmiş az sayıdaki mutlu kişilerdir. Bu kişiler üzerinde Maslow incelemeler yapmış ve kendini gerçekleştirmiş nadide insanların bazı ayırt edici özelliklere sahip olduğunu gözlemlemiştir. Lincoln'den Einstein'a, Roosevelt, Jefferson, Whitman, Thoreau ve Beethoven'e kadar pek çok ünlü kişiyi; kendi deyimiyle "nadir kuş"ların biyografyasını inceleyerek bu kişilerdeki ortak özellikleri belirlemiştir (Yanbastı, 1990:222-223). Bunlar aşağıdaki gibidir (Yanbastı, 1990:223):

- Gerçekçidirler. Gerçekleri görür ve değerlendirmeye alabilirler.
- Kendilerini, diğer insanları, çevreyi ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
- Spontandırlar. Duyguları ve davranışları kendiliğinden ve doğaldır.
- Çözüm odaklıdırlar. Sorunları çözüme kavuşturmaya çalışırlar.
- Özel ve uzak insanlar gibi görünürler. Özel yaşamlarına ve mahremiyetlerine değer verirler.
- Bağımsız ve otonomdurlar.
- Tazelik ve canlılık taşırlar. Duygularında dirilik vardır.
- Pek çoğu doğaüstü veya mistik deneyimler geçirmiş, insan-üstü yaşantılar tecrübe etmişlerdir.

- İnsanoğlu ile kendilerini özdeşleştirmişlerdir.
- Az sayıda insanla ama çok derin ve anlamlı ilişkiler kurarlar.
- Değerleri ve tutumları demokratiktir.
- Sonuçla sonuca götüren araç ilişkisini ayırmışlardır. Her ne pahasına olursa olsun sonuca gitmeyi yeğlemezler. Amaç ile araçları gerçekçi biçimde tartarlar.
- Mizah anlayışları vardır. Bunda saldırgan ve can acıtıcı olmaktan ziyade felsefi ve derindirler.
- Yaratıcıdırlar.
- Mevcut kültüre veya topluma ayak uydurmak için çaba göstermezler. Konformist değildirler.

Maslow'un kuramında güdüler önemli bir yer kaplamaktadır. Maslow (1962/2001:41)'a göre, eksikliğe göre güdülenmiş bireyler çevrelerine karşı daha korkak olmakta; her an başarısız olup hayal kırıklığına uğrama endişesi yaşamaktadırlar. Ayrıca, eksiklik güdüsü ile hareket edenler kaygılı bir bağımlılıklarının sonucu ortaya çıkan düşmanlık hislerine de kolaylıkla kapılabilmektedirler. Buna karşılık kendilerini gerçekleştirenler, temel gereksinimleri doyurulmuş olarak çevrelerine çok daha az bağımlı ve çok daha fazla özerktirler. Kendi kendilerini yönlendirebilmektedirler. Bu insanların diğer insanlara gereksinim duymaları bir yana, onlar tarafından engellenmeleri bile olasıdır. Bu tip insanlar, derin düşüncelere dalmaktan özel bir haz almaktadırlar. Kendini gerçekleştiren insanların alın yazıları ya da yazgıları da aslında kendi iç doğalarının yasalarıdır. Bu kişiler kendi potansiyellerini açığa çıkarır ve kullanırlar; yetenekleri, gizil güçleri ve yaratıcı itkileri doğrultusunda hareket ederler. Diğer insanlara da daha az bağımlı olduklarından onlar hakkında da daha az kararsızlık yaşarlar. Onlara karşı daha az kaygılı, daha az düşmanca davranır, övgü ve sevecenliklerine de daha az ihityaç duyarlar.

Maslow, humanist bir iyimserdir. Geleceğe umutla bakar ve insana inanır. İnsanın aşağılık yönleri onu ilgilendirmemiştir. Üstün insanı aramış ve onun özelliklerini anlamaya çalışmıştır. Aslında her insanda üstün insan olma gizil gücünün bulunduğunu savunmuştur (Yanbastı, 1990:224). Maslow (1962/2001:69-70)'a göre, insanoğlundaki bu gizil güçler; bilmek, anlamak ve keşfetmekle açığa çıkarılabilir. Tüm bunlar insanı daha büyük, bilge, güçlü, gelişmiş ve olgun kılar. Ancak; efendi, otorite veya egemen konumundakilerin öğrenmeyi, bilmeyi ve keşfetmeyi kamçılama gibi bir niyetleri yoktur. Çünkü çok fazla bilen

insanlar başkaldırmaya eğilimli olacak ve kontrol altında tutulamayacaktır. Ayrıca, güçsüzlük ve boyun eğmecilik insandaki bilme, keşfetme ve anlama ihtiyacını da bastırmaktadır. Bu da egemen konumdakilerin arzu ettiği bir şeydir.

Maslow (1962/2001:66-67), insanların kendilerini tam anlamıyla bilmekten, tanımaktan korktuklarının altını çizmektedir. İnsanlar, kendilerine ait ideal imgeyi korumaya çalışmakta ve hoşa gitmeyen gerçekleri de savunma mekanizmaları ile savuşturmaktadır. Bunun yanı sıra, ilginçtir ki insanlar kendi gerçeklikleriyle yüzleşmekten korktuğu kadar kendilerini gerçekleştirmekten de son derece korkmaktadırlar. İnsanoğlu, içindeki gizilgüçlerden ve bu gizilgüçleri açığa çıkarmaktan ürkmekte; dolayısıyla da çok az insan kendini gerçekleştirmeyi başarabilmektedir.

1.5.8. Gordon W. Allport: Ayırıcı Özellik Kuramı

Allport'un kuramı "Personalistik Psikoloji" olarak tanınmıştır. Bu sisteme göre insan kişiliği kendi içinde kapalı ve kendine özgü bir sistemdir. Burada kişiler arası ilişkiler, kültür ve roller insan kişiliği üzerinde doğrudan rol oynayan baskın faktörler değildir. Allport, kişiliği "bireyin çevresine özel uyumunu belirleyen psiko-fizyolojik sistemlerinin dinamik olarak örgütlenmesi" olarak tanımlamıştır (Yanbastı, 1990:206-207). Allport, kişiliğe ilişkin yaptığı tanımlamada "dinamik örgütlenme" kavramıyla kişiliğin farklı yönleri arasındaki ilişki ve entegrasyonuna; "psiko-fizyolojik" kavramıyla da kişiliğin hem ruhsal hem de bedensel bileşenlerden oluştuğuna dikkat çekmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2012:247-248).

Allport kuramında özellikle de çocukların kendilik gelişim süreçleriyle ilgilenmiştir. Allport, yeni doğan bebeklerin kendilik kavramlarının olmadığını belirtmektedir. Bebekler belli bir zamandan sonra, çevrelerindeki diğer şeylerden farklı olarak bedenlerinin hareketlerini kontrol edebilmekte ve bedenlerine dokunulduğunda bunu hissedebildiklerini keşfetmektedirler. Bu noktadan itibaren çocuk, kimlik ve kendini beğenme duygusu, en sonunda da bir kendilik duygusu geliştirmektedir. Allport, kendiliğin tüm yönlerini tek bir kavram altında toplayarak buna "bildiğim ben" (proprium) adını vermiştir (Burger, 2004/2006:241-243). Bildiğim ben, bir diğer deyişle proprium, insan doğasının ilerleme, gelişmeye yönelik olma, olumlu, yaratıcı olma yönünü temsil etmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2012:255).

Allport'un kuramında propriumun yanı sıra, kişilik dinamiğinde önemli bir rol oynayan diğer bir değişken ise güdüler ve bunların kazandığı işlevsel özerkliktir. Güdüler çok sayıda ve karmaşık olmalarına rağmen kendilerine yeten, kapalı, enerji sahibi sistemlerdir. Her güdü kalıtsal-varsayımsal içgüdülerden, organik gerilimlerden ve fizyolojik durumlardan kaynaklanmakta ve giderek bunlardan bağımsızlaşıp güç kazanmaktadır. Kuramsal olarak bütün yetişkin amaçlarının çekirdeği bebekliktedir. Fakat bu bağlar zamanla kopmaktadır. Bu noktada Allport, Freud'un tam karşısında yer almaktadır. Allport'a göre, yaşam ve davranışlar, kaynağını eskiden almakta fakat eskiden koparak yeni nitelikler kazanmaktadır (Yanbastı, 1990:209). Bir diğer deyişle, bireyin yaşamı, tutum ve davranışları geçmiş yaşantılardan etkilenmekte ancak bütünüyle geçmiş tarafından belirlenmemektedir.

Allport iki insanın hiçbir zaman birbirine tıpatıp benzemeyeceğini ifade etmektedir. İnsanın davranışları kendine özgüdür ve insanların birbirlerinden nasıl ayrıldıkları ve nasıl davrandıklarını incelemede en geçerli birim ayırıcı özelliklerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2012:251). Allport, ayırıcı özellikleri üç başlık altında toplamaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Schultz ve Schultz, 2002:586-587; İnanç ve Yerlikaya, 2012:254):

- **Kardinal Özellikler:** Hayatın her alanında kendini gösteren başat özelliklerdir. Bunların izine kişinin tüm davranışlarında rastlanabilir. Çoğu kimse kardinal özelliklere sahip değildir; ancak kişinin böylesine baskın bir özelliğe sahip olması halinde kişiyi bu özellikle tanımlamak mümkündür.

- **Merkezi Özellikler:** Daha az ısrarcı olan ancak oldukça genellenmiş özelliklerdir. Çok az insan kardinal özelliklere sahipken; her insanda merkezi özellikler bulunur. Bunlar kişinin diğerlerinden kolaylıkla ayırt edilebilen beş on temel özelliğini temsil eder. Örneğin, saldırganlık veya duygusallık gibi bireyi diğerlerinden ayıran temel farklılıklar merkezi özelliklerdir.

- **İkincil Özellikler:** Diğer özellik türlerinden daha az sıklıkta ve süreklilikte kendini gösteren davranışlardır. Daha az belirgin; daha az genellenmiş ve daha az tutarlı olan ve dolayısıyla da kişiliğin tanımıyla daha az ilişkili özelliklerdir. Beslenme ve giyim tarzı, özel tutumlar ve kişinin durumlara bağlı olarak sergilediği bazı davranışlar ikincil özelliklere örnek olarak verilebilir.

Allport diğer bir çok kişilik kuramcısının aksine araştırmalarını psikolojik açıdan sağlıklı kimseler üzerinde yürütmüş; "olgun kişilik" olarak adlandırdığı sağlıklı kişiliği tanımlamak için de özel bir çaba göstermiştir. Allport'a göre olgun; bir diğer ifadeyle sağlıklı bir kişiliğe sahip bireyler iş, aile ve sosyal ilişkilerinde etkin bir katılım göstermektedirler. Bu kişilerin özgüvenleri yüksektir. Ancak kendi eksiklerinin de farkındadırlar. Fakat olgun kişilikler bunları öfke, suçluluk gibi duygulara kapılmadan kabullenmekte ve telafi etmeye çalışmaktadırlar. Olayları görmek istedikleri gibi değil de gerçekçi bir biçimde ele almakta; gerçekleri kendi gereksinim veya hayallerine uydurmaya çalışmadan olduğu gibi kabul etmektedirler. Keskin bir içgörüye, mizah duygusuna ve bütünsel bir dünya görüşüne sahiptirler. Bu kişiler kendi yaşamlarına temel oluşturan bir değer sistemini benimsemekte ve kendi değer sistemleri doğrultusunda hareket etmektedirler (İnanç ve Yerlikaya, 2012:257-259).

1.5.9. Hans J. Eysenck: Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı

Eysenck, kişilik kuramlarının pek çoğunun anlaşılmaz, ölçülemez ve karmaşık kavramlarla dolu olduğunu öne sürmüştür. Ona göre, önemli olan kişiliğe ilişkin az sayıda fakat açık seçik ve özenle belirlenmiş boyutların saptanmasıdır (Yanbastı, 1990:235). Eysenck'e göre kişilik dört ayrı düzeyde ele alınabilir. En alt düzeyde, bireyin tek tek olaylarla ortaya çıkan rastgele tepkileri bulunmaktadır. Bunlar kişinin alışagelen davranışları olabildiği gibi; o anlık ortaya çıkan davranışlar da olabilir. İkinci düzeyde kişinin alışkanlık durumuna gelmiş davranışları; üçüncü düzeyde ise alışkanlık durumuna gelmiş davranışların örgütlenmesi sonucu ortaya çıkan treytler yer alır. Son olarak dördüncü düzeyde de tipler; bir diğer ifadeyle treytlerin oluşturduğu daha geniş ve kapsamlı olan davranış örüntüleri (Yanbastı, 1990:236) ortaya çıkar (Köknel, 1985:92-93).

Eysenck, kişiliğin biyoloji tarafından belirlendiğini öne sürmüş; yıllar süren araştırmalarının sonucunda bütün özelliklerin üç temel kişilik boyutunda (dışa-içe dönüklük, nevrotiklik ve psikotiklik) ele alınabileceğini belirtmiştir. Bu üç boyutu da süper ayırıcı özellikler olarak adlandırmıştır (Burger, 2006:344-345). Bu üç boyut aşağıdaki gibidir (İnanç ve Yerlikaya, 2012:275-283; Burger, 2004/2006:345-347):

- **Dışa Dönüklük:** Dışa dönüklük temel olarak sosyallik, girişkenlik, cana yakınlık, konuşkanlık, uyumluluk, canlılık, liderlik ve aktiflik gibi özelliklerle karakterize edilebilir. Temkinlilik, çekingenlik ve edilgenlik ise içedönüklüğe ilişkin özelliklerdir. Dışa dönüklük boyutunda yüksek puan alan bireyler, pek çok toplumsal ilişkisi olan, grup etkinliklerinde sık sık yer alan kişilerdir. İçe dönükler ise daha çok enerjilerini kendi içlerinden alan, kendi kendilerine vakit geçirmekten hoşlanan, çok yakın arkadaşları dışında başkalarıyla olmaktan pek hoşlanmayan tiplerdir. Eysenck, içe ve dışa dönük tiplerin sadece davranışlarının değil, fizyolojik yapılarının da birbirinden farklı olduğunu belirtmektedir. Yüksek düzeyde dışa dönüklerin beyin kabuklarındaki uyarılma düzeyi, içe dönüklere kıyasla daha düşüktür. Bu yüzden kendilerini uyaran sosyal faaliyetlere daha fazla katılma isteği duymaktadırlar. Yüksek düzeyde içe dönük bireylerde ise beynin uyarılma düzeyi normalin üstünde olduğundan yalnızlığı ve sakinleştirici ortamları daha fazla tercih etmektedirler.

- **Nevrotiklik:** Eysenck'in modelindeki ikinci ana boyut nevrotikliktir. Nevrotiklik düzeyi yüksek olan insanlar kararsız, huzursuz, kaygılı, alıngan, duygusal davranma eğiliminde olan, çabucak üzülen ya da öfkelenen, küçük sorunlar karşısında bile aşırı duygusal tepkiler veren ve tekrar normale dönmekte güçlük çeken kimselerdir. Bu boyuttan alınan yüksek puan, duygusal davranma eğiliminin göstergesidir. Nevrotik bireyler, çoğu zaman küçük engellenmeler ve sorunlar karşısında aşırı duygusal tepkiler vermekte ve normale dönmeleri uzun zaman almaktadır. Daha kolay heyecanlanmakta, öfkelenmekte ve daha kolay depresyona girmektedirler. Nevrotiklik düzeyi düşük olan kişiler ise beklenmedik davranışlarda bulunmamakta; ani duygusal iniş ve çıkışlar yaşamamaktadırlar. Nevrotik kişiler, genellikle hem zihin hem de bedensel işlevlerinde yetersiz, zeka, irade, duygusal kontrol, duygusal keskinlik ve kendini kanıtlamada normalden düşük performans sergileyen kişilerdir. Kolay etkilenmekte; herhangi bir işte sebat göstermemektedirler. Düşünce ve hareketleri yavaş olup sosyal değillerdir; hoşlarına gitmeyen olayları bastırma eğilimi göstermektedirler.

- **Psikotiklik:** Psikotiklik düzeyi yüksek olan bireyler, bencil, saldırgan, mesafeli, soğuk, anlayışsız, başkalarının haklarına ve iyiliğine kayıtsız olan kişilerdir. Az konuşan, sayısal yetenekleri kıt, tutumlarında kararsız, dikkatleri dağınık, anımsamaları zayıf, sayıları ve mesafeleri olduğundan büyük tahmin eden, okuma

hızları yavaş, anlama hızları geç, hırsları ve kendilerini değerlendirmeleri gerçekten uzak kimselerdir. Psikotiklik boyutundan yüksek puan alanlar; benmerkezci, dürtüsel ve diğerlerine karşı isyankâr bir yapıdadır. Bencillik saldırganlık, anlayışsızlık, başkalarının haklarına ve iyiliğine duyarsızlık bu boyutta yüksek puan alan kişilerin en belirgin özellikleridir. Genelde bu bireyler toplumda sorun yaratan ve diğer insanlara bilerek ve isteyerek zarar veren kişiler olarak tanımlanabilir.

Eysenck, kişiliğin incelenmesinde son derece katı amprik bir yol izleyerek bilimsel bir model geliştirmiş; kişiliği oluşturan boyutları klinik gözlemler yerine psikometrik temellere dayandırarak ele almıştır. İddialarının bilimsel yöntemlerle sınanabilir oluşu kuramının güçlü yönlerindendir. Kuramının iç tutarlılığı yüksektir (İnanç ve Yerlikaya, 2012:283-284).

Eysenck'in kişilik kuramına saygıyla yaklaşılmış ancak kişiliğin büyük oranda biyoloji tarafından belirlendiğine ilişkin görüşü ilk başlarda kuşkuyla karşılanmıştır (Burger, 2006:343). Eysenck, öne sürdüğü üç süper ayırıcı özellik savını desteklemek için kültürler arası çalışma sonuçlarından yararlanmış; aynı sonuçların farklı araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalarda da tespit edildiğine dikkat çekmiştir. Eysenck, farklı kültürlerde ve farklı araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalarda aynı sonuçların elde edilmesinin, biyolojik etmenlerin kişilik üzerindeki baskın rolüne işaret ettiğini belirtmiştir (Burger, 2006:350).

1.5.10. Raymond B. Cattell: Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı

Cattell, Eysenck ve Allport gibi kişiliği bir treytler bütünü olarak ele almıştır. Geniş çaplı araştırmaların psikolojinin geleceğini belirleyeceğini savunmuş; kişiliğin istatistiksel olarak, özellikle de faktör analizine dayanılarak araştırılması gerektiğini dile getirmiştir. O da Eysenck gibi sınıflama ve taksonomiye yönelmiş; fakat kriter analizi yerine yapı analizini kullanmıştır. Eysenck, araştırmaları sonucunda kişiliğe ilişkin üç boyuta ulaşırken Cattell çok daha fazla sayıda boyut saptamıştır (Yanbastı, 1990:238-239).

Cattell, genel olarak kişiliğin üçte ikisinin çevresel faktörler; üçte birinin ise genetik faktörler tarafından belirlendiğini belirtmiş; araştırmalarında hangi kişilik özelliklerinin ne ölçüde kalıtımla ne ölçüde de çevrenin etkisiyle biçimlendiğini belirlemeye çalışmıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2012:268). Cattell birbiriyle ilişkili özellikleri gruplayarak ve birbirinden

bağımsız olanları ayırarak kişiliğin temel yapısının ortaya çıkarılabileceğini öne sürmüştür. Faktör analiziyle yaptığı uygulamalardan elde ettiği verileri çözümleyerek kaç adet temel özelliğin bulunduğunu belirlemeye çalışmıştır. Belirlediği kişiliği oluşturan temel özelliklere ise kaynak özellikler adını vermiştir (Burger, 2004/2006:248-249). Cattell'in belirlemiş olduğu 16 kaynak özellik Tablo 1'deki gibidir:

Tablo 1. Cattell'in On Altı Kaynak Özelliği

Özellik	**Açıklama**
Sıcaklık	Dışa dönüklük ve iyi kalpliliğe karşı mesafeli ve eleştirel olmak.
Mantıklı Düşünme	Net ve soyut düşünmeye karşı daha az zekice ve somut düşünmek.
Duygusal Kararlılık	Sakinliğe karşı değişkenlik ve kolay sinirlenme.
Üstünlük	Girişkenlik ve saldırganlığa karşı uysallık ve uzlaşmacılık.
Neşelilik	Neşelilik ve istekliliğe karşı resmi ve ciddi olmak.
Kural Bilinci	Özdsiplin ve ahlaklılığa karşı menfaatçilik ve kural tanımamazlık.
Sosyal Cesaret	Rahatlık ve gözü pekliğe karşı utangaçlık ve çekingenlik.
Hassaslık	Sevecenlik ve hassaslığa karşı sertlik ve kendi kendine yetmek.
Tedbirlilik	Şüphecilik ve tedbirliliğe karşı insanlara güvenme ve kabul etmek.
Dalgınlık	Hayalcilik ve dalgınlığa karşı gerçekçilik ve ayağı sağlam yere basmak.
Hususiyet	Süslülük ve abartıya karşı dosdoğru ve olduğu gibi görünmek.
Endişe Duygusu	Güvensizlik ve kaygılılığa karşı kendinden eminlik ve memnuniyet.
Değişikliğe Açıklık	Özgür düşünce ve deneyselliğe karşı tutuculuk ve geleneksellik.
Kendine Yetme	Kendine yetme ve becerikliliğe karşı grup odaklı olmak ve katılımcılık.
Mükemmeliyetçilik	Kontrollülük ve zorlayıcılığa karşı dsiplinsizlik ve gevşeklik.
Gerginlik	Harekete hazır olma ve gerginliğe karşı rahatlık ve sakinlik.

Kaynakça: Burger J. M., **Kişilik**, Kaktüs Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2006, s.252

Cattell'a göre, kişilik gelişimi yaş dönemleri takip edilerek oluşmakta; kişilik gelişiminde çevre ve öğrenme önemli bir rol oynamaktadır. Öğrenme genelde amaçlı olup sürekli tercihler yapılarak gelişmektedir. Yapılan yanlış tercihler ise anksiyeteye yol açmakta; anksiyete ise savunma mekanizmalarını ortaya çıkarmaktadır. Cattell'e göre kişilik gelişiminde önemli olan bir diğer faktör ise çevredir. Çevre etmenleri içinde de en başta aile gelmekte; aileyi de okul, iş, akranlar, din ve politika izlemektedir. Cattell, bir insanı tanımak için onun çevresi ile olan ilişkilerinin incelenmesi gerektiğini belirtmektedir (Yanbastı, 1990:241). Cattell, kişiliğin üçte ikisinin çevresel faktörler tarafından belirlendiği görüşünü savunmakta bu yüzden de kişiliğin anlaşılmasında bireyin çevresiyle olan ilişkilerinin incelenmesine önem vermektedir.

Cattell'in kişiliği icelenmede çok yönlü istitistiki yöntemleri kullanması diğer araştırmacılar için öncü bir nitelik taşımıştır. Ancak, kişiliğe ilişkin nicelleştirme çabaları kimi kuramcılar tarafından eleştirilmiştir. Fakat Cattell'in ortaya koyduğu kişilik boyutları ve

geliştirdiği 16 Faktörlü Kişilik Testi (16 PF) bugün birçok araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2012:268, Burger, 2006:249).

1.5.11. Robert R. McCrea ve Paul T. Costa: Beş Faktör Kişilik Kuramı

Allport ile başlayan, Cattell ve Eysenck ile devam eden ayırıcı özellik çalışmaları seksenli yılların başlarında Robert McCrae ve Paul Costa'nın çalışmaları ile yeni bir noktaya gelmiştir. Kişiliğin sürekliliğini ve yapısını incelemek amacıyla faktör analizini kullanan McCrae ve Costa, öncelikle dışadönüklük ve nevrotizm boyutlarına odaklanmış ancak daha sonra deneyime açıklık boyutu adını verdikleri yeni bir boyut keşfetmişlerdir. 1985 yılına kadar üç faktörlü modeli savunan McCrae ve Costa en sonunda kişiliğin beş temel boyutu olduğunu tespit etmiş ve bu beş boyutun ölçülmesini sağlayan bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri bu beş faktörlü ölçek 1992 yılında yeniden gözden geçirilerek oldukça yaygın olarak kullanılan bir ölçme aracı haline getirilmiştir. Başlangıçta yalnızca kişilik özelliklerinin sınıflaması olan bu beş faktör, zaman içinde bir kişilik kuramına dönüşmüştür. Araştırmacılar kişiliğin boyutlarını tanımlamanın yeterli olmadığını ve bu boyutların daha detaylı ve sistematik bir biçimde açıklanması gerektiğini düşünerek kuram geliştirme çabası içine girmişlerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2012:286-287).

Araştırmacıların, Beş Faktör Modeli diye adlandırdığı bu model 1990'lardan bu yana kişilik ile ilgili araştırmalara önemli katkılar sağlamıştır (Hogan, 2007/2009:25). Bilimsel olarak sınanabilirlik açısından oldukça tutarlıdır. Ancak beş faktör kişilik kuramına bazı eleştiriler de yöneltilmiştir. Bu eleştirilerin başında; McCrae ve Costa'nın kuramlarını geliştirirken belirli hipotezlerden yola çıkmayıp elde ettikleri bulgular sonucunda bir kişilik kuramı geliştirmeye çalışmaları gelmektedir. Yöneltilen bir diğer eleştiri ise faktör analizi ile elde edilen sonuçların analize dâhil olan verilerle sınırlı oluşudur (İnanç ve Yerlikaya, 2012:292). Öte yandan, yapılan araştırmalar, bazı istisnalar hariç, beş faktörlü modelin sadece İngilizce dilinin yapısını yansıtmadığını (Burger, 2006:257); kişilik özelliklerinin beş boyut altında toplandığını (Goldberg, 1990) göstermektedir. Bunun yanı sıra, Allik ve McCrae (2002:315), beş kişilik boyutu üzerine farklı kültürlerde yapılan tüm araştırma sonuçlarının mutlak bir biçimde modeli desteklediğini söylemenin doğru olmadığını ancak kuramın geçerliliğini çürütecek nitelikte herhangi bir amprik sonuca da henüz ulaşılmadığını belirtmektedir.

Beş faktörlü kişilik modeli kişilik özelliklerinin sadece beş boyuttan ibaret olduğu anlamına gelmemektedir. Her bir boyut kendi içinde bir çok farklı kişilik özelliklerine işaret etmektedir (John ve Srivastava, 1999:105). Bunun yanı sıra, McCrae ve Costa (2003/2006:51) bu beş boyutun birbirinden bağımsız olduğunun altını çizmektedir. Bir diğer deyişle, bir boyuttan alınan yüksek ya da düşük bir puan diğer boyutlardan alınacak puanların yüksek veya düşük olacağına dair bir gösterge niteliği taşımamaktadır. McCrae ve Costa'nın öne sürmüş olduğu beş kişilik boyutu aşağıdaki gibidir:

- **Dışa Dönüklük**

Dışa dönükler; enerjik, dinamik, hareketli, hızlı konuşan, sıcakkanlı, diğer insanlarla vakit geçirmekten hoşlanan, sürekli olarak bir aktivite içinde olmayı arzu eden kişilerdir. Hareketli yapıları onları heyecan ve eğlence arayışına sürüklemekte; diğer insanlarla rahatlıkla diyalog kurmalarını sağlayarak başkalarıyla vakit geçirme isteklerini tetiklemektedir (McCrae ve Costa, 2003/2006:49).

Dışa dönüklük temel olarak sosyallik, girişkenlik, cana yakınlık, konuşkanlık, uyumluluk, canlılık, liderlik ve aktiflik gibi özelliklerle karakterize edilebilir. Temkinlilik, çekingenlik ile edilgenlik de içedönüklüğün belirgin özellikleridir. Dışa dönüklük boyutunda yüksek puan alan bireyler, pek çok toplumsal ilişkisi olan, grup etkinliklerinde çok sık yer alan bireylerdir. İçe dönükler ise daha çok enerjilerini kendi içlerinden alan, kendi kendileriyle vakit geçirmekten hoşlanan, çok yakın arkadaşları dışında başkalarıyla olmaktan pek hoşlanmayan kişilerdir (Burger, 2006:345-346). McCrae ve Costa (2003/2006:51)'e göre, içe dönükler soğukkanlı olup yalnızlığı tercih etseler de; bu onların diğer insanlara karşı düşmanca bir tutum sergiledikleri, kendilerinden başka hiç kimseyi umursamadıkları veya bencil oldukları anlamına gelmez. İçe dönükler pek neşeli olmasalar da depresif oldukları da söylenemez.

Dışa dönüklük, öznel iyi oluş haliyle olumlu yönde ilişkilidir (Lucas ve Diener, 2003:36). Yapılan araştırmalar (Furnam ve Zacherl, 1986; Headey ve Wearing, 1989) dışadönüklerin hem kendileri hem de diğer insanlar hakkında olumlu düşünceler beslediğini ve insanlara karşı olumlu bir yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir (George ve Brief, 2004:203). Ayrıca, bu kişiler daha fazla kendilerine güvenmekte (Lucas ve Diener, 2003:41);

olumlu duygulanıma sahip olmalarından dolayı da hem iş hem de yaşam tatminleri de daha fazla olmaktadır (Boudreau, Boswell ve Judge, 2001:58).

Barrick ve Mount (1993) dışa dönüklüğün özellikle de iş özerkliğinin yüksek olduğu görev veya işlerde iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Buna göre, yüksek düzeyde dışa dönük bir çalışan, yaptığı işte belli bir otonomiye sahip olduğu takdirde daha fazla iş performansı sergilemekte ve verimliliği artmaktadır (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:63). Barrick ve Mount (1991:19) meta analiz sonuçları ise dışadönüklük boyutunun, sadece bazı iş alanlarında iş performansının önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre dışa dönüklük satış ve yönetim gibi iş alanlarında iş performansı için önemli bir öncüldür. Ancak, sekreterlik, muhasebecilik, üretim, mühendislik veya mimarlık gibi iş alanlarında dışa dönüklüğün olumlu yönde herhangi bir etkisi görülmemektedir.

Judge ve Cable (1997)'e göre yüksek düzeyde dışa dönük bireyler, daha çok agresif ve takım odaklı çalışmanın ağırlıklı olduğu örgütleri tercih etmekte; destekleyici bir kültüre sahip olan örgütlerden ise uzak durmaktadırlar. Barry ve Stewart (1997) araştırma sonuçları ise yüksek düzeyde dışa dönük bireylerin takım arkadaşları tarafından takım başarısına en fazla katkısı olan kişiler olarak görüldüğünü göstermektedir. Bunun yanı sıra, üyelerinin neredeyse yarısını yüksek düzeyde dışa dönük bireylerin oluşturduğu ekiplerde; hiç dışa dönük takım üyesinin olmadığı ya da sadece birkaçının dışa dönük olduğu takımlara nazaran daha yüksek düzeylerde başarılı sonuçlar elde edilmektedir (Stewart ve Barrick, 2004:70). Bunun yanı sıra, dışa dönük bireylerin daha fazla egemenlik kurma ve rekebetçi tarzda hareket ettikleri (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:71-73) ve daha fazla agresif davrandıkları (Stewart, 2003:196) görülmektedir

- **Özdsiplin**

Özdsiplin boyutu, bir kişinin ne kadar kontrol ve disiplin sahibi olduğunu göstermektedir. Özdsiplin düzeyi yüksek kişiler düzenli, planlı ve kararlı; düşük olanlar ise dikkatsiz, dağınık, dsiplinsiz ve güvenilmez kişilerdir (Burger, 2006:255). Özdsiplin düzeyi yüksek bireyler, görev odaklı, hırslı ve çalışkan olup çalışkanlıkları kimi zaman da işkoliklik düzeyine varabilmektedir (McCrae ve Costa, 2003/2006:46-47). Hedef odaklıdırlar. Eyleme geçmeden önce plan yapmakta; yaptıkları planı ise titizlikle uygulamaya çalışmaktadırlar.

Hareketlerinde; aldıkları kararlarda, attıkları adımlarda temkinlidirler; herhangi bir sorun çıkmadan bunun önlemini almayı tercih ederler. Rasyonel insanlardır. Kendi yeteneklerine olan güvenleri tamdır; başarısızlıktan kaçınma güdüsyüle değil de başarıya ulaşma güdüsyle hareket etmekte; yaptıkları her işi mükemmel bir şekilde tamamlamaya gayret göstermektedirler (McCrae ve Costa, 2006:50-51).

Özdsiplin düzeyi yüksek bireyler sağlıklarına daha fazla özen göstermekte; alkol veya sigara kullanımı gibi kötü alışkanlıklardan da uzak durmaktadırlar. Dolayısıyla da daha uzun yaşamaktadırlar. Ancak, özdsiplin düzeyi yüksek kişiler oldukça fazla organize olduklarından ve planlı hareket ettiklerinden değişen koşullara adapte olmakta zorluk çekebilirler. Genel olarak, performans odaklıdırlar; bu yüzden bu kişilerin karmaşık, çok yönlü becerileri öğrenme ve geliştirme sürecinin ilk aşamalarında zorlandıkları görülür. Bunun sebebi de bu kişilerin öğrenmeye odaklanmaktan çok yanlış yapmamaya dikkatlerini vermeleridir (Robbins ve Judge, 2012:171). Özdsiplin düzeyi yüksek bir çalışan, çalışma ortamındaki kural ve yönergelere sıkı sıkıya bağlı çalışmaktan rahatsız olmaz. Ayrıntılarla ilgilenmede, dikkatini uzun süre bir noktaya toplamakta zorluk çekmez. Çalışanın özdsiplin düzeyinin düşük olması halinde ise ayrıntılarla ilgilenme, kural ve yönergeler doğrultusunda hareket etme kişi için son derece boğucu ve sıkıcı hale gelir (Baltaş, 2011:119); bundan dolayı da bu tür işlerde çok fazla başarılı olamaz.

Özdsiplin hem bireysel iş performansını hem de grup performansını etkileyen önemli bir kişilik özelliğidir (Moynihan ve Peterson, 2004:325). Bu kişilerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılığı yüksektir (Zel, 2011:26). Beş faktör kişilik modelinde özellikle de özdsiplin boyutunun iş performansını güçlü bir şeklide yordadığı görülmektedir (Barrick ve Mount, 1991; Salgado, 1997). Barrick ve Mount (1991:5), özdsiplin düzeyi yüksek kişilerin dikkatli, planlı, sorumluluk sahibi, sebatkar, azimli ve çalışkan olduklarından dolayı doğal olarak yüksek düzeyde performans sergilediklerini belirtmektedir.

Özdsiplin düzeyi yüksek bireyler kendilerine hedefler belirlemekte; bu hedeflere ulaşmak için çok çalışmakta ve amaçlarına kendilerini adamaktadırlar. Dolayısıyla da işe ilişkin motivasyonları yüksek olmaktadır (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:67). Bu kişiler daha fazla öğrenmeye açık ve istekli olduklarından işlerinde de bilgi sahibidirler. Amaçları sadece verilen işi yerine getirmek değil; sürekli olarak öğrenmek ve kendilerini geliştirmektir.

Bu yüzden de işlerinde herhangi olumsuz bir geri besleme ile karşılaştıklarında motivasyonları hemen bozulmaz ve iş performansları düşmez (Robbins ve Judge, 2012:170). Özsiplin düzeyi yüksek çalışanlar işletmelere önemli ölçüde rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu kişiler işletmelerdeki güçlendirme ve iş zenginleştirme programlarına daha rahat adapte olmakta; işe devamsızlık da bu kişilerde daha az görülmektedir. Performans değerlendirmelerinde şişirilmiş değerlendirme raporları vermemekte; işe ilişkin konularda son derece titiz ve özenli davranmaktadırlar. Bu kişilik boyutu, bireyin iş performansı, iş tatmini ve iş motivasyonunu öngörmede oldukça güçlü bir faktördür (Luthans, 2011:133). Bunun yanı sıra, Judge ve Cable (1997) araştırma sonuçları bu kişilerin daha çok ayrıntı odaklı ve sonuç odaklı örgütleri tercih ettiğini göstermektedir.

- **Nevrotiklik**

Nevrotiklik boyutu, insanları düuygusal dengelilik ve dengesizlik sürekliliği üzerinde bir noktaya yerleştirmektedir. Duygusal sıkıntı yaşayan ve duyguları aşırı değişiklik gösteren insanlar nevrotiklik boyutunda yüksek bir puan almaktadır. Nevrtotik bireyler, günlük olaylar karşısında daha sık strese girmekte; öfke, kızgınlık, kırgınlık ve gerginlik gibi olumsuz duyguları daha fazla yaşamaktadırlar. Nevrotiklik düzeyi düşük kişiler ise sakin, dengeli ve tutarlı kişilerdir; duygu durumları sıklıkla değişmemektedir (Burger, 2006:253-254). Nevrotik bireyler, kaygılı halleri ve sergiledikleri düşmanca tutumları ile hemen göze çarparlar. Korku ve öfke duygusu, kaygılı olmalarının ve takındıkları düşmanca tutumlarının altında yatan temel nedendir. Çoğunlukla olayların olumsuz yönlerine odaklanmakta ve işlerin ters gideceğine dair içlerinde sürekli bir şüphe taşımaktadırlar. Bundan dolayı da hep tedirgin ve kaygılıdırlar. Çabucak sinirlenebilir; olmadık yerde olmadık tepkiler gösterebilirler (McCrae ve Costa, 2006:47-48). Aslında sergiledikleri davranışlar, kaygılı düzeylerinin ve düşmanca tutumlarının bir tür dışa vurumudur. Fevri hareket etme ve tutarsız davranma belirgin özellikleridir. Stresle veya zor durumlarla baş etmede oldukça zorluk çekerler (McCrae ve Costa, 2006:49)

Nevrotiklik düzeyi yüksek olan insanlar kararsız, huzursuz, kaygılı, alıngan ve duygusal davranma eğiliminde olan kişilerdir. Çabucak üzülür; öfkelenir; küçük sorunlar karşısında aşırı duygusal tepkiler verir ve tekrar normale dönmekte çok fazla güçlük yaşarlar. Bu boyuttan alınan yüksek puan, aslında duygusal davranma eğiliminin de bir tür göstergesidir. Çünkü nevrotik bireyler, çoğu zaman küçük engellenmeler ve sorunlar

karşısında bile güçlü duygusal tepkiler vermekte ve normale dönmeleri de uzun zaman almaktadır. Bunun yanı sıra, daha kolay heyecanlanmakta, öfkelenmekte ve depresyona girmektedirler. Nevrotiklik düzeyi düşük kişiler ise beklenmedik davranışlarda bulunmamakta ve ani duygusal iniş ve çıkışlar yaşamamaktadırlar (Burger, 2006:347).

Yapılan araştırmalar, nevrotik bireylerin öz saygısının düşük olduğunu göstermektedir (George ve Brief, 2004:203). Hem iş hem de yaşam tatminleri düşüktür (Boudreau vd., 2001:58). Nevrotik bireyler, kendilerini değersiz görme eğilimindedirler. Kendilerine pek güvenmemekte; sürekli kaygı duymakta ve ayrıntılar içinde takıntılı bir biçimde boğuşup durmaktadırlar. İşe ilişkin motivasyonları oldukça düşüktür; motive olsalar bile eyleme geçmelerinin altında yatan temel neden aslında başarısızlıktan kaçınmaya çalışmalarıdır (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:67). Araştırmalar (Salgado, 1997; Tett, Jackson ve Rothstein, 1991) yüksek düzeyde nevrotikliğin iş performansı ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

McCrae ve Costa (1986), nevrotiklik düzeyi yüksek bireylerin zorluklarla mücadele etmek zorunda kaldıklarında kaçınma, kendini suçlama, düşmanlık, geri çekilme, pasif direnç gibi nevrotik davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Öte yandan, nevrotiklik düzeyi düşük; yüksek düzeyde duygusal olarak dengeli kişiler ise stresli durumlarla daha rahat bir şeklide baş edebilmektedirler (Luthans, 2011:133). Nevrotiklik düzeyi yüksek bir çalışan yaptığı her işten sonra doğru yolda olduğuna ilişkin bir geri bildirim almak istemekte ve eleştirildiği takdirde de bundan son derece rahatsız olmaktadır. Ancak bir çalışan çok yüksek düzeyde duygusal olarak dengeli olduğunda da; bu sefer çalışan sergilediği performansa dair herhangi bir geri bildirim alma gereksinimi duymamakta; herhangi bir eleştiri veya olumsuz geri bildirim aldığında ise bunu göz ardı etmektedir (Baltaş, 2011:119).

Duygusal dengelilik grup ahenginin sağlanmasında önemlidir (Moynihan ve Peterson, 2004:320). Bir çok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürmektedir (Zel, 2011:26). Çünkü yüksek düzeyde duygusal dengelilik, iyimserlik, özgüven, başarı yönelimi ve kararlılık gibi olumlu bir takım kişilik özelliklerini içermektedir. Örgütün üst kademelerinde işe dair belirsizlik ve stres unsurları daha fazla olduğundan yönetsel başarı ve etkili bir liderlik için yönetici ve liderlerin duygusal anlamda dengeli olmaları önemlidir (Boudreau ve Boswell ve Judge, 2001:58). Nevrotik yöneticiler baskı, kriz ve stresli

durumlarla baş etmede oldukça zorlanmaktadırlar. Yukl (2010:198)'e göre, nevrotiklik; yönetici ve liderlerin duygusal anlamda keskin iniş ve çıkışlar yaşamalarına; öfke patlamalarına girmelerine ve tutarsız davranışlar sergilemelerine yol açmakta; bu da etkili bir yönetim ve liderlik için önemli bir engel oluşturmaktadır.

- **Uzlaşılabilirlik**

Uzlaşılabilirlik boyutunda yüksek puan alan kişiler yardımsever, güvenilir ve şefkatlidir. Bu boyutun diğer ucunda ise düşmanca ve kuşkulu insanlar yer alır. Uzlaşılabilir insanlar işbirliğini rekabete tercih ederken uzlaşılabilirlik düzeyi düşük kişiler çıkarları ve inançları için kavgayı bile göze alırlar (Burger, 2006:254). Uzlaşılabilir insanlar güvenilirdir; herkes için en iyisini isterler ve başkalarının davranış ve tutumlarının ardında herhangi bir art niyet aramazlar. Kendileri güvenilir insanlar olduklarından diğer insanların da öyle olduğuna inanmakta ve onlardan şüphe etmemektedirler (McCrae ve Costa, 2003/2006:50).

Yüksek düzeyde uzlaşılabilir bireyler; yardımseverlik, dostane tavırlar, işbirliğine yatkınlık gibi kişisel özelliklere sahiptir. Grup ahengine, uyumlu insan ilişkilerine ve diğerlerinden kabul veya onay görmeye önem verirler. Dolayısıyla takım çalışması veya işbirliğinin gerekli olduğu görevlerde daha fazla performans gösterirler (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:71-73). Judge ve Cable (1997)'e göre bu kişiler; takım odaklı ve destekleyici bir kültüre sahip örgütleri tercih etmekte; agresif ve sonuç odaklı kültüre sahip örgütlerde çalışmayı ise arzu etmemektedirler.

Uzlaşılabilirlik, işbirliğinin önemli olduğu işlerde bireysel iş performansını etkilediği gibi takım performansını da olumlu yönde etkileyen önemli bir kişilik özelliğidir (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:64). Uzlaşılabilirlik düzeyi yüksek kişiler özellikle müşteri ilişkileri gibi iş alanlarında daha fazla başarılı olmakta; çatışma durumlarında etkili çözümler üretebilmektedirler (Luthans, 2011:133).Bu kişiler, diğer insanlara karşı arkadaşça davranmakta; başkalarıyla çalışmaktan hoşlanmaktadırlar. Kibar, hoşgörü sınırları geniş; karşılarındaki insana güven veren, yumuşak kalpli insanlardır. Uzlaşılabilirlik düzeyi yüksek yöneticiler astlarını motive etmeye; çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermeye ayrı bir önem verirler (Zel, 2011:26) ve bunda da oldukça başarılı olurlar.

Uzlaşılabilirlik düzeyi yüksek çalışanlar çatışmadan kaçınma ve uyumlu bir çalışma ortamı için iş arkadaşlarının onaylayacağı biçimde davranma eğilimi göstermektedirler. Uzlaşılabilirlik düzeyi düşük olanlar ise işyerinde doğabilecek çatışmalardan kaçınmamakta ve ekip çalışmalarında yer almaktan hoşlanmamaktadırlar (Baltaş, 2011:119). Yapılan araştırmalar düşük düzeyde uzlaşılabilirliğin düşük iş performansı ve sosyal kaytarma ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Öte yandan, yüksek düzeyde uzlaşılabilirlik bireyin görevden ziyade ağırlıklı olarak ilişki yönelimli hareket etmesine yol açmakta; bu yüzden de hem bireysel iş performansının hem de grup performansının düşmesine neden olmaktadır (Moynihan ve Peterson, 2004:327).

- **Gelişime Açıklık**

Gelişime açıklık boyutundan yüksek puan alan bireyler entelektüel, hayal gücü geniş, ufku açık ve özgür düşünceli olarak tanımlanabilir. Güçlü bir hayal gücü, yeni görüşleri kabul etme isteği, çok yönlü düşünme ve zihinsel merak bu kişilerin belirgin özellikleridir Gelişime açıklık boyutunda yüksek puan alan bireyler, gelenek dışı ve bağımsız düşüncelere sahiptirler. Gelişime açıklık boyutu düşük olan kişiler ise daha geleneksel bir zihniyettedirler. Yeni bir şeyi denemektense bilineni tercih etmeyi severler (Burger, 2006:254). Ancak, gelişime kapalılık illa ki dar kafalılık, eleştiri veya yeni fikirlere tahammülsüzlük anlamına gelmemektedir. Bunun yerine, bu kişilerin daha çok bilindik, denenmiş, işe yarlılığı kanıtlanmış ve kendilerinin de aşina olduğu şeyleri tercih etmektedirler (McCrae ve Costa, 2003/2006:46).

McCrae (1996), gelişime açıklık düzeyi düşük olan bireylerin daha fazla kurallara bağlı olarak hareket ettiklerini; mevcut otoritelere daha fazla boyun eğdiklerini ve diğer insanlardan da aynı şekilde hareket etmelerini talep ettiklerini belirtmektedir. Bu kişiler, cezayı insanları kurallara uymaya sevk eden etkili bir araç olarak görmekte; cezanın herhangi bir sosyal yapı içinde düzen ve istikrarı sağlayan önemli bir araç olduğunu düşünmektedirler.

McCrae ve Costa (2003/2006:49-50), gelişime açıklık boyutunun katılığın tam tersi olan esnekliğe işaret ettiğini belirtmektedir. Gelişime açıklık boyutunda yüksek puan alan kişiler yeni yerler görmek, yeni yemekler denemek konusunda heveslidirler. Değer sistemlerinde katılık yoktur. Kalıplaşmış yargılar geliştirmez ve bunları benimsemezler. Karşılaştıkları durum ve olaylara farklı gözlerle bakabilir; sorunlara alternatif çözümler

üretebilir ve farklı fikir ve düşüncede olan insanlarla empati kurabilirler. Hayatta her durumda ve herkes için tek bir doğru veya tek bir yanlış olmadığının bilincindedirler.

Bu boyut kültürlü olma, meraklılık, orijinal fikirlere sahip olma, geniş düşüncelilik, zekilik ve sanatsal düşünme gibi çeşitli entelektüel özellikleri bünyesinde topladığından bu özellikteki kişiler bilhassa da değişim yaşayan örgütlerde, çalıştıkları kuruma yaratıcılıkları ve yenilikçi düşünce ve fikirleriyle çok fazla fayda sağlamaktadır (Zel, 2011:26). Nitekim Judge ve Cable (1997) araştırma sonuçları da yüksek düzeyde gelişime açık kişilerin daha çok yenilikçi ve yaratıcı örgütleri tercih ettiğini göstermektedir.

McCrae (2002)'nin 36 farklı kültür üzerinde yaptığı araştırma sonuçları; yüksek düzeyde güç mesafesine sahip kişilerin dışadönüklük ve gelişime açıklık boyutlarında düşük; özdsiplin boyutunda ise yüksek puan aldıklarını göstermektedir. Bir diğer deyişle, içe dönük; gelişime kapalı ve özdsiplin düzeyi yüksek kişiler hiyerarşik yapılanmaları daha fazla tercih etmekte; birilerinin emir verdiği diğerlerinin de emirlere boyun eğdiği sosyal yapıları daha olağan karşılayıp kabullenmektedirler. Bunun yanı sıra, araştırmada belirsizlikten kaçınmanın nevrotiklik ve düşük düzeyde uzlaşılabilirlik ile; bireyciliğin ise dışadönüklük ve gelişime açıklık boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak erilliğin de nevrotizm ve gelişime açıklık boyutu ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

McCrae (2002)'nin yaşa ve cinsiyete bağlı olarak kişilik boyutlarından alınan puanlarda herhangi anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere kıyasla daha fazla nevrotik, uzlaşılabilir ve daha az gelişime açık olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, 18-22 yaş aralığındaki gençlerin yetişkinlerdan daha fazla nevrotik ve dışadönük; daha az da özdsiplinli olduğu görülmüştür. Hem kadın hem de erkeklerin yaşları ilerledikçe uzlaşılabilirlik düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

Larson, Rottinghaus ve Borgen (2002)'nin beş faktör kişilik boyutlarıyla Holland'ın kişilik tipolojisi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yaptıkları meta-analiz sonuçları; gelişime açıklık boyutunun artistik ve araştırmacı; dışadönüklüğün girişimci; uzlaşılabilirliğin ise araştırmacı tip ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Zhao ve Seibert (2006)'nın yaptıkları bir başka araştırma da, girişimcilerin kişilik özellikleri bakımından yöneticilerden ayrıldığını göstermektedir. Buna göre, girişimciler yöneticilere kıyasla daha fazla özdsiplin düzeyi yüksek ve gelişime açık; daha az da nevrotik ve uzlaşılabilirdir.

Boudreau, Boswell ve Judge (2001)'in, Amerika'da 1885, Avrupa'da (Almanya, Danimarka, Fransa, Hollanda, Avusturya, Finlandiya, İspanya, Portekiz, İsviçre) ise 1871 üstü düzey yönetici üzerinde yaptığı araştırma ise; içsel (öznel) kariyer başarısının dışadönüklük ile pozitif yönlü; nevrotiklik ve özdsiplin boyutlarıyla da negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir diğer deyişle yöneticilerin dışadönüklük düzeyi arttıkça kariyerlerinde daha fazla başarılı olduklarını düşünmekte; diğer taraftan nevrotiklik ve özsiplin düzeylerinin artmasıyla beraber de yöneticiler, kariyerlerinde kendilerini daha az başarılı olarak algılamaktadır. Öte yandan, araştırmada nesnel (dışsal) kariyer başarısı ile uzlaşılabilirlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu; özdisplin boyutu ile de anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Bir diğer deyişle yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça kariyerlerinde elde ettikleri nesnel başarı unsurları (terfi veya zam gibi) azalmaktadır. Özdsiplin düzeyi ile nesnel başarı arasında ise anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Öz-yeterlik düzeyi ile beş faktör kişilik modeli arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada (Thoms, 1996) ise; özdsiplin, dışa dönüklük ve uzlaşılabilirlik boyutlarının öz-yeterlik ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bir diğer deyişle, özdsiplin, dışa dönüklük ve uzlaşılabilirlik boyutlarında yüksek puan alan bireyler yaptıkları işi başaracaklarına dair kendilerine daha fazla güvenmekte ve kendilerini daha yeterli hissetmektedirler (Zel, 2011:198). Benzer şekilde Holland, Johnston, Asama ve Polys (1993) araştırma sonuçları da, sıkı çalışma, risk alma, azim ve sebat gibi özelliklerin nevrotiklik boyutu ile ters yönde; dışadönüklük, uzlaşılabilirlik ve özdsiplin ile de pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan, Hough (1998), akademik başarının nevrotiklik ile ters yönlü; gelişime açıklık ve özdsiplin boyutlarıyla da pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Barrick, Mount ve Judge (2001) da, neredeyse bütün mesleklerde ve iş alanlarında duygusal dengelilik ve özdsiplin boyutlarının iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir.

McCrae ve Costa (2003/2006:51), toplumsal açıdan her bir kişilik boyutunun kendi içinde bir avantaja sahip olduğunu; herbirinin topluma ayrı bir zenginlik ve renk kattığını

belirtmektedir. Her toplumda insanlarla iyi geçinen ve onlarla çabucak diyalog kurabilen dışadönük ve uzlaşılabilir insanlar kadar; kendi kendilerine yetmeyi bilen içe dönükler; çalışkan özdsiplinliler ve yeni fikirler üretebilen gelişime açık bireyler de önemli bir yere sahiptir. Esasında nevrotiklik ve geçimsizliğin bile kendi içinde olumlu bir tarafı vardır. Çünkü her toplum ya da herhangi bir sosyal yapı işbirliği yönelimli, barışsever insanlar kadar yeri geldiğinde rekabetçi ve savaşmaya hazır bireylere de ihtiyaç duymaktadır.

1.6. İş Yaşamında Kişiliğin Rolü

İş yaşamında örgüt üyelerinin geliştirdikleri tutumlar, sergiledikleri davranışlar ve örgütün tüm kademelerinde cereyan eden etkileşimler örgüt üyelerinin kişilik ve kabiliyetlerinin birer fonksiyonudur (Miller, Kets De Vries ve Toulouse, 1982:237; Akt.Zel, 2011:4). Kişilik, soyut davranış motifleriyle somut insan davranışı arasında bir aracı görevi görmekte; her davranış motifi de belirli bir insan kişiliği süzgecinden geçerek fiili davranış haline gelmektedir (Zel, 2011:12). Davranış, psikolojide uzun süre kişilik özellikleri ile açıklanmış ve kişilik özelliklerinin davranışı doğrudan meydana getirdiği varsayılmıştır. Ancak daha sonra kişilik özelliklerinin davranışı etkilediği; fakat onun tek nedeni olmadığı görüşü yaygınlaşmıştır. Bunun yerine, davranışın, kişilik ve kişinin içinde bulunduğu ortama ilişkin etmenlerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıktığı noktasında uzlaşmaya varılmıştır (Kağıtçıbaşı, 2012:95-96).

Kişilik, çevresel etmenler ve bunların birbirleriyle etkileşimleri sonucu ortaya çıkan davranış arasındaki ilişkileri özetleyen dört ana prensipten söz edilebilir (Stewart ve Barrick, 2004:62). Bu prensiplerden ilki, bütün kişilik özelliklerinin kişinin hangi davranışı sergileyeceğini saptamada yordayıcı olmadığıdır. Sadece bazı kişilik özellikleri, o da ilgili durumlarda kişinin davranışlarında belirleyici olmaktadır. Ayrıca, hangi davranışın sergilenmesinin uygun düşeceğine ilişkin bir takım kuralların olduğu durumlarda, beş faktör kişilik boyutlarından ziyade daha spesifik, dar bağlamlı kişilik özellikleri sergilenecek davranışı öngörmede daha elverişlidir. Öte yandan, çalışma hayatında ortaya çıkması muhtemel çeşitli durumlar ile sergilenebilecek alternatif davranışların bir arada ele alındığı herhangi bir model olmadığından kişilik-durum etkileşiminin etraflıca ve somut bir biçimde ele alınması da zorlaşmaktadır (Kenrick ve Funder, 1991; Stewart ve Barrick, 2004:66).

İkinci prensip, kişiliğin davranış üzerindeki etkisinde çevresel koşulların ne düzeyde güçlü olup olmadığı ile ilgilidir (Stewart ve Barrick, 2004:62). Çevresel koşulların zayıf olduğu durumlarda (örn. kişinin işinde otonomiye sahip olması halinde) bireyin kişiliği hangi davranışı sergileyeceğinde oldukça etkilidir. Öte yandan çevresel koşulların güçlü olduğu; bir diğer deyişle, belli bir sosyal bağlam içinde bireylerin nasıl davranacaklarının, ne şekilde hareket edeceklerinin önceden belirlendiği durumlarda ise insanlar kendilerinden beklenen biçimde hareket etmektedir. Dolayısıyla, burada bireyin sergilediği davranışlarda etkili olan kişilik özellikleri değil çevresel koşullardır. Örneğin, Barrick ve Mount (1991), çevresel etmenlerin zayıf olduğu durumlarda (çalışanın işinde otonomiye sahip olması halinde) kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu belirtmektedir. Hochwarter, Witt ve Kacmar (2000) da, bireyin özdsiplin düzeyi ve performans ilişkisinin iş ortamının normatif, kuralcı olmadığı zaman daha anlamlı ve güçlü olduğuna dikkat çekmektedir. Günümüz örgütlerinin daha az kuralcı; örgüt yapılarının da daha basık olduğu ve ekip çalışmasının gittikçe daha da önem kazandığı düşünüldüğünde kişiliğin iş yaşamında daha fazla rol oynadığı söylenebilir (Stewart ve Barrick, 2004:67).

Üçüncü prensip, bireyin kişilik özelliklerinin mevcut ortamı etkileyebildiği; hatta değiştirebildiği yönündedir. Örneğin Barrick, Stewart, Neubert ve Mount (1998) araştırma sonuçlarına göre, takım üyelerinin çoğunluğunun yüksek düzeyde özdsiplinli, uzlaşılabilir ve duygusal olarak dengeli olması halinde takım performansı artmakta; söz konusu kişilik özelliklerine düşük düzeyde sahip olan tek bir yeni üyenin gruba dahil edilmesiyle birlikte takım performansı olumsuz yönde etkilenmektedir. Aynı şekilde, Neuman ve Wright (1999) da düşük düzeyde uzlaşılabilir ve sorumluluk sahibi bir üyenin takıma dahil edildiğinde bu kişinin grup performansını aşağıya çektiğini belirtmektedir (Stewart, ve Barrick, 2004:70). Araştırmalardan da görüldüğü üzere tek bir çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri bile mevcut ortamı etkileyebilmekte; grup performansını belirgin bir biçimde değiştirebilmektedir.

Son prensip ise insanların genel olarak kendi kişilik özellikleriyle örtüşen, karakterlerine uyan ortam ve meslekleri tercih etmesi ile ilgilidir (Stewart ve Barrick, 2004:62). Örneğin, Defruyt ve Mervielde (1999), beş faktör kişilik modeli ile Holland (1997)'ın kariyer seçim tipolojisi arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmada anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, yüksek düzeyde dışa dönük bireyler daha çok sosyal mesleklere ve girişimciliğe; gelişime açıklık boyutunda yüksek puan alanlar da artistik ve sosyal mesleklere yönelmektedir. Yüksek düzeyde duygusal dengeliliğe sahip kişilerin ise daha çok geleneksel

meslekleri ve girişimciliği tercih ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, yüksek düzeyde özdsiplinli bireyler daha çok girişimcilik ve geleneksel mesleklere yönelmekte; artistik meslekleri ise daha az tercih etmektedir. Yüksek düzeyde uzlaşılabilir kişilerin de girişimciliğe daha az eğilimli olduğu; daha çok sosyal meslekleri tercih ettiği görülmektedir. Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick (1999) bireylerin hangi meslekleri ve neden seçtiklerini açıklığa kavuşturmada kişilik özelliklerinin, özellikle de beş faktör kişilik modelinin oldukça yardımcı olduğunu dile getirmektedir. Judge ve Cable (1997) ise, kişilik özelliklerinin birey ve örgüt kültürü uyuşmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Örneğin, iş arama sürecinde yüksek düzeyde nevrotik bireyler yenilikçi ve kararlı örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütleri daha az tercih etmektedir. Yüksek düzeyde dışa dönükler ise daha çok agresif ve takım odaklı çalışmanın ağırlıklı olduğu örgütlere yönelmekte; destekleyici bir kültüre sahip olan örgütleri ise daha az tercih etmektedir. Gelişime açık bireylerin de daha çok yenilikçi ve ayrıntı odaklı örgütlere yöneldiği görülmektedir. Öte yandan, uzlaşılabilir kişiler takım odaklı ve destekleyici bir kültüre sahip örgütleri tercih etmekte; agresif ve sonuç odaklı kültüre sahip örgütlerden ise uzak durmaktadır. Son olarak yüksek düzeyde özdsiplinli kişilerin de daha çok ayrıntı ve sonuç odaklı örgütleri tercih ettiği görülmektedir.

Kişilik, örgüt üyelerinin geliştirdiği tutum ve davranışları, bireylerarası ilişkileri çevresel etmenlerle beraber etkileyen önemli bir faktördür. Kişiliğin; çalışma yaşamının kalitesini, örgüt üyeleri arasındaki ahenk ve uyumu; amaç birliğini; üyeler arasındaki iletişim ve etkileşimin içerik ve niteliğini; dolayısıyla da örgütsel etkinliği kimi zaman doğrudan kimi zaman da dolaylı yollardan etkilediği söylenebilir. Kişiliğin iş yaşamındaki rolünü ve örgüt üyelerinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin örgütsel yaşama olan yansımalarını daha detaylı bir şekilde incelemek üzere bu konu üç ayrı başlık altında toplanarak aşağıda ele alınmıştır.

1.6.1. Kişilik ve Liderlik

Yukl ve VanFleet (1992:153)'a göre, kişilik özellikleri bir kişinin neden liderlik pozisyonuna gelmeyi arzu ettiğini; lider olduğunda da neyi neden yaptığını anlamada önemli bir ipucu niteliği taşımaktadır. Kişilik özellikleri, liderlerin örgütte neye dikkat edip önem verdiklerini, neyi ödüllendirip neyi cezalandırdıklarını belirlemekte; sordukları sorularda ve ne tür insanları işe aldıklarında etkili olmaktadır (O'Reilly III, Caldwell, Chatman, Doerr, 2014:601).

Low (1994:224)'e göre, etkili liderlik ve başarılı bir yönetim liderlerin bizzat kendi psikolojik evlerini düzene sokması ile yakından ilişkilidir. Esasında liderler kendi psikolojik evlerini düzene sokamadıklarından ikilemlerle karşılaşmakta; hem kendileri hem de örgüt açısından istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Akıllı bir yönetici ya da lider, karşılaştığı zorlukların sadece iş dünyasının asli kötülüklerinden ötürü değil esasında bizzat kendisinin onunla başa çıkamamasından dolayı ortaya çıktığını bilmelidir. Bilmediği takdirde de; genellikle sadece somut uygulamalara; algılanabilir nitelikte olan ve gün yüzüne çıkmış sorunlara dikkatler yöneltilir ve tek sorun bunlarmış gibi kalıcılığı olmayan çeşitli çözüm arayışlarına girişilir. Geçici işbirlikleri veya bölük pörçük yaklaşımlar birer çare olarak görülür. Bulunan tüm çarelerin pratik hayata geçirilmesi için daha fazla sistem oluşturulur ve böylelikle yeni sorunların gündeme gelmesine uygun bir zemin hazırlanmış olur.

Etkili liderlere ilişkin şimdiye kadar pek çok araştırma yapılmış; evrensel olarak geçerli çok az kişilik özelliği tespit edilmiştir. Bass (1990) yaklaşık 50 kişilik özelliği belirlemiş ancak bunlardan sadece birkaçının etkili liderliği yordayıcı nitelikte olduğunu gözlemlemiştir (Smith ve Canger, 2004:465). Stogdill (1948) ise bir kişiyi diğerleri arasından sıyrılıp lider yapan; etkili liderleri etkisiz olanlardan ayıran bazı kişisel özellikler kümesi (zeka, kendine güven, dinamiklik ve dominantlık) olduğunu öne sürmüştür. Bunun yanı sıra, problem çözme, proaktiflik, gelişime açıklık ve işine bağlılık gibi özelliklerin de liderlere özgü ayırt edici özellikler olduğu iddia edilmiştir (Spangler, House ve Palrecha, 2004:276). Ancak, liderlik olgusunu, salt kişisel özelliklerle açıklama çabaları fazla başarılı olmamıştır. Bunun nedenlerinden birisi de çeşitli araştırmalarda liderliğin farklı biçimlerde tanımlanmasıdır. Bazı araştırmalarda atanmış liderler bazılarındaysa seçilerek başa geçen liderler incelenmiştir. Lider; kimi araştırmalarda en çok sevilen, kimi araştırmlardaysa grubu fikir alanında en çok etkileyen kişi olarak tanımlanmıştır. Bir diğer önemli neden de özellikler yaklaşımında izelyicilere ilişkin kişisel özelliklerin ve durumsal faktörlerin hesaba katılmamasıdır (Kağıtçıbaşı, 2012:325). Dolayısıyla, özellikler yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalarda alınan sonuçlar tutarsız çıkmış ve anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Ancak kişilik, yönetsel ve liderlik sürecine ilişkin başarı ve başarısızlığın önemli sebeplerinden birisidir (Hogan, 2007/2009:61). Liderlerin psikolojik yönelimleri, kişilikleri, inanç ve değer sistemleri davranışlarında önemli bir rol oynamakta; dolayısıyla da yönetsel başarıya önemli ölçüde etki etmektedir. Lider ve yöneticiler işlerini ağırlıklı olarak bireyler arası ilişki ve iletişim düzleminde gerçekleştirmekte; hareket alanları daha geniş; işlerinin

çerçevesi de daha az normatif olmaktadır (Smith ve Canger, 2004:468). Dolayısıyla da liderler, kendi iç dinamikleri doğrultusunda hareket etme özgürlüğüne daha fazla sahip olmakta (Rus, Knippenberg ve Wisse, 2010:922); bunun sonucu olarak da davranış ve eylemleri onların kişilik özelliklerinin bir dışa vurumu olarak yönetsel başarıya önemli ölçüde etki etmektedir.

Bass (1990), bir liderin ne kadar etkili olduğunu belirlemede çalışanların tutum ve davranışlarının bir gösterge niteliği taşıdığını belirtmektedir. Smith ve Canger (2004)'in 131 yönetici ve 467 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları da yönetici kişiliğinin çalışanların tutum ve davranışları ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Hogan (2007/2009)'a göre ise, insanlar kurumları değil kötü patronları terk etmektedir. Çünkü insanların liderlerde görmek istedikleri belli başlı bazı özellikler vardır. Bu özellikler Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn ve Lyons (2011)'a göre; başarı yönelimi, enerjiklik, dominantlık, dürüstlük/bütünlük, özgüven ve yaratıcılıkdır. Yukl (2010:199) ise; enerjik olma, strese karşı dayanıklılık, kendine güven, iç denetim odaklılık, duygusal olgunluk ve dengelilik, dürüstlük, sosyalleştirilmiş güç ihtiyacı, düşük düzeyde ilişki ve orta yükseklikte başarı yöneliminin etkili liderleri diğerlerinden ayırt eden kişilik özellikleri olduğunu belirtmektedir.

Kotter (1982), duygusal dengelilik, iyimserlik, analitik düşünme, sağduyu ve sosyal becerilerin etkili liderlerde bulunması gereken önemli özellikler olduğunu belirtmektedir (Moss ve Barbuto, 2010:157). Kirkpatrick ve Locke (1991:49-52) ise etkili liderlere ilişkin ayırt edici kişilik özelliklerini; başarı yönelimi, dinamizm, hırs, azim, girişkenlik, bütünlük/doğruluk, kendine güven, bilişsel yetenek ve mesleki bilgi olarak sıralamaktadır. Ayrıca araştırmacılara göre, etkili liderler gücü, uğruna rekabeti edilmesi gereken bir olgu olarak görmemekte; kendi güç potansiyellerinden bir şey kaybetmeksizin gücü astlarıyla paylaşma eğilimi göstermektedirler.

Yapılan araştırmalar, Beş Faktör kişilik modelinin liderlik potansiyelini belirlemede zeka testlerinden daha etkili olduğunu göstermektedir (Baltaş, 2011:117). Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt (2002) meta-analiz sonuçları da dışadönüklük, özdenetim ve gelişime açıklık boyutlarının liderlik potansiyelini yordadığını göstermektedir.

Yukl (2010:208), etkili liderlerin yüksek düzeyde dışa dönük, duygusal olarak dengeli, sorumluluk sahibi ve gelişime açık olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Yukl (2010:198)'a göre, duygusal dengelilik etkili bir yönetim ve liderlik için önemli ve gerekli bir kişilik özelliğidir. Duygusal dengelilik düzeyi düşük yöneticiler; baskı, stres ve kriz durumlarıyla daha az mücadele edebilme yeteneklerine sahip olduğu gibi; keskin duygusal inişler ve çıkışlar, öfke patlamaları yaşamaya ve tutarsız davranışlar sergilemeye daha fazla eğilim göstermektedirler. İslamoğlu, Birsel ve Börü'nün (2007) İstanbul'da farklı kurum ve sektörlerde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları da, esasında duygusal dengeliliğin etkili bir liderlik ve yönetim için önemini teyit eder niteliktedir. Araştırmada, orta kademe yöneticilerin amirlerine güven duymasında onların gerginlik yaratmayacak şekilde davranmalarının önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Peterson, Smith, Matorana ve Owens (2003) araştırma sonuçları da, tepe yöneticilerinin yüksek düzeyde uzlaşılabilir olduğu örgütlerde çalışma takımlarının daha uyumlu ve işbirliği içinde çalıştıklarını göstermektedir.

Baltaş (2011:118) ise lider ve yöneticilerin orta düzeyde uzlaşılabilir olması gerektiğinin altını çizmektedir. Orta düzeylerde uzlaşılabilirlik, bir yandan insanlarla iyi geçinmeyi kolaylaştırırken bir yandan da gerektiği takdirde çatışmalardan kaçınmamayı; kişinin görüşlerinin arkasında durmasını sağlamaktadır. Böylelikle, hem insanlara uyum sağlamak, hem de gerektiğinde onlarla yüzleşmek mümkün hale gelmektedir. Düşük duygusal dengelilik ise kendini ve çevreyi sorgulamaya, zor memnun olmaya neden olmaktadır. Bu özelliğe yüksek düzeyde özdsiplinin de eklenmesi, yetki devrinde zorlanmaya yol açmakta, bu da bir süre sonra çalışanların iş doyumunu düşürmektedir. Astların iş doyumunu düşüren bir başka kişilik bileşkesi ise, yüksek hırs, düşük düzeylerde sosyallik ve uzlaşılabilirliktir. Çünkü bu özellikler, insanlara değer vermeyen ve güçle yönetmenin hızlı ve iyi sonuç almak için en doğru yol olduğu zihniyetine işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, Baltaş (2011:69)'a göre, liderlerin sahip oldukları gücü kötüye kullanmamaları için bazı kişilik özelliklerine sahip olmaları şarttır. Bu özellikler; yüksek düzeyde iç uyum ve hırs; ama aynı zamanda dengeli bir biçimde dağılım gösteren gelişime açıklık, uzlaşılabilirlik ve özdsiplindir.

Smith ve Canger (2004), liderin sahip olduğu duygusal dengelilik, dışa dönüklük ve uzlaşılabilirlik özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları ile yakından ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Liderin duygusal dengelilik ve uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça çalışanların üstlerinden tatmin olma düzeyi de artmaktadır. Araştırmada, liderin dışadönüklük düzeyi ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında; özdsiplin boyutu ile de çalışanların örgüte

olan duygusal bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, liderin uzlaşılabilirlik özelliğinin çalışanların işlerinden tatmin olmalarında; örgüte olan duygusal bağlılıklarında ve örgütte kalmaya devam etmelerinde tek faktör olduğu gözlemlenmiştir.

Liderlerin sahip olduğu kişilik özellikleri, sergiledikleri liderlik tarzlarıyla da yakından lişkilidir. Vries (2012) araştırma sonuçları; dürüstlük ve tevazunın etik liderlik; dışadönüklüğün karizmatik liderlik; uzlaşabilirliğin destekleyici liderlik; özdisiplin boyutunun ise göreve yönelik liderlik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Judge ve Bono (2000) araştırma sonuçları da dışadönüklük, gelişime açıklık ve uzlaşılabilirlik boyutlarının dönüşümcü liderlikle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Etkili bir liderlik ve yönetim için önem taşıyan bir diğer konu da lider veya yöneticinin astlarının güvenini kazanmasıdır. Astların çalıştıkları kuruma olan güvenleri, aynı zamanda lider veya yöneticiye duydukları güvenle de yakından ilişkilidir. Çünkü, lider ve tepe yöneticiler kurumla çalışan arasında bir aracı rolü oynamaktadırlar (İslamoğlu, Birsel ve Börü, 2007:30). Bunun yanı sıra, insanlar güvenmedikleri bir liderin etkisi altına kolay kolay girmemekte; onu takip etmek istememektedir. Dolayısıyla da liderin gösterdiği örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için de gerekli çabayı göstermemektedirler. Bu yüzden de liderlerin insanların güvenini kazanması önemli hale gelmektedir. Hoffman, Woehr, Maldagen-YoungJohn ve Lyons (2011:351)'a göre, insanların güvenini kazanmak için liderlerin her şeyden önce tutum ve davranışlarında tutarlı; söyledikleriyle yaptıklarının bir olması gerekmektedir. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998) de tutarlılık; doğruluk, dürüst ve açık iletişim, kontrol paylaşımı ve çalışanlara ilgi ve özen göstermenin liderlerin izleyiciler nezdindeki güvenilirlik ve inanılırlıklarını artıracağını belirtmektedir.

Günümüzde liderlerin izleyiciler nezdindeki inanılırlıkları ve güvenilirlikleri geçmişe kıyasla daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü bugün çalışanlar daha fazla dikkatli davranmakta; daha fazla bilgiye ulaşma şansına sahip olmakta; güç ve otoriteye ilişkin tepkileri bakımından da birbirlerinden oldukça farklılık göstermektedirler. Dolayısıyla bugünkü liderlerin daha tutarlı; öngörülebilir, dengeli bir biçimde hareket etmeye daha fazla dikkat etmesi ve isabetli kararlar vermesi gerekmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1991:54). Lidere duyulan güven, çalışanlar tarafından aynı zamanda kurumun bütününe de atfedildiğinden; literatürde güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç

olduğu belirtilmektedir (İslamoğlu, Birsel ve Börü, 2007:31). Literatürde kabul gören görüş, yöneticilerin edimleri ve davranışlarının çalışan ve yönetim arasındaki güven düzeyinin temelini oluşturduğu şeklindedir. Dolayısıyla da örgütte güven unsurunun yerleşmesinde sorumluluk yönetime aittir ve yöneticinin ilk adımı atması gerekmektedir (Whitener vd., 1998:514, Akt. Cho ve Ringquist, 2010:61).

Kramer ve Tyler (1996)'a göre, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin altında yatan temel neden yöneticinin sahip olduğu profesyonel yetkinliklerden ziyade yöneticinin niyeti, dürüstlük ve yardımseverlik gibi bir takım kişisel özelliklerdir (Cho ve Ringquist, 2010:56). Deci, Connell ve Ryan (1989:588-589) ise otoriter liderlerin astları üzerinde güven uyandırmadığını belirtmektedir. Çalışanlar bu güvensizliği kurumun bütününe de genelleştirdiğinden örgütsel güven düzeyi de azalmaktadır. Araştırmacılar, astların örgütsel kararlara katılımlarının sağlanması, kendilerine özerklik tanınması, destekleyici bir yönetim tarzının olması halinde örgütlerde çalışanların lider veya tepe yöneticisine ve dolayısıyla da örgüte olan güvenlerinin artacağını belirtmektedir.

Baltaş Grubu tarafından 2008 yılında 1192 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre çalışanların yaklaşık üçte biri birlikte çalıştığı kişilere karşı güvensizlik duymaktadır. Güvensizlik hisseden kişi, zayıf yönlerini gizlemekte; yardım istemekten çekinmekte ve kendi sorumluluk alanı dışına çıkmaktan kaçınmaktadır. Bunun yanı sıra, güvensizlik yaşayan kişi diğerlerinin davranışlarını anlamadan yorum çıkarmakta; ekip arkadaşlarının başarılarını ve deneyimlerini göz ardı etmekte; kendisini olduğundan farklı göstermeye çalışmakta ve kolaylıkla öfke, kin, kızgınlık gibi duygulara kapılabilmektedir. Araştırmada, çalışanların kendilerine ne düzeyde değer verildiğine ilişkin algılamaları ile üstlerine ne düzeyde güven duydukları arasındaki ilişki incelenmiş ve kendilerine değer verildiğini düşünen çalışanların yöneticilerine de güvendikleri gözlemlenmiştir (Baltaş, 2011:152-153).

Liderlerin izleyiciler nezdindeki güvenilirlikleri kadar kendilerine ne düzeyde güvendikleri de etkili bir liderlik için önemli bir kişilik özelliğidir. Yukl (2010:200)'e göre, kendine güven, lider davranışını önemli ölçüde biçimlendirmektedir. Kendine güven düzeyi düşük olan bir lider daha az etkileme girişiminde bulunmakta; bulunduğunda da daha az etkili sonuçlar almaktadır. Özgüveni yüksek liderlerin kendilerine daha fazla meydan okuyucu hedefler belirlediği; daha zor görev ve sorumluluklar üstlendiği görülmektedir. Kendileri için zorlayıcı hedefler belirleyen liderler aynı şeyi astları için de yapmakta; onlara daha fazla

sorumluluk yüklemekte ve yüksek hedefler belirlemektedir. Özgüveni yüksek liderler amaçlarında ısrarlı bir çaba göstermekte; olumsuzluk durumlarında bile iyimserliklerini koruyup sebat etmektedirler. Bunun sebebi, yüksek düzeyde özgüvenin problemlerle başa çıkmada eylem odaklı yaklaşımı beraberinde getirmesidir. Özgüven düşüklüğü ise sorunları erteleme, çatışmalardan kaçınma veya herhangi bir problem veya olumsuzluk durumunda sorumluluğu başkalarının üzerine atma eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Öte yandan, özgüven düzeyinin ne çok yüksek ne de çok düşük olması gerekmektedir. Örneğin, lider aşırı düzeyde kendine güvendiği zaman da sağlıklı düşünme ve karar alma yetisini kaybetmektedir. Hele de lider belli bir düzeyde duygusal olgunluğa sahip değilse, küstah ve kibirli; otokratik; farklı fikir ve görüşlere hatta haklı eleştirilere bile tahammülsüz hale gelmektedir.

Hollenbeck ve Hall (2004:259)'a göre, liderlik ve üst düzey yönetsel görevler uzun zaman periyotlarında yoğun bir efor sarf etmeyi gerektirmekte; bu çabaların sonuçlarının olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğunun anlaşılması da hemen mümkün olmamaktadır. Neyin risk neyin tehdit; neyin de bir fırsat veya avantaj olarak algılandığı büyük ölçüde liderin öznel yargısına bağlı olmaktadır. Özgüven de bu öznel yargıyı şekillendiren önemli bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılara göre, kendine yüksek düzeyde güvenen liderler kontrolü altında olmayan olayları daha az tehdit edici olarak değerlendirmekte; kendi yetenek ve kabiliyetlerine daha fazla güvenmektedirler. Tehdit edici unsurlar olduğu takdirde de bunları fırsata çevirmeda daha fazla başarılı olmaktadırlar.

Kirkpatrick ve Locke (1991:54), liderlerin bir çok konuyu çok boyutlu olarak ele almak; sorunlara çözüm üretmek; belirsizliklerin üstesinden gelmek ve bir çok farklı çıkar gruplarını örgüt hedefleri doğrultusunda uzlaştırmak durumunda olduklarına dikkat çekmektedir. Dolayısıyla hangi yöne gideceği konusunda güvensizlik yaşayan; karar verme süreçlerinde çekingen davranan; şüphe ve korku içerisinde hareket eden bir liderin izleyicilerinin de kendisine inanması, örgüt vizyonuna kendini adaması ve örgütsel hedefler doğrultusunda çaba sarf etmesi mümkün değildir. Böylesi bir lider izleyicileri nezdinde saygınlığını ve itibarını kaybedecek onları örgüt hedeflerine yöneltemeyecektir.

Etkili lider ve yöneticilere ilişkin bir diğer ayırt edici kişilik özelliği de denetim odağıdır. Araştırmalar, iç denetimli bireylerin, liderlik becerilerinin daha gelişmiş olduğunu; dolayısıyla da dış denetimlilere kıyasla lider veya yönetici pozisyona gelmelerinin daha olası olduğunu göstermektedir. İç denetim odaklı liderler daha esnek, değişime kolaylıkla adapte

olabilen kişiler olup yenilikçi bir yaklaşıma da sahiptirler. Herhangi bir olumsuzlukla karşılaştıklarında bunlardan ders çıkarmaya çalışmakta; dış denetim odaklılar gibi durumu kaderin kötü bir cilvesi olarak değerlendirmemektedirler (Yukl, 2010:201). İç denetimli liderler katılımcı yönetim tarzına daha olumlu yaklaşmakta; astlarıyla daha samimi ve yakın ilişkiler geliştirebilmektedirler. Diğer insanları daha kolay etki altına alabilirken başkalarının etkisi altına ise daha zor girmektedirler. Ayrıca iç denetim odaklı liderlerin, stres ve belirsizlikle daha rahat başa çıkabildikleri ve zorlukları fırsata çevirmede daha yetkin oldukları görülmektedir. Dış denetim odaklı liderler baskıcı gücü ve tehdidi daha yoğun kullanırken iç denetimli liderler ise ikna ve uzmanlık gücünü tercih etmektedirler (Zel, 2011:197; Sargut, 2001:197).

Bunların yanı sıra, yetkeci kişilik ile A ve B kişilik tipleri de liderlik süreci ile yakından ilişkili olan diğer kişilik özellikleridir. Yetkeci kişiliğe sahip liderlerin sahip oldukları gücü daha çok korku salmaya dayanarak kullandığı görülmektedir. Bu kişiler çalışanlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini kullanmayı iyi bilmektedir. Etkileme, güdüleme ve özendirme araçları ise çoğunlukla gözdağı, baskı, sıkı kontrol ve denetim ile cezalandırmaya dayanmaktadır. Bu tipteki liderler, ceza vermekte gönülsüz oldukları astlarını iyilik yaparak borçlandırmaya, bu borcu da kendilerine itaate dönüştürmeye çalışmaktadırlar. İlke olarak tek adam yönetimine inanmakta; kendi ilkelerine aykırı olan fikir ve önerileri de kuşkuyla karşılamaktadırlar. Diğer insanların da kendileri gibi olduğunu düşünüp onların da kendileri gibi şahsi çıkarlarını her şeyin üstünde tuttuğuna kanaat getirmektedirler (Başaran, 2004:112-113). Yetkeci liderler, izleyicilerinin çoğunluğunu yetkeci bireylerin oluşturduğu gruplarda daha başarılıdırlar. Çünkü izleyicilerin de liderden beklediği yetkeci bir bakış açısı ve bu yönde sergilenen davranışlardır. Bu yüzden de izleyici beklentileri ile lider kişiliği örtüşmekte; liderin tutum ve davranışları izleyicler nezdinde anlam kazanıp onaylanmaktadır. Örneğin, Hindistan'da yapılan araştırma sonuçları, insanların kendilerine fikir danışan liderleri demokratik olarak değerlendirmediğini; bunu yerine bu durumu bir zayıflık, liderlik etmede bir kapasite eksikliği olarak olarak değerlendirdiklerini göstermektedir (Kağıtçıbaşı, 2012:316-317).

Yukl (2010:207)'a göre, A tipi kişiliğe sahip liderler, olaylar üzerinde yeteri kadar kontrol sahibi olmadıklarını düşündüklerinde öfkeye kapılma ve diğer insanlara da bunu yansıtma eğilimi göstermektedirler. A tipi liderler astlarından daha fazla performans göstermelerini talep etmekte; hatalara karşı daha az tolerans göstermektedirler. Ancak, bu

durum üst-ast ilişkisini zedeleyebilmekte; astlarla uyum ve işbirliği içinde çalışmaya bir engel oluşturabilmektedir. Nahavandi, Mizzi ve Malekzadeh (1992), A tipi kişilik özelliğine sahip yönetici ve liderlerin dış çevreyi algılama biçimlerinde B tipine kıyasla bir takım farklılıklar olduğunu belirtmektedir. A tipindeki liderler dış çevreyi daha dinamik olarak algılamakta ve buna paralel olarak da daha çok çeşitlendirme stratejileri izlemeyi tercih etmektedirler. A tipi yönetici ve liderlerin, daha fazla kontrolü ele alma eğiliminde oldukları; daha rekabetçi davrandıkları ve hemen sonuç alabilecekleri eylemlere ve meydan okuyucu görevlere odaklandıkları görülmektedir (Rayburn ve Rayburn, 1996:1212-1213).

Spangler, House ve Palrecha (2004:280-281), ise etkili bir liderlik için liderin kişilik özelliklerinin yanı sıra, psikolojik yönelimlerinin de üzerinde durulması gereken önemli bir kişisel özellik olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, araştırmacılara göre güdüler ile kişilik arasındaki etkileşimin de ele alınması gerekmektedir. Örneğin, yüksek düzeyde gelişime açık ve güç ihtiyacı içerisinde olan bir lider gelenekselden ziyade dönüşümcü bir liderlik tarzı sergileme eğiliminde olmaktadır.

Spangler, House ve Palrecha (2004:269)' ya göre, yüksek düzeyde ilişki ihtiyacına sahip liderler astlarını denetleme; hata veya eksiklikler olduğu takdirde onlara olumsuz geri bildirimde bulunma hatta gerekli olduğu halde ceza mekanizmalarını devreye sokmada gönülsüz davranmaktadırlar. İlişki ihtiyacı yüksek liderler astlarıyla kişisel ilişkiler geliştirerek çalışanları yönetme eğiliminde olduklarından zaman zaman bazı astlara karşı kayırmacı bir tutum da sergileyebilmektedirler. Baltaş (2011:176) ise Türk kültürünün başarı odaklı Anglosakson kültürünün tersine ilişki odaklı olduğuna dikkat çekmekte; kültürümüzde sonuç almaktansa ilişkileri yönetmenin daha büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Bunun sonucu olarak da lider ve yöneticilerde ilişkileri sürtüşmesiz bir şekilde yürütme kaygısının yüksek olduğunun altını çizmektedir.

Bir diğer güdü olan başarı ihtiyacı da etkili liderliğe ilişkin önemli bir psikolojik yönelimdir. Ancak bu güdünün çok baskın olması halinde bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Yukl (2010:206)'a göre, yüksek düzeyde başarı ihtiyacı, liderlerin yönetsel etkiliklerini aşağı çekecek bazı davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Başarı ihtiyacı bir liderin en baskın güdüsü olduğu zaman liderin tüm çaba ve eylemleri kişisel başarısı ve kariyer ilerlemesini geliştirip pekiştirmeye yönelik olmaktadır. Lider her şeyi kendisi yapmak ve tüm başarıyı üstlenmek istemekte; yetki devrinde gönülsüz davranmaktadır. Bunun sonucu

olarak da çalışanlarda sorumluluk duygusu gelişmemekte örgüt üyeleri arasında amaç birliği sağlanamamaktadır.

Yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip liderler ise statü kazanma ve diğer insanlar üzerinde kontrol ve etki sahibi olmayı arayışı içindedirler. Dikkatleri kendi üstlerine çekmekten ve insanları etkileme girişiminde bulunmaktan hoşlanmaktadırlar. Rekabetçi bir tarzda hareket etmekte; politik taktiklere başvurma, manipülasyon, baskı uygulama, tehdit veya cezai yaptırımlarla göz dağı verme eğiliminde olmaktadırlar. Dolayısıyla, yüksek düzeyde güç ihtiyacı ancak etik değerler ihlal edilmediği; liderde ahlaki sorumluluk bilincinin gelişmiş olması halinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Aksi takdirde yüksek düzeyde güç ihtiyacı; lideri, hem örgütün hem de örgüt üyelerinin zarara uğramaları pahasına da olsa kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmeye sevk etmektedir (Spangler, House ve Palrecha,2004:269-273)

McClelland, güç güdüsünü sosyal ve kişisel güç olarak ikiye ayırmaktadır. Kişisel güç güdüsüyle hareket eden liderler (bir diğer deyişle elinde bulundurduğu gücü kişiselleştiren ve kendi çıkarları doğrultusunda kullanan liderler) genellikle öz-kontrol düzeyleri düşük, dürtüsel ve fevri davranma eğiliminde olan; daha çok kişisel prestijlerini güçlendirme arzusu doğrultusunda hareket eden kişilerdir. Öte yandan, sosyal güç güdüsüne sahip liderler ise daha yüksek düzeyde duygusal olgunluğa sahiptirler. Gücü daha az manipülasyon amaçlı kullanmakta ve daha az savunmacı davranmaktadırlar. Bu liderler daha çok farklı fikir ve görüşlere açık olup uzun vadeli bir görüş açısı ile olaylara bakmaktadırlar (Kirkpatrick ve Locke, 1991:53). Baltaş (2011:197) ise aile içinde güvenli davranış geliştirmeyen, eğitim döneminde bu konuda teşvik görmeyen ve iş hayatında da kendilerine örnek alacak bir kişi bulamayan çalışanların, kendilerini güçlü gördüklerinde saldırgan; zayıf gördüklerinde de çekingen davranışlara saplanıp kaldığını belirtmektedir. Böylece bu çalışanlar yönetimin üst basamaklarında yükseldikçe ortaya otoritesini güce dayandıran lider veya yönetici tipleri çıkmaktadır.

İş dünyasında son on yılın en çok etki yaratan kitaplarından "İyiden Mükemmele Şirket"'in yazarı Jim Collins; Fortune 500 listesine giren 1435 şirket üzerinde bir araştırma yapmış ve uzun vadeli başarıyı yakayan 11 şirket saptamıştır. Collins'e göre sürdürülebilir başarıyı yakalayan bu kurumların en önemli özelliği, "beşinci düzey liderlik" olarak isimlendirdiği özelliklere sahip liderler tarafından yönetilmeleridir. Collins (2005:140),

beşinci düzey olarak nitelendirdiği bu liderlerin kendi egolarından ziyade kurumu; kurumun kaderi ve başarısını ön plana aldıklarına dikkat çekmektedir. Bir diğer deyişle, bu liderler kişisel hırslarını işin içine katmamakta; egolarına değil kuruma odaklanmaktadırlar. Bu kişiler, mütevazi, gösterişsiz ama aynı zamanda hedeflerine ulaşmada oldukça ısrarcı ve inatçıdırlar. Utangaç, kalabalıkların önüne çıkmaktan pek hoşlanmayan kişiler olmalarına rağmen yeri geldiğinde de eşine az rastlanır bir kararlılıkla hareket etmekte ve korkusuz davranmaktadırlar. Collins (2005:142), beşinci düzey liderlerin kişisel özelliklerini kişisel alçak gönüllük ile profesyonel iradenin bir çatı altında toplanması şeklinde betimlemektedir. Buna göre, kişisel alçak gönüllükte lider; ilgi odağı olmaktan hoşlanmamakta, sakin bir kararlılık göstermekte, tutkusunu, hırsını, tüm korkusuzluğunu ve ısrarcılığını kişisel çıkarlarına değil, şirketine kanalize etmektedir. Herhangi bir başarısızlık durumunda ise gönüllü olarak sorumluğu üstlenmektedir.

Collins (2005:145), insanları beşinci düzey tohumunu içinde barındıran ve barındırmayan olarak ikiye ayırmaktadır. İkinci kategorideki insanlar, kişisel istek ve çıkarlarının peşinde sürüklenmekte; kendilerinin ve egolarının bir adım ötesine geçememektedirler. Bu insanlar için iş; karşılığında servet veya şöhretin elde edildiği üst düzey bir pozisyon anlamına gelmektedir. İş veya çalışma, kendilerinden daha önemli, kendi arzu ve çıkarlarının ötesinde inşa edilecek ve katkıda bulunulacak daha büyük ve anlamlı bir çabalama eylemi değildir. Bu durum, insanları ancak dördüncü düzey liderlik olan "etkili liderlik" konumuna taşımaktadır. Örgütün çok daha ileriye götürülebilmesi için ben-merkezci bir liderin gerektiği inancı yaygın bir şekilde kabul edilse de aslında bu yanlış bir inançtır. Bu yüzden de şirketlerin tepesinde beşinci düzey liderlere çok nadir rastlanmakta ve bu yüzden de çok az şirket iyiden mükemmele doğru yol alabilmektedir.

1.6.2. Kişilik ve İş Görenler

Hogan (2007/2009:16)'a göre, tüm kurumların başarı ya da başarısızlıkları çok büyük ölçüde kurumların işleyişinde görev alan insanların kişiliklerine bağlıdır. Çünkü insan davranışlarının sibernetik ve organik yönü olduğu gibi hiç ihmal edilmemesi gereken bir de psişik yönü vardır. Birçok yönetim bilimcinin vurguladığı gibi "insan hisleriyle hareket eden bir varlıktır". Yönetimin amacı da bireyleri belirli amaçlara doğru yönlendirmek ve amaca uygun davranışlarda bulunmalarını sağlamak olduğuna göre (Zel, 2011:71) insan doğası ve kişiliği de yönetim biliminin dışında tutulamamaktadır.

Low (1994:132), organizasyon dinamiklerini kavramak için insan doğasını en azından organizasyonla olan ilişkisi dahilinde anlamamız gerektiğini belirtmektedir. Bunun için yöneticilerin psikolog olması gerekmez. Ancak yöneticilerin neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğinin ayırdına varacak kadar insan doğasını tanıması gerekmektedir. Baltaş (2011:86)'a göre, yöneticiler genelleyerek değil bireyselleştirerek; kişisel farklılıkları gözden kaçırmadan; her bir çalışanın ihtiyaçları ve potansiyelleri doğrultusunda bir yaklaşım sergilemelidir. Bunun için de yöneticilerin insan doğasını ve kişiliğini bilmesi şarttır. İyi bir yönetici insanların çok isteseler de yapamayacakları şeyler olduğunun farkında olmalıdır. Çünkü insanlar belli bir programla dünyaya gelmekte ve genetik piyangodan bahtlarına çıkmış olan bir potansiyelle iş görmektedirler (Baltaş, 2011:10).

Kişilik bireylerin düşünme, hissetme ve davranış tarzını biçimlendirdiğinden; çalışanların bir çalışma takımı içinde veya genel itibariyle örgüt içinde nasıl hareket edeceğini de önemli ölçüde belirlemektedir. Kişilik, özellikle de kendi kendi yöneten takımların yaygın hale geldiği günümüz örgütlerinde daha da önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kendi kendini yöneten takımlarda bireyler otonomi ve özerkliğe sahip olduğundan bireylerin rol davranışları da zaman içinde kendiliğinden gelişmekte; dolayısıyla da bu gelişim sürecinde kişilik önemli bir faktör olmaktadır (Moynihan ve Peterson, 2004:318-319). Bunun yanı sıra, kişilik mesleki başarıya da önemli ölçüde etki etmektedir. Kişinin işinde başarılı olması için kişiliğinin mesleğinin psikolojik gerekleri ile uyuşması gerekmektedir (Baltaş, 2011:142-143). İnsanlar kişilik özelliklerine uygun rollerde başarılı, uymayanlarda ise başarısız olmakta ancak çoğu zaman kurumlar insanları kişiliklerini dikkate almadan çeşitli rollere atamaktadırlar. Örneğin, çekingen ve utangaç kişilere satış rolünü, sert ve duyarsız kişilere ise müşteri hizmetleri rolünü vermekte; bunun sonucu olarak da kurum açısından verimsizlik, çalışan açısından da başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır (Baltaş, 2011:203).

Myers Briggs kişilik boyutları, iş gören farklılıkları ve çalışan davranışlarını ön görnede önemli ipuçları veren önemli bir göstergedir. Myers Briggs Tip Göstergesi (MBTI), Jung'un kişilik üzerine yaptığı çalışmalar temel alınarak geliştirilmiştir. Modelin ele aldığı dört çift temel kişilik özelliği ve bu özelliklerin çalışma hayatına olan yansımaları aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Hedges, 1997; Özcan, 2011:74-75; Zel, 2011:201-204):

- **Dışa dönükler – İçe dönükler:** Dışa dönükler, enerjilerini diğer insanlarla birlikte olmaktan alan; insanlarla temas halinde çalışmayı seven ve en iyi performanslarını da

insanlarla etkileşim içinde oldukları takdirde gösteren kişilerdir. Uzun süre kendi başlarına çalışmaları gerekirse işe yoğunlaşmakta güçlük çekerler. Dışa dönük bireyler iş hayatında çeşitliliği tercih eder; telefonlardan ve iş arkadaşlarının ziyaretlerinden sıkılmazlar. Birçok durumda, görevlerini yerine getirmek için çabuk düşünüp hızla harekete geçerler. İçe dönükler ise enerjilerini kendi içlerinden alırlar. Sessizliği; bir konuya konsantre olmayı ve kendi başlarına çalışmayı tercih ederler. Bu kişiler bir proje üzerinde uzun zaman çalışmaktan bıkmaz; dikkatli ve detaylı çalışmaktan hoşlanırlar. Her şey üzerinde uzun uzun düşünmeyi severler ancak düşüncelerini diğer insanlara söylemekten kaçınırlar. Görevleri, topluluklara konuşmayı içeriyorsa uzun hazırlıklar yapmadan akıcı bir konuşma yapmayı başaramazlar.

- **Duyumsayan ve Sezgisel Bireyler:** Bu iki özellik, dışa dönüklük ve içe dönüklüğe kıyasla dışarıdan daha güç gözlemlenmektedir. Duyusal tipler, nicel ve gerçeğe dayalı somut bilgiler doğrultusunda harekete geçerler. Bilgiyi belirli ve ölçülebilir yollardan elde ederler ve işleri en başından başlayarak direktifleri izleyerek yerine getirirler. İş hayatında belirsizlikten rahatsızlık duyar; maddi veya somut sonuçlar üreten işleri tercih ederler. Genellikle zamanı iyi kullanırlar. Olasılıklar yerine anladıkları ve bildikleri şeyler üzerine odaklanırlar. Sezgisel bireyler ise her şeyde bir bağlantı (ilişki) aradıkları için, duyumsayan bireylerden oldukça farklıdırlar. Sezgiseller daha çok altıncı hislerini dikkate alır ve bu doğrultuda hareket ederler. Ayrıntılardan ziyade bütüne bakarlar. Belli parçalara bakmak yerine her şeyin bir diğeriyle ilişkisini incelerler. Sabırsızdırlar. Rutin işlerden sıkılır ve yeni şeyler öğrenmekten hoşlanırlar. Rutin gerekliliklerin korunması yerine, yeni projeler ve sorunlarla uğraşmayı tercih ederler. Ancak, geleceğe bakarken içinde bulundukları anın önemli ayrıntılarını gözden kaçırabilirler.

- **Düşünenler ve Hissedenler:** Düşünsel tipler rasyoneldirler; sebep sonuç ilişkisi üzerinde dururlar. Düşünen tipler durumlara dışarıdan bakabilme yetisine sahiptirler. Olaylara analitik bir bakış açısı ile baktıklarından hataları rahatlıkla görüp isabetli teşhis ve eleştirilerde bulunabilirler. Fikirlerini, açık bir dille yazılmış belgeler veya raporlarla daha iyi sunarlar. İş ortamında sıkı ve nesnel olma eğilimindedirler. Onlara göre çalışma hayatında önemli olan örgütün kendisidir; diğer insanlar değil. Hissedenler ise daha çok insanlarla uğraşma, onları anlama ve ilişkiler kurup geliştirme konusunda yeteneklidirler. İletişim becerileri gelişmiştir. Diğer insanların

duyguları, düşünceleri onlar için önemlidir. İş ortamında esnektirler; olaylara daha öznel yaklaşırlar. Karar verirken kendi değer yargıları ve duygularını referans alırlar. Dolayısıyla sübjektiftirler. Örgütün kendisinden ziyade insanlarla ve onlar için çalıştıklarını hissederler.

- **Yargılayıcılar ve Algılayıcılar:** Yargısal tipler düzen arayışında olan, bir işi veya görevi tamamlamaktan ve problemlere çözüm üretmekten hoşlanan kişilerdir. Bu kişiler; düzenli, planlı ve yapılandırılmış bir yaşam tarzına sahiptir. İşin türü ne olursa olsun, yargılayıcılar mutlaka işin tamamlanmasını isterler. Yargılayıcılara göre, bir işi geciktirmek için bir neden yoksa uzatmanın da gereği yoktur. İşleri tamamladıklarında kendilerini mutlu hissederler. Yargılayıcılar bir kez harekete geçtiğinde onları durdurmak veya fikirlerini değiştirmek güçtür. Algısal tipler ise daha esnektirler; bir işin tamamlanmasını veya bir problemin çözümünü zamana yaymayı tercih ederler. Bekle ve gör prensibini izlerler. Olabildiğince çok bilgi toplamayı severler. Yaptıkları işin esnek olmasını arzu eder ve iş ilerledikçe değişikliklere açık olmaktan hoşlanırlar. Bu kişiler için; bir işin bitirilme tarihine daha vakit varsa hemen işe koyulmanın bir anlamı yoktur. Dolayısıyla vakit daraldığında verilen işi bitirmeleri için çılgın bir telaş içine girdikleri görülebilir. Yargılayıcılar ile algılayıcılar arasında çıkan çatışmalar çoğunlukla yargılayıcıların bir şeyi bitirmek için acele etmesi; algılayıcıların işi ucu açık bırakıp esnek olmayı istemesinden kaynaklanır.

Myers Briggs Tip Göstergesinin yanı sıra, beş faktör kişilik modeli de işgören farklılıkları ve çalışan davranışlarını öngörmede önemli ipuçları vermektedir. Örneğin, uzlaşılabilirlik düzeyi yüksek çalışanlar çatışmalardan kaçınmakta ve uyumlu bir iş ortamı için diğer çalışanların onayladığı şekilde davranma eğilimi göstermektedirler. Uzlaşılabilirlik düzeyinin düşük olması halinde ise; kişi çatışmadan kaçınmamakta ancak ekip çalışmalarında da yer almaktan pek hoşlanmamaktadır. Öte yandan, özdsiplin düzeyi yüksek bir çalışan çalışma ortamındaki kural ve yönergelere sıkı sıkıya bağlı çalışmaktan rahatsız olmamakta; ayrıntılarla ilgilenmede, dikkatini uzun süre bir noktaya toplamakta zorluk çekmemektedir. Buna karşılık, özdsiplin düzeyinin düşük olması halinde ayrıntılarla ilgilenme, kural ve yönergeler doğrultusunda hareket etme kişi için son derece boğucu hale gelmekte ve kişi bu tür işlerde başarılı olamamaktadır. Duygusal dengeliliğin düşük olduğu durumlarda ise çalışan her yaptığı işten sonra doğru yolda olduğuyla ilgili bir geri bildirim almak istemekte ve eleştirilerden son derece rahatsız olmaktadır. Tersi durumdaysa (duygusal dengeliliğin yüksek

olması halinde) çalışan geri bildirim almaya ihtiyaç duymamakta ancak yapılan eleştiri ve olumsuz geri bildirimleri de göz ardı etmektedir (Baltaş, 2011:119).

Çalışanların kişilik özellikleri, iş ortamında olması muhtemel zorlanımlı durumları nasıl karşıladıklarını, stres faktörlerine ne düzeyde hassas olduklarını ve zorluklarla nasıl mücadele ettiklerini de yakından etkilemektedir. McCrae ve Costa (1986), nevrotiklik düzeyi yüksek bireylerin zorluklarla mücadele etmede kaçma, kendini suçlama, düşmanlık, geri çekilme, pasif direnç gibi nevrotik davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Öte yandan, yüksek düzeyde dışa dönük bireylerde ise olumlu düşünme, proaktiflik, alternatif çözümlere yönelme gibi daha gelişmiş ve olgun mücadele yöntemlerinin tercih edildiği gözlemlenmektedir. Gelişime açıklık boyutu yüksek olan bireylerde ise zorluklar karşısında işi mizaha vurma düşük olanlarda ise kadercilik eğiliminin daha fazla olduğu görülmektedir. O'Brien ve DeLongis (1996) da yüksek düzeyde nevrotik olan bireylerin daha az problem çözme eğiliminde olduklarını; daha fazla kaçınma davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde uzlaşılabilir bireyler daha çok sosyal destek arayışı içinde olmakta ve başka insanlarla karşı karşıya gelmekten kaçınmaktadır. Özdsiplin boyutunda yüksek puan alan bireyler ise daha fazla sorumluluk alma eğiliminde olmakta ve daha az sorunlardan kaçma davranışı göstermektedirler (George ve Brief, 2004:203-204)

Judge, Heller ve Mount (2001), duygusal dengelilik, dışa dönüklük ve özdsiplin kişilik boyutlarının bireyin iş tatmin düzeyini yordayan önemli kişilik özellikleri olduğunu belirtmektedir. Moynihan ve Peterson (2004:320) ise uzlaşılabilirlik, dışa dönüklük ve duygusal dengeliliğin bireyler arası ilişkilerde öne çıkan temel kişilik boyutları olduğuna dikkat çekmektedir. Özellikle yüksek düzeyde duygusal dengelilik grup ahenginin korunmasında öne çıkan bir kişilik özelliğidir. Ancak uzlaşılabilirlik düzeyinin çok yüksek olması halinde de birey görevden ziyade daha çok ilişki yönelimli hareket etmekte dolayısıyla da bireysel iş performansı ve grup performansı düşmektedir. Ayrıca, yapılan araştırmalar düşük düzeyde uzlaşılabilirliğin düşük iş performansı ve gruplarda sosyal kaytarma ile de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Öte yandan yüksek düzeyde özdsiplin ise hem bireysel iş performansını hem de grup başarısını olumlu yönde etkilemekte; özdsiplinin hemen hemen tüm meslek gruplarında iş perfomrnasının önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (Moynihan ve Peterson, 2004:325-327).

Yapılan araştırmalar, özdsiplinin yanı sıra duygusal dengeliliğin de tüm iş ve meslek gruplarında iş performansının önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Dışadönüklük, uzlaşılabilirlik ve gelişime açıklık boyutları ise sadece bazı iş ve meslek gruplarında veya belli koşullar altında iş performansı ile ilişkilidir. Örneğin uzlaşılabilirlik takım çalışmalarında veya iş birliğinin gerektiği işlerde; dışadönüklük ise satış veya yönetim gibi rekabetçi pozisyonlarda iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:63-64). Rekabetçi işlere yüksek düzeyde dışa dönük bireylerin; işbirliği gerektiren işlere ise uzlaşılabilir kişilerin yerleştirilmesi hem birey hem de örgüt açısından daha uygundur. Dışa dönük bireyler, daha fazla egemenlik kurma ve rekebetçi tarzda hareket etme eğilimindeyken yüksek düzeyde uzlaşılabilir bireyler ise yardımseverlik, dostane tavırlar, işbirliğine yatkınlık gibi kişisel özelliklere sahiptir. Bir diğer deyişle, grup ahengine, uyumlu insan ilişkilerine ve diğerlerinden kabul ve onay görmeye önem vermektedirler. Bu sebeple takım çalışması ve işbirliğinin önemli rol oynadığı görevlerde daha fazla performans göstermektedirler (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:71-73).

Organizasyonlarda, göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konu da bazı işlerin çalışan üzerinde oluşturduğu duygusal yüktür. Bu durum, tükenmişliğe yol açabilmekte; bu da işten ayrılma, devamsızlık, iş performansında belirgin bir düşüş ile sonuçlanabilmektedir. Özellikle, yüksek düzeyde nevrotik ve dışa dönük bireylerin daha fazla tükenmişlik sendromu yaşama eğiliminde oldukları görülmekte (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:76-77); dolayısıyla da örgütlerin duygusal emeğin yoğun olduğu işlere personel seçerken işgörenlerde bu kişilik özelliklerinin çok yüksek düzeyde olmamasına dikkat etmesi gerekmektedir.

Çalışanlarn kişilik özellikleri, yöneticilerin güç temelleri tercihinde ve kullandıkları güç türlerine karşılık ne düzeyde etkili sonuçlar aldıklarında da önemli bir rol oynamaktadır. Gray (1987, 1993), yöneticilerin ödül ve ceza gücüne başvurmaları halinde astların kişilik farklılıklarını dikkate almaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Dışa dönük bir çalışan ödüllendirme ile daha fazla motive olurken içe dönük bireyde cezadan kaçınma eğiliminin daha yüksek olduğu görülmektedir. Nevrotiklik düzeyinin yüksek olması halinde ise çalışanın hem ödül hem de ceza gücüne karşı duyarlılık düzeyi yükselmektedir. Örneğin cezalandırmaya karşı zaten duyarlı olan içe dönük bir çalışan aynı zamanda da yüksek düzeyde nevrotikse hem ödül hem de ceza gücüne karşı daha duyarlılaşmakta; zaten baskın olan cezadan kaçınma eğilimi ise daha da artmaktadır (Furnham, 2004:43-44).

Günümüz örgütlerinde ekip çalışması önemli bir rol oynamaktadır. Hogan (2007/2009:94)'a göre, üç kişilik değişkeni; duygusal denge, uzlaşılabilirlik ve özdsiplin ekip performansını olumlu yönde etkileyen temel kişilik özellikleridir. Düşük duygusal denge aksiliğe, düşük uzlaşılabilirlik hırçınlığa, düşük özdsiplin ise umursamazlığa yol açmaktadır. Duygusal denge, uzlaşılabilirlik ve özdsiplin düzeyleri düşük olan iş görenler birlikte çalışılması yarar getirmeyen kişilerdir. Barry ve Stewart (1997) araştırma sonuçları ise, yüksek düzeyde dışa dönük bireylerin takım arkadaşları tarafından takım başarısına en fazla katkıda bulunan kişiler olarak algılandığını göstermektedir. Ancak, üyelerinin neredeyse yarısını yüksek düzeyde dışa dönük bireylerin oluşturduğu ekipler hiç dışa dönük takım üyesinin olmadığı ya da sadece birkaç üyesinin yüksek düzeyde dışa dönük olduğu takımlara nazaran daha başarılı sonuçlar çıkartmaktadır (Stewart ve Barrick, 2004:70). Stewart (2003:196), dışa dönük bireylerin hem daha agresif hem de diğerleri üzerinde egemenlik kurma eğiliminde olduklarına dikkat çekmektedir. Dışa dönük bireylerin takım içindeki statüleri yükseldikçe diğer takım üyeleri üzerindeki etkileri de artmaktadır. Bu kişiler bununla birlikte yüksek düzeyde gelişime açık oldukları takdirde de takımın daha fazla öğrenmeye, gelişime ve yeniliklere açık olmasını sağlayabilmektedirler. Ancak, aynı etki yüksek düzeyde gelişime açıklık ve içe dönüklük şeklindeki kişilik bileşkesinde ortaya çıkmamakatadır.

Çalışma hayatında görülen önemli bir kişisel farklılık da örgüt üyelerinin sahip olduğu bireysel amaçlar ve psikolojik yönelimleridir. Araştırmalar, insanların amaçları ile içsel gereksinimlerinin örtüşmesinin öznel iyi oluş düzeylerini yükselteceğini göstermektedir. Ancak insanların uğruna çaba harcadıkları amaçlar ile içsel gereksinimleri her zaman örtüşmemekte; bu durum da duygusal stresle sonuçlanabilmektedir (Hofer, Chasiotis ve Campos, 2006:305-307). Bilsky ve Schwartz (1994) insanların özgecilik, yeterlilik, başarı ve özerklik gibi içsel-gelişim gereksinimlerini karşılayan bireysel amaçlarının güç veya statü kazanma gibi dışsal-eksiklik gereksinimlerini karşılayan amaçlardan çok daha fazla doyum sağladığını belirtmektedir. Çünkü dışsal-eksiklik güdüleri bir kez tatmin edildi mi birey daha fazlasını arzu etmekte; içsel tatmin ancak çok kısa bir süreliğine yaşanmaktadır. Dolayısıyla, öznel iyi oluş hali de olumlu yönde etkilenmemektedir.

Özerklik; başarı ve güç ihtiyacı yüksek olan çalışanların daha çok organik yapılarda iş tatminine ulaştıkları görülmektedir (Özcan, 2011:100). Özcan (2011) araştırma sonuçlarına göre örgütün organiklik derecesi arttıkça sanatçı kişilik özelliğine sahip bireylerin hem yönetsel hem de varoluşsal tatmin düzeyleri; araştırmacı kişilerin ise sadece varoluşsal tatmin

düzeyi artmaktadır. Öte yandan, örgütün organiklik derecesi arttıkça geleneksel kişilerin yönetsel ve varoluşsal tatmin düzeylerinin; gerçekçi kişilerin ise sadece varoluşsal tatmin düzeylerinin azaldığı görülmektedir.

James ve Rentsch (2004)'a göre, kişilik özellikleri özellikle de insanlar zorlanımlı durumlarla karşı karşıya kaldıklarında belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, iş hayatında zorlu işleri üstlenme durumunda yaşanan başarısızlık korkusu ve buna bağlı olarak sergilenen tepkiler (yaklaşma veya kaçınma gibi) çalışanların kişisel farklılıklarını açığa çıkaran önemli bir göstergedir. Başarısızlık hemen herkes için arzu edilmeyen bir durumdur ancak başarısız olma korkusu her bireyde eşit seviyede görülmemekte; buna bağlı olarak verilen tepki türleri de bireyden bireye farklılaşmaktadır. Örneğin, belirsizliğe karşı toleransı düşük bireyler daha fazla başarısızlık korkusu yaşamaktadır. Başarı yönelimli bireyler başarıya ulaşmak için fırsatları kollama, bunun için istikrarlı bir şekilde gayret edip zorlukların üstesinden gelme eğiliminde iken yüksek düzeyde başarısızlık korkusu duyan kişilerse zorlu görevlerden kaçınmaya çalışmaktadırlar. Başarı yönelimliler ile başarısızlık korkusunu yoğun yaşayan bireyler arasındaki en belirgin ayrım zorlu görevlerin algılanış ve yorumlanış biçiminde kendini göstermektedir. Başarı yönelimli bireyler zorlu görevleri bir tehdit, stres unsuru olarak değerlendirmemekte aksine bir fırsat olarak görmektedirler. Yüksek derecede başarısızlık korkusu yaşayan kişilerse zorlu görevleri kendilerini savunmaya ve korumaya almaları gereken bir tehdit unsuru olarak algılamakta; görevi yerine getirmek için var güçleriyle çabalamaktansa kaçınmaya çalışmaktadırlar.

Çalışma hayatını etkileyen bir diğer önemli kişilik özelliği de çalışanların sahip olduğu öz-yeterliktir. Öz yeterlik ilk defa Bandura (1977, 1982) tarafından öne sürülmüş; kişinin bir işi başarmak üzere kendi kapasitesine dair sahip olduğu inanç olarak tanımlanmıştır. Öz yeterlik, kişinin verilen işi yerine getirmek üzere girişimde bulunup bulunmayacağını; aynı zamanda da sergileyeceği performansın nicelik ve niteliğini belirlemektedir. Bandura (1977,1982), öz yeterliğin, kişinin geçmişte elde ettiği bir başarıyla; gözlemleyerek öğrenme ya da yöneticilerin teşvik, telkin ve cesaretlendirmesi ile geliştirilip pekiştirilebileceğini belirtmektedir. Ancak bunun için bile kişinin bazı kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bireyin kaygı düzeyinin düşük; duygusal dengelilik düzeyinin de yüksek olması öz yeterliğin geliştirilip güçlendirilmesini kolaylaştırmaktadır (Walsh, 2004:147-148).

Çalışma hayatında öne çıkan bir diğer kişilik özelliği de olumlu duygulanımdır. Yapılan araştırmalara göre olumlu duygulanıma sahip işgörenler iş verenler tarafından daha fazla tercih edilmektedir. Ayrıca, olumlu/pozitif duygulanım kişinin işinden tatmin olmasında, amirleri ve meslekteşları tarafından sevilmesinde ve yüksek düzeyde iş performansı göstermesinde etkili bir faktördür (Staw, 2004:180). Yüksek düzeyde olumsuz duygulanıma sahip bireyler kendilerini daha fazla kurban olarak görmekte; iş ortamında diğer örgüt üyelerinin agresif ve saldırgan hareketlerine de daha fazla maruz kalmaktadırlar (Staw, 2004:180; Luthans, 2011:140).

Araştırmacıların dikkatini oldukça çeken bir konu da; neden bazı insanlar iş hayatında daha fazla öne çıkabiliyorken diğerleri bunu gerçekleştirememektedir. Elbette ki, bunda yetenekler, bilgi ve beceri ile tecrübe önemli bir rol oynamaktadır ancak bu yeterli gelmemektedir. Çünkü örgütsel rekabette insanların sahip olduğu kişilik özellikleri kariyer gelişimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, kendini yansıtma düzeyi yüksek bireylerin iş hayatında daha kolay ve kısa sürede sivrildikleri amprik araştırmalarla desteklenmektedir (Mehra, Kilduff ve Brass, 2001; Day, Schleicher, Unckless ve Hiller, 2002; Kilduff ve Day, 1994). Bu kişilerin kendini yansıtma düzeyi düşük olanlara kıyasla daha fazla orta ve üst kademe yönetim pozisyonlarında görev aldıkları görülmektedir. Yönetim kademelerinde çalışmak ve daha yukarılara doğru ilerlemek genel olarak üstlerle iyi geçinmeyi ve üstler tarafından sevilmeyi, hoşa gitmeyi gerektirdiğinden bu kişiler bu konuda daha başarılı olmakta; üstlerinin dikkatini daha fazla çekmektedirler (Day ve Kilduff, 2003:222). Dolayısıyla da yönetim kademelerinde yer almaları daha kolay olmaktadır.

Kişilik özellikleri, aynı zamanda çalışanların etik ilkeler ve standartlar doğrultusunda davranıp davranmayacaklarına ilişkin önemli ipuçları da vermektedir (Rayburn ve Rayburn, 1996:1210). Yapılan araştırmalar, örgütlerde olması muhtemel hırsızlık, bilerek işi yavaşlatma, sözlü veya fiziki saldırganlık, cinsel taciz, örgüte ait gizli bilgilerin sızdırılması veya örgütsel kaynakların istismarı gibi birçok zarar verici davranışları önceden tahmin etmede kişilik özelliklerinin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Düşük düzeyde özdsiplin ve uzlaşılabilirlik ile yüksek düzeyde nevrotiklik örgütlerde fonksiyonel olmayan bir çok davranışın ortaya çıkmasına yol açmaktaıdr. Bu üç kişilik boyutu; devamsızlık (Judge, Martocchio ve Thoresen, 1997); görevi kötüye kullanma (Hough, 1992); iş yerinde şiddet (Ones ve Viswesvaran, 2001) ve örgütsel kaynakların istismarı (Schmidt, Viswesvaran ve

Ones, 1993) gibi bir çok yıkıcı eylem ve zarar verici davranışlın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Cullen ve Sackett, 2003:153-154).

1.6.3. Kişilik ve Organizasyon

Katz ve Kahn (1965/1977:188)'a göre, örgütler fiziksel öğelerden ziyade karşılıklı ilişkiler bakımından birbirine bağımlıdır. Araştırmacılara göre bu durum örgütsel birimleri ve örgüt üyelerini birbirine bağlayan bağların psikolojik olduğu anlamına gelmektedir. Bu yüzden de tüm örgütler, yapıları ve insanları birbirne bağlayan söz konusu elle tutulmaz psikolojik çimento tuttuğu sürece bütünlüklerini koruyabilirler.

Schneider (1987:438), örgütsel çevrenin; örgüte üye bireyler ve onların davranışlarının bir fonksiyonu (Çevre=f (insan, davranış)) olduğunu belirtmektedir. Schneider, örgütlerin, örgüt üyelerinin davranışlarını belirlediği gibi görünse de aslında öyle olmadığını belirtmektedir. Bunun sebebi de örgütlerin faaliyete başlamalarından çok sonra analiz edilmesidir. Dolayısıyla örgütün ilk kuruluş aşamasıyla başlayan ve daha sonrasında pekişerek güçlenen temel süreç; bir diğer deyişle temel neden gözden kaçmaktadır.

Schneider (1987)'e göre, örgütsel çevrenin oluşumunun ilk başlangıç noktası örgütün kurucuları ya da liderlerinin kişilik özellikleri ve değer kalıplarıdır. Kurucuların ve liderlerin kişiliği, üst düzey yönetim grubunun dinamiklerini belirlemekte, üst düzey yönetim grubunun karakteristik özellikleri de kurumun bütününde etkili olmaktadır. Bir diğer deyişle, liderin kişiliği hemen altında çalışanlarda etkisini göstermekte, sonra da onların etkileri (iyi ya da kötü) tüm sisteme yayılmaktadır (Hogan, 2007/2009:128). Güç konumundaki kişilerin bireysel kişilik dinamikleri ve değer kalıpları çalışanlar farkında olsun ya da olmasın tüm iş ve süreçlere yansıyarak kurumsal bilinçaltını oluşturmaktadır (Hogan, 2007/2009:115). Çünkü kişilik, liderlerin örgütte neye dikkat ettiklerini ve önem verdiklerini, neyi ödüllendirip neyi cezalandırdıklarını önemli ölçüde belirlemekte; sordukları sorularda ve ne tür insanları işe aldıklarında kendini belli etmektedir. Dolayısıyla tepe yönetici ya da liderlerin kişiliği örgüt kültürünü etkilemekte; kabul gören tutum ve davranışlar, öncelik verilen değerler sosyalizasyon süreci ile birlikte örgütün bütününe yayılmaktadır (O'Reilly III, Caldwell, Chatman, Doerr, 2014:601).

Schneider (1987), kurumsal kültürün kökenlerini beş genellemeyle açıklamaktadır. Buna göre, modal kişilik olarak örgüt kurucuları ve liderlerin kişiliği kurumsal kültürün temellerini atmaktadır. Kurucu veya liderin görev süresi ne kadar uzunsa kurum kültürünü de o kadar fazla şekillendirmektedir. Kişilikleri kurumun kültürüne uyan insanlar kurumu çekici bulmakta; kişilikleri kurumun kültürüne uymayanlar da kurumdan ayrılma eğiliminde olmaktadır. Bunun sonucu olarak da temellerini örgüt kurucuları ya da liderlerin attığı daha sonrasında ise benzer kişilikteki insanların örgüte çekilmeleriyle gelişen bir örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır (Hogan, 2007/2009:132). Schneider ve Smith (2004:362), kurum kültürünün oluşmasında liderin küçük ve faaliyet süresi kısa olan örgütlerde daha güçlü bir rol oynadığına dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, bu örgütlerde liderin yüksek düzeyde başarı yönelimli olması halinde örgüt yapısında liderin etkisinin çok fazla olduğu görülmektedir. Lider gücü tek bir merkez olarak kendisinde toplama eğilimi göstermekte; yazılı kural ve politikalarla kurum performansını izleme ve süreçleri kontrol altında tutma çabası içine girmektedir.

Miller, Kets De Vries ve Toulouse (1982)'a göre, örgüt lideri ne kadar iç denetim odaklı ise örgüt te bir o kadar yenilikçi ve gelecek yönelimli olmaktadır. Tepe yöneticisinin yüksek düzeyde gelişime açık olduğu örgütlerdeyse önceliğin yenilik ve değişime verildiği; risk alma ve hızlı hareket etmenin önemli olduğu görülmektedir. Nadkarni ve Hermann (2011) araştırma sonuçları da yüksek düzeyde gelişime açık liderlerin çevredeki değişim hızına paralel olarak hemen yeni stratejiler geliştirdiklerini ya da mevcut stratejilerini çabucak yeni durumlara adapte ettiklerini göstermektedir. Özdisiplin boyutu yüksek liderlerin ise daha çok kurallar ve prosedürler doğrultusunda hareket ettikleri; ayrıntı odaklı oldukları; dolayısıyla da daha merkezi ve kuralcı bir örgüt kültürünün oluşmasına zemin hazırladıkları görülmektedir. Öte yandan, uzlaşılabilirlik düzeyi düşük liderler de daha çok sonuç odaklı, şüpheci ve rekabetçi bir tarzda hareket etmektedirler. Böylelikle de, örgüt kültürünün agresif, rekabetçi, sonuç odaklı ve şüpheci olmasına zemin hazırlamaktadırlar (O'Reilly III, Caldwell, Chatman, Doerr, 2014:601-602).

Schneider, Smith, Taylor ve Fleenor (1998)'un 142 örgütte 13.000 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada, lider veya tepe yöneticilerinin kişilik özellikleri ile örgüt kültürü arasında benzerlik olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, lider veya tepe yöneticilerin spesifik olarak uzlaşılabilirlik, dışadönüklük ve gelişime açıklık kişilik özelliklerine bağlı olarak örgüt kültürünün de belirgin bir biçimde birbirinden farklılaştığı görülmüştür. Araştırmacılar, bu üç

kişilik boyutunu niş özellikler olarak adlandırmaktadır. Bunların dışında kalan sorumluluk ve duygusal dengelilik kişilik özellikleri ise hemen hemen tüm örgüt kültürleri ve meslek gruplarıyla uyumlu olan; örgüt kültüründe herhangi ayırt edici bir farklılığı beraberinde getirmeyen kişilik özellikleridir (Stewart ve Barrick, 2004:72).

Mitchelson, Randall ve Clark (2009) araştırma sonuçları ise tepe yöneticisinin yüksek düzeyde uzlaşılabilir olduğu örgütlerde çalışanların örgüt kültürünü klan tipi olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Araştırmacılar bu durumu, uzlaşılabilirlik düzeyi yüksek olan tepe yöneticisinin örgüt içinde uyum, birlik ve beraberlik gibi değerleri ön plana çıkardığını; bunun da örgütün klan türü olarak algılanmasında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Uzlaşılabilirlik düzeyinin düşük olması halinde ise örgütte rekabet, hırs ve sonuç odaklılık gibi unsurların ön plana çıktığı; çalışanların örgüt kültürünü pazar tipi olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir. Tepe yöneticisinin düşük düzeyde gelişime açık olduğu örgütlerdeyse çalışanlar örgüt kültürünü hiyerarşik olarak ifade etmişlerdir. Dışa dönüklük ve özdenetim boyutları ile örgütü kültürü arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Liderlerin kişisel özelliklerinin hem örgütsel süreç ve faaliyetlerin işleyişini hem de örgüt yapısını etkilediği görülmektedir. Örneğin, Wally ve Baum (1994)'ün 151 imalat işletmesi üzerinde yaptığı araştırmada; liderlerin risk toleransı, psikolojik esnekliği, iyimserlik ve insiyatif kullanma düzeyleri ile karar alma hızları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, Miller ve Droge (1986)'nın Kanada'da 93 örgütü üzerinde yaptığı araştırma da liderin başarı ihtiyacı ile örgütün merkezileşme derecesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütteki görev süresi daha uzun olan üst düzey yöneticilerde bu ilişkinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmacıların yöneticilerin kişilikleriyle uyumlu örgütlere çekilmelerinden ziyade esasında bulundukları örgüte kendi kişiliklerini projekte ettikleri yönündeki görüşlerini desteklemektedir.

Giberson, Resick ve Dickson (2005:1002), örgüt CEO'larının kendi kişilik özelliklerine benzer kişileri etrafına topladığını ve zamanla örgütlerin homojenleştiğini belirtmektedir. Araştırmacılara göre, homojenleşme örgütün yaşam evrelerinin ilk zamanlarında örgüte bir takım avantajlar (daha az düzenleme ve kural; örgüt üyeleri arasında daha fazla uyum gibi) sağlasa da bu durum ilerleyen zamanlarda örgütün değişen koşullara adapte olmasında; farklı görüş ve önerilerin geliştirilmesinde; yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerin ortaya çıkmasında bir engel oluşturmaktadır. Schneider, Smith, Tayşor ve

Fleenor (1998) araştırma sonuçları da tepe yöneticisinin kişilik özellikleri doğrultusunda örgütlerin homojenleştiğini doğrulamaktadır. Yapılan araştırmalar, tepedekilerin kişilik özellikleri doğrultusunda örgüt üyelerinde de homojenleşme görüldüğünü; bu homojenliğin özellikle örgüt kademelerinde yukarıya doğru çıkıldıkça daha da arttığını göstermektedir.

Söz konusu homojenleşme esasında sosyolojik bir terim olan homophily; Türkçe'de henüz tam oturmuş bir karşılığı olmayan "kendine benzeyeni sevme" "benzer olanı sevme" olarak tabir edilebilen durumu açığa çıkarmaktadır. Birbirine benzer kişiler arasındaki sosyal bağlar birbirine benzemeyen kişiler arasındaki sosyal bağlardan farklı olmakta; destek, bilgi alış verişi, işbirliği ve yardımlaşmanın birbirine benzeyen kişiler arasında daha güçlü olduğu görülmektedir (Day ve Kilduff, 2003:221). Özçelik (2012), benzer olanı sevme veya kendine benzer olanı sevmenin Türk iş dünyasında oldukça yaygın olduğuna dikkat çekmektedir. Kendine benzer olanı sevme özellikle de işe alma ve terfi süreçlerinde kendini göstermektedir. Yöneticiler, bu durumun çalışan ile kolay iletişim sağlayacağını ve kendilerine benzeyen bir çalışanla her şeyin daha rahat kontrol altına alınabileceğini düşünmektedirler. Ancak uzun vadede bu durum şirket verimliliğini, yaratıcılığı ve adalet duygusunu zedelemektedir. Bir yöneticinin ekibini sürekli olarak kendi gibi kişilerle doldurması o ekibin veya birimin hatta örgütün etkinliğini azaltmaktadır. Özçelik (2012), iş hayatında önemli olanın temel kişilik yapılarının değil işin gerektirdiği kişilik özellikleri olduğunun altını çizmekte ancak kendine benzeyeni sevmenin Türk kültüründe oldukça yerleşik olduğunu ve iş hayatında da çok sık görüldüğünü dile getirmektedir.

Schneider (1987:438-441)'e göre, her örgüt benzer değerlere sahip olan bireylerin örgüte çekilmeleri ile oluşmaktadır. Bir diğer ifadeyle, örgütsel çevreyi oluşturan; benzer değer sistemlerine sahip olmaları nedeniyle bir araya gelen insan topluluklarıdır. İnsanlar kişilikleriyle uyumlu örgütlere çekilmekte ve bu örgütlerdeki işlere talip olmaktadır. Holland (1976:533-534) da insanların kendi kişilikleriyle uyumlu iş ve iş çevrelerine girmeyi arzu ettiğini; benzer kişilikteki bireylerin aynı türde uğraşlara sahip olup benzer şekilde davrandığını belirtmektedir. Holland (1997:41) kişilik tipolojisi ve çevre modelinde, her çevrede o çevredeki modal kişilik tipinin özellikleri doğrultusunda bir atmosfer oluştuğunu; insanların kendilerine benzer kişilik profiline sahip çevrelerde yer almayı tercih ettiklerini belirtmektedir.

Judge ve Brown (2004:90-91)'a göre, her insanın kendi kişiliğiyle uyumlu örgütler vardır. Birey örgüt uyumu hem çalışan hem de örgüt performansı ve verimliliği açısından önemlidir. Araştırmacılara göre, kişilik-örgüt kültürü uyumu kavramı ilk bakışta her ne kadar basit ve somut olarak görünse de bu kavramın tam olarak tanımlanması ve incelenmesi o kadar kolay değildir. Kişilik-örgüt kültürü uyumu, kimi zaman bireyin kişiliği ve değerleri ile örgüt kültürü arasındaki benzerlikler çerçevesinde ele alınmakta; kimi zaman da birey ve örgüt kültürü arasında benzemezlik olduğu; ancak birbirlerini tamamladıkları takdirde uyumunun gerçekleşeceği ifade edilmektedir. Ancak her iki durumda da uyumunun olup olmadığı sonuçlar alınınca ortaya çıkmaktadır. Çalışan kişiliği ile örgüt kültürü uyumunun mevcut olduğu hallerde çalışan daha fazla işinden tatmin olmakta, verimli çalışmakta ve işe ilişkin daha olumlu tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Bunun yanı sıra, daha az iş stresi yaşamakta; daha az devamsızlık yapmakta ve daha az işten ayrılmaya niyetlenmektedir. İş performansının da arttığı görülmektedir.

Judge ve Cable (1997)'a göre kişilik özellikleri kişi-örgüt uyumunda önemli bir faktördür. Araştırmacılar yüksek düzeyde nevrotik bireylerin iş arama sürecinde yenilikçi ve kararlı/kati örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlere yönelmediğini belirtmektedir. Yüksek düzeyde dışa dönük bireyler ise daha çok agresif ve takım odaklı çalışmanın ağırlıklı olduğu örgütleri tercih etmekte; destekleyici bir kültüre sahip olan örgütlerden de uzak durmaktadırlar. Gelişime açıklık düzeyi yüksek kişilerse daha çok yenilikçi ve ayrıntı odaklı örgütleri tercih etmektedir. Yüksek düzeyde uzlaşılabilir kişilerin takım odaklı ve destekleyici bir kültüre sahip örgütlere çekildikleri; agresif ve sonuç odaklı kültüre sahip örgütlerden de kaçındıkları görülmektedir. Özdsiplin düzeyi yüksek bireyler ise daha çok ayrıntı odaklı ve sonuç odaklı örgütlere yönelmektedir.

Day ve Lilduff (2003:223) ise, kişilik-örgüt kültürü uyumunda kişilik faktörünün; bireylerin kendilerini yansıtma düzeylerinin düşük olması halinde belirleyici bir etmen olduğuna dikkat çekmektedir. Çünkü kendini yansıtma düzeyi düşük bireyler, kendi özbenlerini daha rahat ifade edebilecekleri ve örgütün kültürel değerleri ile kendi kişisel değerlerinin örtüştüğü kurumlarda çalışmayı arzu etmektedirler. Kendini yansıtma düzeyi yüksek kişiler ise kimliklerini bulundukları konuma ve içinde bulundukları ortama bağlı olarak tanımladıklarından; kişilikleriyle örgüt kültürünün uyumundan ziyade daha çok statü ve prestij kazanmaya odaklanmaktadırlar. Onlar için diğer insanlarla değer veya kişilik uyuşması ya da kendi özbenlerini rahatlıkla ifade edebilmeleri doyurulması gereken önemli

bir gereksinim değildir. Bu kişiler, yeni fırsatlara karşı daha açık olup gerektiğinde fırsat yaratma veya kendilerini daha fazla öne çıkarabilecek uygun pozisyonları kollama eğilimi göstermektedirler. Dolaysıyla örgüte katılma veya örgütte kalmaya devam etme gibi kararları kişilik özellikleri ile örgütün kültürel değerlerinin birbirine uyup uymamamasına bağlı olarak vermemektedirler. Bu yüzden araştırmacılara göre, Schneider (1987)'in çekme-seçme-yıpranma modeli daha çok kendini yansıtma düzeyi düşük olan bireyler için geçerlidir.

Örgütsel yaşamda salt görevlerin yerine getirilmesinin yanı sıra işin sosyal boyutunun da ele alınması gerekmektedir. Bunun için de tüm insanların tutum ve davranışlarını belirleyen evrensel olarak geçerli üç temel güdünün gözden kaçırılmaması gerekmektedir (Hogan, 2007/2009:20). Hogan (2007/2009:20-22)'a göre bunlar; iyi geçinme, öne geçme ve anlam arayışıdır. İyi geçinme gereksinimi insanların sosyal birliktelik ve etkileşim ihtiyacından doğmakta; öne geçme de insanların bulundukları sosyal yapı içerisinde statü kazanma veya konumlarını ellerinden geldiğince yükseltme arzularından kaynaklanmaktadır. Bazı insanlar için statü kazanma hayati bir meseleyken bazıları da dünyevi payelere kayıtsız kalmayı tercih etmektedirler. Anlam arayışı ise insanların derinlerde bir yerde yaşamlarına ilişkin belirgin bir yapıya bir diğer deyişle, öngörülebilirliğe olan ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Bu arayış, sosyal yapıların bir takım kural ve düzenlemelere gitmesini; böylelikle de düzen ve öngörülebilirliği sağlama gayretini beraberinde getirmektedir.

Baron ve Boudreau (1987:1123)'e göre, insanların tutum ve davranışları ancak içinde bulundukları sosyal yapı buna izin verdiği ölçüde ortaya çıkmakta; hatta herhangi bir sosyal yapı hangi tutum ve davranışları teşvik ediyorsa bunlar daha sık bir biçimde sergilenmektedir. Baltaş (2011:223-224)'a göre, örgütlerde uzlaşma, işbirliği, praoktiflik gibi kişisel özelliklerin örgüt kültürü tarafından teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Düşük uzlaşılabilirlik, örgütlerde uzlaşmayı ortak çıkarlarda buluşmayı zorlaştırmakta; öte yandan uzlaşılabilirliğin çok yüksek olması halinde de çatışmalardan kaçınma; gelecekte doğabilecek potansiyel anlaşmazlık konularını erteleme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, bu özelliğin teşvik edilip pekiştirildiği örgüt kültürlerinde uygun olmayan önerilere karşı çıkılmadığı; ilişkileri bozmamak adına yanlışların örtbas edildiği görülmektedir.

Baltaş (2011:218), anlaşmazlık durumlarında ortak çıkarlara odaklanarak uzlaşmaya varmanın iş hayatında pek tercih edilmeyen bir tutum olduğuna dikkat çekmektedir. Bunun sebebi Türk kültüründe ödün vermenin olumsuz; ödün vermemenin ise güçlülük olarak

algılanmasıdır. Baltaş'a göre, bu anlayışın kökeni 1970'lerde sağ-sol çatışmalarının tırmandığı; uzlaşmacı kişilerin fikir namusu olmayan, bağlı bulundukları grubu satan kişiler olarak görüldüğü dönemlere kadar uzanmaktadır. Baltaş'a göre, bu anlayış günümüzde her ne kadar zayıflamış olsa da hala devam etmektedir. Uzlaşmacılık işbirliğini gerektirmekte ancak işbirlikçilik te kültürel olarak yüklendiği olumsuz anlam nedeniyle pek tercih edilen bir yol olmamaktadır.

Stewart ve Barrick (2004:73-75) ise örgütlerin hem işbirliği hem de rekabetin bir arada bulunduğu açık sistemler olduğunun altını çizmektedir. Bazen bireyler için iyi olan örgütün bütünü açısından arzu edilmeyebilir. Ya da birey açısından arzu edilmeyen örgütün amaçları için bir gereklilik hatta elzem olabilir. Ancak her ne olursa olsun, bireylerin kişisel amaçlarıyla örgüt hedeflerinin çakıştırılması; kolektif çabaların örgüt amaçlarına yöneltilip koordine edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, hem iş dizaynında hem de örgütlerde rol dağılımın yapılmasında örgüt yaşamının bir gerçeği olan işbirliği ve rekabet dengesinin insan doğası da hesaba katılarak sağlanması; çalışanların öne geçme ve iyi geçinme eğilimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Baltaş (2011:80), örgüt kültürü tarafından desteklenmesi gereken; örgütlerdeki rekabet dengesi ile de yakından ilişkili olan bir diğer kişisel özellik olarak proaktifliğe dikkat çekmektedir. Proaktif kişilik özelliğinin, önemli kurumsal sonuçlarla bağlantılı olduğu saptanmıştır. Proaktiflik, esasında hırsın davranışa bir tür yansımasıdır. Bu kişilik özelliğinin örgütsel yaşama yansıması, şartlar zorlamasa da yaptığını daha iyi yapmak, başkalarıyla olduğu kadar kendisiyle de yarışmak, yüksek hedefler koymak ve mesai saatleri ile sınırlamadan çalışmaktır. Proaktif davranış özellikleri gösteren kişiler, başarı yönelimlidir ve görev tanımlarının sınırlarını aşmaya hazırdırlar. Araştırmalar, tükenme olarak nitelenen durumun proaktif özelliklere sahip kişilerde görülmediğini ortaya koymaktadır. Ancak Türk kültürünün dik hiyerarşi ve yüksek güç uzaklığına sahip olmasından dolayı örgütlerde proaktif davranışı destekleyen ve teşvik eden kültürel bir ortamın olduğu pek söylenemez.

İKİNCİ BÖLÜM

GÜÇ VE GÜÇ TEMELLERİ

Hodgkinson (2008)'a göre, yönetim lügatının ilk terimi güçtür. Çünkü yönetim uygulamalı bir güç sanatı; zanaatçıları da insandır. Güç her ne kadar yöneten ve yönetilen boyutunun tüm düzeylerinde hesaba katılması gereken önemli bir dinamik olsa da yönetim ve organizasyon literatüründe gerektiği kadar üzerinde durulmamıştır (Bayrak, 2001:38). Aşağıdaki bölümlerde güç kavramının tanımı; gücün benzer kavramlarla ilişkisi; güç temelleri, yöneticilerin güç temelleri seçimine etki eden faktörler, güç kullanımına karşılık verilen tepkiler, güce ilişkin farklı yaklaşımlar ve gücün ne düzeyde etik olarak kullanıldığı ele alınmış; yönetimin özü niteliğinde olan güç konusu detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

2.1. Güç Kavramı

İnsanların güç kavramına ilişkin yaklaşımları birbirinden oldukça farklıdır. Bazıları güç için hırslanırken bazıları da güçten korkar. Bazı insanlar için de güç, olumsuz ve itici bir anlam taşır (Robbins, 2008:5). Tarih boyunca güç, sıklıkla kötüye kullanılmış; güce sahip olanlar diğer insanlar üzerinde hükümranlık kurarak onları sömürmeye çalıştığından gücün olumsuz bir şöhrete sahip olmasına neden olmuştur. Uzun yıllar, güce sahip olanlar bunu "reddetme"; güçlü olmak isteyenler "böyle görünmekten kaçınma"; gücü elde edenler de "onun sırrını gizleme" çabası içerisinde olmuşlardır (Bayraklı, 2001:38). Ancak güç her ne kadar olumsuz bir şöhrete sahip olsa da varlığını herkesin kabul ettiği; sosyal ilişkilerin temelini oluşturan bir gerçektir.

İnsanların sosyal yaşamlarındaki davranışlarının güç ilişkilerine göre şekillendiği ve bütün sosyal ilişkilerin de bir çeşit güç ilişkisini yansıttığı söylenebilir. Öğretmen-öğrenci, müdür-öğretmen, doktor-hasta, asker-komutan, işçi-patron ilişkileri buna örnektir (Aslanargun, 2010:175). Dolayısıyla ister iyi, ister kötü, ister arzulanan ister de kaçınılan bir şey olarak görülsün güç, insanlar arası ilişki ve etkileşimlerin temelini oluşturur.

Sosyal bilimlerde bir çok kavram üzerinde olduğu gibi güç üzerinde de üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanım yoktur (Luthans, 2011:313). Ancak, politika, sosyoloji, psikoloji örgüt teorisi gibi sosyal bilimlere ait birçok farklı alanda güç konusu üzerinde yapılan araştırmalar, gücü kişinin bir diğerini etkileme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Lines, 2007:145). Güce ilişkin yapılan diğer tanımlar ise aşağıdaki gibidir:

- Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Güç, ilişkisel bir kavramdır. Bir diğer deyişle, güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir (Koçel, 2014:647).

- Güç, bireyin bir grup veya bir diğer kişi üzerinde sahip olduğu etki etme, tesir altına alma veya sözünü geçirme potansiyelidir (Raven ve French, 1958:4009).

- Dahl (1957)'a göre güç, sosyal aktörler arasındaki ilişki çerçevesinde gelişir. A'nın, B'ye bir başka durumda yapmayacağı bir şeyi yaptırabilmesi gücü ifade eder (Lines, 2007:145).

- Güç, kişinin bir diğer kişinin inançlarını, tutum ve davranışlarını istediği yönde değiştirebilme veya etkileyebilme kapasitesidir (Pierro, Cicero ve Raven, 2008:1921).

- Güç, bir sosyal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa dahi, isteklerini yaptırabilmesidir (Weber, 1947/2013).

- John Gardner (1990)' e göre güç, başkalarının davranışlarında gerçekleşmesini istediğimiz değişiklikleri ortaya çıkarma kapasitesidir. Bennis ve Nanus (1985) ise gücü, niyeti gerçekliğe dönüştürecek eylemi başlatan ve sürdüren temel enerji olarak tanımlamaktadır (Pfeffer, 1992/1999:22)

- Güç, toplumsal ilişkideki aktörlerden birinin kendi istek ve taleplerini başkasına kabul ettirebilmesidir. Gücün olduğu yerde uzlaşmaya varılmaz. Tam aksine, taraflardan biri, kendi iradesi önünde bir diğerini eğilmeye mecbur kılar (Bayram, 2003:36).

- Pfeffer (1992/1999:41)'e göre güç, davranışları etkilemeye, olayların seyrini değiştirmeye, direncin üstesinden gelmeye ve insanların başka koşullarda yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlamaya yönelik potansiyel kapasitedir.

Bertrand Russell (1938/1990:12-13)'a göre, enerji nasıl fiziğin temel bir kavramı ise sosyolojide de iktidar temel kavramdır. Enerjinin çeşitli biçimler alması gibi iktidar da servet, silah gücü, sivil makamlar ve düşünceye söz geçirme gibi farklı biçimler alır. Bunların hiçbiri ötekine üstün sayılamayacağı gibi, bu biçimlerin hiçbiri de ötekileri kendinden türetmez.

Eleştirel kuram ise gücü içkin ve dinamik bir kavram olarak ele almaktadır. Güç, bir süreç olarak algılanır ve gücün ortaya çıkmasında etkili olan faktörler üzerinde durulur. Gücün temelinde bağımlılık vardır. Öyle ki doğmuş olmanın kendisi bile hali hazırda anneye olan bağımlılığı beraberinde getirir (Dikili, 2014:150). Eleştirel kuramda önemli olan gücün oluşum sürecidir; bunun temelinde de insanların birbirine bağımlı olduğu gerçeği yer alır.

Dahl (1957), Emerson (1962), Nagel (1968), Wrong (1968) ve Martin (1971), güç kavramının bir nitelik veya vasıf; kişi ve/veya gruplara ait bir iyelik olarak ele alınmaması gerektiğinin altını çizmektedir. Yazarlara göre güç, ilişki düzleminde incelenmeli ve kavramsallaştırılmalıdır.

Gücün diğerleri üzerinde gözlemlenebilen bir etki mi yoksa sadece etkileme kapasitesi mi olduğuna ilişkin literatürde bir kavram karışıklığı olduğu görülmektedir (Luthans, 2011:313). Güç ile ilgili yazında, bazı araştırmacılar gücün potansiyel varlığına dikkat çekerken bazıları da gücün ancak kullanıldığı takdirde mevcudiyetinden bahsedebileceğimizi belirtmektedir. Kimi yazarlar da potansiyel veya fiili güç şeklinde bir ayrımın doğru olmadığını dile getirmektedir. Örneğin, Mintzberg (1983) ve McCall (1979) potansiyel ve fiili güç şeklinde bir ayrımın gerçekçi olmadığını belirtmekte; Wrong (1968), Bacharach ve Lawler (1980) ise potansiyel ve fiili gücün birbirinden farklı kavramlar olduğuna dikkat çekmektedir. Emerson (1962) ve Blau (1964)'e göre ise güç, potansiyel ve fiili olmak üzere iki boyutludur (Provan, 1980:550). Dahl (1957) ise kullanılmayan gücün güç olmadığını belirtmektedir (Brass ve Burkhardt, 1993:442).

Provan (1980:555)'a göre, güç fiili olarak kullanılsın ya da kullanılmasın insanların karşı tarafın ne düzeyde güce sahip olduğuna ilişkin algı ve inanışları önemlidir. Hatta bu durum, gücün var olduğuna dair yeterli bir koşul olarak bile görülebilir. Fakat bu sadece kısa vadede geçerlidir. Uzun vadede algılar değişebilir. Örneğin örgüte yeni giren bir üyenin, amirinin gerektiği takdirde kendisini işten kovabileceğine dair bir algısı olabilir. Ancak ilerleyen zamanlarda hiçbir ast hak ettiği halde işten kovulmuyorsa astın bu algısı değişecektir. Fakat amirin astı gerektiği takdirde kovabilecek gücü ve yetkisi hala mevcuttur. Dolayısıyla, her zaman algıların gücün var olup olmadığını yansıttığı söylenemez.

Atwater ve Yammarino (1996:4) ise gerçeği yansıtsın veya yansıtmasın izleyicilerin aktörün gücüne ilişkin algı ve inanışlarının önemli olduğunu belirtmektedir. İzleyicilerin davranışları üzerinde aktörün gerçekte ne düzeyde güç kullandığı önemlidir fakat izleyicilerin tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmede tek belirleyici etken değildir. Örneğin, çalışan istenilen düzeyde performans göstermediği takdirde yöneticisinin zorlayıcı gücünü kullanabileceğini ve kendisini işten çıkarabileceğini düşünüyorsa; ve buna bağlı olarak da iş performansını düşürmemeye gayret ediyorsa gerçekte yöneticinin ne düzeyde bir güce sahip olduğu veya bunun ne kadarını fiilen kullandığı önemli değildir. Ancak burada unutulmaması gereken nokta; yöneticinin gücünü geçmişte ne kadar fiilen kullandığı ve güç kullanımının amacına ulaşıp ulaşmadığıdır. Çünkü bu durum astların algısını değiştirecek önemli bir etkendir.

Harsanyi (1962:68-71) de fırsat maliyeti çerçevesinde ele aldığı güç ilişkilerinde astların algılarının önemli olduğunu belirtmektedir. Bir astın emirlere riayet etmediği takdirde karşılaşacağı zorluklar veya ödeyeceği bedele ilişkin algısı ve buna katlanma isteği onun amirine ne düzeyde itaat edeceğini; istenilen doğrultuda davranıp davranmayacağını belirler. Dolayısıyla, kişinin algıladığı zorluk veya bedel, kişinin güçlü olanın taleplerini yerine getirmesinde bir ölçüttür. Bu ölçüt aynı zamanda üstün astı üzerinde sahip olduğu güç düzeyinin de bir göstergesidir.

Güç aynı zamanda olaylara ve durumlara anlam yükleme; gerçekliği biçimlendirme kabiliyetini de içermektedir. Bu yüzden, gücü elinde bulunduran kişinin aleni bir şekilde bir güç kullanmasına gerek de kalmayabilir. Pettigrew (1977), bu durumu; gücü elinde bulunduran kişinin kendi taleplerini meşru kılmak, diğerlerinin isteklerinin meşruiyetini bozmak üzere semboller inşa etme; bazı değerleri ön plana çıkarma ve duruma göre olaylara

yeni anlamlar yükleme süreci olarak tanımlamaktadır (Boonstra ve Gravenhorst, 1998:107-108). Bu yüzden, gücün varlığından söz edebilmek için gücü fiili olarak kullanılmasının bir ön şart olmadığı söylenebilir.

Hodgkinson (2008:87-88)'e göre güç, yönetim lügatının ilk terimidir fakat çıplaklığı da mutlaka örtülmelidir. Bu noktada da, ethos, gelenek ve görenekler, popüler kültür bir araya gelerek gücün görünüşünü ve gerçekliğinin arkasına gizleneceği perdeyi ince ince dokur. Gücün kullanımı, ince dil oyunlarında saklanır, demir ele kadife eldiven geçirilir. Bu gizlemenin büyük bölümü ritüeller ve sembollerle, özellikle de belagat ve dil yoluyla yapılır Bu yüzden de, gücün toplum karşısındaki kişiliği tatlı dilli ve sakindir.

Güç, yöneten-yönetilen boyutunun tüm düzeylerinde hesaba katılması gereken bir dinamik olmasına rağmen yönetim ve organizasyon literatürünün ihmal ettiği bir konu olmuştur (Bayrak, 2001:38). Oysa yönetim uygulamalı bir güç sanatı; zanaatçıları da insandır. Yönetimin temel sorunu, her bir örgüt üyesi ve müşterilerin çıkarları ile örgüt çıkarlarının uzlaştırılmasıdır. Bunun sağlanması da güç ve yetki ile olacaktır. Yönetici ne kadar fazla güce sahipse, şekillendirebileceği amaçlar da o kadar büyük, yönetsel imkânlarının sahası da o kadar geniştir (Hodgkinson, 2008:87). Ancak burada önemli olan yöneticinin gücünü doğru yönde kullanmasıdır. Gücün olumlu kullanımında her iki taraf ta kazandığını düşünürken olumsuz kullanımında taraflardan biri zarar gördüğünü hisseder (Barutçugil, 2004:300-301). Kullanılıncaya kadar güç, olumlu ya da olumsuz bir nitelik taşımaz; nötrdür. Eğer bir taraf kullanıldığını, kontrol altına alındığını, sömürüldüğünü ya da kendisiyle oynandığını hissederse bu durum gücün herkesin hayrına olacak şekilde kullanılmadığı anlamına gelir (Barutçugil, 2004:52). Buna karşın, her iki taraf bir paylaşım içinde olduğunda ve çıkarları korunduğunda bu etkileşimde her iki taraf da kazançlı çıkacaktır.

Organizasyonlarda güç konusu asla boşluğu kaldırmamakta ve güç boşluğunu doldurma güdüsü, organizasyonun her seviyesinde görülmektedir. Boşluk ortaya çıktığında bunun ilk sonucu söz konusu boşluğun daha alt basamaktakiler tarafından doldurulmasıdır (Bayrak, 2001:26). Bunun bir sebebi de örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık; bir diğer deyişle örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin güç birliği etme mecburiyetidir. Russell (1938/1990:162)'e göre, aslında güç birliği etmek bir miktar da olsa bağımsızlığı kaybetmek demektir. Kararlar gitgide, tek bir birey tarafından değil, birden fazla kişi

tarafından verilmeye başlanır. Başkaları üzerindeki gücümüz artsa bile aslında diğerleri de bizim üzerimizde güç sahibi olur.

Buna paralel olarak Hogan (2007/2009:126-127), özellikle bürokratik örgütlerde görülen güç paradoksuna dikkat çekmektedir. Hogan, bu tür yapılarda bir kişi ne kadar tepedeyse istediklerini yaptırmasının da bir o kadar güçleştiğini belirtmektedir. Bürokratik yapılarda, bir kişinin astlarıyla ilişkileri resmi çerçevede yürümektedir. Astlar, söz konusu yöneticinin gelişinden önce de vardır, o gittikten sonra da orada olacaktır. Bu kurumlarda itaatsizliği ya da yetersizliği cezalandırmak resmi bir inceleme sürecini gerektirdiğinden astlara yaptırım uygulamak son derece zordur. Bütün bunlara ilave olarak yöneticiler çoğu zaman sorunlarla kuşatılmış durumdadır; ve zamanlarının çoğunu güç mücadeleleri ve politik oyunlarla ilgilenmeye harcamaktadır. Bu sebeple, üst düzey yöneticilerin yeni girişimlere odaklanacak veya başladıkları işleri istedikleri gibi tamamlanmasını sağlayacak kadar bol zamanları yoktur. Dolayısıyla ortaya bir güç paradoksu çıkmaktadır.

Pfeffer (1992/1999)'e göre, örgütlerde iktidar ve nüfuz gerçeği yokmuş gibi davranmak veya olmaması gerekir şeklinde konuyu ele almak son derece yanlıştır. İktidar ve nüfuz dediğimiz sosyal gerçekliği görmezden gelmek veya daha basit örgüt yapıları kurmak suretiyle örgüt içinde karşılıklı bağımlılığı ve çatışmaları azaltmaya çalışmak gerçekçi değildir. Örgütlerde iktidar ve nüfuzun ve bundan doğan çatışmalarla güç mücadelelerinin varlığıyla yüzleşmemiz gerekir. Bugün iktidarın anlamını kavramak ve onu ustaca kullanmayı öğrenmek her zamankinden daha fazla önemlidir (Pfeffer, 1992/1999:16). Aksi takdirde örgütlerde bireysel olarak başarılı olmak ya da örgütün kendisini amaçlarına ulaştırmak mümkün değildir. Pfeffer (1992/1999:386)'e göre, gücün olmadığı yerde sahip olunan bilgi şaşılacak kadar etkisizdir. Bunun yanı sıra, gücün olduğu ama gücü etkili biçimde kullanma becerisinin olmadığı yerde de o güç çoğunlukla ziyan olup gitmektedir.

2.2. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi

Güç, bireyin bir diğer kişiyi istediği doğrultuda davranma veya harekete geçirme yönündeki etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Öte yandan, güç ile yakından ilişkili bir çok kavram bulunmakta; kimi zaman da bu kavramlar birbirine karıştırılabilmektedir. Bu karışıklığı gidermek amacıyla gücün ilintili olduğu diğer kavramlar; ve güç ile ayrıldıkları noktalar aşağıda ele alınmıştır.

2.2.1. Otorite (Yetke) ve Güç

Otorite, meşruiyet kazandırılmış haklı güçtür (Hodgkinson, 2008:88). Otorite, herhangi bir sosyal bir yapı içerisinde belirli bir pozisyona bağlı olarak algılanan imtiyaz, hak ve yükümlülükler temeline dayanır (Yukl ve Falbe, 1991:422).

Katz ve Kahn (1965/1977:236-241) ise, otoriteyi bir makama bağlı güç olarak tanımlamaktadır. Otorite, bir kimseye örgütlenmiş bir toplumsal yapı içindeki yeri, rolü dolayısıyla verilen erktir. Bu bakımdan otoriteye bağlanmış erk, yasaldır ve toplumca; en azından yapının sürdürülmesi için gerekli kişiler tarafından benimsenmiştir.

Barnard'a göre de bir kimsenin otoriteye sahip olması üst kademinin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil; astların verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir. Bu görüşe göre, bir yönetici ancak astları kendisinin verdiği emirleri kabul edip gereğini yapıyorlarsa otorite sahibidir (Koçel, 2014:651). Aksi takdirde otoritenin varlığından söz edilemez.

Max Weber (1947/2013), otoritenin üç saf türü olduğunu belirtmektedir. Bunlar; geleneksel otorite, yasal otorite ve karizmatik otoritedir. Geleneksel otorite, çok eski zamanlardan beri süre gelen geleneklerin kutsallığına ve bu geleneklere göre gücü kullananların meşruluğuna olan yerleşik inanca dayanır. Geleneksel otoriteyi elinde bulunduran kişiye uyulması da bireyin geleneksel konumundan kaynaklanır. Geleneksel otorite sahibi kişi bir üst amir değil; kişisel anlamda bir "efendi"'dir. Uyulan şey yasal bir düzen değil; geleneklerle belirlenmiş güç sahibi kişidir. Yasal otorite ise rasyonel temellere dayanır. Normatif kuralların meşruluğu ve bu kurallara istinaden egemenlik konumuna getirilenlerin emir verme hakkı olduğu yasal otoriteyi ifade etmektedir. Yasal otoriteye itaat eden kişi bunu sadece ilgili kurumun (bir dernek, devlet veya örgüt) üyesi olduğu için yapar ve sadece kanuna veya mevcut yasal düzene itaat eder. Karizmatik otoritede ise bir bireyin istisnai kutsallığına, kahramanlığına, örnek teşkil eden özelliklerine ya da onun tarafından açıklanan veya emredilen normatif kalıpların ya da emrin kutsallığına olan bağlılığa dayalıdır. Ortada ne belirli bir yetki alanı, ne de sosyal imtiyaza dayalı bir güç tahsisi mevcuttur. Karizmatik otoritenin geçerliliğini belirleyen tek şey karizmatik gücün izleyiciler tarafından kabulü ve izleyiciler üzerindeki etkililiğinin sürmesidir. Ancak saf karizmatik otoritenin istikrar içinde sürmesi imkansızdır. Ya gelenekselleşecek veya yasallaşacak ya da her ikisinin bir karmasına dönüşecektir.

Max Weber (1947/2013), herhangi bir otorite sisteminin meşruiyetinin, sistemin kendisine itaat edilip edilmemesine bağlı olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Otoriteyi elinde bulunduranlara itaat edilmesi, bireylerin ya da grupların fırsat peşinde koşmalarından, sahte bağlılıklarından ya da saf bencil maddi çıkarlarından dolayı olabilir. Ya da insanlar, kabul edilebilir başka alternatif olmadığı için, bireysel zayıflık ve imkânsızlık sebebiyle de durumu kabulleniyor olabilirler. Fakat, burada önemli olan otoriteyi elinde bulunduranların meşru olarak algılanması ve ona itaat edilmesi gerçeğidir.

Katz ve Kahn (1965/1977:225,242), her bireyin örgüte girişi ile birlikte esasında mevcut otoriteyi de kabul ettiğini hatta bunun örgüte katılmanın ana koşulu olduğunu belirtmektedir. Örgüte giriş esnasında iş gören bu koşulu anlar; üstü de yeni iş görenin bu koşulları anladığını ve benimsediğini varsayar. Hiçbir örgüt, örgütsel bir otoriteyi tanıma veya onu benimseme olmadan çalışamaz. Hatta, otoriteyi elinde bulunduran kişi diğerlerini ikna etme veya etkileme gereğini duymayabilir de. Dolayısıyla, herhangi bir otorite yapısı örgütsel görevleri yerine getiren, birbirini izleyen, bağımsız devrelerin düzenli işleyişini güvence altına alan bir araç olarak önemli bir rol oynar.

Otoritenin kullanımı, değişik birçok güç formunun uygulanmasına kıyasla daha kolaydır (Yukl ve Falbe, 1991:422). Ancak, örgütlerde çalışanların otorite yapılarını kabullenmeleri ve sergiledikleri uyma davranışı çoğunlukla göstermelik olduğundan kimi zaman da çalışanlarda içten içe güvensizlik ve düşmanlık duygularına da yol açabilir (Stewart, 1985:85). Dolayısıyla, örgütlerde sıklıkla otoriteye vurgu yapılması ast-üst arasında gelecekte olması muhtemel içtenlikli ve kaliteli bir ilişki ve etkileşimi engelleyebilir.

Özellikle büyük organizasyonların kesintisiz ve sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için otorite mekanizmaları gereklidir (Yukl ve Falbe, 1991:422). Fakat, otorite tek bir kişiye bağlanmışsa, bu kişinin kavrayışının ya da liderliğinin aksamaya başlaması halinde kuruluş büyük güçlüklerle karşı karşıya kalabilir (Pfeffer, 1992/1999:35). Otoriter ve merkezcil bir yönetim anlayışı işletmelerde baskı ortamının yaratılmasına da uygun bir zemin oluşturabilir. Böyle bir ortamda gücü zayıf olanlar zamanlarının ve kaynaklarının önemli bir kısmını kendilerini korumak için harcarken; güçlü olanlar da konumlarını korumak veya güçlendirmek elde tutmak için çabalar (Barutçugil, 2004:65-66). Baltaş (2011:224)'a göre yetki ve gücü elinde bulunduranların otorite gösterisi yapmadan otorite sağlaması da mümkündür.

2.2.2. Etkileme ve Güç

Pfeffer (1992/1999:213)'e göre, hepimiz günlük yaşantımızda başkalarını etkilemeye çalışmakta; aynı zamanda da başkalarının da etkisi altında kalmaktayız. Dolayısıyla, gücün var olan, kaçınılmaz bir gerçek olduğunu bilmek yeterli değildir. Bunun yanı sıra, gücün nasıl kullanıldığını, pratik sonuçlara nasıl dönüştürüldüğünü; bir diğer deyişle etkileme süreçlerini anlamamız gerekir.

Sosyal psikoloji alanında güç ve etkilemeye ilişkin ilk araştırmalar Kurt Lewin'in 1941 yılındaki kavramsallaştırma ve kuramlaştırma çalışmaları ile başlamıştır (Gupta ve Sharma, 2008:2). Etkileme, gücün bir fonksiyonudur (Lee:2008:55). Etkileme, ister davranışta ister ruhsal durumda olsun etki yaratan herhangi bir eylemdir (Katz ve Kahn, 1965/1977:240). Güç etkileme girişiminde bulunmak için sahip olunan bir kapasite, potansiyeldir. Gücün var olması için illa ki kullanılması gerekmemektedir. Ancak, etkilemeden söz edebilmek için gücün fiilen uygulanması şarttır (Provan, 1980:550). Bertrand Russell (1938/1990)'a göre ise ister iyi niyetle, ister kötü niyetle başkalarını etki altına alma yolunda her türlü girişimden vazgeçilmesi gerekmektedir. Herkesin onayladığı bir çok ikna biçimi bile aslında bir çeşit zorlamadır.

Etkileme bir tür asimetrik iletişimdir. Kaynak hep kaynak olarak kalırken hedefi de hep hedef olarak kalmaya zorlar. Temel amaç bir diyalog zemini oluşturmak, etkileşim sağlamak değil karşı tarafı etki altına almaktır (Tutar, 2008:70). Etkilemenin oluşabilmesi için etkileyen kişinin gücünün olması ve bu gücün, etkilenen kişice algılanması ve benimsenmesi gerekir (Başaran, 2004:140). Dolayısıyla, bir kişi, bir diğerinin davranışını istediği yönde değiştirecek biçimde davrandığı takdirde etkileme söz konusudur (Katz ve Kahn, 1965/1977:239-240). Fakat, her eylemin etkileme tanımına uyması için herhangi bir davranış değişikliği yaratması da gerekmez.

2.2.3. Kuvvet ve Güç

Güç ile yakından ilintili bir diğer kavram da kuvvettir. Kuvvet, gücün bir çeşit uygulama şeklidir. Bir tür yaptırım olarak tanımlanabilir. Güç ile kuvvet arasındaki en önemli fark şudur: Gücün olduğu yerde istek ve talimatlara riayet edilir. Yani A'nın verdiği talimat uyarınca B davranış gösterir. Oysa kuvette B, A'nın talimatına uymamakta fakat A'nın fiilen

uyguladığı kuvvet veya yaptırım karşısında uymak zorunda kalmaktadır (Koçel, 2014:651). Dolayısıyla, kuvveti gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür.

Kuvvet ile güç arasındaki fark, başlangıç-süreç-sonuç ilişkisi çerçevesinde de izah edilebilir. Örneğin, arzu edilen bir hedef için gücün bir fonksiyonu olarak etkileme girişiminde bulunmamız gerekmekte, bunun için güç kaynaklarına ihtiyaç duyulmakta ve arzu edilen sonucu almak için de gerektiğinde yaptırım uygulamak gerekmektedir (Karaman, 1999:76-77). İşte gerektiğinde uygulanacak bu yaptırıma da kuvvet adı verilmektedir.

2.3. Güç Temelleri

Güç temelleri, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap teşkil etmektedir (Bayrak, 2001:23). Bütün güç temelleri, yöneticinin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi ve organizasyonel yaşamın sürmesi açısından kritik önem taşır. Moral, motivasyon, iş tatmini, sorun çözme ve karar alma ve takım çalışması gibi bir çok yönetim konusu güç ile doğrudan ilişkilidir (Barutçugil, 2004:301). Dolayısıyla, yöneticilerin sahip olduğu güç temellerinin ve bunları nasıl kullandıklarının örgütsel davranış üzerindeki etkisinin incelenmesi önemlidir.

Literatürde araştırmacılar tarafından güç temellerine ilişkin farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak, yazında French ve Raven (1959)'in güç temelleri sınıflandırmasının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunun bir nedeni de French ve Raven (1959)'ın öne sürdüğü tipolojinin hangi güç temellerinin hangi koşullarda ve ne düzeyde etkili olduğunu belirtmesi bakımından diğer sınıflandırmalara kıyasla daha elverişli olması (Warren, 1968:95) ve güce ilişkin temel, açık ve net bir sınıflama getirmesidir.

French ve Raven (1959), güç kaynaklarını karizmatik güç, uzmanlık gücü, meşru güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü olarak beşe ayırmıştır. Söz konusu 5'li sınıflandırma literatürde yaygın olarak kabul edilmiş olup (Rahim, 1989:196); amprik araştırmalarla da (Pearce ve Robinson, 1987; Frost ve Stahelski, 1988; Rahim,1988,1989; RaHinkin ve Schriesheim,1990; Rahim,1994:136; Lo ve Ramayah, 2002) desteklenmiştir. Literatürde beş güç temelinin kişisel ve pozisyona bağlı güç olmak üzere iki ana başlık altında ele alındığı görülmektedir (Bass, 1990; Yukl and Falbe, 1991:416; Rahim, Kim ve Kimi 1994:137). Buna göre, pozisyona bağlı güç temelleri, kişinin örgüt içerisindeki konumu itibariyle elde ettiği

güç (meşru güç, cezalandırma ve ödüllendirme gücü) olarak tanımlanabilir. Kişisel güç temelleri ise kişinin sahip olduğu bir takım kişilik özellikleri, yetenek, eğitim, tecrübe gibi bireysel unsurlar vasıtasıyla kazanılan güçtür (uzmanlık gücü ve karizmatik güç).

Daha sonra Raven (1965), güç temelleri sınıflandırmasına; bilgiye erişim ve bilginin kullanımı ile dağıtımı üzerindeki kontrol gücünü ifade eden bilgi gücünü (Yukl ve Falbe, 1991:416) yeni bir güç temeli olarak eklemiştir. Öte yandan, Hersey, Blanchard ve Natenmeyer (1979) da, bir diğer güç temeli olarak kişinin ilişki içinde bulunduğu stratejik olarak önemli, etkili insanların sayısını gösteren bağlantı gücünü öne sürmüştür. Raven (1992,1993), bilgi gücünü eklemesiyle altıya çıkan güç temellerini genişleterek yeniden sınıflandırmıştır. Ödüllendirme ve cezalandırma gücünü şahsi (personal) ve gayri şahsi (impersonal) ödüllendirme ve cezalandırma olarak ikiye ayırmıştır. Meşru gücü ise meşru karşılıklılık/mütekabiliyet (legitimate reciprocity), meşru eşitlik (legitimate equity), meşru bağımlılık (legitimate dependence) ve meşru pozisyon (legitimate position) gücü olarak dört alt başlıkta ele almıştır. Böylelikle, güç temelleri sayısı 11'e ulaşmıştır.

Raven'in 11 güç temelinden oluşan son sınıflandırması üzerine yapılan ilk amprik araştırmalardan birinde (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998), güç temellerinin birbirinden bağımsız olmadığı ve "sert" ve "yumuşak" olmak üzere iki boyut altında toplandığı gözlemlenmiştir. Daha sonrasında yapılan bazı amprik araştırmalarla da (örn. Erchul, Raven ve Wilson, 2004; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001) bu ayrım teyit edilmiştir. Buna göre, sert güç temelleri şahsi ve gayri şahsi ödüllendirme ve cezalandırma gücü ile meşru eşitlik (equity), meşru karşılıklılık ve meşru pozisyon gücünden oluşmaktadır. Yumuşak güç temelleri ise uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgi gücü ve meşru bağımlılık gücünü içermektedir (Gupta ve Sharma, 2008:2). Yumuşak ve sert güç ayrımı, bireyin kendisine yöneltilen güç kullanımına karşı uyma serbestîsini ifade etmektedir (Pierro, Cicero ve Raven, 2008:1923). Sert güç temelleri zorlayıcı iken yumuşak güç temelleri, kişiye güç kullanımına karşı tepki olarak uyma veya uymama konusunda bir serbesti tanımaktadır.

Güç temellerine ilişkin yeniden yapılan sınıflandırmalar ve eklenen yeni güç türlerine rağmen Raven (1959)'ın öne sürmüş olduğu beş güç temelinin literatürde yaygın bir şekilde kabul gördüğü ve amprik çalışmalarda da sıklıkla tercih edildiği görülmektedir. Bu çalışmada da güce ilişkin söz konu beşli sınıflandırma ele alınacaktır.

2.3.1. Kişisel Güç Temelleri

Kişisel güç temelleri, kişinin sahip olduğu bir takım kişilik özellikleri, yetenek, eğitim, tecrübe, bilgi ve beceri gibi kişisel özellikleri sayesinde kazandığı güç türüdür. Kişinin gücünü belirleyen örgüt içindeki pozisyonu değil; sahip olduğu ayırt edici kişisel nitelikleridir. Kişisel güç, uzmanlık ve karizmatik güç olmak üzere kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda ele alınmıştır.

- **Karizmatik Güç**

Karizma, diğerleri tarafından algılanan sıra dışılık, ayırt edici ve üstün vasıflara sahip olma; kişinin bir topluluğa veya bir örgüte liderlik etme kapasitesine sahip olduğuna dair duyulan inanç ve güvendir (Yukl ve Falbe, 1991:416). Bass (1981)' e göre, bu inanç ve güven, karşılıklı güven ve saygı temelinde ast-üst ilişkisini güçlendirmektedir.

Max Weber (1947/2013), karizma kavramını bir şahsı sıradan insanlardan ayıran ve onun olağanüstü ya da en azından bazı özel istisnai özelliklere sahip olmasına yol açan nitelikler bütünü olarak ele almaktadır. Karizmatik gücün geçerliliği için belirleyici olan şey izleyiciler tarafından kabul görmesi ve izleyiciler üzerindeki tesirinin sürekliliğidir. İzleyiciler karizmatik gücü elinde bulunduran kişilere mutlak bir güven duymakta; coşku ve umutla bazen de umutsuzluktan kaynaklanan tam bir kişisel adanma ile lidere bağlanmaktadır.

Karizma, Weber (1947/2013) tarafından saf karizma ve sıradanlaşmış karizma olarak ikiye ayrılmıştır. Saf karizma, liderin davranışlarından kaynaklanırken sıradanlaşmış karizma, biçimsel veya kalıtım yoluyla geçen bir pozisyonu işgal etmekten doğar. Etzioni (1975, Akt.House, Spangler ve Woycke, 1991:366)'e göre ise saf karizmanın edinimi başarı yoluyla gerçekleşmekte; ancak başarının da tekrar tekrar lider tarafından teyit edilmesi gerekmektedir.

Karizma ve karizmanın belirleyicilerinin ne olduğu tam olarak somut bir biçimde anlaşılamasa da yöneticiler için önemli bir güç temeli olduğu görüşü yaygın bir biçimde kabul görmektedir (Yukl ve Falbe, 1991:416). Tarih boyunca rastladığımız, kitleleri peşinden sürüklemeyi başarmış olan liderlerin kitleler üzerindeki etkileri, sahip oldukları statü veya mevkiden, ekonomik kaynaklar üzerindeki kontrollerinden ya da siyasi güçlerinden çok sahip oldukları bir takım ayırt edici bireysel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik güç, etkileyiciye isteyerek benzemeye çalışma ya da özenme temeline dayanır. Bu gücün etkililiği,

etki altına girmenin gönüllü olması ve etkileyiciyle özdeşleşmenin arzulanmasıyla doğru orantılıdır (Bayrak, 2001:21-27). French ve Raven (1959)'e göre ise, karizmatik gücün önemli bir kaynağı statüdür. Yüksek düzeyde bir statü diğerleri üzerinde hayranlık uyandırmakta ve onlarda özdeşleşme isteğini tetiklemektedir. Düşük statüdeki birey yüksek statüdeki bireyin tutum ve davranışlarını, inançlarını benimseyerek kendisini onunla ilişkilendirmek istemektedir.

İzleyiciler karizmatik liderlere yüksek düzeyde güven, sadakat, bağlılık ve adanmışlık duymakta; liderlerinin inanç ve fikirlerinin doğruluğuna mutlak bir biçimde inanarak onu bir ilham kaynağı olarak görmektedir (Fiol, Harris ve House, 1999:466). Karizmatik liderler, izleyicilerin kişisel çıkar veya menfaatlerinden ziyade daha büyük bir amaç uğrunda çaba sarf etmelerini sağlamada oldukça etkilidirler (House, Spangler ve Woycke, 1991). Kennedy'nin "ülkem benim için ne yapıyor diye sorma; ben ülkem için ne yapabilirim diye sor" diyerek halka seslenişi (Schamir, House, Arthur 1993:579); izleyicilerin bireysel menfaatlerinden ziyade daha büyük amaçlar ve hedefler doğrultusunda motive edilmesine verilebilecek güzel bir örnektir.

Meindl (1990), karizmatik gücün izleyiciler üzerinde uyandırdığı etkinin liderin davranışları ve kişisel özelliklerinden ziyade daha çok izleyicilere ilişkin sosyal ve psikolojik dinamiklerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir (Schamir, House ve Arthur, 1993:590). Meindl (1990)'a göre de, karizmatik güç lider odaklı değil izleyici odaklı olarak ele alınmalıdır.

Psiko-analitik yaklaşım, karizmayı liderin kendisinden çok izleyicileri odak noktası alarak ele almaktadır. Freud ve Freud'un yaklaşımlarını benimseyen araştırmacılar, insanüstü bir kahraman olarak ilahlaştırılan bazı karizmatik liderlerin izleyiciler üzerinde bıraktığı irrasyonel etkileri açıklamaya çalışmışlardır. İzleyicilerin liderle olan özdeşleşme süreci; bazı psiko-dinamik süreçler -yansıtma, geçmişe dönüş ve yer değiştirme- çerçevesinde incelenmiştir. Buna göre, izleyicilerin liderin karizmatik gücünden nasıl ve neden etkilendiği, izleyicilerin kişiliğindeki gerilimlerden doğan psikolojik bir değişim ve dönüşüm çerçevesinde gerçekleşir (Zel, 2011:189). İzleyicinin kendisini lider ile özdeşleştirmesi, eleştirel kapasitesini azaltması veya tam anlamıyla boyun eğmesi; doğrudan izleyicinin benliğinin kaygı, suçluluk, güvensizlik, aşağılık duygusu ve/veya çelişkili duygular üreten içsel çatışmalara çözüm arama girişimi ile ilgilidir. Psikoanalitik yaklaşıma göre, karizmatik

liderlerin özellikle de yetersizlik, korku, suçluluk, soğukluk duygularını yoğun biçimde yaşayan; liderin duygusal ve akılcı açıdan cazip görülen inanç ve fantezilerini paylaşan insanların yoğun olduğu ortamlarda ortaya çıkması daha büyük bir olasılıktır. Örneğin, Hitler'in karizmatik bir lider olarak ortaya çıkmasında ve önlenemez yükselişinde Almanya'da yaşanan ekonomik bozgunlar ve 1.Dünya Savaşı'nda alınan mağlubiyet önemli bir rol oynamıştır. Çoğunluğunu güçlü bir sosyal kimliğe sahip olmayan ve özsaygısı düşük gençlerin oluşturduğu toplumsal ortam, Hitlerin tarih sahnesine çıkışı ve yükselişi için uygun zemini hazırlamıştır (Zel, 2011:190).

Karizmatik gücün izleyiciler üzerinde bıraktığı güçlü etkinin esas kaynağının ne ya da neler olduğu tam olarak açıklığa kavuşmuş değildir. Ancak yapılan araştırmalar hem örgütsel hem de toplumsal yaşamda karizmatik gücün karşı tarafın istenilen doğrultuda davranmasını ve bunu gönüllü bir şekilde, isteyerek yerine getirmesini sağlamada oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Lee (2008); Lee ve Tui (2008)'in çalışanların yöneticilerinden tatmin düzeyi üzerine Malezya'da yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, karizmatik güç birinci sırada yer almaktadır. İspanya'da yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanların işbirliğine yönelik davranış sergilemelerinde ve örgüte olan bağlılık düzeylerinde karizmatik gücün olumlu yönde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Munduate ve Dorado, 1998). 38 devlet ve özel okulda 445 öğretmen üzerinde yapılan bir başka araştırma sonuçları (Schulz ve Teddlie, 1999) da, öğretmenlerin iş tatminleri ile okul müdürlerine dair algıladıkları karizmatik güç arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

- **Uzmanlık Gücü**

Çalışanlar, üstlerinin gerekli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olduğunu düşünüyorsa yöneticinin uzmanlık gücüne sahip olduğu söylenebilir. Yöneticiye dair algılanan uzmanlık gücü illa ki ast ile üstün yüz yüze bir iletişim ve etkileşimini gerektirmez. Amirin sahip olduğu deneyim, bilgi ve donanım, ast ile üst arasındaki bire bir etkileşim olmaksızın da çalışan üzerinde etkili olabilir (Lee, 2008:55; Warren, 1968:953). Ast, amirinin uzmanlığına inandığı ve güvendiği takdirde üstü ile birebir ilişki içinde olmasa dahi üstünün uzmanlık gücünü kabul edip bunu içselleştirebilir.

Günümüzde kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu daha da önem kazandığından (Bayrak, 2001:27), uzmanlık gücü yöneticilerin

başvurabileceği etkili bir güç temelidir. Ancak, uzmanlık gücü tek başına kullanıldığında astlar üzerindeki etkisi sınırlıdır. Bu yüzden, bu gücün diğer güç temelleriyle uyumlu ve etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, uzmanlık gücünün karşıdakine tepeden bakan veya otoriter bir şekilde uygulanması da bu gücün çalışanlar tarafından olumsuz karşılanmasına neden olabilir (Barutçugil, 2004:304). Bu sebeple, uzmanlık gücünün diğer güç temelleri ile desteklenmesi ve kullanımında otoriter ve dikte edici bir tavırdan kaçınılması gerekmektedir.

Ragins ve Sundstrom (1990)'ın 110 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada kadın yöneticilere dair algılanan uzmanlık gücünün erkek yöneticilere kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar kadınların diğer güç temellerine sahip olma ve kullanma konusunda bir takım kısıtlarla karşılaştıklarını bu yüzden de kadınların uzmanlık güçlerine ağırlık verdiklerini belirtmektedir. Bakan ve Büyükbeşe (2010)'nin Türkiye'de kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticileri üzerinde yaptıkları bir başka araştırma ise, kamu yöneticilerinden çok özel sektör yöneticilerinin uzmanlık gücünü ilk sırada kullandığını göstermektedir. Araştırmacılar gelecekte hem kamu hem özel eğitim kurumları yöneticilerinin ilk tercihlerinin uzmanlık gücü olması gerektiğine dikkat çekmektedir.

İsrail'de 292 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada ise (Yagli, 2002); yöneticiye dair algılanan uzmanlık gücü düzeyinin, çalışanların bilgi birikimi, yetenek ve tecrübelerine bağlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir. Araştırmada tecrübeli ve kalifiye çalışanlar, tecrübesiz ve kalifiye olmayanlara kıyasla yöneticilerinin daha az uzmanlık gücüne sahip olduğunu belirtmişlerdir. Malezya'da imalat sektöründe yapılan bir diğer araştırma (Lee ve Tui, 2008:44) ise, teknik personelin üstüne dair algıladığı uzmanlık gücünün, talimatları benimseme ve yerine getirmede önemli bir ipucu niteliğinde olduğunu göstermektedir. Yine aynı araştırmada, çalışanın yaşı arttıkça yöneticiye dair algılanan uzmanlık gücü de azalmaktadır. Çalışanın yaşı kontrol edildiğinde, hizmet verme süresi ile uzmanlık gücü arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Araştırmacılar bu durumu; genç çalışanların daha iyi bir eğitim geçmişine sahip olmalarından dolayı kıdemden kaynaklanan uzmanlık açığını kapatmalarına ve yaşın artması ile beraber kişinin olgunluk, bilgi ve tecrübe düzeyinin daha da artıyor olmasına bağlamaktadır.

Kişisel güç temelleri, kişisel niteliklerin ön planda olduğu yönetsel ortamlarda ortaya çıkmakta; astlarda sempati uyandıracak tarzda nazik ve arkadaşça bir dil kullanıldığı

görülmektedir. Daha profesyonel, olumlu, zorlama içermeyen, ince ve derin bir güç kullanımı söz konusudur. Yönetici ile çalışanların aynı seviyede olduğunu ifade eden bir iletişim tarzı görülmekte; ilişkilerde psikolojik unsurlara önem verilmektedir (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999; Erchul, Raven ve Whichard, 2001; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001; Somech ve Drach-Zahavy, 2002; Shwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005; Akt.Aslanargun, 2010:185).

Yapılan araştırmalar, etkili yöneticilerin etkili olmayanlara kıyasla daha fazla uzmanlık ve karizmatik güce sahip olduğunu göstermektedir (Yukl ve Falbe, 1991:417). Uzmanlık gücünde yöneticinin etkisi astlarca içselleştirilmekte, uzmanlık gücüne başvurulduğunda astların davranışlarında uyum ve içselleştirilmiş bir motivasyon görülmektedir. Karizmatik güçte ise yönetici astları üzerinde hayranlıkla birlikte sarsılmaz bir güven, sadakat, uyum ve sorumluluk duygusu uyandırmaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2000; Akt. Aslanargun, 2010:191). Rahim ve Buntzman (1989:207) da, kişisel güç temellerinin çalışanlar tarafından daha olumlu karşılanmasından dolayı özellikle yönetici eğitimlerinde pozisyona bağlı güçten ziyade kişisel güce daha fazla vurgu yapılması gerektiğini belirtmektedir.

Güç temellerinin çalışanlar üzerinde ne düzeyde etkili olduğunu ve çalışanların hangi tepkiyle karşılık verdiklerini belirlemek üzere sayısız araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda varılan ortak nokta, uzmanlık ve karizmatik gücün çalışanların uyma davranışı ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve çalışanların üstlerinden tatmin olma düzeyini pozitif yönde etkilediğidir (Rahim, 1994:137, Rahim, 1989:198). Bunun yanı sıra, örgütsel değişim süreçlerinde de çalışanların değişime karşı işbirlikçi tutum sergilemelerinde yöneticilerin sahip olduğu kişisel güç temellerinin daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Munduate ve Dorado, 1998). Astları tarafından karizmatik ve uzmanlık gücüne sahip olarak algılanan yöneticiler, örgütsel değişim sürecinde daha az direnç ile karşılaşmakta ve değişim sürecini daha kolay bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.

Gupta ve Sharma (2008)'nın Hindistan'da 428 alt ve orta düzey yönetici üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, kişisel güç temellerinin yöneticiye duyulan bağlılık ve yöneticiden tatmin olma düzeyi üzerinde pozisyona bağlı güç temellerinden daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Amerika'da 420 tam zamanlı çalışanlar üzerinde yürütülen bir diğer

araştırmada ise (Ward, 1998), kişisel güç temellerinin örgütteki psikolojik iklimi diğer güç temellerine kıyasla daha olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Bunun yanı sıra, kişisel güç temellerinin iş stresi ile de ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, Erkutlu ve Chafra (2006:289)'nın otel işletmelerinde yaptıkları bir araştırmaya göre, kişisel güç temelleri ile çalışanların iş stres düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticilere dair algılanan uzmanlık gücü, çalışanlar nezdinde belirsizliği azaltmakta; dolayısıyla da daha az iş stresi ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, üstün sahip olduğu karizmatik güç, astların üstlerini daha fazla benimsemesini ve işe dair daha olumlu duygu ve düşünce beslemelerini sağlamaktadır. Böylelikle yaşanan iş stresi de daha az olmaktadır.

2.3.2. Pozisyona Bağlı Güç Temelleri

Pozisyona bağlı güç temelleri, kişinin örgüt içerisindeki konumu itibariyle elde ettiği güçtür. Kişi, sahip olduğu bir takım kişilik özellikleri, yetenek, eğitim, tecrübe, bilgi ve beceri gibi bireysel unsurlar vasıtasıyla değil örgüt içindeki pozisyonu dolayısıyla bu güce sahip olur. Pozisyona bağlı güç, meşru (yasal), ödüllendirme ve zorlayıcı güç olmak üzere kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda ele alınmıştır.

- **Meşru (Yasal) Güç**

Meşru güç, bir kişinin bulunduğu konum itibariyle, diğerleri üzerinde sahip olduğu emir verme ve denetleme hakkıdır. Bir başka deyişle, eğer bir kişi diğerinin bulunduğu konum itibariyle kendisine emir verme hakkına sahip olduğunu ve kendisinin de buna uymakla yükümlü olduğunu kabul ediyorsa bu durumda emir verme ve denetleme yetkisini elinde bulunduran kişi meşru güce sahiptir (Raven ve French, 1958:400). Dolayısıyla, meşru güç, yöneticinin örgüt içerisinde teşkil ettiği konumun kendisine verdiği yetkiye dayanarak astları üzerinde emir verme ve denetleme hakkına sahip olması olarak tanımlanabilir.

Örgüt içinde belli bir mevkiye gelmiş kişi, kendisine güç yaratacak herhangi bir kişisel kapasiteye veya ayırt edici bir vasfa sahip olmasa bile; bulunduğu mevkiinin düzeyiyle doğru orantılı meşru güce ulaşır (Bayrak, 2001:25-26). Meşru güç, lider veya yöneticiye emir verme ve emirlerine uyulup uyulmadığına ilişkin denetim yapma hakkı tanır. Bu hak, diğer örgüt

üyeleri tarafından da meşru kabul edilir ve örgüt üyeleri verilen emirleri yerine getirmede kendilerini mükellef görür.

Luthans (2011:315-316), meşru gücün üç dayanağı olduğunu belirtmektedir. Bunlar; kültürel değerler, sosyal yapı ve temsildir. Bireyin içinde yer aldığı toplumun kültürel değerleri kişiye meşru güç sağlayabilir. Örneğin bazı toplumlarda, yaş veya cinsiyet gibi unsurların bazı bireylere daha fazla meşru gücü elinde bulundurma hakkı verdiği ya da en azından bu unsurların meşru güce ulaşmalarında onları öncelikli kıldığı görülebilmektedir. İkinci dayanak ise kişinin içinde bulunduğu sosyal yapıdır. Bu sosyal yapı bir aile veya örgüt olabilir. Örneğin, bir bireyin örgüte dahil olmasıyla birlikte örgütteki mevcut hiyerarşik yapıyı da kabul ettiği ve böylelikle işe başladığı varsayılır. Bunun sebebi de bireylere meşru gücü veren ve destekleyenin içinde bulunulan sosyal yapı olmasıdır. Son dayanak ise temsildir. Birey, güç konumundaki bir kimsenin veya kurumun temsilcisi olarak meşru gücü elinde bulundurabilir. Bir komitenin oturum başkanı olmak; bir sendika veya kurumun yönetim kurulu üyeliğine seçilmek veya delegelik buna örnek olarak verilebilir.

Meşru (yasal) güç, işletmelerin günlük olağan faaliyetlerini kesintisiz ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için gereklidir (Yukl ve Falbe, 1991:422). Yöneticiler tarafından da sıklıkla başvurulan bir güç temelidir. Meşru güç, yasal bir zemine oturtulduğu ve meşru kılındığı için sosyal düzlemlerde kolaylıkla kabul görmekte; bazen de kimi örgüt üyeleri tarafından bilhassa arzu edilmektedir (Rahim, 1994:139). Ancak, meşru gücün çalışanlar tarafından her zaman arzu edildiği veya tüm çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu da söylenemez. Örneğin, Lee ve Tui (2008)'in yaptığı araştırmaya göre, meşru gücün yöneticiden tatmin düzeyi ile ilişkisinin çok düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

- **Ödüllendirme Gücü**

Ödüllendirme gücü, istenilen işin, istenilen nitelik ve şartlarda, istenilen kalitede yapılmış olduğunu kabul edip; bunun karşılığı olarak da işi yapanı memnun edecek ücret artışı, terfi, takdir gibi ödül ve kaynakları işe yapana sunmayı ifade eder (Bayrak, 2001:30). Bir organizasyonda, kişi örgütsel ödül veya kaynaklara rahatlıkla erişebiliyor ve bunların dağıtımına ilişkin kontrolü elinde bulunduruyorsa o zaman bu kişi ödüllendirme gücüne sahiptir.

Ödüllendirme, ast-üst ilişkisini olumlu yönde etkileyen önemli bir güç türüdür. Yapılan araştırmalar (Sims ve Szilagyi, 1975; Podsakoff, Todor ve Skov, 1982; Rahim vd.,1994) performansa bağlı ödüllendirmenin yöneticiden tatmin olma düzeyi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak ödüllendirme gücünün, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru ölçüde kullanılması gerekir. Her ne kadar insanlar, cezadan ziyade ödüllere karşı daha duyarlı ise de (Lo ve Ramayah, 2011:101); ödüllendirme gücüne çok sık başvurulması bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirir. Lee (2008)' e göre, ödüllendirme gücüne çok sık başvurulması halinde çalışanlar herhangi bir ödüllendirme olmadan istenilen performansı göstermede gönülsüz davranmaktadır. Bu durumda, çalışanların sorumluluklarını ancak ödül mekanizmaları aracılığıyla yerine getiriyor olması sorgulanmalıdır. Bunu önlemek için çalışanların standartların üzerinde bir performans göstermeleri halinde ödüllendirmeleri daha doğru olacaktır.

Lee ve Tui (2008)'in Malezya'da imalat sektöründe yaptığı araştırma sonuçlarına göre, en fazla ödül gücüne başvuran yöneticilerin, çalışanlarına işlerinde yüksek düzeyde özerklik tanıdığı görülmüştür. Araştırmacılar, özerkliğin çalışanların hareket alanını genişlettiğini ve normalin üstünde performans sergilemelerine fırsat tanıdığını belirtmekte; bu yüzden de performansa bağlı ödüllendirmeye daha sık başvurulduğunu dile getirmektedir. Yine aynı araştırmada, ödüllendirme gücünün, yaşlı çalışanlar üzerindeki etkisinin daha az olduğu görülmüştür. Araştırmacılar bu durumun; yaşlı çalışanların gençlere kıyasla hiyerarşide daha yüksek bir pozisyonda bulunmaları ve buna bağlı olarak daha yüksek maaşla çalışmaları ya da zamanla içsel saiklerinin kendileri için daha fazla önemli hale gelmesinden kaynaklanıyor olabileceğini belirtmektedir.

Raven (1992), işletmelerde ödüllendirme mekanizmasının sağlıklı bir biçimde işlemesi ve çalışanlara edimleri doğrultusunda doğru ve uygun ödüllerin verilmesi için iş görenlerin yakından gözlemlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Verilen ödül uygun ve çalışan için değerli ise ast-üst ilişkileri güçlenir, bağlılık ve üretkenlik artar. Öte yandan, ödüllendirme sürecinde ayrımcılık yapılması, iş gören davranışlarının ve performansının doğru bir şekilde ölçümlenmemesi bu gücün etkinliğini azaltır (Barutçugil, 2004). Bunun yanı sıra, ödülün çalışan tarafından ne düzeyde anlamlı ve değerli bulunduğu da bir diğer önemli faktördür (Yagil, 2002:387). Vaad edilen ödüller çalışanlar tarafından anlamlı ve değerli görülmüyorsa ödüllendirme gücü etkisizleşir. Son olarak, yönetici çalışanın değerli, anlamlı bulduğu örgütsel ödüller üzerinde gerçekten de güç sahibi olmalıdır (Shetty, 1978:176). Çalışanlar,

yöneticinin isteklerini yerine getirdiği, emirlerine riayet ettiği takdirde üstlerinin vaat edilen ödüllere kendilerini ulaştırabileceğine; amirlerinin söz konusu ödüllere erişim ve denetim yetkisine sahip olduğuna inanmalıdır.

- **Ceza Gücü**

Ceza gücü, iş göreni belli bir yönde davranışa yöneltmek amacıyla başvurulan, temelinde korkunun yattığı tüm maddi ve manevi zorlamaları ifade eden güç temelidir. İş gören emirlere uymadığı takdirde ortaya çıkacak olumsuzluklardan korktuğu için ceza gücüne karşılık uyma davranışı sergiler (Helvacı ve Kayalı, 2011:257). En yaygın biçimleri sözlü ya da sözsüz hakaret, aşağılama, küçümseme veya sembolik jestlerdir. Arzulanmayan bir yere ya da bölüme atanma, transfer edilme ya da elindeki kaynakların alınması ceza gücünün uç örnekleridir (Barutçugil, 2004:302). Lee (2008:55)'e göre, ceza gücünün büyüklüğü, cezanın çalışan için doğuracağı olumsuzlukların düzeyi ile cezadan kaçınma olasılığının çarpımına eşittir.

Ceza gücünün etkin bir şekilde kullanılabilmesi için amirin bir şekilde astların davranışlarını gözlemleme ve kontrol etme olanağının olması gerekir (Warren, 1968:953). Ancak, ceza gücü fiilen uygulanmasa bile iş görenin, emirlere riayet etmediği takdirde amirinin örgütsel cezalandırma mekanizmalarını harekete geçirebileceğine dair inancı onun istenilen doğrultuda davranması için yeterli olabilir.

Ceza gücünün etkili bir yöntem olmadığı yaygın olarak kabul edilen bir görüştür. Hatta, yerinde ve doğru ölçülerde kullanılmadığında ast-üst ilişkisini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda ceza gücü ile yöneticiden tatmin olma düzeyi arasındaki ilişkiye dair net, tutarlı istatistikî sonuçlar elde edilememiştir. Ancak, örgütsel gerekliliklerin çalışanlar tarafından içselleştirip benimsenmesinde ceza gücünün etkili bir yöntem olmadığı bir gerçektir (Lee ve Tui, 2008:45). Ceza gücü etkili bir yöntem olmamasına rağmen Barutçugil (2004:302)'e göre, yöneticilerin kimi zaman bu güce başvurmalarının bir nedeni de örgüt içi sorunlar ve çatışmalarla yüzleşmek istememeleridir. Böyle durumlarda, sorun ve çatışmalar ceza mekanizmaları devreye sokularak giderilmeye çalışılır.

Cezanın altında yatan temel mantık, kişinin cezadan bir şeyler öğreneceği ve bu davranışı tekrarlamayacağıdır. Ancak, ceza kişiyi tekrar cezalandırılmamak için yalnızca

itaate yöneltir. Araştırmalar, ağır cezaların ancak geçici olarak etkili olduğunu göstermektedir. Aronson ve Carlsmith (1963), Freedman (1965) araştırmaları da hafif cezanın ağır cezaya göre daha etkili olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni de insanların ağır bir ceza çektiklerinde kendilerini suçun bedelini ödemiş gibi hissetmeleri ve cezanın sebebini oluşturan doğru değerleri veya davranış kalıplarını içselleştirmemeleridir (Kağıtçıbaşı, 2012:395-396). Dolayısıyla, ceza gücü etkili bir yöntem olmamakla beraber çok dikkatli kullanılmazsa uzun vadede tam tersi bir etki de yaratabilir. Kin, öfke, meydan okuma, intikam gibi fonksiyonel olmayan davranışların ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlayabilir.

İstenilen doğrultuda davranmayan veya performans göstermeyen bir çalışanın cezalandırılması çoğu zaman onun beklentiler doğrultusunda hareket etmesini sağlamaz. Belki aynı hatayı tekrarlamaz ancak kendisinden bekleneni de yapmaz. Bazı durumlarda zorlayıcı güç kullanımı, pasif-saldırgan davranışları da uyarabilir. Psikolojik olarak geri çekilmeye veya mevzilenmeye yol açabilir. Zorlanan taraf işten çıkarılamıyorsa ya da işten ayrılmak istemiyorsa cezalandırmalar fonksiyonel olmayan davranışlar ve güç mücadeleleri ile sonuçlanabilir (Barutçugil, 2004:302). Luthans (2011:315)' e göre, örgütlerdeki bir davranış ve eylem esasında ödül gücünden ziyade cezadan kaçınma dürtüsüyle ortaya çıkmaktadır. Bir çok çalışan, sadece cezalandırılmaktan korktuğu için işe tam zamanında gelmekte; veya amir dolaşırken bilhassa meşgul görünmeye çalışmaktadır. Zorlayıcı güç, her ne kadar çalışanları ceza mekanizmaları vasıtasıyla istenilen yönde davranmaya sevk etse de çalışanlar üzerindeki etkisi olumsuzdur. Örneğin, Schulz ve Teddlie (1999)'nin 38 devlet ve özel okulda 445 öğretmen üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini en düşük olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin ceza gücünü ağırlıklı olarak kullandıklarını belirttiği görülmüştür.

Pozisyona bağlı güç temelleri daha çok makama bağlı olarak ve yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim ortamlarında görülmektedir. Pozisyona bağlı güç, gücü elinde bulunduranın örgüt üyeleri karşısındaki üstün ve ayrıcalıklı konumuna işaret etmektedir (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999; Erchul, Raven ve Whichard, 2001; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001; Somech ve Drach-Zahavy, 2002; Shwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005; Akt. Aslanargun, 2010:184).

Birçok örgütte bazı yöneticiler makamına güç katarken bazı yöneticilerin de ancak makamından güç aldığı sıklıkla görülebilmektedir (Irmak ve Yaman, 2010:168). Yasal güç, ilk başta tercih edilen güç türü olup sürekli başvurulduğunda tatminsizlik, direnç ve engellenmeyle karşılanmakta, uzmanlık gücü ile desteklenmezse olumsuzlukla sonuçlanmaktadır. Sadece yasal güce dayanan bir yönetici sınırlı bir uyum sağlarken artan bir dirençle karşılaşabilmektedir. Ödül gücü ise çalışanların performansını kısa vadede doğrudan etkileyebilen bir güç türüdür. Bu gücün aşırı kullanımında, çalışanların sürekli yönlendirildiklerini hissetmelerine ve doyumsuzluk yaşamlarına neden olan bağımlı bir ilişki biçimi ortaya çıkmaktadır. Zorlayıcı güç ise çalışanları geçici olarak etkilemekte, engellenme, korku, intikam ve yabancılaşma gibi arzu edilmeyen yan etkilere yol açmaktadır. Bunun sonucunda da düşük performans, hoşnutsuzluk ve iş kaybı gündeme gelebilmektedir (Lunenberg ve Ornstein, 2000; Akt. Aslanargun, 2010:190). Dolayısıyla, ağırlıklı olarak pozisyona bağlı gücün kullanılması özellikle de kişisel güç temelleri ile desteklenmediği takdirde birçok olumsuzlukla sonuçlanacağından, doğru yerde doğru zamanda ve doğru ölçülerde kullanılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Günümüz örgütlerinde artık yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların desteği ve işbirliği gereklidir. Dolayısıyla da, yöneticinin sahip olduğu pozisyona bağlı gücünü muhakkak kişisel güç temelleri ve beşeri ilişkilerle desteklemesi ve pekiştirmesi gerekir (Peabody, 1962:470). Pozisyon gücü, örgüt kural ve politikalarının yürürlüğe sokulması ve işlerliğinin kazandırılması açısından önemlidir. Ancak doğru zamanda ve dozunda kullanılmadığı takdirde tam tersi yönde istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Ağırlıklı olarak pozisyona bağlı gücüne başvuran bir yönetici veya lider, çalışanlar üzerinde egemenlik kurma; örgüt içinde kendi hükümranlığını sürdürme hatasına da kolaylıkla düşebilmektedir. Pozisyona bağlı güç doğru zamanda ve dozunda kullanılmadığı takdirde gücün yozlaştırıcı etkisine davetiye çıkarmaktadır (Yukl, 2010:169). Nitekim, tarihin pozisyona bağlı gücünü kötüye kullanan liderler ve buna maruz kalan bir çok izleyici örnekleriyle dolu olduğu görülmektedir.

Rahim ve Buntzman (1989:206), bireylerin organizasyon içindeki pozisyonlarının yükselmesine paralel olarak gücün metamorfik etkisi sonucu bir takım yanılsamalara kapıldığına dikkat çekmektedir. Gücün metamorfik etkisi sonucu yöneticiler, kimi zaman astlarının olumlu iş çıktılarını, astlarının içsel dinamiklerinden ziyade kendi liderlik veya yöneticilik kabiliyetlerine dayandırabilmektedir. Böyle bir durumda, eğer bir çalışan

başarısını kendi dinamikleri ile ilişkilendiriyorsa, amirinin ağırlıklı olarak pozisyon gücüne vurgu yapması çalışanlarda ters tepki yaratacaktır. Öte yandan bu gibi durumlarda yöneticinin kişisel gücünü ön planda tutması çalışanlar üzerinde daha olumlu bir etki bırakacak; onların iş performansları ve çıktılarına dair kontrolün kendilerinde bulunduğuna dair algılarını muhafaza etmelerini sağlayacaktır.

İş görenler tarafından algılanan pozisyona bağlı güç, kimi zaman iş görenlerin strese girmelerine de sebep olabilmektedir. İş görenin, iş performansının izleneceğini ve yükümlülüklerinin yerine getirip getirilmediğine bağlı olarak amirin pozisyon gücünden doğacak yaptırımlarla karşılaşacağını bilmesi iş görenler üzerinde kaygı ve strese yol açabilmektedir (Erkutlu vd., 2011:200). Yapılan araştırmalar (Sheridan ve Vredenburgh, 1978; Karasek, 1979; Busch, 1980; Cohen ve Wills, 1985; Podsakoff ve Schriesheim, 1985; Erkutlu ve Chafra, 2006), pozisyona bağlı güç temelleri ile çalışanların iş stresi düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

2.4. Yöneticilerin Güç Temelleri Seçiminde Etkili Olan Faktörler

Yöneticilerin hangi güç temellerine başvuracaklarına dair yaptıkları tercihlerde etkili olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar; yönetici ve kendisine bağlı olarak çalışan astların bireysel özellikleri, ast-üst ilişki kalitesi ve örgütsel unsurlardır (Shetty, 1978; Yukl 2010):

Yöneticilere İlişkin Bireysel Özellikler: Kişilik, öz güven, motivasyon, yaş, eğitim tecrübe ve cinsiyet yöneticilerin bireysel özellikleri olarak güç temellerini etkilemektedir. Söz konusu bireysel öğeler aşağıdaki gibidir:

- **Kişilik:** Yetkeci (otoriter) kişilik tipindeki yöneticiler daha çok zorlayıcı ve yasal güçlerine başvurma eğilimindedir. Yetkeci kişilik tipi; gelenekçi, yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip ve belirsizliğe karşı toleransı çok düşük olan bireyler olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bu kişilikteki yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak ve astlarının öngörüldüğü şekilde davranmasını sağlamak amacıyla ağırlıklı olarak meşru (yasal) güçlerine başvurmayı tercih etmektedir.

- **Özgüven ve Motivasyon:** Öz güven düşüklüğü yöneticide biçimsel kural ve politikalara sıkı sıkıya bağlı kalmayı tercih etmesiyle kendini göstermektedir. Bunun yanı sıra, öz

güven eksikliğinin yöneticinin astlarını etkilemede uzmanlık gücüne başvurmasına bir engel oluşturabildiği; sert güç kullanımını tetikleyebildiği görülmektedir. Scwarzwald ve Koslowsky (1999, Akt. Pierro, 2008:1934), kendine güven düzeyi düşük olan bireylerin daha fazla sert güç kaynaklarına başvurma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Böylelikle, başkalarıyla kıyaslandığında kendi yetenek ve kabiliyetleri ile güvensizlik yaşayan bireyler sert güç kullanımı ile arzu ettikleri üstünlük duygusunu tadabilmekte ve eksiklik duygusunu bertaraf edebilmektedir. Raven (1992)'e göre ise kişinin güç kullanımındaki tercihi içsel ihtiyaçları ile de yakından ilişkilidir. Statü, bağımsızlık ve güç ihtiyacı, kişiyi sert güç kaynaklarına başvurmaya itebilmektedir. Raven (2008:5), yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip lider veya yöneticilerin daha fazla gayri şahsi zorlayıcı güç ile meşru güce başvurduklarını belirtmektedir. Öte yandan, yüksek ilişki ihtiyacında olan, ilişki yönelimli yöneticiler ise karizmatik ve uzmanlık gücünü, bilhassa da şahsi ödüllendirme gücünü tercih etmektedir. Başarı yönelimliler de bilgi ve uzmanlık gücüne ağırlık vermektedir.

- **Yaş, Eğitim ve Tecrübe**: Yöneticinin sahip olduğu eğitim, tecrübe ile yaşının da güç temeli seçiminde etili olduğu görülmektedir. Yeterli bilgi, donanım ve tecrübeden yoksun bir yönetici ağırlıklı olarak pozisyona bağlı gücüne başvurma eğilimindedir. Örneğin, kıdemsiz, kısa bir süre önce yöneticilik pozisyonuna gelmiş yöneticiler daha çok ceza ve ödül güçlerini kullanma eğilimindedir. Kendini güvende hissetmeyen, astlarının kendinden daha çok bildiğini ve daha başarılı olduğunu düşünen yöneticiler de daha çok zorlayıcı ve makam gücünü tercih etmektedir (Aslanargun, 2010:185). Bunun yanı sıra, genç yöneticilerde kendini kabul ettirme ve kendini gösterme ihtiyacı daha yüksek olduğundan genç yöneticilerin başarı (performans) gücüne daha sık başvurduğu görülmektedir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte uzmanlık ve özdeşleşme gücü daha çok kullanılmakta; ancak bu arada yaşla birlikte yükselen pozisyonun getirdiği güç türlerinin ihmal edilmediği görülmektedir. Son olarak, eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin uzmanlık gücünü kullandıkları, eğitim gücü düşük olanların ise cezalandırma gücünü daha sık tercih ettikleri görülmektedir. (Bayrak, 2011:36-37).

- **Cinsiyet:** Güç kaynağı seçiminde etkili olan bir diğer unsur da cinsiyet faktörüdür. Erkek yöneticiler kadınlara kıyasla daha çok sert güç türlerini kullanma eğilimi göstermektedir. Bunun bir sebebi de erkeklerin toplum tarafından beklenen ve arzu edilen etkin, rekabetçi, zorlayıcı, baskın, cüretkar ve güçlü özellikleriyle uyumlu olacak şekilde daha fazla etkili

olma çabası içerisine girmeleridir. Öte yandan, kadınlar ise daha çok işbirliğine dayalı, iletişim eksenli davranmayı seçmektedir (Aslanargun, 2010:184). Cinsiyetin güç temellerine başvurma sıklığı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada (Bui, Raven ve Schwarzwald, 1994), erkek yöneticilerin, amir-çalışan ilişkisinden duydukları tatmin düzeyi düştükçe astlarına yönelik sert güç kaynaklarına daha sıklıkla başvurdukları; kadın yöneticilerin ise ilişkinin kalitesi her ne olursa olsun yumuşak güç kaynaklarını tercih ettiği gözlemlenmiştir. İlköğretim okul müdürleri üzerinde yapılan bir diğer araştırmaya (Helvacı ve Kayalı, 2011) göre ise, okul müdürleri erkek öğretmenler üzerinde bayan öğretmenlere kıyasla daha fazla zorlayıcı güç kullanmakta; bayan öğretmenlere yönelik ise kişisel güç temellerine daha fazla başvurmaktadır.

Astlara İlişkin Bireysel Özellikler: Yöneticilerin hangi tür güç kaynaklarını kullanacaklarına dair seçimlerinde etkili olan bir diğer faktör de astların bireysel özellikleridir. Astların profesyonellik düzeyi, psikolojik ihtiyaçları, kültürel geçmişleri ve iş tecrübeleri; yöneticilerin güç temelleri tercihini etkilemektedir. Astlara ilişkin bireysel özellikler aşağıdaki gibidir:

- **Profesyonellik Düzeyi:** Yapılan araştırmalar profesyonel çalışanların yüksek düzeyde özerklik istediklerini ve otoriter yönetimlere karşı olduklarını göstermektedir. Bu kişiler örgütsel faaliyetlere ilişkin yüksek düzeyde katılımı arzu etmektedirler. Dolayısıyla profesyonel çalışanlara yönelik güç kullanımında, pozisyona bağlı güçten ziyade ağırlıklı olarak uzmanlık gücüne başvurulması daha doğru olacaktır.

- **Psikolojik İhtiyaçlar:** Kişisel önceliği fizyolojik ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlar olan çalışanlara yönelik ağırlıklı olarak meşru (yasal) ve ödüllendirme gücünün kullanılması etkili olacaktır. Bu kişiler örgütsel çıktılar üzerinde etkilerinin olup olmaması ile fazla ilgilenmemekte; temel ihtiyaçlarının karşılanması ile yeterince tatmin olmaktadır. Öte yandan, büyüme, gelişim veya özerklik gibi psikolojik gereksinimleri olan çalışanlar örgütsel çıktılar üzerinde bir katkılarının olmasını arzu etmekte; bu kişilere yönelik ise ağırlıklı olarak kişisel güç temellerine başvurulması gerekmektedir. Ancak bu çalışanların örgütün bütünü üzerinde etkili olacak bir güç arayışında olabilecekleri de unutulmaması gerekir.
- **Kültürel Geçmiş:** Astların kültürel geçmişleri de güç kaynağı seçiminde etkili olan bir diğer faktördür. Örneğin bazı kültürlerde otorite figürlerine sorgusuz sualsiz itaat kabul görüp onaylanırken bazı kültürlerde de bu şekilde bir mutlak itaat dirençle

karşılanmaktadır. Örneğin, dünyada diğer ülkelere kıyasla otoritelere karşı en az saygı duyan toplumların İngiliz ve Amerikalılar olduğu söylenebilir. Öte yandan Japonlar pozisyona bağlı güce ve otoritelere karşı daha kabullenici ve itaatkar bir tutum sergilemektedir. Öte yandan, Rahim (1994:140) bireyci kültürlerde yöneticilerin ödüllendirme ve cezalandırma güç kaynaklarına başvurmakta kendilerini daha özgür hissettiğini; toplulukçu kültürlerde ise yöneticilerin grup norm ve ahengini düşünmek zorunda olduğundan bu konuda kısıtlandıklarını belirtmektedir. Rahim, Kim ve Kim (1994:149) de, toplulukçu kültürlerle kıyaslandığında, bireyci kültürlerdeki yöneticilerin pozisyona bağlı gücünü sıklıkla kullanmasının daha fazla kabul gördüğünü belirtmektedir. Nitekim, Rahim ve arkadaşlarının (1994), 459 Amerikalı ve 625 Güney Koreli yönetici üzerinde yaptığı bir araştırma sonuçları da araştırmacıların görüşleri ile paraleldir. Buna göre, bireyci olarak nitelendirilen Amerika örneklemindeki yöneticilerin amirlerine yönelik algıladıkları pozisyona bağlı gücün -toplulukçu bir kültüre sahip olan Güney Koreli yöneticilere kıyasla- daha yüksek çıktığı görülmüştür. Rahim, Khan ve Uddin (1994:338) ise hem bireyci hem de toplulukçu kültürlerde uzmanlık gücünün çalışanların örgüte bağlılıklarında ve iş performanslarında etkili bir güç temeli olduğunu belirtmektedir. Uzmanlık gücünün yanı sıra, bireyci kültürlerde meşru ve karizmatik güç; toplulukçu kültürlerde ise sadece meşru güç etkili sonuçlar vermektedir.

- **İş Tecrübesi ve Olgunluk Düzeyi:** Astların bireysel özelliklerine ilişkin bir diğer faktör de çalışanın sahip olduğu iş tecrübesi ve olgunluk seviyesidir. Deneyimsiz, yeni işe başlayan bir çalışana yönelik yasal güçle beraber ödüllendirme gücünün birlikte kullanımı bu çalışanın istenilen iş performansını göstermesi bakımından daha etkili sonuçlar verecektir. Hangi güç temelinin ağırlıklı olarak kullanılacağı astların işe bağlı olgunluk seviyesi ile de yakından ilişkilidir. Astların olgunluk seviyesi arttıkça yöneticilerin de daha az komuta etme ve daha az pozisyona bağlı güce başvurmaları gerekmektedir (Natemeyer ve McMahon, 2001:251). Bunun yerine daha katılımcı ve yetki devreden bir lider veya yönetici olarak kişisel güç temellerine ağırlık vermeleri yerinde olacaktır.

Ast-Üst İlişki Kalitesi: Üstün, astına yönelik duygu ve düşünceleri amirin güç temeli seçiminde önemli bir faktördür. Eğer amir, asta karşı olumsuz duygular besliyorsa bu durumda amirin sert güç temellerine yönelmesi daha büyük bir olasılıktır. Tersi durumda, amir daha çok yumuşak güç türlerini tercih edecektir. Ast-üst ilişki kalitesinde, amirlerin astlarına yönelik duyguları kadar astların amirlerine ilişkin algıları da önemli bir rol

oynamaktadır. Astların amirlerine yönelik algıları ve kullanılan güç türlerine ilişkin sergiledikleri tutum ve davranışlar birbirinden farklıdır. Bunun bir sebebi de amirin astarıyla kurduğu ilişkilerin yakınlık derecesi ve mahiyetinin birbirinden farklı olmasıdır. Her bir çalışan amiri ile farklı bir etkileşim içerisine girmekte dolayısıyla yöneticisine dair düşünce ve algıları aynı olmamaktadır. Ayrıca, çalışanın bireysel farklılıklarıyla beraber çalışan ile amiri arasında yaşanan geçmiş tecrübeler de çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, aynı amire bağlı olarak çalışan astların amirlerinin sahip olduğu güce ve davranışlarına ilişkin algılamaları; sergiledikleri tutum ve davranışları da birbirinden farklı olmaktadır (Atwater ve Yammarino,1996:8). Bu durum, amirin güç temeli tercihinde önemli bir etkendir. Örneğin, amir zorlayıcı gücü tercih etmesine ve bu gücünü de etkili bir şekilde kullanabilecek olmasına rağmen; bu güç bazı astlar tarafından kınanabilir veya dirençle karşılandığında amir zorlayıcı güce başvurmaktan vazgeçebilir (Raven, 2008:6); ve diğer güç temellerine yönelebilir.

Örgütsel Unsurlar: Güç tercihini etkileyen örgütsel unsurlar; işin tabiatı; belirsizlik düzeyi ve ulaşılmak istenen örgütsel amaçlar olarak sıralanabilir. Çıktılarının kolaylıkla gözlemlenebildiği bir diğer deyişle performans görünülürlüğünün yüksek olduğu rutin görevler için ceza ve ödüllendirme gücü gibi pozisyona bağlı gücün kullanılması kısa vadede etkili sonuçlar verir. Ancak ceza ve ödül gücünün etkili bir şekilde kullanılması görev üzerinde etkili bir denetim ve kontrol sürecini de gerektirir. Görev çıktılarının net bir şekilde gözlemlenemediği durumlarda ise ödül ve ceza gücü yeterli değildir. Çalışanın görevini etkili bir şekilde ifa edebilmesi için sadece itaat değil işi benimsemiş olması da gerektiğinden uzun vadeli sonuçlar için uzmanlık ve karizmatik gücün devreye sokulması gerekir.

Bir diğer örgütsel unsur ise çevresel belirsizlik düzeyidir. Belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kişisel güce başvurulması; çevresel öğelerin homojen ve durağan olduğu koşullarda ise pozisyona bağlı gücün kullanılması daha doğrudur. Yönetici ya da liderin ne kadar güce ihtiyacı olduğu veya hangi güç temelini kullanacağı ulaşılmak istene amaçlara da bağlıdır. Örneğin büyük çaplı örgütsel değişimlerin gerekli olduğu durumlarda lider ya da yönetici daha fazla güce ihtiyaç duyabilir. Örgüt üyelerini ikna etmek, direnişle mücadele etmek, uzun vadeli çıkarlar için kısa dönemli bazı fedakarlıkları örgüt üyelerine benimsetmek liderin daha fazla gücü elinde bulundurmasını gerektirir. Bu gibi durumlarda lider ya da yöneticinin, değişimin gerekli ve kaçınılmaz olduğuna dair çalışanları ikna etmek için önemli

ölçüde uzmanlık ve karizmatik güce; direnişin üstesinden gelmek içinse de pozisyon gücüne ve politik beceriye sahip olması gerekir.

2.5. Kişiler Arası Güç Tepkileri

Etzioni (1961), astların, yöneticilerin güç kullanımına karşılık olası dört farklı yaklaşıma sahip olabileceğini belirtmektedir. Çalışan, yöneticinin güç kullanmasına karşılık hesapçı bir tutum takınabilir; bir diğer deyişle cezadan kaçma ve ödüllere ulaşma güdüsüyle hareket edebilir. Veya kişi, bireysel talepleri, öncelikleri ve değer sistemi üstünün talepleriyle örtüşmediği halde sadece amirine duyduğu hayranlık veya saygı sebebiyle onun talimatlarını yerine getirir. Bir başka alternatifte ise ast, amirinin isteklerini kendi bireysel öncelikleri ve değer sistemi ile örtüştüğünden kabul eder ve talimatlarını yerine getirir. Son olarak, ast amirinin taleplerine karşılık yabancılaşma; uzaklaşma ile tepki verebilir; kimi zaman da örgütün bütününe olumsuz etki edecek davranışlarla tepkisini gösterebilir (Randolph ve Kemery, 2011:99). İster toplumsal, ister örgütsel yaşamda olsun bireylerin, güç kullanımına karşılık verdiği tepkilerin uyma veya uymama olarak iki ana kategoriye ayrıldığı söylenebilir. Uyma tepkisinin itaat, benimseme ve özdeşleşme olarak üç biçimde; uymamanın ise bağımsız uymama ve ters tepki göstererek uymama olarak iki biçimde ortaya çıktığı görülmektedir.

2.5.1. Uyma

Uyma davranışının üç ayrı türü olan itaat, özdeşleşme ve benimseme, ilk defa Kelman (1961) tarafından ele alınmıştır. Bu üç ayrı uyma tepkisi, kişiye farklı yönlerden fayda sağlamaktadır. İtaatin sağladığı fayda, insanlar tarafından kabul edilmek, ödüllendirilmek veya cezadan kaçınmaktır. Özdeşleşmede ise birey, değer verdiği kimselere benzeme, onlar gibi olduğunu düşünme olanağını bulur. Benimseme ya da kendine mal etmenin kişiye sağladığı fayda, kişinin doğru olduğuna inandığı şeye inanma ve onu uygulamaya koyma ihtiyacını tatmin etmesidir. Böylece, itaat ve özdeşleşme, diğer insanlara dönük olarak onlarla ilişkileri olumlu yönde geliştirme veya devam ettirmeyi sağlarken; benimsemede kişisel bir ihtiyaç tatmin edilir. İtaat sonucu sergilenen davranış bireyin gerçek tutumunu yansıtmaz; benimsemede yansıtır; özdeşleşmede ise durum ikisinin ortasında bir yer alır. Herhangi bir sosyal etkiye karşı, önce itaat, sonra özdeşleşme ve nihayet benimseme yoluyla uyma davranışı gerçekleşebilir. Örneğin, bir çocuk babasının sözünü önce cezalandırılmaktan korktuğu için; sonra babasına benzeyebilmek için ve en son da babasının görüşlerini doğru

bulduğu için dinleyebilir. Ancak, bu durum her zaman için itaat, özdeşleşme ve benimsemenin birbirini izlediği anlamına gelmez (Kağıtçıbaşı, 2012:101-103).

Cobb (1984:487) ve Sachau, Houlihan ve Gilbertson (1999:612)'a göre, kişinin güç kullanımına karşı uyma tepkisi gösterip göstermeyeceği ya da hangi tür uyma davranışıyla karşılık vereceği; hem durumsal hem de bireysel faktörler tarafından belirlenir. Bunun yanı sıra, genelde güç kullanımına karşı rıza gösterildiğinde kişinin talepleri tam da istenilen şekilde yerine getireceği düşünülmekte; kişinin kişilik özellikleri ve yetenekleri, yöneticinin verdiği emirlerin/talimatların mahiyeti, bunların veriliş tarzı, astların inançları, beklentileri ve değer yargıları gibi daha bir çok faktör göz ardı edilebilmektedir.

Hope ve Pate (1988); Braine, Pomerantz, Lorber ve Krantz (1991) ise uyma tepkisini beklenti teorisi çerçevesinde ele almaktadır. Buna göre, bir iş gören; üstünün emirlerini istenilen şekilde yerine getirebileceğine inanıyorsa; talimatları yerine getirdiği takdirde bir takım fırsatlarla; yerine getirmediğinde de bazı olumsuzluklarla karşılaşacağını düşünüyorsa kişi uyma tepkisi gösterecektir.

Warren (1968)'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre, ödüllendirme ve cezalandırma gücünün itaat; uzmanlık ve karizmatik gücün ise benimseme ve/veya özdeşleşme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, astların davranışları ve iş performanslarının yakından gözetimi ve kontrolünün mümkün olduğu durumlarda, ödüllendirme gücünden ziyade zorlayıcı güce karşılık iş görenler daha fazla itaat tepkisini göstermektedirler. Rodrigues ve Lloyd (1998)'in Brezilya ve Amerika'da yaptığı araştırma sonuçları da bireylerin ödül, karizma ve bilgi gücüne karşı sergiledikleri uyma davranışını; diğer güç türlerine verdikleri uyma tepkisine kıyasla daha fazla "kontrol edilebilir ve içsel nitelikte" bir davranış olarak algıladıklarını göstermektedir. Öte yandan, Rahim ve Buntzman (1989:198) da astların uyma davranışı sergilemesinde uzmanlık, karizmatik ve bir dereceye kadar da yasal gücün daha etkili olduğunu belirtmektedir. Ceza ve ödül gücünün uyma tepkisi üzerine etkisi göreceli olarak daha zayıftır. Gupta ve Sharma (2008)'nın Hindistan'da 428 alt ve orta düzey yöneticiden oluşan 19 örgüt üzerinde gerçekleştirdikleri bir başka araştırmada da çalışanların sert güç türlerinden ziyade yumuşak güç kullanımına karşı daha fazla uyma tepkisi verdiği görülmüştür.

Crutchfield (1955) kişisel farklılıkların uyma tepkisi göstermede etkili bir faktör olduğuna dikkat çekmektedir. Uyan ve uymayan olmak üzere iki farklı denek grubu üzerinde yürüttüğü araştırma sonuçları; uyma tepkisi göstermeyen deneklerin daha yüksek düzeylerde "entelektüel etkinlik", "ego gücü", "liderlik yeteneği" ve "sosyal ilişkilerde olgunluk" gibi özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık uyma davranışı sergileyen deneklerde ise "aşağılık duygularının", "katı ve aşırı benlik kontrolünün" ve "yetkeci tutumların" daha fazla görüldüğü ortaya çıkmıştır (Kağıtçıbaşı, 2012:94). Çalışanların uyma davranışları üzerine yapılan bir diğer araştırmaya (Pierro, Cicero ve Raven, 2008) göreyse; kontrol arzusu, motivasyon yönelimi (içsel veya dışsal), kendine güven ve bireyin kendini sunum tarzı gibi bireysel özelliklerin çalışanların uyma tepkisi göstermelerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, yumuşak güç kullanımına karşı gösterilen uyma tepkisi; içsel motivasyon, kontrol arzusu, kendine güven ve rekabetçi sunum tarzı ile; sert güç kullanımına karşı gösterilen uyma tepkisi ise dışsal motivasyon yönelimi ve bireyin kendini geçimli/uzlaşılabilir sunması ile pozitif yönde ilişkilidir.

Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri (2001), 232 hemşire ve 32 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada amir-işgören arasındaki profesyonellik farkının uyma davranışı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, amir çalışan arasındaki profesyonellik (işe dair bilgi, beceri, tecrübe, kıdem) bakımından fark ne kadar büyükse astlar üstün uyguladığı güç kullanımına karşılık daha fazla uyma davranışı göstermektedir. Fark azaldıkça astlar uyma davranışı göstermede daha gönülsüz davranmaktadır. Araştırmacılar bu gönülsüzlüğün astların içten içe düşündüğü adaletsizlik duygusunun bir göstergesi olabileceğini belirtmektedir. Amirin, astlarından profesyonel açıdan pek te üstün olmamasına rağmen daha ayrıcalıklı bir konumda olması çalışanlarda bir rahatsızlık yaratmaktadır. Çalışan, üstün talimatlarına uymayarak üstün kontrol alanını sınırlandırmakta böylelikle kendi içinde bir nebze de olsa adalet ve hakkaniyeti sağladığını düşünmektedir.

2.5.2. İtaat

İtaat sonucu uyma davranışının temelinde, uyulanın uyanın üstündeki gücü ya da kontrolü vardır. Örneğin trafik polisinden ceza almamak için belli bir hızın altında giden kişinin davranışı trafik polisinin kişi üstündeki kontrolüne dayanır. İtaat davranışının kişiye sağladığı yarar, insanlar tarafından kabul veya onay görme; cezadan kaçınma ya da ödüllendirilmektir. İtaate dayanan uymada, davranışta görülen değişmenin altında gerçek tutum ya da fikir değişmesi yoktur. Bir diğer deyişle kişinin gözlenen davranışı gerçek

tutumunu yansıtmaz (Kağıtçıbaşı, 2012:100-103). Max Weber (1947/2013) ise, itaatin, yalnızca biçimsel bir formaliteden veya yükümlülükten kaynaklandığını belirtmektedir. Buna göre, yukardan gelen emirlerin muhtevasının değerli ya da değersiz olması önemli değildir; itaat bireylerin şahsi tutumundan bağımsız olarak sergilenir.

Mouzelis (2003:67-68), örgülerde tüm biçimsel kurallara çalışanların otomatik olarak her zaman için itaat etmesinin mümkün olmadığına dikkat çekmektedir. Bireylerin daima örgüt hedefleriyle uyuşmayan kendi hedeflerinin olması veya biçimsel kuralların sosyal etkileşim sürecinde kendiliğinden gelişen biçimsel olmayan kural veya normlarla çatışması, örgüt üyelerinin itaatinin daima problemli olmasına ve önceden tahmin edilememesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel davranışı kontrol etmede tam anlamıyla başarıya ulaşılamamasındaki en temel faktör insan unsurudur.

2.5.3. Özdeşleşme

İnsanlar, bazı durumlarda bir diğer kişi ile kendileri arasında görünmez bağlar kurmakta ve kendilerini karşısındaki kişi ile özdeşleştirme eğiliminde olmaktadır. Bu özdeşleşme eğilimi, "kaynağa benzeme çabası" olarak da adlandırılabilir. Özdeşleşme davranışının temel nedeni kişilerin kendilerini özdeşleştirdikleri bireyle iyi ilişkiler kurma veya mevcut ilişkilerini sürdürme ve pekiştirme isteğidir (Yılmaz, 2012:32). Özdeşleşme davranışının temelinde uyulanın cazibesi, değeri vardır. Uyulanın, uyanın gözündeki değeri devam ettikçe özdeşleşme de devam eder; bu değer kaybolursa özdeşleşme de ortadan kalkar. Özdeşleşme davranışının kişiye sağladığı yarar; bireyin değer verdiği kimselere benzediğini, onlar gibi olduğunu hissetmesini sağlamasıdır. Özdeşleşme ile davranışta görülen değişimin altında tutum veya fikir değişimi olabilir de olmayabilir de. Olsa da ancak kendisiyle özdeşleşilen kimse, kişinin gözünde değerini koruduğu müddetçe olur; sonra kişi tekrar daha önceki tutumuna geri dönebilir (Kağıtçıbaşı, 2012:101-103). Bir diğer deyişle gözlenen davranışın altında fikri ve tutum değişimi hem olabilir hem de olmayabilir.

2.5.4. Benimseme

Benimseme davranışında kişi, bir kurala ya da görüşe onun gerçekten doğru olduğuna inandığı için uyar. Benimseme davranışının temelinde, kişinin bir görüş, kural veya fikre inanması; onu doğru olarak kabul etmesi ve kişinin doğru bildiği şeyi yapma arzusu vardır. Benimsemede kişi kendinden istenilen davranışla değerlerinin uyum içinde olduğunu düşünüyorsa tepkisini benimseme olarak verecektir. Burada önemli olan kaynağın

inandırıcılığıdır (Yılmaz, 2012:33). Bir diğer deyişle, değer ve fikir uyuşması bir de kaynağın doğruluğu ve inandırıcılığı ile desteklenmesi halinde benimseme tepkisi ortaya çıkmaktadır.

Bireyler, iki nedenle benimseme davranışında bulunur. Birinci neden, benimseme ile belirli ihtiyaçlarının karşılanması veya problemlerinin çözümlenmesidir. İkinci neden ise, benimsenen tutum veya davranışların başka insanların da tutum ve davranışlarıyla benzerlik göstermesidir (Bayrak, 2001:33). Benimseme ya da kendine mal etme davranışının kişiye sağladığı yarar; onun doğruyu anlama ve uygulama uyma ihtiyacını tatmin etmesidir. Benimseme ile uymada davranış değişikliğiyle birlikte tutum veya fikir değişimi de görülür. Bir başka deyişle, itaatin tersine gözlenen davranış kişinin gerçek tutumunu yansıtır. Benimsemede birey bir sosyal etki ya da kurala uyması beklendiği için ya da başkalarından çekindiği, korktuğu için, ya da onlara benzemek için uymaz, doğru ve değerli bulduğu için uyar. Bir diğer deyişle, benimsemenin dayanak noktası dışarıdaki sosyal etki değil, kişinin kendi görüşüdür (Kağıtçıbaşı, 2012:101-105).

2.5.5. Uymama

İnsanlar, düzeyleri farklı olmakla beraber kendi davranışları üzerinde kişisel bir kontrole sahip olduğunu hissetme arzusu içindedirler. Brehm (1966); Brehm ve Brehm (1981), kişisel kontrol arzusundan yola çıkarak psikolojik direnme kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre, insanlar belli davranışsal özgürlüklere sahip olmak istemekte; dolayısıyla da bu özgürlükleri sınırlandırma çabalarına da tepki göstermektedir (Kağıtçıbaşı, 2012). İlk olarak, Brehm (1966) tarafından tanımlanan, bireyin dayatmalar karşısında veya belli bir davranışa kendisini zorunlu hissetmesi halinde ortaya çıkan psikolojik tepkisellik, direnmenin ardındaki temel sebeptir. Brehm ve Brehm (1981), bireyin itaat etmesi için baskı yapıldıkça özgürlük veya özerklikteki azalmaya bağlı olarak kişinin psikolojik tepkisellik düzeyinin de arttığını belirtmektedir (Sachau, Houlihan ve Gilbertson, 1999). Dolayısıyla kişide uymamama veya ters tepki gösterme güdüsü tetiklenmektedir.

Uymama davranışı, bağımsız uymama ve ters tepki göstererek uymama olarak ikiye ayrılır. Bağımsız uymamada, dışarıdan gelen sosyal etki birey tarafından kabul görmemekte ve kişi uymama davranışı sergilemektedir. Ters tepki göstererek uymama davranışında ise bir direniş söz konusudur. Bu direniş, etkinin birey tarafından doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesi ile ilgili değildir. Önemli olan sadece etkiye karşı direnmedir (Kağıtçıbaşı, 2012:104). Tepkisellik kuramı, bireylerin tamamıyla edilgen olmaktan hoşlanmadıklarını,

çevreleri üzerinde kişisel kontrolleri olmasını arzu ettiklerini dile getiren Bandura (1982) tarafından da destek görmüştür. Tepkisellik düzeyi ve şiddeti kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Yapılan bazı araştırmalarda, gençlerin (Hong, 1994) ve erkeklerin (Joubert, 1990) tepkisellik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Sachau, Houlihan ve Gilbertson 1999:614). Sachau ve arkadaşları (1994), yöneticiden tatmin olma düzeyinin düşük olduğu durumlarda çalışanların daha fazla uymama davranışı sergileyeceğini belirtmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanın iş arkadaşlarına duyduğu güven ve onlardan aldığı desteğin de uymama davranışını tetikleyebileceğini ifade etmektedir. Çünkü, çalışma arkadaşlarından alınan destek veya onlara duyulan güven kişinin kendisini daha rahat ve güvende hissetmesini sağlamakta ve böylelikle kişinin direnç göstermesi kolaylaştırmaktadır.

2.6. Güç Araştırmalarında Farklı Yaklaşımlar

Karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olan güç, literatürde çeşitli yaklaşımlar etrafında ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar; motivasyonel; bilişsel ve davranışsal; kaynak bağımlılığı ve sosyal mübadele; yapısal ve durumsal olmak üzere altı ana başlık altında toplanabilir. Bu yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

2.6.1. Motivasyonel Yaklaşım

Motivasyonel yaklaşımda güç, insanoğlunun genelinde var olan, düzeyi kişiden kişiye farklılık gösteren, içten gelen doğal bir güdü; ihtiyaç olarak ele alınmaktadır. Sosyal bilimlerin çeşitli alanlarından pek çok düşünür ve kuramcı insanlardaki bu güç ihtiyacına değinmiş; iktidar arzusunun insan yaşamı üzerindeki etkilerini çeşitli yönlerden ele almıştır.

İngiliz fiolozof ve siyaset kuramcısı Thomas Hobbes (1588-1679), batı siyaset biliminde Machiavelli'nin Hükümdar'ı değerinde önemli bir başyapıt sayılan Leviathan (1651/2007)'da bütün insanlardaki durmak bilmez kudret arzusuna dikkat çekmektedir. Hobbes (1651/2007:76), bütün insanlarda var olan ve ancak ölümle sona eren bir güç ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni, insanın elde ettiğinden daha büyük bir hazza ulaşmayı istemesi veya ölçülü bir kudretle yetinmemesi değil; hali hazırda elinde bulundurduğu kudreti güvence altına alamayacağı gerçeğini bilmesidir. Bundan dolayıdır ki, en büyük kudrete sahip olan krallar, bu kudreti yurt içinde yasalarla, yurt dışında ise savaşlarla güvence altına almaya çalışmaktadırlar. Bu bittiğinde, arkadan yeni bir arzu

gelmekte; bazen yeni fetihlerin şöhreti, bazen refah ve sefahat; bazen de sanatsal veya bilimsel bir alanda hayranlık kazanma arzusu ortaya çıkmaktadır.

Nietzsche'ye göre, güç istenci insanoğlunun genel bir eğilimidir ve yaşamın bütün alanına yayılmış bir haldedir. Örneğin, insanların tarih boyunca sürdürdüğü hakikat arayışı ve hakikatı bulma isteği de aslında bir tür güç istencidir (Becermen, 2010:361-362). Nietzsche (1901/2010:482)'ye göre, her canlı kendi gücüyle erişebildiği yere kadar erişir ve daha güçsüz olanı ezer; böylece aslında kendi içinde bir keyif alır. Canlılardaki her davranış bir bütün olarak esasında güç istencinden kaynaklanır.

Nietzsche (1901/2010:484)'ye göre güç istencinin gizlenmiş bazı biçimleri de vardır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Örneğin, tinsel özgürlük, güç istencinin gizlenmiş bir biçimidir. Bunun en düşük düzeydeki hali varoluş istenci bir çeşit kendini koruma dürtüsüdür. Özgürlük ve bağımsızlık da yine bir başka gizlenmiş güç istencidir.

- İnsanlar kimi zaman da güç istencini daha büyük bir bütün içinde de tatmin etme yoluna gidebilir. Örneğin güçsüzlerin güçlülere itaati; iktidarda olanların da kendilerini diğer büyük kalabalıklar için vazgeçilmez ve yararlı kılma çabaları buna örnek verilebilir.

- Güçsüzlerin güce sahip olanlardan daha yüksek rütbede olmaya ilişkin hayali avuntuları bile aslında güç istencinin gizlenmiş bir diğer biçimidir. Bunun yanı sıra, görev düşüncesi ve vicdan, daha güçlü olanların bile yargılanmasına izin veren sosyal bir düzenin tertip edilmesi ve kabul edilmesi de insanların güç istençlerinin gizlenmiş bir diğer biçimidir.

Russell (1938/1990:14), İktidar adlı kitabında, insanın biricik, en güçlü güdülerinden birinin iktidar aşkı olduğunu ancak bu güdünün insanlar arasında farklı şiddet düzeylerinde mevcut olduğunu belirtmektedir. İktidar aşkı, çekingen yaratılışlarda öndere uyma kılığına bürünmüştür; bu da atılgan insanlardaki iktidar dürtüsünün yayılma alanını büyütür.

Russell (1938/1990)'a göre, iktidar aşkı diğer insanlar üzerinde istenilen etkileri yaratma arzusudur. Bu arzu, insan doğasının temel bir parçasıdır ve insanın tabiatında hem çok büyük hem de çok önemli bir yer tutar. İktidarı ele geçirme dürtüsü iki biçimde ortaya çıkar: açık olarak liderlerde; kapalı olarak lideri izleyenlerde. İnsanlar kendi istekleriyle bir

önderin ardına takıldıkları zaman, bunu liderin kumanda ettiği grup yoluyla iktidarı elde etmek amacıyla yaparlar ve liderin amaçları, hayalleri onlara kendi amaç ve vizyonlarıymış gibi gelir. Birçok insanda, bağlı bulundukları grubu amaçlarına ulaştıracak yetenek ve basiret kendilerinde yoktur; bundan dolayı da gerekli cesarete ve basirete sahip görünen bir lider ararlar. İnsanlar iktidarda olmayı ancak insanları idare edebileceklerine inandıkları sürece isterler, ama kendilerini yeteneksiz gördükleri anda da bir liderin ardına takılmayı yeğlerler.

Russell (1938/1990:270), bir araç olarak arzulanan iktidar ile bir amaç olarak arzulanan iktidar arasındaki ayrıma dikkat çekmektedir. İktidarı bir araç olarak arzulayan insanın önce başka bir arzusu vardır. Bu arzuyu gerçekleştirebilecek duruma gelme isteği sonradan gelir. İktidarı bir amaç olarak arzulayan insan ise hedefini, bu hedefi ele geçirebilme olanağına göre seçer. Bir insandaki iktidar arzusunun alabileceği biçimler, o insanın karakterine, eline geçen fırsatlara ve hünerine bağlıdır. Öte yandan, karakter de büyük ölçüde koşullar tarafından biçimlenir. Bu yüzden, bir insanın iktidar arzusunu belli kanallara yönlendirebilmek; hayırlı hayırlı olmasa bile zararsız bir çıkış kapısı açabilmek için bireye gerekli koşulların, gerekli fırsatların ve uygun hünerlerin sağlanması gerekir.

Russell(1938/1990:271), iktidarın salt kendisinden başka bir amaca hizmet etmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu amaca hizmet etmedikçe de haklı görülmemelidir. Bu amaç, başkalarının da arzularını doyurabilir nitelikte olmalıdır. Russell (1938/1990:18), Alfred Adler'in otoriter eğitimin en büyük kusurunun çocuğa bir iktidar ülküsü aşılaması ve ona iktidarın ele geçirilmesine bağlı zevkleri göstermesi görüşüne katılmakta ve eklemektedir: "Otoriter eğitim, iki insan arasındaki biricik ilişkinin; birinin emir vermesi, ötekinin de ona boyun eğmesi şeklinde bir ilişki olduğu duygusu aşılamaktadır. Bu yüzden de toplumda despot tip kadar, köle tip de kolaylıkla yetişmektedir".

Adler (1933/2002:59-60), insanlık tarihinin bir aşağılık duygusu ve bunu gidermek için yapılan teşebbüslerin toplamı gibi düşünmenin yerinde olduğunu belirtmektedir. Adler'e göre, her canlı, dünyaya geldiği ilk günden itibaren daima daha üstün bir duruma ulaşma yolunu aramaktadır. Aslında, oluş kavramıyla özetlenen şey de budur. Bu oluş hali dünyada varlığını sürdürme hatta kimi zaman da dış dünyaya egemen olma çabasını içerir. Her insanda, güç kazanma ve böylelikle sivrilme güdüsü yer alır. Bu güdünün altında yatan neden kişinin kendisinde gördüğü fiziksel veya psikolojik yetersizliktir. Bireyin kendisinde gördüğü eksiklik veya yetersizlikleri telafi etme çabası kendisini güç arayışına sürükler. Alfred Adler,

boyun eğen ve boyun eğdiren olmak üzere iki tip olduğunu belirtir: "Uşak ruhlu birey, başkalarının koyduğu kurallar ve yasalara göre yaşar ve bu tip, adeta içinden gelen bir zorlamaya uyarak kendine uşakça bir yer arar. Nasıl herkesten üstün olabilirim diye soran, boyun eğdiren tip ise bir yöneticiye gereksinme duyulduğu zaman ortaya çıkar ve devrimlerle başa geçer" (Russell, 1938/1990:18).

Fromm (1941/1996:136), ruhbilimsel anlamda güç sahibi olma tutkusunun güçlülükten değil zayıflıktan kaynaklandığını belirtmektedir. Güç ihtiyacı, bireysel benliğin tek başına ayakta kalma ve yaşamını sürdürme yetisinden yoksun olduğunun anlatımıdır. Gerçek gücün, bir diğer deyişle benliğin tek başına ayakta kalabilme yetisinin olmadığı yerde dışarıdan bir güç kazanma yolunda aslında umarsız bir çaba gösterilmektedir.

Fromm (1941/1996:137), güç sözcüğünü iki ayrı anlamda ele almaktadır. Biri, bir başkası üzerinde güç sahibi olmak; onun üzerinde egemenlik kurmaktır. Diğer anlamıysa, içsel güçtür. Bir kişi, kendi benliği ve bütünselliği doğrultusunda istediklerini yapabilme yeterliliğine ve yetisine sahipse egemenlik kurma gereksinimi duymayacak; iktidar hırsı da olmayacaktır.

McClelland (1975,1987), yüksek düzeyde güç yönelimli bireylerin diğer insanları etkilemek yönünde bilinçaltlarında karşı konulmaz bir güdüye sahip olduklarını belirtmektedir. Güç yönelimli insanlar, başkaları üzerinde duygusal bir tesir yaratmak, diğerlerinin davranışlarını etkilemek ve böylelikle bir nam ve statü kazanmayı arzu etmektedirler. McCllelland, gücün olumlu veya olumsuz kullanımına bağlı olarak iki türü olduğunu belirtmektedir; kişisel güç ve sosyal güç. Kişisel güçte gücü elinde bulunduran kişi benmerkezci hareket etmekte; kendi çıkarları için diğer insanların istek ve taleplerini göz ardı edebilmektedir. McClleland, kişisel gücün son derce ilkel olduğunu ve son derece olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. Öte yandan, sosyal güç, grup çıkarları doğrultusunda kullanılmaktadır.

Sosyal gücün odak noktası "biz" yani gruptur. Kişisel güç ben merkezcidir. Gücü olumlu yönde kullanan yöneticilerin daha demokratik değerlere sahip olduğu; kararlara astların katılımını desteklediği ve ellerindeki gücü bütünün hayrına olacak şekilde kullandığı görülmektedir (Luthans, 2011:322). Bacon (2011) ve Pearce & Manz (2011) da yüksek düzeyde güç yönelimli lider ve yöneticilerin gücün ahlaki açıdan doğru olarak kullanımı

konusunda daha az kaygı duyduklarını öne sürmektedir. Maner ve Mead (2010:489-494) araştırma sonuçlarına göreyse, yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip yöneticiler, kişisel çıkarları ile grup amaçları arasında bir seçim yapmak durumunda kaldıklarında bireysel çıkarlarına öncelik vermektedir. Öte yandan, yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip yöneticiler, örgüt içindeki ayrıcalıklı konumları değişebilir nitelikte olduğunda ellerindeki gücü daha fazla koruma çabası göstermekte ve başarılı buldukları meslektaşlarını kendilerine bir tehdit olarak görüp onlarla mücadeleye girişmektedir.

2.6.2. Bilişsel ve Davranışsal Yaklaşım

Bilişsel ve davranışsal yaklaşımda, gücün bireyler üzerindeki dönüştürücü etkisi ele alınmakta; insanlarda yarattığı bilişsel ve davranışsal etkilere dikkat çekilmektedir. Thompson ve Luthans (1983:75), gücün davranışlarla ortaya çıktığını; dolayısıyla güç konusundaki amprik çalışmalarda araştırmacıların muhakkak davranışları ele alması gerektiğini belirtmektedir. Keltner, Gruenfeld ve Anderson (2003) da, gücün insanlar üzerinde psikolojik ve davranışsal açıdan bir takım etkileri olduğunu belirtmekte; bireyin hem kendine, hem diğer insanlara ve dünyaya ilişkin algısını dönüşüme uğrattığını dile getirmektedir.

Buna göre, gücü elinde bulunduran kişilerin hareket alanı daha geniştir. Güç konumunda olan kişiler, dış ortamın gereklilikleri veya sosyal normlar doğrultusunda daha az hareket etmekte; başkalarının kendileri hakkında ne düşündükleri veya hissettikleriyle de pek ilgilenmemektedir. Bunun yerine, daha çok kendi iç dinamiklerinin sevk ettiği yönde eyleme geçmektedir (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003).

Ayrıca, yapılan araştırmalar, güçlülerin duygu ve düşüncülerini daha fazla ifade ettiklerini (Hecht ve LaFrance, 1998; Anderson ve Berdahl, 2002; Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson ve Liljenquist, 2008) ve güçsüzlere kıyasla herhangi bir durum olduğunda daha fazla harekete geçme eğiliminde olduklarını (Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson ve Liljenquist, 2008) göstermektedir. Güç konumundaki kişiler sosyal ilişkileri daha doğru okuyabilmekte; ilişki ağlarındaki boşlukları ve fırsatları daha isabetli bir şekilde tespit edebilmektedirler (Lee ve Teedens, 2001:60). Bu kabiliyet özellikle de bireyin güç kazanması, mevcut gücünü koruması veya pekiştirmesi açısından son derece önemlidir. Diğer taraftan, önemli stratejik ilişki ağlarından yoksunluk güçsüz bireyler için önemli bir dezavantaj olmaktadır. Kimi zaman da bu dezavantajın güçsüzlüğün temel sebebi olduğu söylenebilir. George ve Harrison (2000), örgütsel alanda güçsüz ve güçsüzlüğünün farkında

olan kişilerin bu açıklarını kapatmak için daha fazla çalıştıklarını; işe ilişkin daha fazla efor sarf ettiklerini belirtmektedir. Ancak önemli ilişki ağlarından yoksun olmaları hareket alanlarını önemli ölçüde kısıtladığından bu kişiler en sonunda karamsarlık ve çaresizlik hissedebilmekte; hatta bu durum depresyona girmelerine bile sebep olabilmektedir (Lee ve Tiedens, 2001:76).

Yapılan araştırmalar, güçlülerin güçsüzlere karşı duyarsızlaşabildiğini; onları değersiz olarak addedip (Kipnis, 1976; Georgesen ve Harris, 1998) amaçlara ulaşmak için birer araç olarak görme eğiliminde olduklarını (Gruenfeld, Inesi, Magee ve Galinsky, 2008) göstermektedir. Ayrıca kişinin sahip olduğu güç arttıkça diğer insanlara dair daha basmakalıp yargılamalarda bulunmakta (Fiske, 1993; Goodwin, Gubin, Fiske ve Yzerbyt, 2000) hatta sosyal normları daha sıklıkla çiğnediği (örneğin, konuşmayı bölme veya kişisel mesafenin ihlali gibi) (De Paulo ve Friedman, 1998) görülmektedir. Smith ve Trope (2006), gücü elinde bulunduran kişilerin, olaylar ve insanlar hakkında uzun uzun düşünmediğini; daha basmakalıp yargılar geliştirdiklerini ve tepkilerini de buna bağlı olarak verdiklerini belirtmektedir. Ayrıca, kişinin gücü arttıkça daha az kavram karmaşası yaşadığı ve karar verme aşamasında diğerleriyle daha az müzakere ederek karar verdiği görülmektedir (Gruenfeld, 1995; Galinsky, Gruenfeld ve Magee, 2003).

Kipnis (1972), yönetici-ast ilişkisine dair gerçekleştirdiği bir simülasyonda kaynakların kontrolünü elinde bulunduran yönetici pozisyonundaki katılımcıların astları daha fazla etkileme girişiminde bulunduklarını gözlemlemiştir. Ayrıca, astların performansını daha az takdir ettiklerini; onların çabalarının astların kişisel motivasyonlarından ziyade kendilerinin kontrolüne bağlı olarak gerçekleştiğini düşündüklerini gözlemlemiştir. Bu çalışma Kipnis (1976) metamorfik güç modelini oluşturmasına zemin hazırlamıştır. Bu modele göre güç konumunda olan ve sürekli olarak gücüne başvuran kişinin kendilik kavramı belli bir zaman sonra mağrur ve bilgiç olmakta; güçsüz olanları hor görme eğilimi göstermektedir. Örgütsel alanda ise, gücün metamorfik etkisi sonucu, kişinin organizasyon içindeki yeri yükseldikçe emri altında çalışan kişilerin olumlu yöndeki iş performanslarını, onların kendi iç dinamiklerinden ziyade kendi bilgi ve becerilerine dayandırdığı görülmektedir (Rahim ve Buntzman, 1989:206).

Öte yandan, Fast ve Chen (2009), güç konumundaki kişilerin kendilerini yetersiz gördükleri takdirde de çok fazla agresif davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını

belirtmektedir. İçten içe hissedilen yetersizlik; agresiflik, diğer insanlardan şüphelenme, öfke patlamaları olarak dışa yansımaktadır.

Caza, Tiedens ve Lee (2011) ise örgütlerde güç sembolleri belirgin olduğu durumlarda (örneğin, hiyerarşinin üst basamaklarına tahsis edilmiş özel park yerleri, şirket arabası, manzaralı ofisler, gelişmiş ofis ekipmanları) güç konumundaki kişilerin; kendilerine dair önyargıların (umursamaz, kibirli, fırsatçı) tersi yönde hareket ettiklerini belirtmektedir. Buna göre, gücü elinde bulunduran kişiler işbirliği yönelimli, destekleyici, birlik ve beraberliğe önem veren bir yaklaşım sergilemekte; bilhassa davranışlarıyla diğer insanlara bu yönde sinyaller vermektedirler.

Brion ve Anderson (2013:130) da, bireyin sahip olduğu gücü koruması ve artırmasında işbirliklerinin önemli bir rol oynadığına dikkat çekmekte; ancak kimi zaman da güç konumundaki kişilerin bunun yeteri kadar farkında olmadıklarından dolayı güç kaybına uğradıklarını belirtmektedir. Ayrıca, güçlü kişiler; sahip oldukları gücün kendileri üzerinde yaratığı gereğinden fazla iyimserlik; ego şişmesi veya hayalperestlikle işbirliği içinde bulundukları kişi/gruplarla olan ilişkilerini de gerçekçi bir şekilde ele alamamaktadırlar. Güç konumundakiler karşı tarafa farkında olarak ya da olmayarak kendilerini değersiz hissettirebilmekte; veya sahip olduğu gücün de etkisiyle ilişkileri güçlendirmek veya pekiştirmek adına gerekli çaba ve özeni gösterme ihtiyacı hissetmemektedirler. Hatta kimi zaman da diğer insanların kızgınlıklarının; güvenikliklerinin veya uzaklaşmalarının farkında bile olmamaktadırlar.

Öte yandan, Kraus, Chen ve Keltner (2011:974-975), gücü elinde bulunduran kişilerin öz benlik kurgularının daha tutarlı ve sabit olduğuna dikkat çekmektedir. Tutarlı öz benlik kurgusu, bireyleri psikolojik olarak olumlu duygulanım ve yaşama tatmini gibi pozitif yönde etkilemektedir. Diğer taraftan güçsüz kişilerin benlik kurguları ise daha tutarsızdır. Bunun sebebi güçten yoksun kişilerin diğerlerine daha fazla bağımlı olmalarından dolayı dışsal faktörleri daha fazla göz önüne alarak hareket etmeleri; kendilerini korumak amacıyla duruma kendilerini adapte etmeye çabalamalarıdır.

Lee ve Tiedens (2001:49), sahip olunan gücün bireyler üzerindeki psikolojik etkisinin; kişinin bağımlı ve bağımsız benlik kurguları ile de yakından ilintili olduğunu belirtmektedir. Benlik kurguları bağımsız olan bireyler, daha fazla benlik saygısına sahip; iç denetim odaklı;

daha fazla olumlu duygulanım deneyimleyen; başkalarına karşı daha az hayranlık ve kendi içlerinde daha az suçluluk duyan kişilerdir. Lee ve Tiedens (2001); gücü elinde bulunduran kişilerin başkalarına daha az muhtaç olmalarının da etkisiyle benlik kurgularının daha bağımsız olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan, gücü elinde bulunduranlar konumları itibariyle daha fazla insan ve farklı gruplarla bir ilişki yumağı içerisindedirler. Her ne kadar ilişki ağları içerisindeki merkezi konumları benlik kurgularının bağımsız olmasını pekiştirecek bir unsur olsa da; neticede ilişkiler karşılıklı bağımlılıklar üzerine kurulmaktadır. Birbirine zıt gibi görünen bu iki durum birbirini dışlamamakta; tam aksine birbirine takviye görevi yapmaktadır.

Lee ve Tiedens (2001:66)'e göre, bazı güç kaynakları kişinin bağımsız öz benlik kurgusunu pekiştirmektedir. Örneğin; bireyin elinde bulundurduğu ödüllendirme, cezalandırma ve uzmanlık gücü kişinin bulunduğu sosyal bağlam içerisindeki biricikliği ve bağımsız olarak hareket edebilme özgürlüğüne takviye görevi görmektedir. Öte yandan; karizmatik güç diğer insanlarla güçlü bağlarla bir ilişki kurmayı gerektirdiğinden karşılıklı bağımlılığı gündeme getirmektedir.

Baldwin vd.(2009), güç olgusunun, kişiler arası etkileşimlerde karşı taraf hakkında bilgi sahibi olmayla yakından ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Yaptıkları araştırmada, ilişkilerde taraflardan birinin diğeri hakkında sahip olduğu bilgi düzeyi arttıkça bu durumun kişiye kendisini daha fazla güçlü hissettirdiği görülmüştür. Fiske (1993:624-625) de güçsüz kişilerin güç konumundaki kişiler hakkında bilgi toplamı çabası içinde olduklarını belirtmektedir. Güçten yoksun bireyler bu çabalarında oldukça dikkatli davranmakta; herhangi bir kalıplaşmış yargıya varmadan, büyük bir özen ve titizlikle güçlü kişileri değerlendirmeye almaktadırlar. Güç kontrol etme, kontrol altında tutma anlamına geldiğinden tüm dikkatler de gücün olduğu yere yöneltilmektedir. Dikkatin, gücün kaynağına, bir diğer deyişle güç konumunda olan kişilere yoğunlaştırılması çok temel, basit bir ilkedir. Çünkü, bireyler olayların nasıl gelişeceği, yeni durumlardan veya olası gelişmelerden kendilerinin nasıl etkileneceğini tahmin etmek için güç konumundaki kişiler hakkında bilgi toplamak istemektedir. Dikkat edilirse sekreterler, patronları hakkında öğrenciler hocaları; çalışanlar da amirlerine ilişkin diğerlerine nazaran pek çok şey bilmekte ve hem geçmişte ve hem de şimdide yaptıklarına dair bilgi toplamaya çalışmaktadırlar. Güçten yoksun bireyler, bağımlı oldukları güç konumundaki kişiler hakkında topladıkları bilgilerden o kişiye dair bir kişilik profili çıkarmakta; böylelikle kişinin bir sonraki girişim veya adımlarını, hareketlerini

öngörülebilir kılmaya çalışmaktadırlar. Güç konumundaki kişiler ise aynı dikkat ve titizlikle güçsüz kişilerle ilgilenmemektedirler. Neticede, bu kişilerin olayların gidişatında etkin bir rolü yoktur; eylemleri, düşünce ve yargıları örgüt içindeki gelişmeleri etkileri son derece zayıftır (Fiske, 1993:626). Dolayısıyla, gücü elinde bulunduran kişilerin diğerlerine karşı yaklaşımı daha üstünkörüdür.

Fiske (1993), güçten yoksun kişilerin başkalarının kendilerine dair düşünce ve yargılarına karşı daha hassas ve duyarlı olduğunu; hatta kimi zaman da bu hassasiyetin alınganlık halini alabildiğini belirtmektedir. Güçlü insanlar ise başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğü ile çok az ilgilenmektedir. Snodgrass vd.(1998)'a göre de güçten yoksun kişiler, güçlülerin kendileri hakkında ne düşündüklerini tahmin etmede oldukça ustadır.

Copeland (1994), göreceli olarak daha az gücü elinde bulunduran kişilerin güç konumundaki kişilerle olan ilişkilerinde daha çok güçlü olanın kendisini nasıl gördüğü, kendisi hakkında ne düşündüğü ile ilgilendiğini belirtmektedir. Güçsüz birey, etkileşim içerisinde faal bir özne olarak hareket etmekten ziyade pasif bir objeymiş gibi konumlanmaktadır. Güçsüz bireyler güçlülerle olan sosyal etkileşimlerinde, içe yönelimli olarak davranmaktadır. Öte yandan güçlüler ise nasıl görüldükleri, kendileri hakkında ne düşünüldüğü ile ilgilenmemekte; çeşitli fırsatlar veya avantajlar edinmek gayesiyle kendilerine odaklanmaktan ziyade dışa yönelimli hareket etmektedir (Overbeck ve Park, 2006:241). Keltner, Gruenfeld ve Anderson (2000) de, güçsüz kişilerin daha fazla olumsuz duygu durumları yaşadığını; başkalarının hareketlerini, düşüncelerini ve niyetlerini anlamada oldukça dikkatli olup bu konuda da çok çaba harcadığını belirtmektedir.

See, Morrison, Rothman ve Soll (2012), örgütsel kaynakları kontrolü altında bulunduran, karar mercisi durumunda olan; bir diğer deyişle güç konumundaki bireylerin daha az fikir danıştığını belirtmektedir. Ayrıca; gücü elinde bulunduranlar verdikleri kararlara ilişkin kendilerinden daha fazla emin olmakta; uzman bir kişiden alabileceği tavsiye veya öneriler doğrultusunda kararlarını daha az gözden geçirme eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla güç, bireylerin kendilerine olan güven düzeyini daha da pekiştirmekte; bunun akabinde de kişiler farklı fikir ve önerilere daha kapalı hale gelmektedirler. Anderson ve Galinsky (2006) de, gücün bireylerde dar görüşlülük, daha fazla risk alma ve ön yargılarla düşünme eğilimine yol açtığını belirtmektedir. Araştırmalara göre, bireyin sahip olduğu güç

kişide aşırı bir iyimserliğe yol açmaktadır. Böylelikle, olayların daha çok avantajlı yanlarına odaklanma, olası olumsuzlukları göz ardı etme veya hafife alma eğilimi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, kişinin sahip olduğu güç arttıkça daha fazla risk almakta; daha az fikir veya tavsiye için başkasına danışmakta; kendi fikir veya kararlarına ilişkin aşırı bir güven duymaktadır.

Inesi (2010:67) de güçlü kişilerin girişimlerinde ortaya çıkabilecek olası olumsuz sonuçları daha az maliyetli gördüklerini dolayısıyla da daha az zarardan kaçınma davranışı gösterdiklerini belirtmektedir. Diğer yandan, göreceli olarak daha güçsüz kişiler de kendilerine daha az güvenmekte; karar verme aşamasında başkalarına daha çok danışmakta ve uzun bir süre veri toplama ihtiyacı hissetmektedirler. Dolayısıyla daha az risk alma eğilimi taşıdıkları ve çok daha az iyimser düşündükleri söylenebilir (Tost, Gino ve Larrick, 2012:54). Tost ve arkadaşları (2012), gücü elinde bulunduran kişilerin daha az fikir danışma veya tavsiye alma eğiliminde olmalarında kendilerine duydukları yüksek düzeydeki özgüvenlerinin ve rekabet yönelimli olmalarının etkili olduğunu belirtmektedir. Güçlü kişiler rekabetten ziyade daha çok işbirliği yönelimli olduklarında; gücün verdiği aşırı güven yerini gerçekçi bir muhakeme gücü ve görüş açısı alacak ve dolayısıyla da çok daha fazla farklı fikir ve önerilere açık hale geleceklerdir.

2.6.3. Kaynak Bağımlılığı ve Sosyal Mübadele

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımında, güç hem makro hem de mikro düzeyde taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık temelinde ele alınmaktadır. Taraflardan birinin diğeri üzerinde ne düzeyde bir güce sahip olduğu aradaki bağımlılığın derecesi ile ilişkilendirilmektedir. Emerson (1962)'a göre, güç kavramının özünde insanların birbirlerine olan bağımlılığı yatmaktadır. Örneğin, B'nin A'ya bağımlı olması halinde A, B üzerinde bir güce sahip demektir. Bunun yanı sıra, B, A'ya ne kadar bağımlı ise B kendini bir o kadar güçsüz; A da kendini bir o kadar güçlü hissedecektir (Lee ve Tiedens, 2001:45). Dolayısıyla güç ve güçsüzlük duygusu, kişinin bir diğerine olan bağımlılık derecesine göre değişmektedir. Emerson (1962) gibi, Blau (1964) da, A'nın B üzerindeki gücünü B'nin A'ya olan bağımlılığı temelinde kavramlaştırmaktadır: Ancak, ilişkide her iki taraf ta aslında birbirine bağımlıdır çünkü ikisi de birbirinden bir şeyler beklemektedir (Proven, 1980:556). Dolayısıyla, her iki sosyal aktör de birbiri üzerinde dereceleri farklı olmak suretiyle güç sahibidir.

Emerson (1962)'a göre, kişi grup veya kurumlar güçlerinin dayanağını diğerlerinin bağımlılığından almaktadır. Ancak bu durum aleni değil; üstü kapalıdır. Hem toplumsal hem de örgütsel alanda çok çeşitli ve çok yönlü iktidar ilişkileri ortaya çıkar ve hepsi bir arada yerini alır. Fakat bunlar birbirlerini de mutlak biçimde bertaraf etmez. Ancak bağımlılık ilişkisinde herhangi bir uyumsuzluk ve uygunsuzluk durumu meydana geldiği takdirde güç etkisini yitirir. Örneğin, A'nın B'ye bir güç temelinde bağımlı olması; öte yandan B'nin de bir başka güç temelinde A'ya bağımlılığı sosyal ilişkilerde dengesizliğe yol açar.

Makro düzeyde bağımlılığın altında yatan neden ise örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları çevrelerinden temin etme mecburiyetleridir. Örgütlerin hayatta kalmaları ve başarılı olmaları sadece kendi içlerinde düzenleme yapmalarına bağlı değildir; çünkü hiçbir örgüt kendi varlık şartlarını tamamen kontrol edebilen otonom varlıklar değildir (Dikili, 2014:156). Bu yüzden de, güç, kaynak bağımlılığı yaklaşımında örgütün önemle ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişmesi ve üzerinde kontrol sahibi olması için son derece gereklidir. Diğer taraftan, güç örgüt içi bağlamda da ele alınır. Örgütün karşılaştığı pek çok belirsizlik ve koşullar çevreden kaynaklanır ve çevre; örgüt içinde güç ve kontrolün dağılımını da etkiler. Örgütsel kaynakların elde edilmesinde en çok payı olan örgüt içi birimler veya gruplar daha çok güce sahip olurlar (Dikili, 2014:157). Böylelikle bu durum örgüt içindeki güç farklılıklarını pekiştirir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında, sosyal mübadele kuramı önemli bir sac ayağıdır. Sosyal mübadele teorisyenleri, gücü sosyal mübadelelerdeki dengesizlik ve denksizliklerden türeyen bir olgu olarak ele alır. Sosyal faaliyetler bireylerin ihtiyaçlarını temin etme ve amaçlarını gerçekleştirme girişimlerini içerir. Bireyin kendi kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda kişi diğer insanlara başvurmak zorundadır. Dolayısıyla güç, kişinin ötekine bağımlılığının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Güç veya iktidar ilişkileri, taraflar arasındaki bağımlılık düzeyine; veya taraflardan birinin söz konusu bağımlılıktan kaçınmak için izlediği stratejilere (örn; arzulanan şeyin başka alternatiflerle ikame edilmesi veya başka mecralarda aranması; arzu edilen kaynak kıt veya ikame edilemez nitelikte ise talep etmekten vazgeçilmesi) göre değişir (Martin, 1971:251-254). Bir diğer deyişle, A'nın B üzerinde sahip olduğu güç; B'nin A'ya olan bağımlılığının bir fonksiyonu olduğundan bağımlılık düzeyindeki herhangi bir değişim taraflar arasındaki ilişkinin içeriğini de değiştirmektedir.

2.6.4. Yapısal Yaklaşım

Yapısal yaklaşım çerçevesinde güce ilişkin ilk araştırmalar (örn. Hinings, Hickson, Pennings, ve Scbneck, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1974; Boje ve Whetten, 1981), daha çok makro düzeyde (örgüt ve örgütün alt birimleri) yürütülmüş; daha sonra yapılan araştırmalarda ise (örn. Tushman ve Romanelli, 1983; Brass, 1984; Burkhardt ve Brass, 1990; Krackhardt, 1990) mikro düzeyde; kişiler arası ilişkiler temelinde incelenmiştir (Brass ve Burkhardt, 1993:442). Önceleri, makro-yapısal ve mikro-davranışsal olarak iki ayrı kolda yürütülen amprik araştırmalar mikro-yapısal yaklaşım çerçevesinde yeniden biçimlenmiştir. Bunun altında yatan temel nedense mevcut yapının kişiye bir takım sınırlamalar getirmesidir. Bir başka deyişle, her ne kadar bireyin kişisel özellikleri, tutum ve davranışları, izlediği stratejiler onun güce ulaşmasında önemliyse de; mevcut yapının da önemli bir etkisi vardır (Brass 1984:518). Çünkü yapısal unsurlar kişinin hareket alanına bir takım sınırlamalar getirmektedir.

Brass ve Brukhardt (1993:444-446), yapının da davranış üzerindeki sınırlandırıcı etkisine dikkat çekmekte fakat gücün ne salt davranışsal ne de salt yapısal yaklaşım çerçevesinde ele alınabileceğini; aslında her ikisinin de birbirini etkilediğini belirtmektedir. Araştırmacılar, yapısal unsurlar olarak organizasyon içerisindeki biçimsel ve biçimsel olmayan yapılara dikkat çekmektedir. Biçimsel yapı, hiyerarşik düzen içindeki otorite ve meşru güce işaret etmektedir. Biçimsel olmayan yapı ise zaman içerisinde gelişen ve evrimleşen örgüt içindeki sosyal ilişkilerdir. Sosyal ilişkiler herkes tarafından kabul edilen otorite ve meşru güçten daha önemsiz değildir. Öyle ki, kimi zaman biçimsel olmayan yapı, mevcut iş düzeninin önüne geçebilmekte; işlerin aksamasına; hiyerarşik ilişkilerin gölgelenmesine veya mevcut güç dengelerinin alt üst olmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel alanda biçimsel veya biçimsel olmayan ilişkiler ağında merkezi bir konumda olmak önemli bir güç kaynağıdır. Yapılan bir çok ampirik araştırmada da, bir çalışanın organizasyon içindeki ilişkiler ağındaki merkezi konumunun kişinin gücünü artırdığına işaret etmektedir (Brass, 1984; Burkhardt ve Brass, 1990; Formbrun, 1983; Krackhardt, 1990; Tushman ve Romanelli, 1983, Akt.Brass ve Brukhardt, 1993:445).

Yapısal yaklaşımda güç, kaynaklar üzerindeki denetimden, insanın iletişim ve sosyal etkileşim ağındaki yerinden ve hiyerarşi içindeki konumun sağladığı resmi otoriteden kaynaklanır (Pfeffer, 1992/1999:92). Pfeffer (1992/1999), gücün kişinin doğru konumda

olmasından ileri geldiğini belirtmektedir. Bir yönetici işletmede kaynaklar üzerinde kontrol sahibi; iletişim ağındaki yeri merkezi; bilgiye erişim ve denetim imkânı geniş ve bulunduğu pozisyon kendisine resmi bir otorite sağlıyorsa güçlüdür.

Pfeffer (1992/1999)'e göre, yapısal güç kaynaklarından biri örgütsel kaynaklardır. Ancak güç kazanmak için bir kaynağı ele geçirmek yeterli değildir. Aynı zamanda kaynaklar üzerinde denetim ve kontrolün de olması; ve başkaları için önemli olması gerekmektedir. Bir şirketteki en değerli kaynak, daha önce hesaba katılmamış ve mevcut kaynaklarla çözülmesi zor gibi görünen problemleri aşmada kullanılabilecek ek kaynaklardır. Böylelikle, ek değer sağlayan herhangi bir kaynak üzerinde yetki sahibi olan kişi, departman ya da örgüt önemli ölçüde güç kazanmış olur.

Pfeffer (1992/1999)'a göre, bir diğer yapısal güç kaynağı da kişi ya da grubun ilişki ağındaki yeridir. Bu yer, sadece kişinin yapısal olarak ne kadar merkezi bir konumda bulunduğuyla değil aynı zamanda ilişki ve etkileşim içinde bulunulan kişilerin iktidar derecesiyle de ilişkilidir. Bu sebeple, "Güçlü kişilerin güçlü dostları olur deyişi" doğrudur. Güç konumundaki kişiler sadece daha fazla sayı ve çeşitte ilişki bağlarına sahip değildir; aynı zamanda bu ilişki ağlarının birçoğu da stratejik öneme haizdir. Merkezi; ilişki ağlarındaki boşlukları dolduran; bağlantı noktası gibi nitelikleri taşıyan stratejik ilişki ve bağlantılar bireye güç kazandırmaktadır.

Pfeffer (1992/1999)'a göre, son yapısal güç kaynağı da kişinin örgütün resmi yapısı içindeki pozisyonudur. Ancak resmi konumla gelen güç ve bu gücün etkili bir biçimde kullanımı için kişinin görevini iyi yapması ve bunu diğer insanlara da kabul ettirmesi gerekir. Aksi takdirde, resmi konumun sağladığı güç aşınmaya yüz tutar. Burada unutulmaması gereken bir nokta da resmi yetkinin ancak ve ancak diğer insanlar ona boyun eğdiği sürece bir güç kaynağı olduğu gerçeğidir. Yönetilenlerin rızası sadece demokrasiler için değil; şirketler ve diğer bürokratik yapılar da dahil her türlü örgüt için geçerlidir.

2.6.5. Durumsal Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımında, gücün kullanımını etkileyen çevresel şartlara değinilmektedir. Bu yaklaşımda, örgütü içi güç ilişkileri ve etkileme süreçlerine ilişkin faktörlerin ele alındığı; güç temelleri ve güç tepkilerini bir arada inceleyen durumsallık

modelinin öne sürüldüğü görülmektedir. Örgüt içinde güç ilişkilerini etkileyen durumsal faktörler aşağıdaki gibidir (Kırel, 1998:30-33):

- **İhtisaslaşma ve Görevin Önemi**

Tüm örgütlerde görülen bir özellik rollerin, fonksiyonların ve bölümlerin ihtisaslaştığı bir görev dağılımının olmasıdır. Bunların bazılarının örgüt içindeki işlevi ve oynadığı rolün önemi daha fazladır. Örneğin, bir bankada pazar geliştirme, bir uçak fabrikasında ise mühendislik en önemli fonksiyonlar olabilir. Birimin örgüt içindeki önemi ve oynadığı rol birime güç verir. Aynı durum örgüt üyeleri için de geçerlidir. Bir işletmedeki mühendisler kendi birimlerinde uzmanlık alanlarına bağlı olarak gücü elinde bulundururlar Teknik problemlerin çözümünde, yeni bir yazılımın nasıl kullanılacağını çözümlemede öncelikle bu kişilere başvurulur. Ancak, bu kişiler muhasebe, insan kaynakları, pazarlama gibi örgütün diğer faaliyetlerine ilişkin uzmanlık alanlarına geçtiklerinde etkisizleşirler (Luthans, 2011:317).

- **Güç Algıları**

Algılar bireylerin beklentilerini ve dolayısıyla da kişiler arası ilişkileri etkilemektedir. Güç kavramı algılama ile yakından ilişkilidir (Lo ve Ramayah, 2011: 100). İnsanlar, güç konumunda olan sosyal aktörün sahip olduğu gücü diğerleriyle kıyaslar; aktörün diğer insanlarla olan ilişkilerini ve davranışlarını gözlemler ve edindikleri bilgileri bütünleştirip sentezleyerek sosyal aktörün gücünü değerlendirir (Provan, 1980:553). Genel olarak, örgüt içinde çok önemli görevleri başarılı biçimde yerine getiren kişilere ilişkin güç algısı yüksektir. Diğerlerinin beklentilerine cevap veremeyen kişiler ise güçsüz olarak yorumlanır. Yaptığı işin hem gerekli hem de değerli olduğunu kanıtlayan bir kişi de güçlü olarak algılanır.

- **Diğerlerine Bağımlı Olmak**

Çalışanların belli bir hiyerarşik düzen içinde örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği örgütlerde, üyeler birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdır. Bilhassa da karşılıklı görev bağımlılığı örgütteki güç ilişkilerini önemli ölçüde etkiler. Örneğin, bir yönetici kendisine bağlı olarak çalışan alt düzey yönetici üzerinde yasal güç sahibidir. Ancak, aynı zamanda işlerin tam zamanında ve doğru bir şekilde yapılmasında da ona bağımlıdır. Bu durum, alt düzey yöneticinin de amiri üzerinde bir güce sahip olduğunu gösterir.

- **Belirsiz Roller**

Rollerin belirli, işlerin rutin ve sıradan olduğu durumlarda güç kullanımına çok fazla gerek duyulmayabilir. Gerek duyulsa bile güç kullanımının etki alanı oldukça dardır. Örneğin, bir atölyede grup amirinin kablo montajı yapan bir montajcıya yönelik güç kullanımı sınırlı; etki alanı da dardır. Fakat iş rolleri ne kadar belirsiz; iş ne kadar çok yönlü ise güç kullanımına gereksinim o kadar artacak; yaratacağı etki de daha geniş olacaktır.

- **Örgütsel Belirsizlik**

Belirsizlik, örgütlerde güç kullanımını tetikleyen önemli bir faktördür. Belirsizlik durumunda yöneticiler daha fazla güç kullanma eğilimi göstermektedir. Örneğin, ekonomik krizlere karşı kırılgan bir yapıya sahip örgütlerdeki yöneticilerin belirsizliği azaltmak amacıyla daha fazla güç kullanarak iş yaptıkları bilinmektedir.

- **Örgüt Kültürü**

Bazı örgütlerde, makam gücünün etkisi fazladır ve bu güce dayalı kararların alınması ve faaliyetlerin buna göre gerçekleştirilmesi çalışanlar tarafından son derece olağan karşılanır. Askeri kurumlar buna verilebilecek bir örnektir. Öte yandan, görev odaklı örgütlerde makam gücünün etkisi daha azdır. Bürokratik yapılardaysa bu etkinin fazla olduğu görülür. Bunun yanı sıra, örgütsel güvensizliğin fazla olduğu; örgüt kültürünün uyum ve grup ahengi temelinde şekillenmediği kurumlarda çalışanlarda güçsüzlük duygusu oluşmaktadır (Kober, Boss, Senjem ve Goodman, 1999:76). Bu durum, politik faaliyetlere zemin hazırlamakta; örgüt içi güç mücadelelerini de artırmaktadır.

Coleman (2004:313), örgütlerde rekabetçi bir kültür baskınsa güç mücadelelerinin görülme olasılığının da daha fazla olacağını belirtmektedir. İşlerin rekabet üzerine dizayn edildiği; ödüllerin buna göre dağıtıldığı; kumanda ve kontrol temelli liderliğin hüküm sürdüğü örgütlerde şüphecilik, kutuplaşma ve kamplaşmalar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, güç paylaşımı görülmez; bireyler arasındaki yüksek güç mesafesi muhafaza edilmeye çalışılır. Güce ilişkin bakış açısı sıfır toplamlı bir oyun; kazan-kaybet üzerine kuruludur.

Bazı örgüt kültürlerinde ise örgüt üyeleri arasındaki güç mesafesi oldukça belirgindir. Hiyerarşinin üst basamaklarında yer alan kişilere ayrıcalıklı konumlarının bir göstergesi olarak şirket arabası, gelişmiş ofis ekipmanları, özel park yerleri veya daha geniş, iyi döşenmiş manzaralı köşe ofisleri tahsis edilmektedir. Bazı örgütlerde ise bu tür güç

sembollerinden kaçınılır. Hatta çalışanların, kimin daha fazla gücü elinde bulundurduğunu anlamaları bile neredeyse imkansızdır (Caza, Tiedens ve Lee, 2011:15). Örgütlerde, üyeler arasındaki güç farklılıklarına yapılan vurgu örgüt üyelerinin güce ilişkin algılarını değiştirmekte; buna paralel olarak da çalışanların davranış ve tepkilerini biçimlendirmektedir.

- **Ulusal Kültür**

Son dönemlerde yapılan kültürlerarası çalışmalar, kültürel değerlerin çalışanların işle ilgili tutum, davranış ve beklentilerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Gelfand vd.,2007; Kirkman vd.,2006; Tsiu vd.,2007, Kirkman vd.,2009). Bu durum doğal olarak, örgüt içindeki güç ilişkilerini de etkilemektedir.

Amir çalışan ilişkisi ulusal ve örgütsel kültür zemininde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla da, ilişkinin mahiyeti söz konusu kültürel unsurlar etrafında şekillenmektedir. Örneğin, yüksek güç mesafesinin kabul gördüğü kültürlerde, güç paylaşımı görülmez. Amir – çalışan ilişkisi de biçimseldir ve bunun dışına çıkılması sorun yaratabilir (Stewart, 1985:81).

Hofstede'ye göre, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde çalışanlar, üstlerine karşı itaatkar davranmakta; lider olarak da otoriter ve baba rolü oynayan kişileri tercih etmektedirler. Üstlerin astlarına sormadan karar vermeleri ise doğal bir durum olarak karşılanmaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2005:73). Güç mesafesinin yüksek ve kontrol odağının dışta olduğu kültürlerde katılımcı yönetim anlayışı benimsenmez. Bunun tek sebebi yöneticilerin kontrolü astlarına vermek istememeleri değildir. Çalışanlar da katılımcılığın getirdiği sorumluluktan kaçınma eğilimindedir. Türkiye'de yapılan bir araştırmada, astların, karar sürecine katılması teşvik edildiği zaman yönetimin sunduğu öneriler arasından; ve yönetimle çelişmeden seçim yapmayı tercih ettikleri görülmüştür. Bir başka araştırma ise, yöneticilerin çatışmalara daha çok güç kullanımı veya yaptırım uygulama yoluyla çözüm aradığını göstermektedir (Baltaş, 2011:26). Baltaş (2011:26)'a göre, yöneticiler, çatışmalara uzlaşmacı bir yaklaşımı pek tercih etmemekte; uzlaşmacılığın çalışanlar tarafından bir zayıflık olarak görüleceğini düşündüklerinden bu yöntemden uzak durmayı tercih etmektedirler.

Türk kültüründe, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi yüksektir. Belirsizlik, bireylerin otoriteyi sorgulamaksızın kabullenme eğilimi ile bir başka deyişle yüksek güç mesafesiyle azaltılmaya çalışılmaktadır. Bireyler örgütlerde hiyerarşiyi ve güç mesafesini

olağan karşılamakta hatta kimi zaman da arzu etmektedir (Sargut, 182-183). Polat ve Meyda (2011)'nın özel sektör çalışanları üzerine yaptıkları bir araştırmada, çalışanların hiyerarşiye yönelik eğilimlerinin artması ile birlikte örgüte bağlılıklarının ve örgütle özdeşleşme düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmacılar, Türk kültüründe güç mesafesinin yüksek; örgütlerde çalışanların sınırlarının nerde başlayıp nerde bittiği belli olmasından dolayı; çalışanların bireysel olarak hiyerarşi eğilimli olmasıyla beraber örgüte bağlılıklarının ve özdeşleşme düzeylerinin de arttığını belirtmektedir.

Türk kültürünün yüksek güç mesafesi ve toplulukçuluk özellikleri işletmelerde paternalist liderliği (batı literatüründeki ifade şekliyle "babacan diktatörlük (Northouse, 1997:39) veya "gizli/sinsi ayrımcılık" (Colella vd., 2005:26), Akt. Pellegrini ve Scandura, 2008) gündeme getirmektedir. Örneğin, Uzun ve Tamimi (2007)'nin, güç mesafesini metaforlarla analiz ettiği bir araştırmada astlara yönelik bakış açısı hem yöneticiler hem de astlar tarafından %76, 6 gibi yüksek bir oranla "çocuk" metaforu kullanılarak dile getirilmiştir.

Toplulukçu kültürlerde insan ilişkilerinde görülen minnet ve sadakat unsuru babacan liderlik ile yakından ilişkilidir. Ancak, Türkiye'de sıklıkla görülen hem otoriter ama aynı zamanda da ihsan sahibi, hayırsever patron figürü temelini sorgulanmayan güç eşitsizliğinden aldığı gerekçesiyle batı literatüründe sıklıkla eleştirilmektedir. (Pellegrini ve Scandura, 2008:570). Pellegrini ve Scandura (2006)'nın Türkiye'de yaptığı bir araştırmada çalışanların iş tatmin düzeyi ile paternalist liderliğin güçlü ve pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar özellikle istikrarsız ekonomik ortamlarda çalışanlar açısından güvende olma, korunma ve gözetilme isteklerinin önemli olduğunu; dolayısıyla da istikrarın sağlanamadığı ekonomik sistemlerde paternalistic liderliğin etkili bir yönetim tarzı olabileceğini belirtmektedir.

Torelli ve Shavitt (2010:705), bireylerin güce dair algılarının içinde bulundukları kültür tarafından önemli ölçüde biçimlendiğini belirtmektedir. Güç kişisel çıkarlar için kullanılabileceği gibi topluma faydalı olacak bir biçimde de kullanılabilir. Gücün olumlu veya olumsuz kullanımına bağlı olarak bireyler nezdinde oluşan algı, toplumdaki kültürel öğeler ve bu öğeler etrafında biçimlenen bireysel değerler çerçevesinde kavramsallaşmaktadır. Dikey bireyci toplumlarda (örneğin, Amerika), birey rekabet ortamında öne çıkmak ve bir statü elde etmek için mücadele etme eğilimi göstermektedir. İsveç gibi yatay bireyci kültürlerde ise

bireysellik önemlidir ancak bireyin sivrilmek ve statü kazanması için mücadele etmesi çok önemli değildir. Yatay toplulukçu kültürlerde ise karşılıklı bağımlılık ve sorumluluk çerçevesinde amaçlara ulaşmak vurgulanır. Otoriteye itaat olağan karşılanmaz. Japonya gibi dikey toplulukçu kültürlerdeyse bağlı olunan grubun amaçlarını gerçekleştirmesi üzerinde durulur. Otoritelere itaat edilir. Torelli ve Shavitt (2010)'in yaptıkları araştırmada dikey bireyciliğin, güç ve statünün diğerlerine hükmetmek amacıyla kullanılması ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bir diğer deyişle, dikey bireycilik gücün kişi temelli kavramsallaştırılmasına ön ayak olmaktadır. Öte yandan yatay toplulukçu kültürler, gücün başkalarına fayda sağlayacak şekilde kullanılmasını daha fazla teşvik etmektedir. Yatay toplulukçu kültürel değerlere sahip bireyler, gücün kişisel çıkarlar için kullanılmasını reddetmekte; sosyal eşitsizliklerden faydalanarak diğer insanlar üzerinde egemenlik kurmayı olumsuz olarak nitelendirmektedir.

- **Kaynak Kıtlığı**

Kaynak kıtlığı, örgütlerdeki güç mücadelelerini artırmakta; politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlamaktadır. Kaynakları bol olan şirketlerde daha az güç oyunlarına başvurulmakta; kaynaklar azaldığında ise güç mücadeleleri artmaktadır. Bunun yanı sıra, kaynak kıtlığı bağımlılığı da artırmaktadır. Bağımlılık, kaynağı elinde bulunduran kişi veya grupları güçlü; kaynaktan yoksun olanları ise güçsüz kılmaktadır. Dolayısıyla, kaynaklara erişim ve denetim imkanını elinde bulunduranlar veya ek kaynak yaratanlar örgüt içinde güç kazanmaktadırlar.

Yukarıda örgüt içi güç ilişkilerine ilişkin durumsal faktörler ele alınmıştır. Durumsal faktörlerin etkili olduğu bir diğer alan ise etkileme süreçleridir. Gücün bir fonksiyonu olan etkileme (Lee, 2008:55), bir tür asimetrik ilişkidir. Kaynak hep kaynak olarak kalırken hedefi de hep hedef olarak kalmaya zorlar (Tutar, 2008:70). Dolayısıyla, hedef kişi veya gruplara ilişkin bazı faktörler onların ne düzeyde etkilenebilir olduklarını saptamak açısından ele alınması gereken bir konudur. Hedef kişi veya grupların etkilenebilirlik düzeylerini etkileyen durumsal faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Luthans, 2011:319):

- **Bağımlılık**: Her hangi bir sosyal ilişki içerisinde alıcı (etkilenen), ajana (etkileyen) ne kadar bağımlı ise alıcının etki altına alınabilme düzeyi o kadar yüksektir. Kişi bu sosyal ilişkiden çıkamıyorsa; başka alternatifi yoksa veya kişiye vaad edilen ödüller kişi için ne

kadar önemliyse, kişi karşı tarafa daha fazla bağımlı olacak ve etki altına alınması da bir o kadar kolaylaşacaktır.

- **Kişilik:** Araştırmalar, hedef kişi yada grupların etki altına alınabilme düzeyleriyle kişilik özellikleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, belirsizliğe karşı toleransı düşük olan bireyler ile kaygı düzeyi yüksek kişiler daha kolay etki altına alınabilmektedir. Bunun yanı sıra, ilişki ihtiyacı yüksek kişiler de daha kolaylıkla grup üyelerinin etkisi altına girebilmektedir. Etkilenebilirlik düzeyine ilişkin bir diğer kişilik faktörü de benliktir. İnsanlar benliklerinin farklı taraflarını ön planda tutmaktadır. Bazı kişiler için benliklerinin ilişkisel yönleri önem taşırken, bazıları için bireyci yönleri ön plandadır. İlişkisel benliğin daha fazla önem taşıması, kişilerin diğer insanların etkisi altına girmesini kolaylaştırır. Benliğin bireyci yönlerinin ön planda olduğu kişilerse kendi düşüncelerini ve ilkelerini daha fazla önemsediğinden diğer insanların etkisi altına hemen girmez. Kişiler arasındaki bu farklılık sadece kişilere ait bir özellikmiş gibi görünse de, aslında bunda kültürün de önemli bir etkisi olduğu unutulmamalıdır (Kağıtçıbaşı, 2012:92)

- **Zeka:** Zeka düzeyi yüksek bireyler, sosyal bir ilişki içerisinde karşı tarafı daha fazla dinleme eğiliminde olmaktadırlar; ancak öz saygı düzeyleri yüksek olduğundan etkilenme girişimlerine karşı da daha dirençlidirler.

- **Cinsiyet**: Kültürel değerler ve yetiştirilme tarzlarından dolayı kadınlar erkeklere nazaran etkileme girişimlerine daha fazla uyum göstermektedir. Sosyal etki ile ilgili yapılan ilk araştırmalar kadınların uyum göstermeye erkeklerden daha eğilimli olduklarını göstermiştir. Ancak, son yıllarda yapılan araştırmalar, bu konuda çok az bir cinsiyet farkı olduğunu ortaya koymaktadır. Aradaki bu çok küçük farklılık da biyolojiye dayalı nedenlerden değil; kadın ve erkeğin sosyal rolleriyle ve sosyal beklentilerle açıklanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2012:94). Tarihsel süreç içerisinde erkeklerden güçlü ve atılgan olmaları beklenmiş; güç kullanımında ve karar verme süreçlerinde etkin olmaları istenmiştir. Kadınların ise güçlü olmaları istenmemekle birlikte güce de ihtiyaçları olmadıkları savunulmuştur (Bayrak, 2001:35). Ancak, günümüzde kadınların toplumsal konumlarına ve rollerine ilişkin genel görüşün değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla, cinsiyete bağlı olarak ortaya çıkan etkilenilebilirlik düzeyindeki farklılıkların da azaldığı söylenebilir.

- **Yaş:** Sosyal psikologlar, etki altına alınabilirlik düzeyinin çocuklarda 8-9 yaş civarına kadar arttığını; bu yaşlardan ergenlik dönemi sonuna kadar da azalma gösterdiğini belirtmektedir. Ergenlik döneminden sonra ise etkilenebilirlik düzeyi daha düz bir seyir izlemektedir.

- **Kültür:** Bir toplumdaki kültürel değerler, üyelerinin etkilenilebilirlik düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, Batı kültürü bireyselliği, farklılıkları ve karşıt düşüncelerin dile getirilmesini desteklemektedir. Söz konusu kültürel öğeler, insanların benliklerinin bireyci yönlerinin daha ön planda olmasını tetiklemektedir. Bireyci benlik etkilenebilirlik düzeyinin daha az olmasına neden olmaktadır. Öte yandan, Asya'da grup ahengine, hem fikirliğe, uzlaşmaya ve eş biçimliliğe vurgu yapılmaktadır. Bu durum, o kültür üyelerinin benliklerinin ilişkisel yönünü ön plana çıkarmakta diğerleri tarafından etki altına alınabilirliklerini artırmaktadır. Bir diğer, deyişle ilişkisel benliklerin etkilenebilirlik düzeyi daha yüksektir.

Durumsallık yaklaşımında öne çıkan bir diğer konu da güç tepkilerinin hangi güç türüne karşılık olarak ortaya çıktığı ve söz konusu tepkilerin verilmesinde hangi faktörlerin etkili olduğudur. French ve Raven'in güç temelleri sınıflandırması ile Herbert Kelman'ın güç tepkilerini birlikte alan durumsallık modeli aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Luthans, 2011:320-321):

- **Ödül ve Ceza Gücü – Uyma Tepkisi:** Astların uyma tepkisinin altında cezadan kaçınma veya arzu edilen bir ödüle ulaşma güdüsü yatmaktadır. Ödül ve ceza gücü amirlerin sıklıkla başvurduğu güç temelleridir. Ancak bu güç temellerinin başarılı olabilmesi için yöneticinin ödül ve ceza mekanizmalarını devreye sokacak yetkiye ve astlarının iş performanslarını, tutum ve davranışlarını yakından denetleyebileceği bir ortama sahip olması gerekir.

- **Karizmatik Güç – Özdeşleşme:** Astlar, karizmatik güce sahip yöneticilerle iyi ilişkiler geliştirip sürdürme sürdürme; kendilerini onlarla özdeşleşme eğilimindedirler. Karizmatik gücün işlerliği, üstün astların tarafından çekici, farklı, ayırt edici

özelliklere sahip biri olarak algılanmasına bağlıdır. Bu algının sürekli olması için de üstün, görünürlülük düzeyinin astlar nezdinde yüksek olması gerekir.

- **Meşru Ve Uzmanlık Güç – Benimseme:** Çalışanlar, kendi değer sistemleri ile bağdaştığı takdirde istek ve taleplere olumlu yaklaşmakta; yukardan talep edilen davranış ve eylemlerin gerekliliğine inanıp bunları benimsemektedir. Meşru ve yasal güç kullanımına astların benimseme tepkisiyle karşılık vermesi için üstün güvenilirliği, inanılırlığı ve saygınlığının olması gerekir. Bu şartlar sağlandığı takdirde meşru ve yasal güç astları istenilen doğrultuda yöneltmede oldukça etkili olan güç temelleridir.

2.7. Gücün Paylaşımı: Güçlendirme

Güçlendirme, piyasa koşullarının dinamikleşmesi, belirsizlik ve rekabetin artması sonucu, 1980'lerin sonlarından itibaren popüler bir kavram haline gelmiştir (Bratnicki, Kulikowska-Mrozek, Marzec, Zbierowski, 2007:37). Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevre; artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu; eğitim düzeyi ve beklentileri yüksek bir personel yapısı ve son olarak bilgi ve insan unsurunun önem kazanması işletmelerde güçlendirme uygulamalarını bir zorunluluk haline getirmiştir (Koçel, 2014:476-477). Bunun yanı sıra, bilgi işçilerinden oluşan günümüzün modern organizasyonlarında ast-üst ilişkilerinin yerini meslektaşlık ve takım ilişkilerinin almış olması da (Atlı, 2012:53) güçlendirme uygulamalarına uygun bir zemin hazırlamıştır.

Koçel (2014:475-476) güçlendirmeyi, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, insiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebilecek olduklarına inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulama ve koşullar olarak ifade etmektedir. Güçlendirmenin her ne kadar bir yetki devri boyutu olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Güçlendirme, çalışanı çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirmekle ilgilidir. Oysa yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma, belli konularda seçim yapma hakkı vermeyi içerir. Yetki devrinde, yönetici kendisine ait bir hakkı daha iyi sonuç elde edeceği umudu ile bir astına geçici olarak devreder. Ama işin sonucundan yine kendisi sorumludur. Güçlendirmede ise işi fiilen yapan

kişinin uzmanlık bilgisini kullanması, fırsatları görmesi, gerekli kararları vermesi ve işe karşı tutumunu değiştirmesi hedeflenir. Amaç, kişiyi işin sahibi haline getirmektir.

Güçlendirmenin iki yönü vardır. Birincisi, yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşmaya yönelik attığı adımlar veya davranışlardır. İkincisi ise çalışanların bu davranışlar sonucu ne düzeyde kendilerini güçlendirilmiş hissettikleridir. İlki üstün davranışları veya edimleri ile ilgili iken ikincisi çalışanın psikolojik durumu veya ne algıladığı ile ilgilidir (Koh ve Lee, 2001:685). Güçlendirme literatürde yapısal ve psikolojik güçlendirme olarak iki farklı yaklaşımla ele alınmaktadır. Yapısal güçlendirme yönetsel uygulamalara odaklanırken psikolojik güçlendirmede, güçlendirme daha çok psikolojik ve motivasyonel, öznel bir kavram olarak ele alınır. Yapısal güçlendirmeye ilişkin ana unsur, çalışanın iş çevresindeki koşullardır. Psikolojik güçlendirmedeki ana unsur ise astların mevcut iş çevresinde çalışırken kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleridir (Randolph ve Kemery, 2011:97). Psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme aşağıda ele alınmaktadır.

2.7.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme yaklaşımına göre örgüt yönetimi, çalışma koşullarının etkinliğini sağlayacak uygun koşulların yaratılmasından sorumludur. Yönetim iş görenlerine bilgi, kaynak, destek ve fırsat vermeli; böylelikle iş görenlerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmelerini sağlamalıdır. Yapısal güçlendirme iş yerindeki çalışma koşullarına odaklanmakta, iş görenlerin bu koşullara verdikleri tepkilerle ilgilenmemektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013:19-20). İş görenlerin bu koşullara verdikleri tepkiler ise psikolojik güçlendirmenin konusunu oluşturmaktadır.

Kanter'e göre, yapısal güçlendirme "bir örgütün çalışanlarına, fırsatlara, bilgiye, desteğe ve kaynaklara ulaşma olanağı sunma yeteneğidir" (Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012:451). Kanter (1993), güçlendirmenin örgütün bir takım karakteristik özelliklerine bağlı olarak gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Örgütlerde, çalışanlar öğrenmek ve kendilerini geliştirmek için gerekli bilgi, destek, kaynak ve fırsatlara sahipse; ya da bunlara erişmesi için önünde herhangi bir engel yoksa çalışanların güçlendirildiği söylenebilir. Aksi takdirde güçlendirmeden bahsedilemez. Yapısal güçlendirme için, çalışanların örgütün amaçları, izlediği politika ve stratejiler, alınan kararlar hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bunun yanı sıra, kişinin görevini yerine getirmesi için gerekli teknik veya mesleki bilgi de çalışanı

güçlendirici bir etkiye sahiptir (Sarmiento, Laschinger ve Iwasiw, 2004:136). Dolayısıyla yapısal güçlendirmenin öğelerinden biri olan bilgi hem örgütün kendisine ilişkin bilgiyi (izlenen politika ve stratejiler, kurallar, alınan kararlar) hem de mesleki ve teknik bilgiyi içerir.

Kanter'e göre, yapısal güçlendirmeye ilişkin bir diğer öğe de destektir. Eğer çalışanlar iş performanslarına dair üstlerinden geri besleme alıyorsa; işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri için kendilerine kılavuzluk ediliyorsa çalışanların gerekli desteği aldıkları ve dolayısıyla da güçlendirildikleri söylenebilir. Güçlendirme için gerekli bir diğer öğe olan; kaynaklara erişim ise kişinin işini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan araç gereç, mali kaynak hatta zamana işaret etmektedir. Söz konusu kaynaklardan yoksunluk kişinin güçlenmesine bir engeldir. Fırsatlar ise kişinin kendisini geliştirmek, daha fazla öğrenmek ve işinde ilerlemek için sahip olduğu olanaklarla ilişkilidir. Çalışanın bilgi ve becerisini, tecrübelerini artıracak potansiyelini kullanmasına olanak tanıyacak herhangi bir fırsat, çalışanın güçlenmesini sağlayacaktır (Patrick ve Laschinger, 2006:15).

Kanter (1993)'e göre, güçlendirme için gerekli olan bu dört örgütsel öğe (bilgi, destek, kaynak ve fırsat) örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan sistemler aracılığıyla edinilebilir. Bireyin yaptığı işin karakteristik özellikleri kişinin biçimsel anlamda gücünü artıracak; diğer örgüt üyeleri ile kurduğu ilişkileri ise kendisine biçimsel olmayan bir güç kazandıracaktır. Eğer, kişinin yaptığı işin görünülürlüğü fazla ise; kişi işini yaparken insiyatif kullanabiliyorsa; yapılan iş örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahipse bireyin biçimsel gücü artacaktır. Öte yandan, birey diğer örgüt üyeleriyle olumlu ilişkilere sahipse bu durumda kişi biçimsel olmayan bir güç de kazanacaktır. Dolayısıyla, bireyin hem biçimsel hem de biçimsel olmayan gücü ne kadar fazla ise işinde daha fazla etkili olacak yaptığı iş kendisi için daha fazla anlam ifade edecektir (Sarmiento, Laschinger ve Iwasiw, 2004:136). Kanter (1993) iş çevresinin çalışanlara gerekli koşulları sağladığı takdirde onların güçlendirilebileceğini belirtmekte; ancak çalışanların psikolojik olarak gerçekten de kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri ile ilgilenmemektedir.

Kanter (1993), güçlendirmenin, hiyerarşik yapılardan daha basık örgüt yapılarına geçişle daha kolay hale geleceğini, çalışanların karar mekanizmalarına katılımının da artacağını belirtmektedir. Kanter, tam anlamıyla güçsüzlükten güçlendirmeye kadar uzanan bir süreç düzleminde konuyu ele almaktadır. Amaç, gücün aşağıya doğru yeniden dağılımını

sağlamak ve çalışanların işe ve karar mekanizmalarına katılımlarını artırmaktır (Bratnicki, Kulikowska-Mrozek, Marzec, Zbierowski, 2007:38). London (1993:57), gücün yeniden dağılımının yapılması ve aşağı kademelere doğru transferi için çalışanların gerekli otoriteye sahip olmalarının güvence altına alınması gerektiğini öne sürmektedir. Öte yandan, Menon (2001:159) ise kaynak ve bilgiye erişim ile yetki devrinin çalışanları yapısal olarak güçlendireceğini belirtmektedir.

Randolph (1995, Akt.Randloph ve Kemery, 2011:96-97), yapısal güçlendirmeye ilişkin üç yönetsel uygulama öne sürmektedir. Bunlar; çalışanlarla bilgi paylaşımı, onlara özerklik/otonomi sağlanması ve işletme içinde karar süreçleri ve performanstan sorumlu; hesap vermekle yükümlü takımların oluşturulmasıdır. Bilgi paylaşımı, yöneticilerin işletmenin verimliliği, finansal performansı veya maliyetleri gibi konularda astlarla bilgi alış verişinde bulunmasını içermektedir. Ast üst ilişkisi, güçlendirme faaliyetlerinden merkezi bir öneme sahiptir. Astlar, üstlerinin kendilerine güvendiklerini hissettiklerinde işe yönelik daha olumlu tutumlar besleyecek ve daha fazla iş performansı gösterme yönünde çaba sarf edeceklerdir. Örneğin, yönetici önemli bilgileri astıyla paylaştığında; ast kendisine inanıldığı ve önem verildiğini hissederek bilgi, tecrübe, yetenek ve enerjisini çok daha fazla örgüt amaçlarına kanalize etmek isteyecektir. Çalışanlara özerklik /otonomi sağlanması ise yöneticilerin astlara açık ve anlaşılır bir vizyon sunarak örgütün amaçları paralelinde onların sorumluluk alanlarını netleştirmesi ve bu çerçevede onlara özerklik sağlamasını kapsamaktadır. Son uygulama ise, yöneticilerin birimlerde karar mekanizmaları ve performanstan sorumlu takımlar oluşturması ve bu takımları hesap vermekle yükümlü kılmasıdır.

2.7.2. Psikolojik Güçlendirme

Conger ve Kanungo (1988), Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995), güçlendirmeyi psikolojik, güdüsel bir kavram olarak ele almış; güçlendirme faaliyetlerinin çalışan nezdinde oluşturacağı algı ve psikolojik duruma odaklanmıştır. Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmeyi çalışanların öz-yeterlik duygularını güçlendirmeye yönelik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, bu kavramı yetki devri veya katılımcı yönetim teknikleri ile bağdaştıran yönetim yazınını da eleştirmektedir.

Conger ve Kanungo (1988:474)'a göre güçlendirme ve yetki devri birbirlerinden farklı iki ayrı kavramdır. Güçlendirme, yetki devrini de içine alan ancak ondan çok daha geniş ve kapsamlı bir konudur. Güçlendirme, çalışanın öz-yeterlik duygusunu güçlendirerek daha yüksek düzeyde bir motivasyonla işine yönelmesini amaçlar. Bunun için örgüt içinde gerekli şartlar yaratılır. Bu şartlardan biri de yetki devridir ancak tek başına güçlendirmeyi sağlayamaz.

Yetki devri, yöneticinin güçlendirmeye yönelik uyguladığı bir tekniktir. Yönetici yetki devrinde bulunsa bile, bir çalışan işini anlamlı bulmayabilir ya da yaptığı işin örgüte olan katkısından haberi olmayabilir. Doğal olarak da çalışan kendini güçlendirilmiş hissetmez (Koh ve Lee, 2001:687). Psikolojik güçlendirmede önemli olan yöneticinin hangi yöntem veya teknikleri uyguladığı değil; çalışanın öz-yeterlik inancının gerçekten pekişip pekişmediği; işine daha yüksek bir motivasyonla yönelip yönelmediğidir.

Quinn ve Spreitzer (1997)'ın üst düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları bir araştırmaya göre, yöneticilerin yaklaşık yarısı güçlendirmeyi yetki devri olarak tanımlamaktadır. Bir diğer yarısı ise güçlendirmenin astlara güvenme; onların hata ve eksikliklerini tolere etme anlamına geldiğini düşünmektedir. Quinn ve Spreitzer (1997:41), güçlendirmenin üstlerin astlara yönelik herhangi bir edimi olarak anlaşılmaması gerektiğine dikkat çekmektedir. Güçlendirme, esasında psikolojik, öznel bir kavramdır ve çalışanların örgüt içindeki rollerine ilişkin düşünceleri ve ne hissettikleriyle ilgilidir.

Conger (1989:18), güçlendirmenin sadece dışsal eylemlerden ibaret olmadığını; insanların inanç istemlerini değiştirmeye yönelik bir süreç olduğunu belirtmektedir. İnsanlar içinde bulundukları çevrenin talepleri veya kısıtlarıyla baş edemediklerinde kendilerini güçsüz hissetmektedir. Bu yüzden, çalışanların çevreleri üzerinde kontrol sahibi olduklarına; sorunlarla baş edebileceklerine dair inançlarını pekiştirecek her yönetim pratiği çalışanların güçlenmesini sağlayacaktır. Ancak, psikolojik güçlendirmenin her zaman için yönetsel uygulamalara bire bir bağımlı olmadığı da unutulmamalıdır. Önemli olan, iş görenlerin yönetsel uygulamaları nasıl algıladıkları ve onlara karşı nasıl bir tutum geliştirdikleridir (Polatçı ve Özçalık, 2013:20). Conger ve Kanungo (1988:474), güçlendirmenin özellikle de çalışanlar kendilerini güçten yoksun, güçsüz hissettiklerinde önem kazandığına dikkat çekmektedir. Bu yüzden iş hayatında göreceli olarak dezavantajlı konumda olan ve

kendilerini güçsüz hisseden kadın çalışanların ve azınlık grupların güçlendirilmesine ayrı bir önem verilmelidir.

Psikolojik güçlendirme ilk olarak Thomas ve Velthouse (1990) tarafından dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar, yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etkidir. Daha sonra, Spreitzer (1995) tarafından bu boyutlar anlam, yeterlilik, özerklik ve seçim olmak üzere yeniden tanımlanmıştır. Spreitzer (1995:1444)'nın psikolojik güçlendirmeye ilişkin tanımladığı bu dört boyut (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki), çalışanın yaptığı işte edilgen değil; etkin ve aktif olduğunun bir göstergesidir. Böylelikle çalışan işinde kontrol sahibi olduğu duygusunu hisseder. Anlam ise çalışanın sahip olduğu değerlerle oynadığı rolün gerekliliklerinin birbiriyle örtüşmesi halinde ortaya çıkar. Yeterlilik ise, çalışanın işiyle ilgili yeteneklerine ve sahip olduğu bilgi ve becerileriyle işini başarıyla yerine getireceğine dair olan inancını ifade eder. Özerklikte ise, çalışan işleri üzerinde kontrol sahibidir ve işiyle ilgili kararları kendisi verir. Son olarak etki, çalışanın yaptığı işle işletmeye bir fark ve değer kattığına; örgütsel sonuçlar üzerinde herhangi bir etkisi olduğuna inanmasını ifade eder.

2.7.3. Güçlendirmede Başarı Faktörleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar

Yukl ve Becker (2006:214-225)'e göre, örgütlerde güçlendirme programlarının başarılı olabilmesi için bilgi paylaşımının olması, sağlıklı bir ödüllendirme sisteminin benimsenmesi ve destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel faktörlerin yanı sıra, çalışanların kişilik özelikleri ve yetenekleri de güçlendirmenin başarıya ulaşmasında önemli bir rol faktördür. Güçlendirme, çalışanların daha fazla sorumluluk almasını ve daha fazla işe katılımını gerektirdiğinden bazı kişilik özellikleri güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Araştırmalar, başarı yönelimli, kendine güvenen, öz-yeterlilik düzeyi yüksek ve iç denetim odaklı bireylerin sorumluluk alma ve işe katılımda daha istekli olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, söz konusu kişilik özelliklere sahip çalışanların güçlendirilmesi daha olumlu sonuçlar verecektir. Güçlendirmenin başarı bir şekilde uygulanmasında önemli bir diğer nokta da örgüt liderinin belirli bir zaman aralığında yönetimde olmasıdır. Bu durum, liderin gücü kendinde toplamasına bir engel oluşturacak; gücün alt kademelerle paylaşılmasını kolaylaştıracaktır. Son olarak, liderin güçlendirme çalışmalarında bir rol modeli olarak hareket etmesi ve gücün paylaşılmasında bir öncü olarak eyleme geçmesi gerekmektedir. Conger (1989)'e göre, lider ve yöneticilerin bir rol modeli olarak astlarını güçlendirmek için uygulayabilecekleri bazı pratikler vardır. Bunlar; astlara stres ve kaygıyla

baş etmelerinde duygusal olarak destek verme; astlara güven telkin etme; insiyatif ve sorumluluk verme ve son olarak da ufak adımlarla elde edilebilecek küçük başarılar sayesinde çalışanları cesaretlendirip motive etmedir.

Ford ve Fottler (1995)'e göre, güçlendirme mutlak bir olgu değil; bir derece meselesidir. Araştırmacılara göre, müşterilerle olan ilişkilerin kısa vadeli olduğu, işletmenin maliyet liderliği stratejisini izlediği ve dış çevrenin son derece durağan ve öngörülebilir olduğu durumlarda güçlendirme programları istenen sonucu vermez. Öte yandan, dış çevrenin son derece dinamik ve belirsiz; ürün ve hizmetlerin kişiye özel, müşteri ilişkilerinin uzun vadeli ve çalışanların yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ve başarı ihtiyacı içinde olduğu durumlarda ise güçlendirme programları olumlu sonuçlanır. Yukl ve Becker (2006:212-213) de, güçlendirmenin, rutin/tekrarlı, teknoloji yoğun işlerden ziyade karmaşık ve kompleks görevler içeren işlerde etkili olduğunu belirtmektedir.. Merkezi, biçimsel yapının hakim olduğu; performans değerlemenin standart ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlandığı örgütlerde güçlendirme çalışmaları etkili olmaz. Öte yandan, ürün ve hizmetlerin kişiye özel olduğu ademi merkeziyetçi örgütlerde ise çalışanlar işlerini yapmada insiyatif kullanma şansına sahip olduğundan güçlendirme çalışmaları da istenen sonucu verir.

Conger (1989:22), örgütlerde çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine yol açan bir takım nedenler olduğunu belirtmektedir.. Zayıf iletişim, otoriter yönetim, rastgele ödül dağıtımı ya da ödüllerin teşvik edici bir değer taşımaması, rol karmaşası, gerçekçi olmayan amaçlar, astlara işlerini yapmaları için gerekli kaynakların tahsis edilmemesi, astların üst yönetimle irtibatının zayıf olması ve monoton işler çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine yol açmaktadır. Kober, Boss, Senjem ve Goodman (1996:76)'a göre de, grup ahenginin, uyumunun olmadığı; güvensizliğin belirgin bir biçimde hissedildiği departman ya da iş birimlerinde çalışanlar kendilerini daha fazla güçsüz hissetmektedir.

Bir çok örgütte yöneticiler güç paylaşımında gönülsüz davranmakta; üstlerle astlar arasındaki güç mesafesi de gittikçe artmaktadır (Coleman, 2004:297). Her şeyden önce, yöneticiler yetki ve kontrolü ellerinden bırakmayı istememekte; astlarına güvenmemektedir. Bazıları güç paylaşımı ile pozisyonlarının tehlikeye girmesinden endişelenmekte; bazıları da astların doğru karar vereceklerine, işleri layıkıyla yerine getireceklerine inanmamaktadır. (Yukl ve Becker, 2006:220). Türk örgütlerinde de merkeziyetçi yapının yanı sıra yetki devrinin çok az olduğu görülmektedir. Trompenaars ve Hampden-Turner (1998;

Akt.İslamoğlu ve Börü, 2005:73)'ın 38 ülke üzerinde yaptıkları bir araştırmaya göre, Türk örgütleri çok dik bir hiyerarşiye sahiptir ve bu durum, çalışanların üstlerine olan bağımlılığının bir göstergesidir. Baltaş (2011:184) da Türk yöneticilerinin büyük çoğunlukla başkalarına delege edilebilecek işlerin kıskacında ve sürekli olarak bir baskı altında çalıştıklarını belirtmektedir. Baltaş'a göre, Türkiye'de yöneticiler yetki devrindeki gönülsüzlüklerinden birçok işi yüzeysel olarak yapabilmekte; işlerin bir çoğunu da kısa kısa, bölük pörçük ve sözlü iletişime dayalı olarak yürütmektedir.

Burke (1986:63)'a göre, örgütlerde çoğu kişi güç mücadelelerini sıfır toplamlı bir oyun olarak görmekte; güç paylaşımını; bir diğer deyişle güçlendirmeyi sahip olunan gücün bir miktar kaybedilmesi; güçten feragat etmek olarak düşünmektedir (Coleman, 2004:300). Coleman (2004:302)'ye göre, rekabet yönelimli yöneticiler daha fazla güç mücadelesi içine girmekte ve daha otokratik bir yönetim tarzı benimsemektedir. Ayrıca, rekabet yönelimli yöneticiler işbirliği yönelimli yöneticilere kıyasla daha fazla astlara yetki devretmekte ancak astları karar verme süreçlerine katılımlarını ise daha az sağlamaktadır. Bu sonuç, güçlendirmenin yetki devrinden çok daha geniş ve kapsamlı bir konu olduğunu teyit etmektedir.

Güçlendirme her şeyden önce bir zihniyet sorunudur ve yönetim yaklaşımı veya felsefesinde bir değişimi gerektirmektedir. Thomas ve Velthouse (1990)'a göre, geleneksel yönetim anlayışı ve örgütsel uygulamalar güçlendirme üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Tüm bunlar ortadan kaldırıldığında çalışanlar potansiyellerini tam olarak ortaya koyabilecek, yaratıcılık ve üretkenlikleri artacaktır. Ancak, Yukl ve Becker (2006:220), bu yönetim anlayışının örgütü içinde tam anlamıyla benimsenip işlerlik kazanması için belli bir zamana ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Örneğin, yıllarca emir-konuta temelinde iş yapmaya alışmış çalışanların kendilerine daha fazla sorumluluk ve insiyatif kullanma imkânı verildiğinde korktuğu hatta bundan kaçındığı görülebilmektedir.

Güçlendirmeye ilişkin karşılaşılan bir diğer sorun da yöneticilerin sahip oldukları gücü nasıl kullandığı ile ilişkilidir. Güçlendirme kavramının temeli güç olgusuna dayanmaktadır (Özaralli, 2003:336 edit). Pozisyona bağlı güç temellerinin odağı yöneticidir; dolayısıyla çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamamaktadır. Hatta, yöneticilerin ağırlıklı olarak pozisyona bağlı güç temellerine yönelmesi yöneticiler ile astlar arasındaki mevcut güç aralığını daraltmamakta; tam tersine olduğu gibi muhafaza

etmektedir (Randolph ve Kemery, 2011:103). Dolayısıyla pozisyona bağlı güç temellerinden ziyade yöneticilerin ağırlıklı olarak kişisel güçlerini kullanması güçlendirme programlarının istenen sonucu vermesinde daha etkili olacağı söylenebilir.

Conger ve Kanungo (1988) ve Thomas ve Velthouse (1990), bir yöneticinin bir yandan güçlendirme faaliyetleri uygularken bir yandan da ağırlıklı olarak zorlayıcı ve ceza gücünü kullanması halinde bunun çalışanlarda kafa karışıklığına yol açacağını belirtmektedir (Randolph ve Kemery, 2011:98). Bu yüzden, yönetici gücünü astlarla arasındaki güç aralığını daha da açacak, aradaki güveni zedeleyecek şekilde kullanmamalıdır. Aksi takdirde güçlendirme faaliyetleri anlamsızlaşacak ve çalışanların kendilerini güçsüz hissetmeleri kaçınılmaz hale gelecektir (Randolph ve Kemery, 2011:99). Randolph ve Kemery (2011:103)'nın yaptıkları araştırma sonuçları, karizmatik ve ödüllendirme gücünün psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırmanın ilginç bir sonucu da algılanan uzmanlık gücü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin negatif yönlü olmasıdır. Bir diğer deyişle, yöneticiler ağırlıklı olarak uzmanlık gücüne başvurdukça çalışanlar kendilerini psikolojik olarak daha güçsüz hissetmektedir. Bunun bir sebebi, Barutçugil (2004:304)'ün belirttiği uzmanlık gücünün karşıdakine tepeden bakan veya otoriter bir şekilde uygulanması olabilir.

Conger (1989:23-24), güçlendirmenin salt bir teknik veya uygulama olmadığını yöneticinin hem çalışanı hem de örgütsel çevreyi iyice anlamasının gerektiğinin altını çizmektedir. Ayrıca güçlendirme doğru uygulansa bile her zaman olumlu sonuçlanmamakta; kimi zaman astlarda aşırı bir güvene de yol açabilmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin uygun bir denge yakalaması gerekmektedir. Bazı astlar da güçlendirme çabalarına olumlu yanıt vermemektedir. Güçlendirmenin olumlu sonuç vermesi için her şeyden önce astlar kendi potansiyellerini gerçekleştirme ihtiyacında olmalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar için daha fazla insiyatif kullanma veya daha fazla sorumluluk alma cazip olmayacak hatta bundan kaçınmak isteyeceklerdir. Ayrıca, bir çalışanın kendi kapasitesini aşacak düzeyde güçlendirmeye gidildiğinde da çalışan kendini daha çok güçsüz hissedecektir. Dolayısıyla, çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin de göz önüne alınması gerekir.

Kram (1983:608), eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha çok kariyer odaklı olduklarını dolayısıyla; psikolojik güçlendirmenin özellikle yeterlik, anlam ve etki boyutlarını daha fazla deneyimlediklerini belirtmektedir (Akt.Koberg, Boss, Senjem ve Goodman,

1999:74). Kıdemli çalışanlar ise iş hayatında geçirdikleri uzun zaman zarfı boyunca hem iş hayatına daha fazla adapte olduklarından; hem de sahip oldukları tecrübelerden dolayı kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedir (Koberg, Boss, Senjem ve Goodman, 1999:75). Taşlıyan, Gündoğdu, Bıyıkbeyi ve Güler (2014)'ün Gaziantep, Kayseri ve Kahramanmaraş'taki imalat sektöründe gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına dair daha bağımsız karar verdikleri; katılımcıların işletmede çalıştığı süre arttıkça da bölümdeki gelişmeler üzerindeki etki, kontrol ve güçlerinin de daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Koberg, Boss, Senjem ve Goodman (1999)'ın sağlık sektörü üzerinde yaptıkları bir diğer araştırma ise örgüt hiyerarşisinin üst basamaklarındaki personel ile kıdemli çalışanların daha fazla güçlendirildiğini göstermektedir. Farklı sektörlerden 152 çalışan üzerinde yapılan bir başka araştırmada Ozaralli (2003) da yöneticilerini dönüşümcü lider olarak tanımlayan ve eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha fazla güçlendirildiği gözlemlenmiştir.

Güçlendirme doğru koşullarda uygulandığında; iş tatmini, örgütsel bağlılık, yönetsel başarı (Hall, 1976; McClelland ve Burnham, 1976) ve örgüt açısından da daha yüksek pazar performansı (Kirkman ve Rosen, 1999; Lorsch, 1995) ile sonuçlanmaktadır. Herschel ve Andrews (1993), güçlendirilmiş çalışanların daha fazla interaktif bir biçimde çalıştıklarına dikkat çekmektedir. Güçlendirme, çalışanlara işi daha anlamlı hale getirmekte, iş tatminini artırmakta ve işe daha fazla katkı sağlamalarına yol açmaktadır (Koberg, Boss, Senjem ve Goodman, 1999:77). Polatçı ve Özçalık (2013)'ün banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre hem psikolojik hem de yapısal olarak güçlendirilmiş çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaldığı; ayrıca yapısal olarak güçlendirilmiş çalışanların iş ortamında daha nazik davrandıkları tespit edilmiştir. Asarkaya (2014)'ün 250 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise güçlendirici lider davranışlarının psikolojik güçlendirmeyi artırdığı; psikolojik güçlendirmenin de çalışanın iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Asarkaya (2014:31)'a göre önemli bir nokta da yöneticilerin sadece bazı astlarına yönelik güçlendirici lider davranışları sergilememeleridir. Çünkü bu durum yeni işe başlayan ve yöneticileri ile daha mesafeli olan çalışanlarda adaletsizlik algısına yol açacaktır.

Öneren, Çiftçi ve Ulu (2014)'ün 265 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonuçları ise, personel güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme ve bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çekmecelioğlu ve Özbağ (2014)'ın

imalat sektöründe faaliyet gösteren beş küçük ve orta ölçekli işletmenin 195 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları da, psikolojik güçlendirmenin öncelikle otonomi ardından etki boyutunun çalışanların yaratıcı faaliyetlerini artırdığı yönündedir. Örgüt ikliminin olumsuz algılanması halinde ise çalışanların güçsüzleştiği tespit edilmiştir.

2.8. Güç ve Etik

Bertrand Russell (1938/1990), insanların topluluk içinde yaşamayı çıkarlarına uygun bulduğunu; çünkü bir kovanın içindeki arıların tersine isteklerinin son derece bireysel olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden, topluluk içinde yaşama gerekliliği ve birbirinden farklı bireysel çıkarlar yönetimi zorunlu kılmaktadır. Fakat yönetim de iktidar eşitsizliklerini beraberinde getirmekte; en çok güce sahip olanlar güçlerini kendi kişisel istek ve çıkarları için kullanma eğilimi göstermektedirler. Bu sebeple güç ve iktidar, salt kendisinden başka bir amaca hizmet etmeli; başkalarının da arzularını doyurabilir nitelikte bir amaca hizmet etmedikçe de haklı görülmemelidir.

Pfeffer (1992/1999:25-26) de güç ve iktidarın kötü amaçlar için ele geçirilip kullanılabileceği gerçeğini kabul etmekte; böyle bir durumda aracın hiçbir şekilde amacı haklı çıkaramayacağını belirtmektedir. Ancak iktidar iyi bir şey için kullanıldığı zaman da aracın kendisi otomatik olarak amacı karalayan bir neden olarak öne sürülmemelidir.

Mulder (1977), organizasyonlarda ve toplumlarda gücün kıt olmasından dolayı güce ulaşmanın insanlara çok çekici geldiğini belirtmektedir. İnsanlar kazananlara hayranlık duymakta; güçsüzlük ise acizlik olarak görülmektedir (Hodgkinson, 2008:117). Gücü elinde bulunduranlar ayrıcalıklı konumlarını korumak için çaba sarf etmekte; güçten yoksun olanlar veya göreceli olarak daha az güce sahip kişiler de daha fazla güç için mücadele etmektedir. İnsanlar, diğerleri ile arasındaki güç mesafesi oranında da ellerinde bulundurdukları gücü korumaya çalışmaktadır. Örneğin, bir amirin astı ile arasındaki güç mesafesi sembolik olduğu durumda, amirin mevcut güç mesafesini korumak maksadıyla önemli bir çaba sarf etmediği; ancak mesafe açıldıkça mevcut güç aralığını muhafaza etmeye çabaladığı görülmektedir (Weidner ve Purohit, 2009:86). Hodgkinson (2008)'a göre bunun bir sebebi de, gücün değerinin hürmet noktasına kadar yükseltilmiş olmasıdır. Çünkü güç sadece haz olasılıklarını değil, neyin olması ve olmaması gerektiğini belirler. İçinde ödüllerin dağıtılacağı oyunu ve bu

oyunun kurallarını tanımlar. Dolayısıyla, örgütler daima lider ile takipçileri arasında hiyerarşik bir ayrım yapan güç yapıları olmuşlardır ve hep de öyle olmaya devam edecektir.

Güç kazanmak hem yönetsel hem de örgütsel bir reflekstir. Güç ve otorite kavramları bir araya gelerek liderlik kavramında birleşirler (Hodgkinson, 2008). Herhangi bir sosyal topluluk içerisinde lider, grubun veya topluluğun amaçlarını gerçekleştirmek üzere görev alır; kaynakları kontrol eder ve karar mercisi olarak insiyatif kullanır. Lider bir takım ayrıcalıklara sahip olmakla beraber çok da fazla sorumluluğu üzerinde taşır. Ancak, liderin ayrıcalıklı konumu, istismara, liderin gücünü kişisel çıkarları doğrultusunda kullanmasına da açık bir kapı bırakır. Diğer yandan; izleyiciler de liderle aralarında olan güç mesafesini mümkün olduğu kadar kapatmayı arzu eder. Çünkü her ne kadar gücü ve kontrolü, lidere amaçlarını gerçekleştirmesi üzere devretmiş olsalar da lidere verilmiş ayrıcalıkların kendilerini daha savunmasız hale getirdiğini bilirler (Maner ve Mead, 2010: 483). Bu yüzden, Hodgkinson (2008:85)' a göre, hem örgütsel hem de toplumsal alanda kolektif amaçlar daima liderin kariyer hırsından takipçilerinin kişisel çıkarlarına kadar bünyesinde bireysel amaçları gizler.

Hodgkinson (2008), yönetsel gücü, yöneticinin kendi iradesine sahip olma ve diğerlerine kendi istediğini yaptırma kabiliyeti olarak tanımlamakta; insanın insanlar üzerindeki gücünün yönetimin temelini teşkil ettiğini belirtmektedir. Bu güç, karanlık, temel ve ilkel bir yöne sahiptir. Kökenleri bilinçaltının derinliklerine inmekte; evrimsel atalarımızın limbik sistemine kadar uzanmaktadır. Lord Acton, gücün özü itibariyle ahlaki anlamda yozlaştırıcı olduğuna dikkat çekmektedir. "Güç peşinde olma" veya "güce aç olma" olumsuz sıfatlardır. Bu nedenle, yöneticiler güce ilişkin terminolojiden kaçınmaya çalışır; davranışlarını "dinamik", "enerjik" veya "hırslı" gibi liderliğin bünyesinde barındırdığı varsayılan niteliklerle anlatırlar. Fakat yönetici kendisini güç arzusu ile bağlantılı çıkar konusunda sorgulamalıdır. Bu, kişisel, egoist, kendine dönük ve kendine odaklımıdır? Yoksa nomotetik, dışa dönük, herkes için iyi olana yönelik midir? Ya da her ikisinin karışımı mıdır? Eğer öyleyse, nasıl bir karışımdır? Aslında insanlar gücü korkuya karşı bir panzehir olarak gördüklerinden güç arayışındadırlar. Ancak güçle birlikte korku da büyürse, tedavi hastalığı daha da azdırır.

Kets De Vries (1991:348)'a göre, kişinin güç merkezi ve otorite konumunda olduğunda nasıl hareket ettiği onun kişiliğinin bir göstergesidir; hatta önemli bir karakter testidir. Gücü ne şekilde algıladığı ve kullandığı bireyin hem kişiliğinin dışavurumudur hem

de kişinin liderlik tarzını biçimlendirir. Winter ve Barenbaum (1985), gücün ahlaki açıdan doğru bir şekilde kullanımının kişinin sorumluluk bilinci ile ilgili olduğunu belirtmektedir. McClelland (1975) ve Winter (1992), sorumluluk bilinci yüksek bireylerin sadece gücü ahlaki açıdan doğru bir şekilde kullanma yönünde kaygı taşımadığını; aynı zamanda gücün manipülatif bir biçimde kullanılmasına da tepki gösterdiklerini belirtmektedir (Delbecq, 2013:16). Deutsch (1985, Akt.Coleman, 2004:300) ise işbirliği yönelimine sahip insanların gücü, güçsüz olan tarafın hayrına olacak şekilde kullandığını; rekabet yönelimli bireylerin ise ilişkilerdeki mevcut güç dengesizliklerini muhafaza etme ve diğerleri üzerinde egemenlik kurma eğiliminde olduklarını belirtmektedir.

Geçtan (1194:61-62) de toplum içinde güç sahibi olma isteğinin içinde yaşadığımız kültürün doğal bir parçası olduğunu; bazı kişilerin güç kazanma çabalarının diğer insanları güçsüz bırakma öğesini de taşıdığını belirtmektedir. Bazı insanlar gücü; diğerlerini manipüle etmek, ele geçirmek veya alt etmek için kullanmakta; hatta çevrelerindeki insanların kendilerinden daha güçsüz olduklarını görmekten ötürü gizli bir haz bile duyabilmektedir. Öte yandan, bazı insanlar da tam karşıtı bir mekanizma ile güçsüzlükleriyle diğer insanlardan istediklerini alma yoluna gidebilmektedir. Özellikle toplumumuzdaki "zavallı" ve "mağdur" kişilere geliştirilen tutum bu durumu pekiştirmektedir. Bu kişiler üsluplarında ve senaryolarında oldukça ustadır; dolayısıyla çoğu zaman güçsüzlüğün bir manipülasyon aracı olarak kullanıldığı çoğu zaman fark edilmez.

Gücün etik ilkeler çerçevesinde, diğer insanların da hayrına olacak şekilde kullanılmasında güç merkezi konumunda olan liderler önemli bir rol oynamaktadır. Fakat kimi lider veya tepe yöneticilerinde görülen güç bağımlılığı ve güç zehirlenmesi; gücün diğer insanların çıkarlarının hiçe sayılarak kişisel amaçlar için kullanılmasına yol açmaktadır.

Gücün, bazı liderler üzerinde bağımlılık etkisi yarattığı ve gücün bir tutku halini aldığı görülebilmektedir. Bu tutku, liderlerde ya daha fazla güç arayışına girme ya da eldeki gücün kötüye kullanılması şeklinde kendini göstermektedir. Ünlü tarih bilimci Lord Acton'ın "mutlak güç yozlaştırır" ve Henry Kissinger'in "güç nihai bir afrodizyaktır" ifadeleri de gücün bağımlılık yaratan etkisine ve yozlaştırma potansiyeline işaret etmektedir (Weidner ve Purohit, 2009). Kets De Vries (1991:341)'e göre; dengesiz bir ruh hali, fevri hareketler/tepkiler, sürekli kuşku içinde olma, agresif duyguların kimi zaman yersiz bir biçimde ve olmayacak yerlerde dışa vurumu güç bağımlılığının semtomplarından bazılarıdır.

Murray ve Gandz (1980)'a göre ise, örgütlerde liderlerin kişisel çıkarları için sergiledikleri politik manevralar esasında liderlerin güce olan bağımlılıklarının bir diğer göstergesidir (Weidner ve Purohit, 2009:86). Bağımlılık, önce gerçekliğin çarpıtılması daha sonrasında ise mevcut durumun inkarı ile birbirini ardı sıra takip eden psikolojik bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Güce tutkuyla bağlanan, bağımlı hale gelen yöneticilerin, genellikle durumlarını inkar etmeleri de bu yüzdendir (Kets De Vries, 1991:341). Burada unutulmaması gereken nokta, gücün bütün liderleri mutlak suretle bağımlı hale getirmediğidir. Ancak gücün bağımlılık yaratıcı, afrodizyak etkisinin de göz ardı edilmemesi gerekir.

Kets De Vries (1991:344-346), güç bağımlılığını Alfred Adler'in insanların yaşamları boyunca yetersizlik hissi ve üstünlük elde etme çabası içinde hareket ettiği görüşünden yola çıkarak ele almaktadır. İnsan vücudunun yaşlanmaya, bedensel işlevlerin yavaşlamaya ve deformasyona uğramaya başladığı dönemler, bireyin genel olarak liderlik pozisyonuna eriştiği dönemle çakışmaktadır. Birey doğumundan bu yana hayata ilk defa daha farklı bir açıdan bakmaya başlamakta; yaşamın sonluğu ve ölümün kaçınılmazlığı gerçeğiyle ilk defa yüzleşme gereğini duymaktadır. Dolayısıyla, yaşlanma ve kaçınılmaz bir son olarak ölümlülük; Alfred Adler'in sözünü ettiği eksiklik hissi ve üstünlük kurma çabalarını yeniden aktive etmektedir. Dar görüşlülük, dik kafalılık, gücü zamanı gelince devretmeme, mevcut gücü muhafaza etmeye yönelik yoğun gayret gibi çeşitli reaksiyonlar bu dönemlerde sıklıkla gözlemlenmektedir. Ayrıca kişinin gücü sona erdiği zaman karşılaşabileceğini düşündüğü yalnızlık, hiçlik, işe yaramazlık gibi olası duygular da güce olan bağımlılığını pekiştirebilmektedir.

Kets De Vries (1991:342-346), izleyicilerin liderlerine ilişkin "muhteşem/büyük adam" yanılsamasına liderlerin de düştüğünü; bu durumun liderin güce olan bağımlılığını tetiklediğini belirtmektedir. İzleyicilerin liderlerine ilişkin "muhteşem/büyük adam" adam yanılsaması Freud'un öne sürdüğü geçmiş yaşantı ve ilişki türlerinin bugüne transfer edilmesinden kaynaklanmaktadır. Freud, bu durumu geçmiş ve şimdiki zaman arasında kurulan yanlış bağlantı olarak tanımlamaktadır. Buna göre, nihai otorite konumunda olan liderler, izleyicilerinin geçmişte ebeveynlerine olan duygularını kendi üzerinde toplamakta; izleyicilerin çocukluk dönemindeki ebveyn-çocuk ilişkisi lider-üye ilişkisine tansfer edilmektedir. Nasıl ki çocuk her şeyi kendi başına yapamadığı, bilinmeyenlerle dolu bir dünyada her şeyi bilen, kendisini koruyan ve kollayan ve gücü her şeyi başarmaya yeten

ebeveynlerinin otoritesi altında kendini emin ve rahat hissediyorsa aynı duyguları bu sefer de lidere yöneltmektedir.

Kets De Vries (1991:343)'a göre, ne yazık ki her lider, izleyicilerin düştüğü bu yanılsamaya kendilerinin de kapıldığını görmelerini sağlayacak sağduyuya sahip değildir. Çok azı kendi kendilerine özeleştiride bulunmakta; bir adım öteye geçip kendilerine dışarıdan bakabilme becerisini gösterebilmektedir. Bir çok lider, olmayan ya da çarpıtılmış bir gerçekliğin içinde kaybolmaktadır. Sürekli pohpohlanmak veya pohpohlanmayı arzulamak, alkışlanmaya duyulan bitmek tükenmek bilmeyen özlem, liderin biricik ve heybetli olan kendilik algısını teyit ettiğinden lider için artık güç elzem bir ihtiyaç halini almaktadır. Bu yüzden de liderin elinde tuttuğu güçten feragat etmesi veya gücünü kaybetme olasılığı lider için olabilecek en vahim, en korku verici durum haline gelmektedir. Liderlik, güç merkezinde olmanın beraberinde getirdiği tüm ayrıcalıklarına rağmen aynı zamanda düşmanlık ve kıskançlığın da hedef tahtasıdır. Çeşitli türde gizli veya aleni husumetler ve çatışmalar liderin başa çıkması gereken kaçınılmaz gerçeklerdir. Bu durum, liderin elindeki gücü zamanı gelse bile devredememesinde önemli bir rol oynar. Bir an için gösterilecek en ufak zafiyet ya da gücün kaybedilmesi liderin koruma duvarının yıkılması anlamına gelir ki bu da güce bağımlı liderin başına gelmesinden en korktuğu şeydir. Olası muhalefet veya saldırılara karşı sürekli uyanık olma; alternatif senaryoların ince ince hesap edilerek buna göre gerekli önlemlerin alınması hatta karşı taraf atağa geçmeden sert, bazen de yıkıcı tepki ve eylemlerle muhalif gruplara gözdağı verme bu durumlarda sıklıkla sergilenen davranışlardır.

Gücün kötüye kullanılmasında etkili olan bir diğer faktör de güç zehirlenmesidir. Güç zehirlenmesi; liderlerin aşırı boyutlarda kendilerine güvenmesi ve bunun sonucu olarak da sağduyularını kaybetmeleriyle kendini göstermektedir (Hayward ve Hambrick, 1997; Hiller ve Hambrick, 2005). Araştırmalar (Chatterjee ve Hambrick, 2007; 2011), liderlerdeki narsistik eğilimlerin güç zehirlenmesini tetiklediğini göstermektedir. Ancak, Kets de Vries (1994, 2004), narsizmin yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki türü olduğunu; bu ikisi arasındaki ayrıma dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir (Brennan ve Conroy, 2013:177). Yapıcı türdeki narsizm, liderlerin büyük başarılar elde etmesini sağlayabilir; ancak narsistik eğilim yıkıcı olduğu takdirde güç zehirlenmesine yol açabilmektedir (Brennan ve Conroy, 2013:178). Owen ve Davidson (2009) ise üç önemli dışsal faktörün liderlerde güç zehirlenmesine yol açtığını belirtmektedir. Bunlar, liderin tek başına çok fazla gücü elinde

bulundurması, üzerinde herhangi bir kontrol mekanizmasının olmaması ve uzun bir süre zarfinca bulunduğu konumda kalmaya devam etmesidir (Brennan ve Conroy, 2013:178).
Petit ve Bollaert (2012), otantik liderlik tarzının liderlerde görülen güç zehirlenmesinin önüne geçecek bir yol olarak görmektedir. Otantik liderlik, liderin her şeyden önce kendi gerçek öz benini keşfetmesini, kişinin kendisi ile olan ilişkisinin sağlıklı olmasını sağlamakta ve dolayısıyla diğer insanlarla da anlamlı ilişkiler geliştirebilmesini mümkün kılmaktadır. Güç zehirlenmesi liderin hem kendisi hem diğer insanlar ve dünyayla olan ilişkilerinin çarpık olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Sıklıkla görülen ego şişkinliği, kişinin kendine ilişkin yüksek mertebedeki kendilik kurgusu ve dolayısıyla da hiç bir ilke ve kuralın, hatta yasaların bile kendisini bağlamadığı gibi gerçek dışı tutum ve düşünceler güç zehirlenmesinin esasını teşkil etmektedir. Yazarlar, narsistik kişilik özelliği ve aşırı özgüvenin güç zehirlenmesi ile yakından ilişkili olduğunu ancak güç zehirlenmesinin güç bağlamında ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Güç zehirlenmesi her güç konumunda olan kişilerin uğrayacağı kaçınılmaz bir akıbet değildir; ancak güç zehirlenmesinin ilk başlangıç noktası da kişinin yüksek düzeyde bir güç konumuna erişmesi ile başlamaktadır.

Güç zehirlenmesi ve güç bağımlılığı, hem örgütsel hem de toplumsal alanda sıklıkla gözlemlenen yozlaşmayı da beraberinde getirmektedir. Bac (1996), yozlaşmanın hiyerarşinin üst kademelerinde daha fazla görüldüğünü ve bunun sebebinin de üst düzey pozisyondakilerin yetki alanlarının daha geniş olması ve kontrol mekanizmalarından daha fazla muaf tutulmalarından kaynaklandığını belirtmektedir.

Yozlaşma basık örgüt yapılarına nazaran dik hiyerarşik yapılarda daha fazla görülmektedir. Araştırmalar yüksek düzeyde hiyerarşik yapılanmalarının ve önceliğin kar maksimizasyonu olduğu örgütlerde yozlaşmanın daha çok ortaya çıktığını göstermektedir. Hatta bir çok örgüt üyesi örgüte dahil olmadan önce gücün kişisel menfaatlere yönelik kullanılmasına karşı olmalarına rağmen örgüte dahil olmaları ve mevcut örgüt kültürü içinde yoğrulmalarıyla beraber karşı oldukları şeyi; yani gücün kötüye kullanılmasını, bizzat kendilerinin de yaptıklarını belirtmektedir (Rosenblatt, 2012).

Yukl (2010:169)'a göre ise, yozlaşma özellikle de liderlerin sahip olduğu pozisyon gücü ile yakından ilişkilidir. Çünkü pozisyon gücü, bireye daha geniş bir hareket alanı tanımakta; diğer insanların sorgusuz sualsiz itaati de kişiye pozisyon gücünü veren sistem veya yapı tarafından desteklenmektedir. Bu yüzdendir ki tarih boyunca pozisyon gücü çok

yüksek bir çok liderin güçlerini diğer insanları sömürecek ve istismar edecek şekilde ve çok rahatlıkla kullanabildiği sıklıkla görülmüştür.

Liderin sahip olduğu güce bağlı olarak ortaya çıkan olası patalojik eğilimler ve yozlaşmanın önüne geçmek için örgütlerde denge unsuru oluşturacak mekanizmaların varlığı gerekmektedir. Bu mekanizmalar, danışmanlık şirketleri, sendikalar komiteler veya bağımsız yönetim kurulları gibi gücün tek merkezde toplanmasını ve keyfiyete bağlı olarak kullanımını engelleyen yapılar olabilir. Aksi takdirde gücün uzun bir süre ve tek bir kişide toplandığı örgütlerde yozlaşmanın görülmesi kaçınılmaz olacaktır. Bunun yanı sıra, yönetici geliştirme ve eğitim programlarında güce ilişkin bir eğitim verilmesi; gücün nerde, nasıl ve ne düzeyde kullanılması gerektiği konuları üzerinde durulması, kıdemli eski yöneticilerin bu konulara ilişkin tecrübelerini rahatlıkla paylaşmalarının sağlanması başka bir çözüm yolu olarak öne sürülebilir (Kets De Vries, 1991:348-349). Barutçugil (2004)'e göre ise, güç kullanımı pratik yapılarak ve bilinçli bir çaba gösterilerek zaman içinde geliştirilebilir. Gücün nasıl elde edildiğini ve kullanıldığını anlamak için bilinçli bir dikkat etkili bir yönetim tarzı geliştirmede de yararlı olacaktır. Liderlerin psikolojik tiplerinin farkında olması, bireysel ihtiyaçlarını anlayarak ve güç kullanma konusundaki tercihlerinin altında yatan nedenleri biraz daha yakından gözlemlemesi hataların fark edilmesinde yardımcı olabilir. Böylelikle lider kullandığı güç türlerini çeşitlendirebilir ve durumlara uygun olacak şekilde biçimlendirebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Klasik örgüt teorisi örgüt içi ilişkilerde rasyonellik ilkesini temel almış; bu ilke, çalışan-örgüt hedeflerinin "uyum" içinde olduğunu varsaymıştır. Bu nedenle de örgüt içi politik davranışlar göz ardı edilmiştir. Ancak günümüzde örgütlerin işleyişi ve çalışanların davranışlarını biçimlendiren irrasyonel ilkelerin olduğu herkes tarafından bilinmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009:144). Söz konusu irrasyonel ilkeler, örgütlerin politik arenalara dönüşmesine yol açmakta; politik faaliyetler bilinçli bir şekilde ele alınmadığı ve yönetilmediği takdirde de örgütün işlevselliğini bozmaktadır. Bu yüzden de örgütlerde politik davranışları nelerin tetiklediği; örgütlerde politikayı kimlerin yarattığı; politik faaliyetlerin hangi alanlarda yoğunlaştığı; kullanılan etkileme taktikleri ve örgütsel politikanın incelenmesi önem kazanmaktadır.

3.1. Politik Davranış Kavramı ve Sınıflandırılması

Ferris, Russ ve Fandt (1989), politik davranış kavramını "bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik bir biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci" olarak tanımlamaktadır. Bireylerin örgüt içinde amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendi çıkarları doğrultusunda sergiledikleri maksatlı davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır. Kendiliğinden oluşan, bilinçsiz bir şekilde yerine getirilen veya kendi çıkarları değil de başkalarının yararı düşünülerek yapılan davranışlar politik davranış anlamına gelmemektedir. Çünkü politik davranışın özünde başkalarını etkileyerek amaçlara ulaşma ve kişisel çıkarları gerçekleştirme yatmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011:25). Dolayısıyla, politik davranış kişisel çıkarları güvence altına almak veya daha da artırmak amacıyla isteyerek ve bilerek yapılan etkileme girişimleri olarak tanımlanabilir.

Politik davranış; bireyin örgüt içerisindeki biçimsel rolünün gerektirmediği, iş gereklerinin dışında olan fakat örgütle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen faaliyetlerdir. Kilit bilgileri karar alıcılardan saklamak, karşılıklı çıkar elde etmek amacıyla

örgütteki diğer kişilerle çıkar alışverişinde bulunmak, kulis yapmak, kurallara aşırı bağlı kalarak örgüt içinde alınan kararları engellemeye çalışmak veya emir komuta zincirini atlamak politik davranışlara örnek olarak verilebilir (Özkalp ve Kırel, 2010:562). Bunun yanı sıra, politik davranış, olaylara anlam verme; mevcut anlamları değiştirme ya da biçimlendirme olarak da ele alınabilir. Buna göre, politik davranış, "çıkarlara hizmet eden ve arzu edilen sonuçlara ulaşmak için çeşitli durumların anlamlarını herhangi bir biçimde yönetme gerçeği" (Bursalı ve Bağcı, 2011:25) olarak da ifade edilebilir. Burada da etkileme girişimleri olaylara yeni anlamlar yükleyerek veya mevcut anlamlara yeniden biçim vererek yapılmakta ancak nihai amaç yine kişisel menfaatleri korumak ya da daha da artırmak olmaktadır.

Politik davranışlar, birey, grup ve örgüt olmak üzere üç farklı düzeyde ortaya çıkabilir. Bireysel düzeydeki politik davranış, kişinin kendi şahsı adına bireysel olarak harekete geçmesi ve politik etkinliklerde bulunmasıdır. Örneğin bir ekip üyesinin ekibin kazandığı bir başarıyı veya tamamladığı bir projeyi kendine mal etmeye çalışması bireysel düzeyde politik davranışa örnek olarak verilebilir. Grup düzeyindeki politik davranışlar ise genellikle koalisyonlar şeklinde görülür. Örneğin, örgüte yeni bir CEO seçileceği zaman hissedarlardan oluşan bir grup, yönetim kurulunun kararlarını etkilemek amacıyla koalisyon kurarak ortak hareket edebilir ve kendi adaylarını örgütün başına geçirmeye çalışabilir. Örgüt düzeyindeki politik davranışlar ise daha çok lobi faaliyetleri olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, örgüt kendisini ilgilendiren önemli konular hakkında verilecek kararları etkilemek amacıyla etkili kişilerle (örneğin, milletvekilleri, müsteşarlar) iletişime geçerek lobi faaliyetlerinde bulunabilir (Bozkurt ve Doğan, 2013:406). Ya da örgütler stratejik işbirlikleri, birleşmeler, satın almalar yoluyla politik faaliyetlere girişebilir; hatta bunlar aracılığıyla da lobi faaliyetlerine güç kazandırabilir.

Farrell ve Peterson (1982:406), örgüt içerisinde her gün gözlemlenebilen küçük çaplı politik davranışlar ile sıra dışı; kuralları ihlal eden, bir başka deyişle oyun bozan politik davranışlar arasında önemli bir ayrım olduğunu belirmektedir. Araştırmacılar; politik davranışı meşru ve meşru olmayan politik davranış olmak üzere iki ana gruba ayırmış; her birini de kendi içinde sınıflandırmıştır (Ertekin ve Ertekin, 2003:17). Bunlar aşağıdaki gibidir (Ertekin ve Ertekin, 2003:17-19; Bozkurt ve Doğan, 2013:406):

Meşru Politik Davranış: Meşru politik davranışlar, pratikte sıklıkla görülen küçük çaplı politik davranışlardır. Amirlere şikayette bulunmak, emir komuta zincirini atlamak, koalisyonlar kurmak, örgütsel politika ve kurallara aşırı bağlanarak ya da kayıtsız kalarak engeller yaratmaya çalışmak meşru politik davranışlara örnek olarak verilebilir. Meşru politik davranış kendi içinde içsel-dikey, içsel-yatay, dışsal-dikey ve dışsal-yatay olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- **İçsel-Dikey Politik Davranışlar:** Hiyerarşik, piramit biçimindeki örgüt yapılarında en çok rastlanan politik davranış türüdür. Örgütsel ödül ve kaynaklara ulaşmada ayrımların çok belirgin olduğu ve üyelerin karar mekanizmasına katılımlarının çok sınırlı bulunduğu bu örgütlerde bir üst makama şikayette bulunmak, kurallara çok sıkı bağlı kalarak ya da gereksiz teferruat ve prosedürler üzerinde oyalanarak engeller yaratmaya çalışmak, işleri ertelemek, geciktirmek gibi politik davranışlar çok sık görülür.

- **İçsel-Yatay Politik Davranışlar:** Örgütlerde birden fazla güç odağının veya bir diğer ifadeyle baskın grupların olması halinde sıklıkla görülen politik davranış türüdür. Çeşitli güç odaklarının sayısının artmasıyla beraber içsel-yatay politik davranışların yoğunluğu da artar. Misilleme, diğer güç odakları veya baskın gruplara karşı birlik oluşturma, koalisyon kurma, kulis yapma içsel-yatay politik davranışlara örnek olarak verilebilir.

- **Dışsal-Dikey Politik Davranışlar:** Dışsal-dikey politik davranış, genellikle çatışma konusu olan eylem, süreç veya işlemlere dair hukuki yollara başvurmanın kaçınılmaz hale geldiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda, örgüt üyeleri dava açmak yolu ile dışarıdan destek alma yoluna başvurmaktadırlar.

- **Dışsal-Yatay Politik Davranışlar:** Bu politik davranış türünde örgüt üyeleri sürekli olarak diğer örgütlerle iletişim içinde olup bu suretle bilgi edinmeye çalışırlar. Diğer örgütlerden bilgi edinmenin yanı sıra, üyeler örgüt dışında mesleki faaliyetlerde bulunarak da kendilerine güç ve destek kazanmaya çalışabilirler. Bu tür davranışlar en çok üst düzey yöneticiler arasında görülmektedir.

Meşru Olmayan Politik Davranış: Meşru olmayan politik davranışlar, kuralları ihlal eden, sıra dışı, uç noktadaki davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışların sergilenmesi oldukça risklidir çünkü çalışanı örgütten atılmaya kadar götürebilir. Çalışan, örgütte kalmanın kendisi için pek bir önemi olmadığını düşünürse bu tür davranışlara başvurma olasılığı da artar. Sabotaj, ihbarda bulunma ya da alışılmışında dışında kıyafetler giyerek sembolik protestolarda bulunma meşru olmayan politik davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Meşru olmayan politik davranışlar da kendi içinde dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- **İçsel-Dikey Politik Davranışlar:** Sabotaj, örgütün geleneksel olarak kabul ettiği kılık ve kıyafetin dışına çıkmak gibi sembolik protestolar yapmak meşru olmayan içsel-dikey politik davranışlara örnek olarak verilebilir.

- **İçsel-Yatay Politik Davranışlar:** Örgütteki güç odakları veya baskın gruplar arasında sıklıkla görülen; örgütün işlevselliğini bozacak boyutlara kadar varabilen politik davranış türüdür. Örgüt için oldukça tehlikeli sonuçlar doğurabilir. En yaygın olan türü tehdittir.

- **Dışsal-Dikey Politik Davranışlar:** Örgüt üyelerinin kamuoyunu ilgilendiren örgütsel hataları medya yoluyla kamuoyuna duyurmaları, meşru olmayan dışsal-dikey politik davranışa örnek olarak verilebilir.

- **Dışsal-Yatay Politik Davranışlar:** Tepe yöneticisinin rakip bir firmaya geçmesi veya benzer bir işyeri açarak rekabet girişiminde bulunması meşru olmayan dışsal-yatay politik davranış türleridir.

Politik davranışların özü bireylerin kişisel çıkarlarını korumaya ya da artırmaya yöneliktir. Bireylerin davranışları diğer örgüt üyeleri tarafından rasyonel kabul edilsin ya da edilmesin insanlar kişisel menfaatlerini çoğunlukla ön planda tutmaktadırlar. Dahası, tüm örgüt üyelerinin kişisel çıkarlarını ön planda tuttuğu; dolayısıyla da örgütte sergilenen tüm davranışların da politik olduğu söylenebilir (Ertekin ve Ertekin, 2003:16). Öte yandan, bir kişinin davranışı bazıları tarafından politik olarak algılanırken bazıları tarafından da herhangi kişisel bir menfaatin gözetilmediği; ortak çıkarlara yönelik atılan bir adım olarak

yorumlanabilir. Örneğin, Robbins ve Judge (2013:459'a göre, üstün sergilediği bir davranış bir çalışan tarafından politik olarak nitelendirilebilirken bir diğeri aynı davranışı etkili bir yönetim tarzı olarak yorumlayabilmektedir. Yağcılık olarak betimlenebilecek bir davranış bir diğeri tarafından iş ilişkilerini geliştirme çabası; fırsatçılık akıllı davranma; koalisyon kurma ekip çalışmasını destekleme; komploculuk ise geleceği planlama çabaları olarak değerlendirilebilir.

3.2. Politik Davranışın Nedenleri

Örgüt üyelerinin örgütsel çıktıları etkilemek ve kişisel çıkarlarını artırmak amacıyla sergiledikleri politik davranışların ortaya çıkmasında çeşitli nedenler vardır. Bu nedenler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlıkta toplanabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

3.2.1. Bireysel Nedenler

Mouzelis (2003:67-68), bireylerin, daima örgüt hedefleriyle uyuşmayan kendi hedefleri olduğuna dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, her zaman örgütsel davranışları tam anlamıyla kontrol etmek ve bunda başarıya ulaşmak mümkün değildir. Örgütsel davranışın önceden öngörülememesi ve bütünüyle kontrol altına alınamamasındaki temel faktör de insan unsuru ve onun doğasıdır. Argyris (1973:160)'a göre, fiziki evren ve fiziki evrenin dinamikleri değişmez yasalarla belirli ve verili iken; sosyal evren karşılıklı mübadeleler sonucu ortaya çıkmakta; insanlar tarafından meydana getirilip tanzim edilmektedirler. Dolayısıyla da insan unsurunun başat bir rol oynadığı her sosyal yapı ve düzenekte de süreçler gayri şahsi, tarafsız ve rasyonel ilkeler doğrultusunda gerçekleşmemektedir.

Örgütlerde politik davranışların ortaya çıkmasında etkili olan bireysel nedenler çok çeşitlidir. İnsanların birbirlerinden çok farklı kişilik özelliklere sahip olması, farklı psikolojik gereksinimler, kişinin örgüte ne düzeyde yatırım yaptığı veya sahip olduğu alternatif iş fırsatları bireysel nedenlere örnek olarak verilebilir. Politik davranışları tetikleyen söz konusu bireysel nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bozkurt ve Doğan, 2013:406-409; Ertekin ve Ertekin, 2003:8-10, Robbins ve Judge, 2013:461):

- **Güç kazanma ihtiyacı ve yüksek düzeyde başarı beklentisi:** Güç kazanma ihtiyacı ve yüksek başarı beklentisi, çalışanların diğerlerini etkileme ve yönetme, başarı elde edip öne

geçme eğilimine işaret etmektedir. Psikolojik yönelimleri yüksek düzeyde güç ve başarı olan çalışanlar daha fazla politik davranış sergileme eğilimindedirler. Politik davranışın özünde kişisel çıkarları güvence altına almak veya daha da artırmak olduğundan yüksek düzeyde güç ve başarı ihtiyacı politik davranış sergileme eğilimini tetiklemektedir. Bilhassa da güç ihtiyacı yüksek olan kişiler diğerleri üzerinde egemenlik kurma güdüsüyle hareket etmekte ve politik etkinliklerde bulunarak daha fazla güç elde etmeye çalışmaktadırlar. Bir diğer ifadeyle daha fazla politik davranış sergilemektedirler. Liu ve arkadaşlarının (2010) yaptıkları araştırma sonuçları da güç ihtiyacının politik davranış ile pozitif yönde ilişkili olduğunu teyit etmektedir.

- **Makyavelist kişilik özelliği:** Makyavelist kişilik özelliğine sahip kişiler kendi çıkarlarına yönelik her tür yolu mübah görmekte; yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip olmaları nedeniyle de politik davranış sergileme eğilimi göstermektedirler. Makyevelist bireyler her şeyden önce kendilerini düşünmekte; eğer kişisel bir menfaatleri yoksa başkalarının sorunları ile ilgilenmemektedirler. Kendi menfaatleri söz konusu olduğunda ise duygusallığa yer vermemekte; ulaşmak istedikleri amaçlar için her türlü yola başvurmaktan da çekinmemektedirler. Bu yüzden de politik oyunlarda rahatlıkla yer almaktadırlar. Yüksek düzeyde makyavelist kişilere göre, başkalarını aldatma ya da hile yapmak doğal ve kabul edilebilir bir yoldur. Bu nedenle, bu kişilerin özellikle de örgütteki çalışanlarla yüz yüze gelmedikleri durumlarda ve örgütteki kural ve düzenlemelerin sayısının az olması halinde daha fazla politik davranış sergiledikleri görülmektedir.

- **Narsisizm:** Narsist bireyler, sürekli olarak başarı, zenginlik ve güç elde etme arayışında olan kişiler olarak tanımlanabilir. Bu kişiler, özgüvenlerini korumak için kendilerine hayran olunmasını arzu etmekte ancak iç dünyalarında boşluk ve güvensizlik yaşamaktadırlar. Narsist kişi başkalarını kullanmaktan ve onları yönlendirmekten hoşlanır. Bu yüzden, örgüt basamaklarını hızla tırmanmak için her türlü politik oyuna başvurmaktan çekinmez. Eğer örgüt yerinden yönetiliyorsa narsist olan bir yönetici gücü kendisinde toplamak için merkez yönetimin hedefleriyle uyumsuz, gayri ahlaki her türlü politik etkinlikte bulunabilir. Yönetimin merkeziyetçi olması halinde ise merkezi etkilemek üzere her türlü politik manevraya başvurur; zamanla kendi kendini kahraman gibi gösterir ve çevresinde örgüte çok bağlı olduğuna dair bir izlenim yaratmaya çalışır.

- **Kontrol Odağı:** İçsel kontrol odağına sahip kişiler, kendi kaderlerine yön verebildiklerini düşünürken dış denetim odaklılar hayatlarının talih ya da şans gibi kendilerinin dışındaki güçlerin kontrolü altında olduğuna inanırlar. İç denetim odaklılar, şartları ve durumları kendi tercihlerine göre manipüle edebileceğine inanmakta; bu yüzden de daha fazla politik davranış sergileme eğiliminde olmaktadırlar. Bir diğer ifadeyle, iç denetim odaklılar çevreleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını düşündüklerinden olaylar karşısında daha poaktif davranmakta ve dolayısıyla da daha fazla politik davranış sergilemektedirler.

- **Kendini Yansıtma:** Kendini yansıtma düzeyi yüksek kişiler davranışlarını değişik durum ve şartlara göre kolaylıkla adapte etmekte; çoğu zaman da kendi gerçek kişiliklerinden çok farklı bir duruş sergilemektedirler. Kendini yansıtma düzeyi düşük olanlar ise her durum ve şartta gerçek duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket etmekte; kişilikleri ve davranışları arasında yüksek düzeyde bir tutarlılık göstermektedirler. Kendini yansıtma düzeyi yüksek kişiler sosyal dinamiklere ve başkalarının duygu ve düşüncelerine, beklentilerine çok fazla dikkat etmekte; buna bağlı olarak da kendileri için en avantajlı olacak şekilde uygun pozisyonu almaktadırlar. Dolayısıyla da bu özellikleri onların politik anlamda manevra kabiliyetlerini artırmakta; daha kolay ve rahatlıkla politik davranış sergilemelerini sağlamaktadır.

- **Örgüte yapılan yatırım:** Bir çalışan örgütten geleceğe yönelik ne kadar çok şey bekliyorsa örgüte yaptığı yatırım da o kadar fazla olacaktır. Bunun yanı sıra, birey örgüte yaptığı yaptırımların karşılığını alacağını, beklentilerinin gerçekleşeceğine inandığı takdirde de çok daha az gayri meşru politik davranış sergileyecektir. Çünkü kişinin beklentileri ne kadar yüksekse; kaybedecekleri de o oranda yüksek olacak ve riske girmek istemeyecektir. Çalışan, özellikle de meşru olmayan politik davranışlarda bulunarak sahip olduğu işini ve gelecekte olması muhtemel kişisel kazanımlarını kaybetmeyi göze alamayacaktır.

- **Alternatif iş fırsatları:** Bir kişinin emek piyasasında çok talep edilen özelliklere sahip olması ve dışarıdaki iş çevreleri ile etkili bir iletişimde bulunması ya da mesleki anlamda iyi bir şöhrete sahip olması onun politik etkinlikte bulunma eğilimini arttırmakta; ancak meşru olmayan politik davranışlar sergilemesine engel olmaktadır.

Yukarıda ele alınan nedenlerden ayrı olarak, Robbins ve Judge (2013:461)'e göre, bireyin sergilediği politik davranışların başarıya ulaşıp ulaşmayacağına dair inancı da kişinin politik davranış sergilemesinde önemli diğer önemli nedendir. Çünkü bir çalışan politik faaliyetlerinin ne kadar başarıyla sonuçlanacağını düşünüyorsa o kadar fazla politik etkinlikte bulunacaktır. Genellikle, örgüt içinde güç konumunda olan, politik yeteneği fazla, deneyimli kişiler politik faaliyetlerin başarıya ulaştıracağına dair yüksek beklenti içinde olmakta; daha deneyimsiz, naif, kırılgan çalışanlar ise kendileri için politik arenada herhangi bir şans görmemektedirler.

3.2.2. Örgütsel Nedenler

Politik davranışları etkileyen örgütsel faktörler; belirsizlik, kaynakların yeniden tahsisi, terfi fırsatları, güven düşüklüğü, rol belirsizliği, açık ve net olmayan performans değerlendirme sistemleri, yüksek performans gösterme baskısı, ödüllendirme sistemleri, üst düzey yöneticilerin politik davranışlarda bulunması, liderlik tarzı ve örgüt kültürü olarak sıralanabilir. Bunlar aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Bozkurt ve Doğan, 2013:410-413; Demirel ve Seçkin, 2009:147-149; Ertekin ve Ertekin, 2003:5-11; Robbins ve Judge, 2013:461-463):

- **Belirsizlik:** Örgütsel değerler ve önceliklerin açık ve net olmadığı, örgütsel süreç ve faaliyetlere ilişkin izlenecek kural ve prosedürlerin açıkça ortaya konmadığı durumlarda örgütlerde belirsizlik düzeyi yüksek olmaktadır. Böyle durumlarda çalışanlar savunmacı bir tutum sergilemekte, risk almaktan kaçınmakta ve örgüte yaptıkları yatırımın karşılığını alıp alamayacaklarına dair şüphe duymaktadırlar. Bu durumda da çalışanlar daha fazla politik davranışlar sergileyerek kendilerini güvence altına almaya ya da çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar.

- **Kaynakların yeniden tahsisi:** Örgütte kaynakların yeniden tahsis edilmesi veya kaynak dağıtımında yapılacak herhangi bir değişiklik örgütte potansiyel bir çatışma ortamının doğmasına yol açmakta; dolayısıyla da politik davranışların artmasına neden olmaktadır Özellikle de kaynakların kıt olması halinde politik faaliyetlerin görülme olasılığı da artmaktadır.

- **Terfi fırsatları:** Örgütlerde kariyer ve ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması, çalışanlar arasındaki rekabeti körükleyerek örgütlerde daha fazla politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır Özellikle de boş olan pozisyonların içeriden terfi yoluyla doldurulduğu örgütlerde rekabet çok daha fazla olmakta; bu yüzden de politik faaliyetlerin yoğunluğu da artmaktadır.

- **Güven düşüklüğü:** Güven kişinin diğerlerinin fırsatçı davranmayacağı yönündeki olumlu beklentisi olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde güven düzeyi ne kadar düşükse örgütte sergilenen politik etkinliklerin yoğunluğu da o kadar fazla olmaktadır. Güvensizlik bireyleri savunmacı bir tutum sergilemeye sevk etmekte; politik faaliyetlerde bulunarak kendilerini korumaya ya da diğerleri arasından sıyrılarak öne geçmeye itmektedir. Boruer, Harris ve Kacmar (2011:870)'a göre, özellikle de örgütün yüksek düzeyde politik olarak algılandığı ve örgüt içinde güvensizliğin hüküm sürdüğü durumlarda; çalışanlar daha fazla politik davranışlar sergilemektedir.

- **Rol belirsizliği:** Rol belirsizliği çalışanın örgüt içerisinde oynayacağı rolün sınırlarının açık ve net bir şekilde önceden belirlenmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Politik davranışlar da kişinin örgüt içerisinde oynadığı biçimsel rolünün dışında olduğundan; rol belirsizliği politik faaliyetlere hem açık kapı bırakmakta hem de politik davranışlar için uygun bir zemin hazırlamaktadır.

- **Açık ve net olmayan performans değerlendirme sistemi:** Bazı örgütlerde eksik veya yanlış bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sistemleri, politik davranışları teşvik edici bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme süreçleri, objektif kriterlerden ziyade öznel ve yanlı olarak yürütülmekte; performans tek bir kritere bağlı olarak değerlendirilmekte ya da çıktıların elde edilmesi ile performans değerleme arasında iş görenin politik faaliyetlerde bulunarak durumu manipüle etmesine sebebiyet verecek kadar uzun bir zaman geçmektedir. Dolayısıyla da bu gibi durumlar örgütlerde politik davranışların ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlamaktadır.

- **Örgütün ödüllendirme sistemi:** Örgütlerdeki ödüllendirme sistemleri kimi zaman politik davranışları tetikleyici nitelikte olabilmektedir. Örneğin, bir örgütteki

ödüllendirme sistemi bir ekibin başarısını değil de çalışanların bireysel başarılarını ödüllendirmeyi hedef alabilir. Böyle bir durumda çalışanlar arasındaki rekabet körüklenmekte dolayısıyla da politik davranışlar için uygun bir zemin oluşmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütlerde bir çalışanın veya grubun herhangi bir ödül kazanıyor olması diğer bir kişinin veya grubun ödül kaybediyor anlamına gelmesi halinde de politik etkinliklerin yoğunluğu artmaktadır.

- **Yüksek performans gösterme baskısı:** Çalışanlardan beklenen yüksek performans onlarda baskıya neden olabilmekte; bu baskıdan kurtulmak isteyen çalışanlar da ya gerçekten iş performanslarını arttırmakta ya da performanslarını artırmadan yüksek performans sergiliyormuş gibi görünme yolunu tercih etmektedirler. Bu iki yolun hangisi seçilirse seçilsin çalışanların algıladıkları yüksek düzeydeki baskı onları politik etkinliklerde bulunmaya sevk eden itici bir güç olmaktadır.

- **Üst düzey yöneticilerin politik davranışlarda bulunması:** Örgütsel davranışın oluşmasında en önemli etmenlerden biri de tepe yöneticilerinin tutum ve davranışlarıdır. Çalışanlar tepe yöneticilerinin politik oyunları sayesinde başarılı olduklarını gördükleri takdirde politik oyunların örgüt basamaklarını tırmanmanın bir yolu olduğunu düşünebilirler. Bunun yanı sıra, üst düzey yöneticilerin politik oyunları zamanla örgütte kabul edilebilir bir davranış haline dönüşür ve böyle bir ortamda da çalışanlar politik davranma konusunda cesaretlenirler.

- **Liderlik Tarzı:** Lider ve liderlik tarzı özellikle de çalışanların hem lidere hem de çalıştıkları kuruma güven duymalarında önemli bir etkendir. Yapılan araştırmalar çalışanların, güvenilir, yardımsever ve dürüst liderlere inanmaya; onlarla birlikte çalışmaya ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Örgüt içinde güven duygusunu pekiştirip güçlendirecek bir liderlik tarzı çalışanlar arası yardımlaşmayı, ahenk ve uyumu sağlayacağından politik davranışların ortaya çıkmasına da ket vuracaktır.

- **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürünün belirsizlik ve güvensizlik üzerine kurulu olduğu örgütlerde politik faaliyetler daha fazla görülmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki güvensizlik çalışanların kendilerini koruma altına alma veya öne geçme amacıyla politik davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Örgütlerde kazan-kaybet felsefesi;

birinin kazanımının ancak diğerinin kaybıyla mümkün olması politik faaliyetlere zemin hazırlamaktadır. Ayrıca çalışanların politik faaliyetleri başarıyla yürütenlerin ödüllendirildiğini veya üst yönetimin bizzat kendisinin politik faaliyetler içinde yer almasını görmesi; örgüt içinde politik davranışların onaylandığını; hatta örgütsel süreç ve işleyişin doğal bir parçası olduğunu düşünmelerine yol açmakta; dolayısıyla da bu durum çalışanları politik davranışlar sergilemeye sevk etmektedir.

3.3. Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar ve Faaliyetler

Politik davranışın ortaya çıktığı belli başlı örgütsel alan ve faaliyetler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Ertekin ve Ertekin, 2003:35-38):

- **İnsan Kaynakları Bölümü:** İnsan kaynakları süreçlerinde politik davranışların sıklıkla sergilendiği görülmektedir. Amprik araştırmalar politik davranışların sıklıkla görüldüğü insan kaynakları süreçlerinde bazı spesifik alanlar olduğunu göstermektedir. Aday seçimi ve mülakatlar (Gilmore ve Ferris, 1989; Gilmore, Stevens, Harrell-Cook ve Ferris, 1999); performans değerleme (Cleveland ve Murphy, 1992; Villanova ve Bernardin, 1991); terfi ve maaş zammı (Cooper, Graham ve Dyke, 1993; Judge ve Bretz, 1994) bunlardan bazılarıdır.

  Pfeffer (1999:122-124)'e göre ise işe alma ve terfi süreçlerinin liyakat temeline dayanması gerektiği her ne kadar doğru olsa da; pek çok hırslı yönetici örgütte kendilerine minnet duyan kişilerin sayısını olabildiğince artırmak ve böylece de örgüt içinde kendilerine müttefik kazanmak istemektedir. Örneğin, General Motors'un eski yöneticilerinden John De Lorean'ın "silik seçeneği yükseltme" olarak nitelediği ve General Motors'da senelerce uygulanan terfi sistemi buna bir örnektir. Buna göre yükselmek için dikkate değer bir özelliği olmayan ancak "mevcut sisteme sadık" bir kişi terfi ettirilmekte ancak kişi bilincinde olsun ya da olmasın yetersizliğinin farkında olmaktadır. Bu yüzden de üst yönetime sonsuz bir bağlılık ve borçluluk hissetmektedir. Böylelikle de örgüt içerisinde kilit noktalara yerleşmiş sadık bir kadro oluşmakta ve bu kadro yöneticinin iktidarının devamlılığının garantörü haline gelmektedir

- **Pazarlama Bölümü:** Pazarlama bölümünün amacı pazarda fırsatları yakalamak, stratejiler geliştirmek ve pazar için özel taktikler geliştirmektir. Pazarlama bölümü dışarıda pazar payını arttırmaya, müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmeye, zamanında malı teslim etmeye, iyi ve kaliteli mal ve hizmet sunmaya ve müşteri sadakatini arttırmaya çalışmaktadır. Ancak bunu yaparken de hızla değişen rekabet ve çevre koşullarına cevap verebilmek için örgüt yapısının; örgütsel süreç ve politikaların ya da teknolojik altyapının yenilenmesi için örgütten bir takım taleplerde bulunmakta; bunun için çaba harcamaktadır. Dolayısıyla da, pazarlama bölümü bir yanda hedeflerine ulaşmaya çabalarken bir yandan da örgüt içindeki kontrolünü artırmaya, güç kazanmaya çalışmaktadır.

- **Üretim Bölümü:** Üretim bölümü 1930'lu yıllarda örgütteki en önemli bölüm olmuş ancak 1950'lerden sonra çevresel koşulların dinamikleşmesi ve müşteri ihtiyaçlarını öngörmenin önem kazanmasıyla beraber eski önemini kaybetmiştir. Günümüzde ise araştırma-geliştirme ve pazarlama bölümleri üretim bölümünün güç ortağı haline gelmiştir. Sadece üretim yapmanın politik güç elde etmek için yeterli olmadığını gören üretim bölümü, Ar-Ge ve pazarlama bölümleriyle karşılıklı bir alışveriş ağı oluşturarak gücünü artırmaya çalışmaktadır. Ancak kimi zaman üretim bölümünün bu ilişki ağının merkezinde bulunma isteği çatışma potansiyelini artırmakta ve bunun sonucu olarak da politik faaliyetler hız kazanmaktadır.

- **Enformasyon ve Bilişim Bölümü:** Enformasyon ve bilişim bölüm yöneticileri, üst yönetimin onları masraflı bir bölüm olarak görmelerinden; taleplerini yerine getirmediklerinden ve patronların bilişim alanına ilişkin bilgilerinin yetersiz olduğundan yakınmaktadırlar. Ancak onlar kendi departmanlarını ileri teknoloji sayesinde maliyetleri düşüren ve dolayısıyla da karı artıran bölümler olarak görmektedir. Bunun yanı sıra, süper-sembolik ekonomi genişledikçe şirketlerin bilgi işleme harcamaları da artmaktadır. Gerçi bunun ancak küçük bir parçası bilgisayarlara ve onlarla ilgili enformasyon sistemlerine akmakta; ama o küçük parça da çok fazla maliyetli olmaktadır. Bir şirket, enformasyon teknolojisine para harcamaya başladı mı çeşitli bölümler arasında o bütçeden pay kapabilmek için bir mücadele de başlamaktadır. Bütçeden pay kapma mücadelelerinin yanı sıra bilişim bölümü çalışanları aynı zamanda da kendilerini enformasyon kapma mücadelelerinin ortasında bulmaktadırlar. Kime hangi tür enformasyon verilecek; ana veri tabanlarına kimler girebilecek; kimler o veri tabanlarına ekleme yapabilecek; hangi departman veya bölümler hangi verilerin sahibidir gibi konular çeşitli çatışmalara yol

açmaktadır (Toffler, 1992:155). Çünkü enformasyon ve bilişim bölümleri sadece kırtasiye işlerini azaltma veya operasyonları hızlandırma işlevi görmemektedir. Enformasyon akışını yönlendirmekte; bu bilgiler de bazen stratejik olarak kullanılıp yeni pazarlar kazandırmakta, yeni ürünler yaratmakta; hatta yeni iş alanlarına girilmesini sağlamaktadır (Toffler, 1992:156). Sistemin kimlere kapalı tutulup kimlere izin verileceği; bir sistemin kurulurken bir bölüme diğerinden daha iyi hizmet edecek biçimde oluşturulup oluşturulmayacağı; diğer birimlerden birine daha düşük iletişim önceliği verilmesi ya da bit birimin hizmet almak için beklemeye zorlanması gibi çeşitli kararlar enformasyon kapma mücadelelerinin ana gündemini oluşturnaktadır (Toffler, 1992:164). Bu konularda verilecek tüm kararlar da politik faaliyetlere uygun bir zemin hazırlamaktadır.

- **Maliye Bölümü:** Maliye bölümü örgütün geleneksel bölümlerinden biri olarak örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyacı olan parasal kaynakları sağlamaya ve kaynakların en etkili biçimde kullanılmasına çalışmaktadır. Örgütün gelecekteki mali durumu ile ilgili planları yapmakta ve sermaye piyasası ile ilişkileri düzenlemektedir. Maliye yöneticilerinin tepe yönetimine kadar ilerleme fırsatları oldukça fazla olup bu bölüm bütün örgütlerde örgütün genel müdür veya başkan yardımcılığında temsil edilir. Bu yüzden de tepe yönetiminin kararlarını daha kolay bir şekilde etkilemeleri mümkündür. Maliye bölümünün özellikle de bütçe zamanlarında politik oyunların merkezinde bulunduğu görülmektedir.

Gandz ve Murray (1980)'e göre; politik davranışlar en fazla departmanlar arası koordinasyon, yetki devri, terfi ve transferlerde ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılara göre söz konusu örgütsel faaliyetlerdeki süreçlere ilişkin daha az kural, standart ve değerlendirme kriterleri mevcut olduğundan bu durum politik davranışlara da açık kapı bırakmaktadır. Araştırmacılar, politik davranışların en fazla yönetimde; yönetimin de üst ve orta kademelerinde görüldüğüne dikkat çekmekte; örgüt basamaklarında aşağıya inildikçe politik faaliyetlerin yoğunluğunun azaldığını belirtmektedir.

Pfeffer (1999:21)'e göre ise, işletmelerde hem yenilik hem de değişim süreçlerinde işin içerisine yoğun bir şekilde politika girmektedir. Hatta değişim ve yenilikler hemen her zaman kurulu düzeni tehdit ettiğinden özü itibariyle aslında bir nevi politik süreçlerdir (Pfeffer, 1999:16). Özellikle de değişim süreci örgütlerde mevcut güç dengelerinin de

değişmesi anlamına geldiğinden (Boonstra ve Gravenhorst, 1998:104) bu durum örgütlerde güç mücadeleleri ve politik faaliyetlerin artmasına sebep olmaktadır.

Stagner (1961; Akt.Pfeffer, 1999:28), örgütlerde karar süreçlerini sıklıkla güç dengelerinin ve politik faaliyetlerin belirlediğine dikkat çekmektedir. Eski ABD Başkanı Kennedy'nin danışmanı Henry Kissinger siyaseti öğrenme sürecini anlatırken karar süreçlerinin çoğu akademisyen gibi zihinsel bir süreç olduğuna inandığını ancak bu düşüncesinde yanıldığını sonradan fark ettiğini belirtmektedir. Hatta, zihinsel bir süreçle verilebilecek kararların Başkan'a bile ulaşmadığını; bu tür kararların alt kademelerde verildiğini dile getirmektedir.

Politik karar alma yaklaşımının taraftarlarına göre, rasyonel karar alma yaklaşımlarının en önemli eksikliği örgütlerde karar alma süreçlerinde politik faaliyetlerin göz ardı edilmesidir. Yöneticiler, örgütsel karar almanın doğasında politikanın var olduğu gerçeğinin bilincinde olmalı ve aldıkları kararların etkinliğini artırmak için politik çevreyi daha dikkatli bir şekilde gözlemlemelidirler (Demirel ve Seçkin, 2009:146). Politik eylemler, örgütlerde kararların nasıl ve neden o şekilde alındığını; örgüt üyelerinin diğer örgüt üyelerinden nasıl destek sağladığını; örgütteki bazı bireylerin örgütteki kimi birey veya grupları destekleyip neden kimilerini desteklemediğini; örgütteki strateji ve politikaların uygulanıp uygulanmadığını veya ne şekilde uygulandığını göstermesi bakımından oldukça önemlidir (Bursalı ve Bağcı, 2011:25). Çünkü örgüt içinde cereyan eden politik eylemler örgütsel süreç ve faaliyetlerin seyrini belirlemekte; alınan kararların ne düzeyde uygulanabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, burada yöneticilere düşen görev örgütteki politik ortamın bilincinde olmak ve bunu gerektiği biçimde ele alıp yönetmektir.

3.4. Politik Davranışın Uygulayıcıları: Politik Aktörler

Örgütlerde politikayı kimlerin yarattığına dair değişik görüşler ileri sürülmektedir. Yaygın bir görüşe göre politikaya neden olanlar genelde tepe yöneticilerdir. Bu görüşe göre, örgütün başında kalmak ve mevcut pozisyonlarını güçlendirmek amacıyla tepe yöneticiler örgütteki politik eylemleri körüklemektedirler (Ertekin ve Ertekin, 2003:29). Gandz ve Murray (1980)'e göre ise, politik davranışlar en fazla üst ve orta kademe yönetimde görülmekte; bunu sırasıyla alt kademe yönetim; teknik personel ve uzmanlar, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar izlemektedir.

Diğer taraftan, Hodgetts (1997:112) bireylerin örgüt içinde üst kademelere yükseldikçe kişisel olarak güç istençlerinin azaldığını bu yüzden de güç kazanmaya yönelik tutum ve davranışların; bir diğer deyişle politik faaliyetlerin daha çok alt kademe çalışanlarda gözlemlendiğini belirtmektedir (Yayla, 2006:28). Ertekin ve Ertekin (2003) ise örgütlerdeki başlıca politik aktörleri alt, orta ve üst düzey yöneticiler ile uzmanlar ve dışsal etkileyiciler olarak sıralamakta; sergiledikleri belli başlı politik davranışları da aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003:29-39):

- **Alt Düzeydeki Yöneticiler**: Alt düzeydeki yöneticiler (ustabaşı, şef, şube müdürleri ve yardımcıları) örgütteki mal ve hizmet üretiminden ilk düzeyde sorumludurlar. Alt düzey yöneticiler, çalışanlarla üst düzeydeki yöneticiler arasında bir köprü görevi görürler. Başlıca sorumlulukları; analiz için bilgi sağlamak, çalışanlarla yüz yüze iletişim kurmak, operasyonel süreçleri yönetmek, iş başında eğitim vermek, çalışanları motive etmek, yeni işe alımlarda insan kaynaklarına destek vermek ve performans değerlendirmesi yapmaktır. Alt düzeydeki yöneticiler çalışanların örgüt aleyhinde eylemde bulunmalarında oldukça etkili olabilirler ve çalışanların desteğini kazanarak örgütteki başkaldırı oyununda politik aktör olarak rol alabilirler. Bunun yanı sıra, hile ya da gizli anlaşmalarla hem üstlerini hem de tepe yöneticileri yanıltabilirler. Üretim, hizmet ve çalışanlarla ilgili temel verilere sahip olduklarından bu verileri gizleyebilir; eksik veya yanlış bilgi sunabilirler. Bu yüzden bazı üst düzey yöneticiler alt düzeydeki yöneticilerle işbirliği yaparak gücü kendilerinde toplamak isteyebilir; alt düzey yöneticiler de üstlerinden gelen bu işbirliğine olumlu cevap vererek güçlerini artırmaya çalışabilirler. Dolayısıyla alt düzey yöneticilerin örgütte önemli bir güç odağı oluşturabilecekleri söylenebilir.

- **Orta Düzey Yöneticiler:** Orta düzey yöneticiler, örgütün içinden yetiştikleri için örgütü çok iyi tanımakta ve sahip oldukları yetki ile çalışanları önemli derecede etkileyebilmektedirler. Orta düzey yöneticilerin tepe yönetimine yükselme şansı olduğundan politik etkinliklerde sıklıkla bulundukları söylenebilir. Kimi zaman tepe yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında kutuplaşmalar görülmekte; tepe yöneticiler orta düzey yöneticileri sorun çözen kadro yerine sorun yaratan kadro olarak değerlendirebilmektedirler.

- **Tepe Yöneticiler:** Tepe yöneticiler örgütün bir bütün olarak başarısından ve etkililiğinden önemli ölçüde sorumludurlar. Örgütün genel politikasını belirlemekte; diğer paydaş gruplarıyla olan ilişkileri düzenlemektedirler. Örgütte kaynakların, görev ve sorumlulukların dağıtılmasında yetkili oldukları için de çevresel baskı altındadırlar. Sürekli olarak politik bir oyunla karşı karşıyadırlar. Karşılaştıkları politik oyunlara da politik oyunlarla cevap verirler. Bunun yanı sıra, tepe yöneticilerin örgütteki politik ortama ilişkin gerçekçi ve doğru bilgilere her zaman için tam olarak sahip oldukları söylenemez. Bunun nedeni de tepe yöneticilere yakın olanların kendi konumlarını korumak amacıyla her şeyi onların istediği gibi göstermek istemeleri ve kötü haberleri gizlemeleri ya da süzgeçlemeleridir.

- **Uzmanlar:** Uzmanlar oldukça gelişmiş yetenek ve bilgiye sahip profesyoneller olarak tanımlanabilir. Uzmanların bilgi ve yeteneklerinin örgüt içinde ikamesinin zor olduğunu bilmeleri kendileri için önemli bir politik taktiktir. Bilgileri denetim altına almak; değişime karşı direnmek; başkalarının işe alınmasına engel olmak veya örgütte çalışanlara iş öğretmemek gibi çeşitli politik davranışlar sergileyebilirler. Buna karşılık yönetim de çeşitli politik manevralarla bu durumu bertaraf etmeye çalışabilir. Örneğin, dışarıdan uzman almak; uzmanların yaptığı işi itibarsızlaştırmak; yapılan işi alelade bir iş olarak değerlendirmek; yapılan işi diğer uzmanların da yapabileceği bir işe dönüştürmek ve uzmanlara tahsis edilen kaynakları sınırlamak bunlardan bazılarıdır.

- **Dışsal Etkileyiciler:** Dışsal etkileyiciler, örgütün müşterileri, rakip firmalar, örgüte ara girdi sağlayan firmalar ile mesleki kuruluşlar ve sendikalar olabilir. Dışsal etkileyiciler için politika, örgütün dinamik yapısını ve istikrarını kendi lehlerine olacak şekilde değişim ve dönüşüme uğratmak anlamına gelmektedir. Dışsal politik etkileyiciler güç konumunda olanları etki altına alarak veya örgüt içindeki mevcut güç dengelerini kendi lehlerine olacak şekilde değişim ve dönüşüme uğratarak örgütteki karar süreçlerini etkilemeye çalışmaktadırlar. Dışsal etkileyiciler, örgütün normlarının ihlal edilip edilmediğini çok dikkatli bir biçimde gözlemlemektedirler. Örgüt içinde oluşan bütün koalisyonları etki altına almaya çalışmakta ve bu koalisyonlarla etkileşime geçerek bunların politik manevralarını kendi lehlerine olacak şekilde yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Örgütte herhangi bir politik çatışma veya kargaşa ortaya çıktığı zaman da sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

3.5. Politik Yetenek

Ferris, Davidson ve Perrewe (2005:7-8), politik yeteneği diğer insanları anlama ve onları etkileyecek biçimde hareket edebilme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Politik anlamda yetenekli bireyler değişen durumlara göre hareket ve davranışlarını adapte etmekte; bunu yaparken de karşı tarafta son derece içten, samimi, destekleyici ve güvenilir bir insan olduğuna dair bir intiba bırakmaktadırlar. Politik yeteneğe sahip kişilerin kendilerine olan güvenleri ve rahatlıkları karşı tarafa da tesir etmekte; dolayısıyla da insanlar bu kişilerin yanında kendilerini rahat ve güvende hissetmektedirler.

Ferris, Davidson ve Perrewe (2005:3)'e göre, bazı insanların sahip oldukları güç ve otoriteyi kötüye kullanmaları ve bunu becerikli bir biçimde kamufle etmeleri politik yetenek anlamına gelmemektedir. Politik yetenek, tam aksine insanların çevrelerindeki diğer insanlarla temeli güvene dayanan ilişkiler kurması ve bunları daha da geliştirip pekiştirmesi anlamını taşımaktadır. Eğer bir kişi politik yeteneğe sahipse diğer insanlar üzerinde içten, ikna edici ve hilesiz olduğuna dair bir intiba bırakmaktadır. Politik yeteneğin en ilginç tarafı da bu beceriye sahip olan kişilerin politik manevralarda usta veya becerikli olarak algılanmaması; tam tersine diğer insanları samimi ve içten olduklarına inandırmalarıdır.

Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas ve Frink (2005:127) ise politik yeteneği kişinin, diğer insanları etkili bir şekilde anlayıp, bu anlayışı bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere diğer insanları etkilemede kullanması olarak tanımlamaktadır. Politik yeteneğe sahip kişiler beşeri ilişkilerde güçlü bir kavrayış becerisine sahiptirler. Diğer insanların neyi neden ve nasıl yaptıklarına dair idrak düzeyleri yüksektir. Duruma ilişkin talep, ihtiyaç veya şartlar doğrultusunda davranışlarını adapte edebilmekte; bunu yaparken de diğer insanlara güven verici ve samimi bir portre çizebilmektedirler. Politik yeteneğe sahip kişiler hangi durumda hangi davranışın sergileneceğini çok iyi bilmekle beraber aynı zamanda uygun davranışın ne şekilde sergileneceği konusunda da oldukça beceriklidirler. Duruma uygun şekilde hareket ederken gizil niyetlerini büyük bir ustalıkla saklayabilmekte; kendilerine herhangi kişisel bir çıkar gütmeyen, içten ve samimi, güvenilir bir imaj çizebilmektedir.

Politik yetenek dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2005:9-12):

- **Sosyal Beceriklilik:** Bu boyut diğer insanlara karşı olan duyarlılığı ifade etmektedir. Sosyal becerikliliğe sahip kişiler, yetenekli gözlemcilerdir. Sosyal etkileşimleri kolayca kavramakta, kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını da doğru bir şekilde yorumlamaktadırlar. Kuvvetli muhakeme yetenekleri ve kişisel farkındalıkları sosyal anlamda becerikli olmalarını sağlamaktadır.
- **Kişilerarası Etki:** Kişilerarası etki boyutu; bireyin diğer insanları etkisi altına alan ikna edici bir tarza sahip olması; esnek davranması ve farklı durumlara çabucak adaptasyon sağlayıp uygun pozisyonu alması anlamına gelmektedir. Kişilerarası etki konusunda yüksek düzeyde beceri sahibi kişiler, çevrelerinde üretken ve hoş insanlar olarak görülmektedirler. Politik olarak algılanmazlar. Bu özelliğe sahip lider ve yöneticiler; politik oyunları makul bir biçimde oynayan; politik oyunlar içinde çok fazla çaba sarf etmeden uygun pozisyonu alan, yetkin lider ve yöneticiler olarak kabul edilirler.

- **Network Yeteneği:** Güçlü network yeteneğine sahip kişiler farklı ağları kullanma ve geliştirme konusunda yeteneklidirler. Kişisel ve örgütsel amaçlar için, oluşturdukları bağlantıları önemli bir değer olarak görürler. Kolayca arkadaşlık kurar, güçlü ve yararlı ortaklıklar geliştirebilirler. Network yeteneği güçlü kişiler genellikle iyi müzakerecilerdir ve özellikle de çatışma yönetiminde oldukça beceriklidirler.

- **İçtenlik**: Politik yetiye sahip kişi, başkalarına doğru, dürüst, güvenilir ve samimi olarak görünmektedir. Bu kişiler dürüst, açık ve dobradırlar. Hareket ve davranışlarında insanlar nezdinde samimi ve içten davrandıklarına dair bir izlenim uyandırırlar. Kendilerinden eminlikleri ve rahat tavırları diğer insanların da kendilerini bu kişilerin yanında rahat hissetmelerine yol açar.

Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris (2005:234-235), duruma uygun bir duygu durumuna girmeden ve bunu karşı tarafa yansıtmadan herhangi bir politik davranışın etkili olamayacağını belirtmektedir. Başarılı bir şekilde politik davranış sergilemek doğru zamanda ve uygun şartlarda duruma uygun bir şekilde davranmak olduğundan bir politik aktör gerçek duyguları veya düşüncelerine uymayacak şekilde hareket edecek ve esasında bir duygusal emek harcayacaktır. Örneğin, duruma göre, sinirlendiğinde öfkesini dışa vurmayacak, hoşuna gitmeyen şeyler karşısında memnuniyet duymuş gibi yapacak; kısacası olduğu haliyle değil;

olması gerektiği şekilde davranışlarını ve duygu durumunu düzenleyecektir. Ancak politik yeteneği yüksek kişiler daha az içsel bir karmaşa yaşayacaklarından harcadıkları duygusal emek de daha az olacaktır.

Ferris, Davidson ve Perrewe (2005:14), literatürde etkileme girişiminde bulunan politik aktörlerin ne düzeyde politik yeteneğe sahip olduklarına ilişkin yeterli çalışma olmadığını; dolayısıyla da politik aktörlerin etkileme girişimlerinin başarıya ulaşıp ulaşmadığının altında yatan asıl nedene değinilmediğini belirtmektedir. Araştırmacılara göre, politik aktörlerin daha çok hangi etkileme taktiklerini tercih ettiklerini incelemek yeterli değildir. Politik yeteneğin de ele alınması gerekmektedir. Çünkü politik yetenek hem taktik seçimini etkilemekte hem de kullanılan taktiğin amacına ulaşıp ulaşmadığını da belirlemektedir. Yüksek düzeyde politik yeteneğe sahip kişiler hangi durumda ne tür etkileme girişiminde bulunmaları gerektiğini iyi bilmekte; aynı zamanda da tercih ettikleri etkileme taktiğini arzu edilen sonuçlara ulaştıracak şekilde tam de gerektiği gibi doğru ve etkili bir biçimde kullanabilmektedirler. Ferris, Davidson ve Perrewe (2005:17) ise yüksek düzeyde politik yeteneğe sahip bireylerin sadece birkaç tane etkileme taktiğine başvurmadıklarını; repertuarlarında birden fazla çok çeşitli etkileme taktiği bulundurduklarını; bunları da yerine göre ya tek ya da bir kombinasyon halinde kullandıklarını belirtmektedir.

Treadway vd. (2004:494), liderlerin aldıkları kararların kalitesi kadar bu kararları alma ve uygulama aşamasında sergiledikleri iletişim tarzlarının ve etkileme girişimlerinin de izleyiciler tarafından değerlendirilmeye alındığını ve buna göre bir kanıya varıldığını belirtmektedir. Buna göre, politik yeteneği yüksek liderler samimi ve içten olarak algılanmakta; aldıkları kararlar da örgüt üyeleri tarafından daha fazla olumlu karşılanmaktadır. Ewen, Wihler, Blickle, Oerder ve Ellen III (2013) araştırma sonuçları da, politik yeteneğin liderin etkililiğini artırıcı bir faktör olduğunu göstermektedir. Çünkü politik yetenek, liderin güven üzerine kurulu ilişkiler kurması ve geliştirmesini; duruma ve kişiye göre uygun tutum ve davranışları sergilemesini sağlamaktadır. Politik yeteneğe sahip lider bunları gerçekleştirirken izleyiciler nezdinde samimi ve içten olduğuna dair bir intiba bırakmakta; böylelikle de çalışanların güvenini kazanmaktadır. Ayrıca, politik yetenek, liderin zaman zaman geleneksel, zaman zaman da dönüşümcü liderlik tarzını etkili bir şekilde uygulamasını sağlayarak etkinliğini de artırmaktadır.

Brouer, Harris ve Kacmar (2011:873)'a göre, yöneticinin politik becerisinin çalışanlar tarafından düşük olarak algılandığı durumlarda, çalışanlar üstlerinin örgütsel çevreyi, mevcut çalışma ortamını ve örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını tam anlamıyla kavrayamadığını düşünmektedir. Bu durum; aynı zamanda çalışanların amirlerinin örgütsel yaşamın getirdiği çeşitli sorunlar, belirsizlik ve risklerin üstesinde gelmede yeterli olamayacağı inancına sahip olmalarına yol açmaktadır.

Treadway vd. (2004), politik yeteneği yüksek liderlerin çalışanlar tarafından daha güvenilir bulunduğunu ve çalışanların liderlerine daha fazla bağlılık duyduğunu belirtmektedir. Politik yeteneğe sahip liderler diğerlerinin istek ve ihtiyaçlarının, değer yargılarının daha fazla farkında olmakta; duruma uygun olarak davranışlarını da adapte edebilmektedir. İsteklerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin liderleri tarafından karşılandığını gören çalışanlar da liderlerinin istek ve taleplerini yerine getirmek için daha fazla gayret gösterme gereğini hissetmektedirler (Brouer, Douglas, Treadway ve Ferris, 2013:188). Brouer vd. (2013:187)'a göre, politik yeteneğe sahip liderler, lider-üye ilişki kalitesinin öneminin farkında olmakta; bu yüzden de izleyicilerle iyi ilişkiler kurma ve geliştirme gayreti göstermektedirler. Bu liderler çalışanlara hem çalıştıkları kuruma hem de örgüt lideri olarak kendilerine yönelik güven aşılamanın önemini bildiklerinden politik yeteneklerini örgüt içi ilişkilerin kalitesini pekiştirmek üzere kullanmaktadırlar. Çünkü ilişkilere yapılacak yatırım, çalışanların örgüt ve liderleri için bir şeyler yapma, daha fazla çaba sarf etme gereği hissetmelerine yol açmakta; dolayısıyla da çalışanlar örgüte daha fazla katkıda bulunmak amacıyla daha efor sarfetmektedirler.

3.6. Politik Davranışın Uygulama Araçları: Etkileme Taktikleri

Örgütler, bireylerin birbirlerinden kopuk, kendi başlarına buyruk kararlar alıp eyleme geçtikleri yerler değildir (Pfeffer, 1999:237). Tam aksine, üyelerinin işbirliği içinde hareket etmek zorunda oldukları ve bu yüzden de birbirleriyle ilişki ve etkileşime girdikleri sosyal sistemlerdir (Furst ve Cabel, 2008:453). Pfeffer (1999:257)'e göre, örgütlerin karşılıklı bağımlılığa dayanan sosyal sistemler olması başkalarının yardımı olmadan işlerin altında kalkamayacağımız anlamına gelmektedir. Başkalarının yardımını alarak iş yapmak ve diğer insanlarla işbirliği içinde çalışmak da diğer insanları istediğimiz doğrultuda davranmaya sevk etmeyi gerektirmektedir. İşte burada da karşılıklı bağımlılık üzerine kurulu toplumsal bir dünyanın ürünleri olarak etkileme stratejileri karşımıza çıkmaktadır.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980), 370 adet etkileme taktiği tanımlamış; bunları kendi aralarında gruplandırarak sekiz kategori altında toplamışlardır. Bunlar; rasyonellik, göze girme, değişim, meydan okuma-iddiacılık, bir üst makama başvurma, koalisyon, engelleme ve onaylamadır. Araştırmacılar, rasyonelliğin en çok üstlere yönelik; meydan okuma ve engellemenin astlara; bir üst makama başvurma, değişim ve göze girmenin ise yatay yönde sıklıkla kullanılan etkileme taktikleri olduğunu belirlemişlerdir. Öte yandan, Schriesheim ve Hinkin (1990) de Kipnis ve arkadaşlarının belirlediği sekiz etkileme taktiğini yeniden ele almış; bu sekiz taktiğin ne düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu incelemişlerdir. Araştırmacılar, Kipnis ve arkadaşlarının öne sürdüğü sekiz etkileme taktiğinin belirlenmesinde örneklem seçimi, faktör analizi ve içsel tutarlılık göstergelerine ilişkin bir takım sorunlar olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar arasından sadece altı taktiğin (rasyonellik, göze girme, değişim, meydan okuma, koalisyon ve bir üst makama başvurma) sağlam bir faktör yapısı ve yüksek düzeyde iyi uyum indeksine sahip olduğunu öne sürmüşlerdir.

Etkileme taktiklerine ilişkin yapılan bir diğer önemli sınıflandırma da Yukl ve arkadaşlarına (1990,1992) aittir. Yukl ve arkadaşları ilk etapta rasyonel ikna, övme, değişim, baskı, koalisyon, ilham verici çekicilik ve danışma olmak üzere dokuz etkileme taktiği belirlemiş; daha sonrasında ise Yukl, Chavez ve Seifert (2005), işbirliği ve bilgilendirme olmak üzere iki taktik daha ekleyerek etkileme taktiklerinin sayısı on bire çıkmıştır.

Yukl ve arkadaşlarının öne sürdüğü on bir etkileme taktiği ve açıklamaları aşağıdaki gibidir (Yukl, 2010:173-177):

- **Rasyonel İkna:** Rasyonel ikna, kişinin istek ve taleplerine ilişkin izahat vermesi, gerekçelerini açıklaması ve mantıken karşı tarafı ikna etmeye çalışması olarak tanımlanabilir. Yukl, Kim ve Falbe (1996), rasyonel iknayı zayıf ve güçlü olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Araştırmacılar, güçlü rasyonel iknayı istek ve taleplerin açık ve net bir şekilde karşı tarafa izah edilmesi, gerekli kanıtların sunulması, neden yapılmasının gerekli olduğunun açıklanması ve yapılmadığı takdirde karşılaşılacak zararların ortaya konması olarak tanımlamaktadır. Zayıf rasyonel ikna ise fazla detaya inmeden istek ve taleplerin neden gerekli olduğuna ilişkin, herhangi bir kanıt ortaya sunmadan karşı tarafa kısa bir açıklama yapılmasıdır.

Rasyonel ikna taktiği, etkileme girişiminde bulunan kişi ile hedefin aynı görev amaçlarına sahip olduğu ancak hedefin politik aktörden gelen istek veya talebin amaçlara ulaşmak için neden gerekli olduğunu idrak edemediği durumlarda daha etkilidir. Bunun yanı sıra, bu taktiğin başarısı, hedef kişinin etkileme girişiminde bulunan kişiyi güvenilir; fikir ve görüşlerine itimat edilir; bilgili ve donanımlı olarak görüyor olmasına bağlıdır. Araştırmalar ikna kabiliyetinin liderin etkiliği ve başarısını belirleyen önemli bir liderlik özelliği olduğunu göstermektedir. Yukl ve Tracy (1992) ise, rasyonel iknanın meşru güç ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar, kişinin meşru gücü arttıkça rasyonel ikna taktiğine daha az başvurulduğuna dikkat çekmektedir.

- **Bilgilendirme:** Bu taktikle, politik aktör istek ve taleplerinin yerine getirilmesinin karşı tarafın bireysel çıkarlarını nasıl artıracağına dair karşı tarafı bilgilendirir. Örneğin, kişinin istek ve talepleri yerine getirmesi halinde karşılaşacağı kariyer fırsatları, yeni insanlarla tanışma olanağı, yeni beceriler edinme, prestij artışı, ünlenme gibi faydalar karşı tarafa bilgilendirme tarzında sunulur. Bir başka fayda ise hedef kişinin işini daha kolay ve ilginç hale getirmek de olabilir. Tıpkı rasyonel ikna gibi bilgilendirmede de somut veriler, mantıki açıklamalar kullanılır; ancak burada yapılan izahat, istek veya önerinin örgüte yapacağı katkıyı ortaya koymak değil hedef kişiye sağlayacağı yararlar konusunda kişiyi bilgilendirmektir. Bireyin istek ve talepleri yerine getirdiği takdirde elde edebileceği kazanımlar kendisine açıklanır. Politik aktör, karşı tarafın hedeflerini, ihtiyaçlarını; ne ile motive olabileceğini iyi tespit ettiği takdirde bu taktik başarılı olacaktır.

- **İlham Verici Çekicilik:** İlham verici çekicilikte, hedef kişide istek ve taleplerin yerine getirilmesine ilişkin bir heyecan, şevk ve coşku yaratmak amaçlanır. Bunun için politik aktörün istek ve talepleriyle karşı tarafın ihtiyaçları ve değerleri arasında bir bağ kurması ve karşı tarafın ideallerini, hayallerini, umutlarını anlaması gerekmektedir. Bir çok insan kendini önemli, değerli, işe yarar hissetmek; önemli ve daha büyük bir şeyin bir parçası olmak ya da anlamlı bir şeyler yapmayı veya bir şeyler başarmış olmayı arzu etmektedir. Her insanda mevcut olan bu gibi değerler ya da idealler ilham verici çekicilik için temel teşkil edebilir. Bunun yanı sıra, vatanseverlik, sadakat, bağımsızlık, özgürlük, kendini gerçekleştirme, eşitlik, adalet, ilerleme, hümanizm, mükemmele ulaşmak gibi değerler de ilham verici çekiciliğe temel teşkil edecek biçimde kullanılabilir. Örneğin orduda askerlerden, vatanseverliklerinin bir göstergesi olarak önemli ama tehlikeli bir görevi gönüllü olarak üstlenmeleri talep edilebilir veya çalışanlardan özel bir proje üzerinde

ekstra çalışmaları istenebilir. İlham verici çekicilikte somut ödüller vaat edilmez; sadece istek ve talepleri yerine getirmekle bireylerin kendilerini iyi hissetmeleri sağlanır. İlham verici çekiciliğin başarılı olması için etkileme girişiminde bulunan kişinin mutlaka diğerlerinin değer sistemlerine ve hayallerine ilişkin sağlam bir iç görüsünün olması ve diğerleri üzerinde istek, heyecan, şevk ve coşku uyandırabilecek düzeyde gelişmiş iletişim becerilerinin olması gerekmektedir.

- **Danışma:** Danışma taktiğinde, etkileme girişiminde bulunan kişinin hali hazırda kendisinin almış olduğu bir kararı diğerlerinin de desteklemesini sağlamak amaçlanmaktadır. Danışma taktiği etkileme aracı olarak kullanıldığında bir çok farklı formda kullanılabilir. En yaygın olarak kullanılan şekillerinden bir tanesi; yöneticinin uygulamaya koymayı düşündüğü bir şirket politikası veya planı; uygulama süreci içerisinde yer alacak kişilere sunması ve konuya ilişkin herhangi bir fikir veya önerilerinin olup olmadığını kendilerine sormasıdır. Danışmanın yaygın olarak kullanılan bir diğer şekli de; yöneticinin fazla ayrıntıya girmeden genel bir strateji ya da hedefi karşı tarafa sunması ve uygulanması için izlenecek spesifik adımlara ilişkin karşı tarafın fikirlerine başvurmasıdır.

- **Değişim:** Bu taktikle politik aktör, karşı tarafa istek ve emirlerini yerine getirdiği takdirde bazı iyiliklerde bulunacağını açıklar. Karşı taraf, politik aktörün istek veya emirlerini yerine getirmesinin çok fazla zaman alacağını, çok çaba gerektirdiğini ya da kendisi için hiçbir faydası olmayacağını düşünürse bu taktik istenen sonucu vermez. Politik aktör, bu taktiği uygularken karşı tarafa soyut ya da somut bir çok özendirici sunabilir. Ücret artışı, terfi, kariyerde ilerleme, bir başka görevde destek verme, ekstra bilgi veya kaynak tahsisi bunlardan bazılarıdır. Politik aktörün karşı tarafa yaptığı teklif ve vaatler aleni de olabilir üstü örtük bir biçimde de yapılabilir. Örneğin, politik aktör karşı tarafa herhangi somut bir ödül sunmadan gelecekte tüm bunların karşılığının verileceğini bildirebilir. Bu taktik, hedefin politik aktörün sözünü tutacağına ve vaat ettiklerini gerçekten yerine getireceğine dair inancının olması halinde etkilidir.

- **İşbirliği:** İşbirliği taktiğinde etkileme girişiminde bulunan kişi karşı tarafa istek ve emirlerinin yerine getirilmesi halinde gerekli kaynak tahsisini yapacağını ve kendisine destek vereceğini taahhüt eder. Talep edilen görevin nasıl yerine getirileceğini karşı tarafa öğretmek; görev sürecinde gerekli teknik desteği vermek; veya herhangi bir problem

çıkması halinde sorunun çözülmesi için devreye girmek taahhüt edilebilir. İşbirliği ve değişim taktiği karşı tarafa istek ve emirlerin yerine getirilmesi karşılığında bir şeyler vermeyi veya yapmayı vaat ettiğinden birbirine benzemektedir; ancak arada önemli farklar vardır. Değişim taktiğinde, karşı tarafa istek veya talebin kendisiyle ilişkisiz bazı faydalar, kişisel kazanımlar teklif edilmektedir. Değişim taktiğindeki takas, daha çok gayri şahsi al ver ilişkisi şeklindedir. İşbirliğinde ise yapılması istenen göreve ilişkin ortak bir çalışmanın olacağı; birlik içinde bir çaba ve gayret sarf edileceği taahhüt edilmektedir.

- **Kişisel Çekicilik:** Kişisel çekicilikte politik aktör, karşı tarafla olan arkadaşlık ilişkisine dayanarak; bağlılık veya sadakat gibi değerlere vurgu yaparak karşı taraftan kendisi için bir iyilikte bulunmasını talep eder. Hedef kişi, politik aktörden hoşlanmıyorsa; ya da istek ve emirlerini yerine getirmediği takdirde politik aktörün yaşayabileceği sıkıntı ve olumsuzluklar kendisi için önemli değilse bu taktik istenen sonucu vermez. Aradaki arkadaşlık ilişkisi, sadakat ve bağlılık düzeyi ne kadar güçlüyle bu taktik o kadar çok işe yarayacaktır. Kişisel çekicilik, özellikle de hedef kişinin görev tanımı içinde yer almayan kişisel bir iyilik veya yardım talebi gibi konularda daha çok kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, politik aktörün çok fazla karizmatik güce sahip olması halinde de bu taktiği kullanmasına gerek kalmayabilir.

- **Övme:** Övme, politik aktörün karşı tarafın sempatisini kazanmak amacıyla kullandığı bir taktiktir. İltifat etmek, talep edilmediği halde iyiliklerde bulunmak, hürmetkar ve saygılı bir tavır takınmak, arkadaşça bir yaklaşım sergilemek bu taktiğin kullanımına örnek olarak verilebilir. Karşı taraf, övme girişimini samimi ve içten bulduğu takdirde bu taktik işe yarayacak; emir ve talepleri isteyerek yerine getirecektir. Ancak övme, karşı taraftan tam da bir şey talep edilmeden hemen önce kullanıldığında; hedef kişi üzerinde son derece itici ve manipülatif bir davranış biçimi olarak kötü bir izlenim yaratmaktadır. Bu yüzden bu taktiğin bir istek veya talepte bulunmadan hemen önce kullanılmaması; uzun vadeye yayılarak uygulamaya konması daha doğru olacaktır.

- **Yasal Dayanak Sunma:** Bu taktikle, etkileme girişiminde bulunan kişi istek ve taleplerine ilişkin yasal dayanak sunarak karşı tarafı istediği doğrultuda davranmaya bir diğer deyişle istek ve önerilerini kabul edip yerine getirmeye sevk eder. Bu taktik, örgütte rutin hale gelmiş iş ya da görevler için kullanıldığında çabucak arzu edilen sonucu verir. Alışılmışın dışında bir talep veya öneri yapılacağı zaman; ya da talebin kişinin mevcut

otoritesini aştığı durumlarda; bu taktik bir hayli önem kazanmaktadır. Örgütsel politika ve kurallar, anlaşma ve sözleşmeler; geçmişte alınmış emsal teşkil eden kararlar yasal dayanak olarak gösterilebilir. Araştırmalar (Yukl ve Tracey, 1992; Falbe ve Yukl, 1992), yasal dayanak göstermenin çalışanların göreve adanmasını sağlamada ve yönetici etkililiğinde başarılı sonuçlar vermediğini göstermektedir

- **Baskı:** Bu taktikte politik aktör; tehdit, ikaz, meydan okuma, çok sık kontrol ya da sürekli hatırlatmalarla karşı taraf üzerinde baskı kurmaya ve karşı tarafın istek veya emirlerini yerine getirmesini sağlamaya çalışır. Baskı taktiğinin sert formu (tehdit, meydan okuma) etki altına alınmak istenen kişilerin sorumluluk duygusu gelişmemiş, tembel olması halinde; ya da örgütte etik ilkelerin yürürlüğe konması, iş güvenliğine ilişkin kuralların eksiksiz bir biçimde uygulanması gerektiğinde etkili sonuçlar verilebilir. Ancak diğer durumlarda baskı taktiği bir çok olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Baskı taktiği, insanlarda kırgınlık ve kızgınlıkların oluşmasına sebebiyet vererek ilişkileri zayıflatabilmekte, onların direnç ya da sert tepkiler vererek karşı atağa geçmelerine yol açabilmektedir. Baskı taktiğinin yumuşak formunun (ısrarcı bir şekilde talep etmek veya sürekli hatırlatmalarda bulunmak) kullanılması halinde ise; ikili ilişkiler daha az zarar görmekte; genellikle de bu taktik uyma tepkisi ile karşılanmaktadır.

- **Koalisyon:** Koalisyon taktiğinde, politik aktör karşı tarafı istediği doğrultuda davranmaya sevk etmek ve etkisi altına almak için diğer insanlardan yardım talep ederek onlarla koalisyon kurmaya çalışır. Koalisyon ortakları astlar, amirler, meslektaşlar ya da örgütün dışında yer alan diğer paydaş grupları olabilir. Koalisyon taktiği çoğunlukla diğer etkileme taktikleri ile birlikte kullanılmaktadır. Örneğin, etkileme girişiminde bulunan kişi koalisyon ortağı ile bir olup rasyonel ikna taktiğini kullanarak karşı tarafı etki altına almaya; ikna etmeye çalışabilir.

Yukl ve arkadaşlarının belirlemiş olduğu on bir etkileme taktiğinin yönü (kime yönelik kullanıldığı) ve etkililik düzeyleri Tablo 2'deki gibidir. Buna göre, rasyonel ikna her yönde kullanılabilecek; etkililik düzeyi en yüksek etkileme taktiğidir. Yüksek düzeyde etkili olan diğer etkileme taktikleri ise ilham verici çekicilik, danışma ve işbirliğidir. Danışma ve işbirliği hem aşağı hem de yatay yönde kullanılırken; ilham verici çekicilik sadece astlara yönelik kullanılabilmektedir. Etkililik düzeyinin en düşük olduğu taktikler ise yasal dayanak sunma ve baskıdır.

Tablo 2. Etkileme Taktikleri

Etkileme Taktikleri	Yönü	Etkilik Düzeyi
Rasyonel İkna	Aşağı, Yukarı, Yatay	Yüksek
İlham Verici Çekicilik	Aşağı	Yüksek
Danışma	Aşağı ve Yatay	Yüksek
İşbirliği	Aşağı ve Yatay	Yüksek
Bilgilendirme	Aşağı	Orta
Övme	Aşağı ve Yatay	Orta
Değişim	Aşağı ve Yatay	Orta
Kişisel Çekicilik	Yatay	Orta
Koalisyon	Yatay ve Yukarı	Düşük/Orta
Yasal Dayanak Sunma	Aşağı ve Yatay	Düşük
Baskı	Aşağı	Düşük

Kaynak: Yukl G., **Leadership in Organizations**, 7th Edition, Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, 2010, p.179

Yukl ve Tracey (1992) araştırma sonuçlarına göre; rasyonel ikna, ilham verici çekicilik ve danışmanın en etkili taktikler olarak belirlenmiştir. Koalisyon, baskı ve yasal dayanak sunma ise en etkisiz taktikler olarak tespit edilmiştir. Yazarlar bu taktiklerin bir çok durumda arzu edilmeyen etkileme girişimleri olarak çalışanlarda kendilerinin manipüle ediliyor hissi oluşturuyor olabileceğine dikkat çekmektedir. Övme ve değişim taktiklerinin daha çok aşağı doğru ve yatay yönde etkili olduğu gözlemlenirken üstleri etkilemeye yönelik girişimlerde ise etkili sonuçlar vermediği görülmüştür. Yazarlar övme taktiğine ilişkin olarak bu taktiğin üstleri etkileme ve ilişkileri pekiştirmede uzun vadede olumlu sonuçlar verebileceğine; ancak kısa vadede etkili olamayacağına dikkat çekmektedir. Araştırmada, ilham verici çekicilik, övme ve baskı daha çok astları etkilemeye yönelik; kişisel çekicilik, yasal dayanak sunma ve değişim ise yatay yönde sıklıkla kullanılan taktikler olarak tespit edilmiştir. Koalisyon taktiğinin en çok yatay ve yukarı yönde; rasyonel iknanın ise en çok üstleri etkilemeye yönelik kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Etkileme taktikleri sert, yumuşak (ılımlı) ve rasyonel olmak üzere üçe ana kategoriye ayrılabilir. Sert taktikler kişinin pozisyona bağlı gücünü kullanması ile yakından ilintili olup etkileme girişimi daha çok gayri şahsi ve manipülatif bir biçimde yapılmaktadır. Baskı ve yasal dayanak sunma, koalisyon sert taktiklere örnek olarak verilebilir (Falbe ve Yukl, 1992:644). Sert taktikler, genellikle etkileme girişiminde bulunan kişi ile hedef arasında gerginlik yaratmaktadır (Knippenberg ve Steensma, 2003:55). Zorlama içermeyen baskıdan ziyade hedef alıcıya bir nebze de olsa seçme hakkı, özgürlük tanıyan taktikler ise yumuşak taktiklerdir. Yumuşak taktikler, kişisel güç kullanımı ile ilişkilidir. Övme, danışma, ilham

verici çekicilik ve kişisel çekicilik yumuşak taktiklere örnek olarak verilebilir (Falbe ve Yukl, 1992:644; Steensma ve Milligen, 2003:115).

Yumuşak (ılımlı) taktikler, çalışanların değer sistemlerinde, duygu ve düşüncelerine bir dönüşüm gerçekleştirmeyi hedef almakta ve çalışanların örgüt çıkarlarına kitlenmesini amaçlamaktadır. Rasyonel taktik olarak rasyonel iknada ise ikna edici bir biçimde iletişim kurmak hedeflenmektedir. Rasyonel stratejide amaç çalışanların duygu ve düşüncelerinde değer sistemlerinde herhangi bir değişimi sağlamak değil; mantık ve çıkarlar doğrultusunda karşı tarafı ikna etmektir. Sert taktiklerdeyse hedef; çalışanlarda uyma davranışını herhangi bir ikna çabası veya çalışanların değer sistemleri, duygu ve düşüncelerinde bir dönüşümü gerçekleştirme çabası göstermeden sağlamaktır (Clarke ve Ward, 2006:1176).

Falbe ve Yukl (1992) araştırma sonuçlarına göre, ilham verici çekicilik ve danışmanın en etkili taktikler olduğu tespit edilmiştir. Bu iki taktik daha çok aşağı doğru ve yatay yönde sıklıkla kullanılan taktikler olmakla birlikte; diğer taktiklerle beraber kullanıldığında oldukça etkili sonuçlar vermektedir. Rasyonel ikna taktiği ise özellikle yumuşak taktiklerle birlikte kullanıldığında (danışma, ilham verici çekicilik, kişisel çekicilik ve övme gibi) tek başına kullanılmasına nazaran veya sert taktiklerle birlikte kullanılmasına kıyasla daha başarılı sonuçlar vermektedir. Öte yandan, yazarlar, etkileme taktiklerinin tek başına değil de birden fazla taktikle bir kombinasyon içinde kullanılması halinde daha etkili sonuçlar vereceğini belirtmektedir. Ancak tek başına sert bir taktiğin kullanımı birden fazla sert taktiğin birlikte kullanımından daha iyidir. Aynı şekilde yumuşak bir taktik tek başına kullanıldığında bir sert ve bir de yumuşak taktiğin birlikten kullanımından daha başarılı sonuçlar vermektedir. Bu yüzden yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanmada taktiklerin kombinasyonuna oldukça dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra araştırmada, yumuşak taktiklerin sert taktiklere nazaran daha etkili olduğunu gözlemlenmiştir. Örneğin, danışma ve ilham verici çekicilik sıklıkla alıcılardan benimseme tepkisi ile karşılık bulurken; rasyonel ikna daha çok diğer yumuşak taktiklerle beraber kullanıldığında benimseme tepkisi ile sonuçlanmaktadır. Yasal dayanak sunma, koalisyon ve baskı taktikleri ya uyma ya da direnç tepkisi ile sonuçlanmakta; diğer taktikler (övme, kişisel çekicilik ve değişim) ise daha çok uyma tepkisi ile karşılık bulmaktadır.

Etkileme girişimleri bireyler arası ilişkilerin niteliğini etkilemekte; etkileme girişiminde bulunan kişinin diğerleri tarafından algılanış biçimini (destekleyici, yetkin,

sempatik, güvenilir gibi) belirlemektedir (Yukl, 2010:153). Bir etkileme girişiminin başarısı bir çok faktöre bağlıdır. Kullanılan etkileme taktiği, etkileme girişiminin amacı, etkileme ajanı ile hedef kişi/grup arasındaki güç mesafesi, etkileme ajanının taktikleri kullanmadaki becerisi, ve son olarak da hedef kişi veya gruptan istenen konu veya duruma ilişkin kişi veya grupların tutumları, düşünceleri bunlardan bazılarıdır (Falbe ve Yukl, 1992:640).

Etkileme taktikleri seçimini etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar durumsal ve kişisel olmak üzere ikiye ayrılabilir. Durumsal faktörler olarak literatürde; etkileme girişiminde bulunan kişiye ilişkin algılanan güç (Hinkin ve Schriesheim, 1990); görev amaçları (Yukl ve Falbe, 1990; Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995); etkileme girişiminin yönü (Falbe ve Yukl, 1992; Yukl ve Tracey, 1992, Yukl ve Falbe, 1990; Deluga ve Perry, 1992); etkileyen ve etkilenen arasındaki ilişki kalitesi (Wayne ve Ferris, 1990) ve örgüt kültürü (Steensma vd., 2003) ele alınmıştır. Kişisel faktörler olarak ise iş değerleri (Blickle, 2000); izlenim yönetimi (Deluga, 1991; Wayne ve Kacmar, 1991); cinsiyet (Dubrin, 1991); motivasyon (Barbuto vd., 2002, Barbuto ve Moss, 2006); Makyavelist kişilik özelliği (Grams ve Rogers, 1990, Reimers ve Barbuto, 2002); öz saygı (Raven, 1992); kişinin bulunduğu statü (Stahelski ve Paynton, 1995) ve liderlik tarzı (Deluga ve Souza, 1991) incelenmiştir.

Barbuto ve Moss (2006)'un kişisel özellikler ve etkileme taktileri arasındaki ilişkiyi inceleyen amprik araştırmalar üzerine yaptıkları meta analiz sonuçlarına göre, Makyavelizm ile değişim ve meydan okuma-iddiacılık; kendini yansıtma ile göze girme; ve son olarak da iç denetim odaklılık ile de rasyonellik taktiği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmada dışsal etmenlerle motive olan bireylerin daha çok göze girme ve değişim taktiklerini kullandıkları gözlemlenmiştir. Araştırmacılar dışsal motivasyonu yüksek kişilerin diğer insanların da kendileri gibi dışsal faktörlerle motive edilebileceğini düşündüklerinden daha çok değişim taktiğini tercih ediyor olabileceğini belirtmektedir. Reimers ve Barbuto (2002:36) ise, yüksek düzeyde makyavelist kişilik özelliklerine sahip kişilerin çok fazla göze çarpmayan etkileme taktikleri ile hedefe ulaşmayı arzu ettiğini; ancak gerektiğinde de zorlayıcı, sert taktiklere başvurmaktan çekinmediklerini belirtmektedir.

Politik taktiklerin başarıya ulaşmasında önemli olan bir diğer unsur da kişinin sahip olduğu politik yetenektir. Politik yetenek kişiye hedef alıcılar nezdinde niyet ve davranışlarında içten ve art niyetsiz olarak algılanmasını sağlayarak etkileme taktiklerinin

başarıya ulaşma şansını artırmaktadır. Etkileme taktiklerinin amacına ulaşmasında etkili olan bir diğer faktör de örgüt kültürüdür. Kimi örgüt kültürü sıcak, destekleyici, dostane ilişkilerin hüküm sürdüğü bir ortam iken kimileri de daha biçimsel, geleneksel ve tutucudur. Bazı örgütlerde çalışanların katılımı, açık ve çok yönlü iletişim desteklenip arzu edilirken; bazı örgütlerde ise işler baskı ve sıkı denetim mekanizmalarıyla yürütülmektedir. Bu yüzden, örgütün kendisi ve benimsenen kültür hangi politik taktiklerin kullanılmasının kabul gördüğü ve bunların ne düzeyde kullanıldığında etkili olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:454).

Bazı taktikler, duruma bağlı olarak daha etkili sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, alınacak kararın sonuçlarının dikkatle izlendiği durumlarda rasyonel ikna, ilham verici çekicilik ile danışma taktiği daha başarılı sonuçlar vermektedir. Öte yandan yasal dayanak gösterme ve övme elde edilecek sonuçların izlenmediği durumlarda daha etkilidir. Politik taktik kullanımında duruma göre birden fazla etkileme taktiğinin kullanılması başarı şansını artırmaktadır. Bunun yanı sıra, etkileme taktiklerinin başarıya ulaşma derecesi taktiğin uygulanacağı hedef alıcının doğru seçilmesine de bağlıdır. Rasyonel ikna tüm yönlerde etkili olan tek taktiktir. İlham verici çekicilik aşağı doğru; kişisel çekicilik ve koalisyon ise daha çok yatay etkileşimlerde başarılı sonuçlar vermektedir. Baskı taktiği ise ancak astlara yönelik uygulandığında etkilidir (Robbins ve Judge, 2013:452-4543).

Bir etkileme taktiğinin arzu edilen sonucu vermesi için politik aktörün bulunduğu pozisyona bağlı olarak taktik seçiminde makul olması; belli bir düzeyde güce (pozisyona bağlı veya kişisel) sahip olması ve seçilen taktiğin karşı tarafın tutum ve davranışlarını değiştirecek nitelikte olması gerekmektedir (Yukl, 2010:181). Ayrıca, lider ve yöneticiler etkileme girişimlerinin astlar tarafından nasıl algılandığını, yorumlandığını ve beklentilerinin ne olduğunu da hesaba katarlarsa etkileme girişimlerinde daha başarılı olacaklarıdır (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter ve Ferris, 2002:783). Bunların yanı sıra, etkileme girişimlerinin başarısı politik aktörlerin taktikleri kullanmadaki yetenek ve becerisine de bağlıdır (Yukl, 2010:181). Bir etkileme taktiğinin beceriksiz bir biçimde kullanılması halinde; seçilen taktik mevcut durum için en doğru taktik olsa bile başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır (Yukl, 2010:183).

Yapılan araştırmalar, insanların diğerleriyle olan ilişkilerini gelecek yönelimli olarak tasavvur ettiklerinde daha fazla işbirlikçi bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Anlık veya tek seferlik ilişki ve etkileşimlerde ise işbirliği tutumuna daha az rastlanmaktadır

(Knippenberg ve Steensma, 2003:58-59). Knippenberg ve Steensma (2003) araştırma sonuçları bireylerin karşı tarafla olan ilişkilerini gelecekte de sürdürme beklentilerine göre etkileme taktiği tercihlerinin değiştiğini göstermektedir. Buna göre bireyin hedef kişi ile ilişkisi gelecek yönelimli ise daha çok ılımlı taktikleri tercih etmekte; tek seferlik ilişki ve etkileşimlerde ise sert taktiklere (baskıcı, zorlayıcı) daha kolaylıkla başvurmaktadır.

Yukl ve Tracey (1992); Atwater ve Yammarino (1996), etkileme taktiği tercihinde kişinin sahip olduğu güç temelinin önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. Sıklıkla kullanılan bir politik taktik, kişinin sahip olduğu güç temeli ile yakından ilişkilidir. Sert taktikler, kişinin otorite veya pozisyona bağlı bir güce sahip olmasını gerekli kılmakta; yumuşak etkileme taktikleri ise daha çok kişisel güç kaynakları ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin, karizmatik güce sahip bir yöneticinin kişisel ve ilham verici çekicilik kullanması veya uzmanlık gücüne sahip bir yöneticinin ise sıklıkla rasyonel iknaya başvurması daha başarılı sonuçlar verecektir (Steensma ve Milligen, 2003:118).

Yukl (2010:178)'e göre, güç ve etkileme arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar oldukça azdır. Gücün etkileme taktikleri seçimini nasıl etkilediği ya da spesifik etkileme taktiklerinin etkili sonuçlar vermesinde nasıl bir rol oynadığına ilişkin çok kısıtlı sayıda amprik bulgu vardır. Sadece anekdot niteliğinde sayılabilecek bir kanıt, gücün etkileme girişimlerinin etkililik düzeyini artıracağı yönündedir. Yukl, Chavez ve Seifert (2005) ise, etkileme taktikleri ve bunların nasıl kullanıldığının özellikle de yöneticilerin pozisyona bağlı güçlerinin çok da fazla olmadığı durumlarda daha da önem kazandığına dikkat çekmektedir.

Yukl (2010:177-178)'e göre, bazı etkileme taktiklerinin etkili sonuçlar verebilmesi için lider ya da yöneticinin bazı spesifik güç kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. Örneğin, değişim taktiği ödüllendirme gücünü; baskı ceza gücünü, rasyonel ikna ise bilgi ya da uzmanlık gücünü gerektirmektedir. Aksi takdirde bu taktiklerin istenen sonucu vermesi çok zordur. Kimi zaman da yönetici ya da liderin sahip olduğu güç kişiye etkileme taktiği kullanma ihtiyacı hissettirmeyebilir. Örneğin, yüksek düzeyde ceza gücüne sahip bir yönetici değişim ya da baskı taktiğini kullanmadan istek ve emirlerinin yerine getirilmesini sağlayabilir. Ya da çalışanlar yüksek düzeyde ödül gücüne sahip olduğunu düşündükleri üstleriyle daha iyi ilişkiler geliştirmek isteyebilir; amirlerinin herhangi bir etkileme girişiminde bulunmasına gerek bile kalmadan amirleriyle işbirliği içinde hareket edebilirler.

Yukl (2010), bir etkileme taktiğine karşı verilecek tepkilerin, uyma, benimseme ve direnç olmak üzere üç farklı şekilde olacağını belirmektedir. Benimseme, hedef veya alıcı bireyden özellikle de zor ve karmaşık görevlere ilişkin arzu edilen bir tepki biçimidir. Benimsemede hedef kişi talep, istek veya emri benimsemekte, içselleştirmekte; isteyerek ve şevkle yerine getirmektedir. Uymada ise kişi istek veya talepleri yerine getirmekte; emirlere riayet etmekte ancak bunu yaparken minimum bir efor sarf etmektedir. Uyma tepkisi, zor ve karmaşık olmayan, rutin görev alanlarında çok fazla arzu edilmese bile kabul edilebilir bir tepki biçimi olarak değerlendirilebilir. Direnç ise istenmeyen bir sonuçtur. Kişi, istek, talep veya emri yerine getirmeyip bunlardan kaçınma yolunu seçmektedir. Bir etkileme girişiminin alıcılar tarafından nasıl karşılanacağı, hangi tepkiyle karşılık bulacağı hem duruma hem de etkileme girişiminde bulunan kişinin veya bir başka deyişle politik aktörün hedef kişi/grup tarafından nasıl algılandığına ve güvenilir olarak görülüp görülmediğine bağlıdır.

Dolayısıyla yöneticilerin hangi etkileme taktiklerini sıklıkla kullandıklarından ziyade çalışanların bu etkileme girişimlerini nasıl yorumladıkları; yöneticinin davranışının altında yatan niyete ilişkin nasıl bir algıya sahip oldukları önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların tepkilerini kullanılan etkileme taktiklerinden ziyade bu taktiklerin nasıl algılandığı ve yorumlandığı belirlemektedir (Furst ve Cabel, 2008:453). Rousseau ve Tijoriwala (1999), güvensizliğin hüküm sürdüğü örgütlerde çalışanların karşı tarafın davranışlarını o kişinin geçmişteki fonksiyonel olmayan, olumsuz davranışlarına atıf yaparak değerlendirdiklerini ve şüpheci yaklaşım sergilediklerini belirtmektedir. Furst ve Cable (2008) de atfetme sürecinin çalışanların amirlerinin etkileme taktiklerini yorumlama ve değerlendirmesini nasıl etkilediğine ilişkin henüz bir kuramsal zemin oluşmadığına dikkat çekmektedir. Araştırmacıların yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri ve çalışanların değişime karşı gösterdikleri direnç üzerinde lider üye etkileşimin rolünü inceledikleri araştırmada, çalışanların üstlerinin kullandıkları etkileme taktiklerini amirleri ile olan ilişkilerinin niteliği doğrultusunda yorumladığı gözlemlenmiştir. Örneğin lider üye etkileşim düzeyi yüksek olan çalışanlar amirlerinin kullandığı değişim taktiğini daha olumlu karşılamakta iken; lider üye etkileşim düzeyi düşük olan çalışanlar üstlerinin söz konusu etkileme girişimine daha şüpheci yaklaşmakta; hatta amirlerinin istek veya taleplerine karşı direnç göstermektedirler.

Yönetici ve liderler astlarını etkilemede bir çok farklı etkileme taktiği kullanmakta; sıklıkla kullandıkları taktikler de liderlik tarzlarına ilişkin ipucu niteliği taşımaktadır. Yöneticilerin kullandıkları ilham verici taktikler dönüşümcü liderlik (Cable ve Judge, 2003);

danışmacı taktikler katılımcı liderlik (Falbe ve Yukl, 1992); değişim taktiği lider üye etkileşimi (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997); yasal dayanak sunma otoriter liderlik ve son olarak da baskı ise yıkıcı liderlik (Tepper, 2000) ile ilişkilidir. Sparrowe, Soetjipto ve Kraimer (2006:1196)'e göre, ilham verici taktikler daha çok astların değerlerine duygularına ve ideallerine hitap etmekte dolayısıyla da çalışanların verilen görevleri yerine getirmede ve amaçlara ulaşmada başarılı olabileceklerine dair onların inanç ve güvenlerini pekiştirmektedir. Danışmacı taktikler ise yöneticilerin astları örgütsel karar ve süreçlere katılımlarını; fikri ve önerilerini sunmalarını destekleyerek onların örgütün bir parçası olduklarını hissetmelerini ve örgütü sahiplenmelerini sağlamaktadır. Yasal dayanak göstermede ise yöneticiler istek ve talepte bulunacakları zaman bulundukları pozisyonu veya örgütsel kural ve politikaları arkalarına almakta; bu davranış özellikle de otoriter liderlikte sıklıkla görülmektedir. Baskı ise; tehdit, göz dağı verme ve sürekli denetimi içermekte; bu tür baskıcı ve agresif türde yaklaşımlar yıkıcı liderliğe işaret etmektedir.

3.7. Örgütsel Politika

Örgütsel politikanın ne olduğuna ilişkin üzerinde uzlaşmaya varılmış herhangi bir görüş birliği yoktur. Bazı yazarlar örgütsel politika ile erk ilişkilerini birlikte ele alırken (Ertekin ve Ertekin, 2003:1); bazı yazarlar da (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980) örgütsel politikanın örgüt üyelerinin sergilediği politik davranışlar çerçevesinde incelenmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Pfeffer (1992/1999)'e göre, iktidar ve örgütsel politika birbirleriyle çok yakından ilişkilidir. Örgütsel politika iktidarın uygulanması ya da kullanılması anlamına gelmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütsel politikayı oluşturan sahip olunan potansiyel gücün kullanıma sokulması ve yaşama geçirilmesidir.

Bunun yanı sıra, iktidar ile örgütsel politikanın birbiri ile iki açıdan ilişkili olduğu söylenebilir. Birincisi örgütte başarılı politik uygulamalar önemli ölçüde erke sahip olunmasına neden olmakta; ikincisi de birey bir kez erk elde ettiği zaman daha fazla politik davranış sergileme fırsatına kavuşmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003:1). Kipnis ve arkadaşları (1980:440) ise örgütsel politikanın, çalışanların kişisel veya örgütsel çıkarlara yönelik; üstlerine, astlarına veya kendileriyle aynı seviyedeki meslektaşlarına karşı sergiledikleri politik davranışlar çerçevesinde incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü araştırmacılara göre örgüt içinde sergilenen etkileme taktikleri, bir başka deyişle politik davranışlar, örgütsel politikanın bir göstergesi niteliğindedir.

Örgütsel politikaya ilişkin üzerinde uzlaşmaya varılmış tek bir tanım yoktur. Ancak yapılan bir çok tanım bir takım ortak noktaları da içermektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Kacmar ve Carlson, 1997:629):

- Politik faaliyetler özü itibariyle etkileme girişimleridir.
- Politik davranışlar, birey veya grupların mevcut çıkarlarını güvence altına almak (korumak) ya da daha da artırmak amacıyla sergilenir.
- Örgütsel politikanın ortaya çıkabilmesi için ortada birbiriyle çakışan çıkarlara sahip en az iki tarafın olması gerekir.

Buradan hareketle, örgütsel politika; birbiriyle çakışan çıkarlara sahip birey veya grupların mevcut çıkarlarını güvence altına almak ya da daha da artırmak amacıyla sergiledikleri etkileme girişimleri olarak tanımlanabilir.

Ertekin ve Ertekin (2003:2)'e göre, örgütsel politika denildiği zaman örgüt üyelerinin, örgütün biçimsel düzenlemeleri ve kurallarının dışında kalan; kendi çıkarlarını korumak maksadıyla çatışmacı bir ortamda başkalarını etkilemeye yönelik yapılan faaliyetler anlaşılmalıdır. Buna göre, örgütsel politikayı betimleyen dört temel öğe bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Ertekin ve Ertekin, 2003:3):

- **Etkileme:** Etkileme, bireyin ve grupların başkalarının tutum ve davranışlarını değiştirmeye yönelik çabalarıdır.
- **Örgütteki biçimsel düzenlemelerin dışında kalmak:** İstekler, örgütün biçimsel kural ve yönetmeliklerinin dışında elde edilmeye çalışılmaktadır.
- **Çatışma:** Bir tarafın istekleri diğerlerinin istekleri ile çelişmekte; dolayısıyla da ortaya potansiyel bir çatışma ortamı çıkmaktadır. Örneğin, örgütün kaynaklarından alınmak istenilen pay örgütteki bir başka grubun çıkarlarına ters düştüğünde çatışma potansiyeli ortaya çıkmaktadır.
- **Sonucun kesin olarak tahmin edilememesi:** Politik etkinliklerin esasını bir çatışma oluşturduğundan ortada çıkarları birbiri ile çelişen birden fazla taraf vardır. Politik aktörler; politik faaliyetlerinin karşılığı olarak diğerlerinin nasıl politik bir atakta b

ulunacağını tam anlamıyla kestiremez. Bu nedenle de politik faaliyetlerin sonuçlarını tahmin etmek her zaman için mümkün değildir.

Örgütsel politika birey, grup ve örgüt bazında olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkabilir. Bireysel düzeyde politika; çalışanların kişisel çıkarlarını korumak ya da artırmak amacıyla üstlerine, astlarına ya da meslektaşlarına yönelik sergiledikleri politik davranışlar olarak ortaya çıkar. Grup düzeyindeki örgütsel politikada ise gruplar kendi menfaatlerini korumaya; sahip oldukları gücü kullanarak başkalarına isteklerini yaptırmaya çalışır (Ertekin ve Ertekin, 2003:2). Örgütteki baskın grupların hizipleşmesi, biçimsel olmayan ilişki ve iletişim ağlarının biçimsel yapılar kadar güçlü olması grup düzeyindeki politik faaliyetleri tetikler (Demirel ve Seçkin, 2009:150). Makro düzeydeki politik faaliyetler ise daha çok stratejik yönetim alanında ortaya çıkar. Stratejik işbirlikleri ve birleşmeler, lobi faaliyetleri, pazarlama stratejileri ve benzerleri makro düzeydeki politik etkinliklerin en yoğun olduğu alanlardır. Birey ve grup düzeyindeki politik etkinlikler makro düzeydeki örgütsel politikayı etkilerken; tüzel kişilik düzeyindeki politik etkinlikler de örgütün birey ve grup düzeyindeki politik faaliyetleri üzerinde etkili olur (Ertekin ve Ertekin, 2003:2).

Mintzberg (1983)'e göre örgütsel politika üç yaşam evresinden geçerek ortaya çıkmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Ertekin ve Ertekin, 2003:13-16):

- **Güdü (Çatışma talebinin algılanması)**: Zaleznik (1970)'e göre, örgütler üyelerinin kişisel çıkar ve güdüleri doğrultusunda hareket etmelerini olanaklı kılan politik yapılardır. Her ne kadar örgütler ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği içinde çalışmayı gerektirse de örgütsel yaşama ilişkin gözden kaçırılmaması gereken önemli bir gerçek de örgüt üyeleri arasındaki çıkar farklılıkları ve bundan doğan çatışmalardır. Örgütleri politik yapan ve örgütlerin daha az rasyonel olmasına yol açan da işte bu çıkar çatışmalarıdır. Örgütlerdeki kıtlık psikolojisi, üyelerin başkalarıyla kendini kıyaslamasına ve onlarla rekabet etmesine yol açmakta; bireyler arasındaki bilgi, beceri, yetenek ve kişilik bakımından farklılıklar da söz konusu kıyaslama ve rekabeti daha da körüklemektedir.

  Zaleznik (1970)'e göre; kıskançlık, korku, fantezi, kuşku ve belirsizlik örgütsel politika ile çok yakından ilişkili olan kavramlardır. Bunlar politik etkinliklere yönelmenin ardında yatan temel güdülerdir. Örgütsel yaşam bir dizi çelişkileri içinde barındırmakta; örgütsel süreç ve faaliyetler rasyonel bir şekilde yürüyor gibi görünse de aslında bu işleyişin

enerjisi örgütteki güç konumundaki kişi veya kişilerin fikir ve düşüncelerinden, yaklaşımlardan ileri gelmektedir. Yönetime katılma, örgütsel demokrasi veya güç paylaşımı gibi bir çok ritüel esasında gücün iktidar sahibi veya sahipleri etrafında konsolide edilmesi ile sonuçlanmaktadır. Güç yapıları en sonunda hem astlar hem de üstlerde güç ve kontrol sahibi olma arzusunu uyandırmakta; onların politik faaliyetlere girişmelerine yol açmaktadır. Özellikle de örgüt üyeleri, örgütün kendi menfaatlerini göz ardı edeceğine inandıkları takdirde politik etkinliklerini yoğunlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra, yapısal değişiklikler, küçülmeler, şirket evlilikleri teknolojik alandaki yenilikler ve değişimler örgütteki belirsizlik ortamını artırdığından politik faaliyetlere de uygun zemin hazırlamaktadır. Çünkü bu süreçlerde örgüt içindeki mevcut güç odakları güçlerini kaybetmekten korkmakta ya da mevcut güçlerini daha da artırmak amacıyla durumu fırsat bilip politik etkinliklere yönelmektedirler.

- **Gelişme:** Bazı politik güdüler gelişme safhasına geçmeden ortadan kalkmakta bazıları ise hızlı veya yavaş bir biçimde örgüt içinde gelişme olanağı bulmaktadırlar. Örgütlerde otorite veya güç boşluklarının olması halinde politik güdülerin gelişme aşaması çok hızlı olmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütlerdeki karşıt grupların varlığı ya da örgütün çevreye uyum sağlayamaması da gelişme aşamasına geçişi hızlandırmaktadır. Bu aşamada, politik faaliyetleri tetikleyen güdüler somut eylemlere dönüşmekte ve örgütte politik etkinlikler fiilen ortaya çıkmaktadır.

- **Çözüm (zafer, ılımlılık ve ölüm):** Örgütsel politikanın bu aşamasında taraflardan biri zafer kazanıp bir diğeri kaybedebilir ya da ılımlılık politikası izlenerek taraflar arasında bir uzlaşma sağlanmaya çalışılabilir. Uzlaşmada, taraflar karşılıklı fedakarlıkta bulunarak bütünleşme yolunu seçmektedirler; ancak bu zayıf bir bütünleşmedir. Zayıf olan böyle bir bütünleşmede zamanla taraflar kendilerini tekrar bir çatışma içinde bulabilir ve politik faaliyetler tekrardan alevlenebilir. Örgütlerde ılımlılık politikasının izlenmesinin bir sonucu olarak; taraflar birbirlerini gözetleyip durur ve karşı tarafın zayıf olduğunu fark ettiği bir anda hemen harekete geçer. Taraflar birbirlerini yok edemeyeceklerini anladıkları zaman da tekrar karşılıklı uzlaşma yolunu seçerler. Bu devresel hareketlerle beraber örgüt varlığını sürdürmektedir.

  Ölüm ise örgütün yapısal olarak zayıflamasının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Örgütün pazarda güç kaybetmesi veya gereken yapısal değişikliklerin yapılamaması örgütün; örgüt

içerisinde cereyan eden politik faaliyetler karşısındaki direncini zayıflatır. Zamanla adeta örgütün içi boşalır. Örgüt işlevlerini yerine getiremez hale gelir. Politik faaliyetlerle uğraşmaya dalmış; örgüt içindeki çatışmaları çözmeye odaklanmış olan örgüt kendisini dışsal çevreye uyarlamayı da başaramaz. Piyasadaki rekabet ortamında zamanla geriye düşer. Ya piyasadan çekilmek zorunda kalır ya da bir kısım birim ve bölümlerini tasfiye eder. Bu durumda, örgütteki politik aktörler örgütün yok olmasından korktuklarından aralarında uzlaşmaya varmak isteyebilirler. Ancak politik ortam bütün örgütü yoğun bir biçimde etkisi altına almış olduğundan taraflar arasında uzlaşma çok zor sağlanır; sağlansa da çok kısa sürer.

Genel anlamda örgütsel politika üç temel boyutta ele alınabilir (Kacmar ve Carlson, 1997:629). Bunlar; genel politik davranış, öne geçmek için iyi geçinme ile ücret ve terfi politikalarıdır. Söz konusu üç temel boyut aşağıdaki gibidir (Kacmar ve Carlson, 1997:629-631):

- **Genel Politik Davranışlar:** Genel politik davranışlar, örgütsel ödüllere ulaşmak; kişisel çıkarları korumak veya daha da artırmak üzere sergilenen politik davranışlardır. Örgütlerde politik davranışlar, örgütsel işleyiş ve süreçlere ilişkin genel ilke ve kuralların, prosedür ve politikaların açık ve net bir biçimde ortaya konmadığı durumlarda yoğunlaşmaktadır. Çalışanlar hangi davranış ve faaliyetlerin kabul edilir hangilerinin ise kabul edilmediğine dair herhangi bir referans noktası bulamadıklarında, kendi ilke ve kuralları doğrultusunda hareket etmeyi tercih etmektedirler. Karar süreçlerinde somut, objektif nesnel verilere dayanarak karar vermek yerine kendi öznel yargıları doğrultusunda hareket etmekte; bu durum da sağlıksız, politik kararların alınması ile sonuçlanmaktadır. Özellikle de belirsizlikle mücadele etmede becerikli olan çalışanlar, belirsizlik durumlarında daha çok kendi çıkarları doğrultusunda eyleme geçmekte ve kendi doğrularını da diğer örgüt üyelerine benimsetmede oldukça başarılı olmaktadırlar.

  Genel politik davranışları tetikleyen bir diğer önemli faktör de kıt kaynaklardır. Bu kaynaklar, ücret zamları, terfiler, yan haklar veya bütçeden alınacak paylar olabilir. Kıt kaynaklar örgüt içinde rekabeti körüklemekte; kızışan rekabet de beraberinde politik faaliyetleri getirmektedir. Aynı zamanda kıt olan kaynakların kontrolü hangi

kişi veya grubun elindeyse söz konusu kişi ya da grup politik faaliyetlerin, etkileme girişimlerinin de hedefi haline gelmektedir.

- **Öne Geçmek İçin İyi Geçinme:** Bazı örgüt üyeleri çatışmalardan kaçınmak veya diğer insanlarla karşı karşıya gelmemek için politik faaliyetler karşısında sessiz kalmakta veya hiç karışmayarak geride durmayı tercih etmektedir. Bu yaklaşım her ne kadar apolitik bir yaklaşım olarak görülse de esasında sessiz kalmak da bir nevi politik bir davranıştır. Bir davranışın, neye göre politik olarak nitelendirilip nitelendirilmeyeceği esasında kişinin o davranışı sergilemekteki niyetine bakılarak verilebilir. Örneğin, bir davranış bireyin kişisel çıkarlarını muhafaza etmek veya daha artırmak gayesiyle sergileniyorsa politiktir; aksi takdirde değildir. Dolayısıyla, politik faaliyetler karşısında sessiz kalmayı, geride durmayı, politik aktörlerle karşı karşıya gelmekten kaçınmayı tercih eden bir örgüt üyesi de aslında politik bir davranış sergilemektedir. Çünkü böyle yaparak mevcut durumunu muhafaza etmek veya örgütteki baskın grup veya gruplara kabul edilmek ya da mevcut politik aktörlerin işine karışmadan onlarla iyi geçinip örgütsel ödüllere ulaşmak amacını gütmektedir. Dolayısıyla politik bir ortamda politik faaliyetlere dahil ve müdahil olmadan bir yaklaşım sergilemek, bir diğer deyişle öne geçmek için iyi geçinmek de politik bir davranış olarak değerlendirilebilir.

- **Ücret ve Terfi Politikaları:** Her ne kadar bilinçli bir şekilde yapılıyor olmasa da; örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları, örgüt üyeleri içindeki rekabeti kızıştıracak şekilde gerçekleşmektedir. Bu durum da örgüt içindeki politik etkinliklere uygun bir zemin hazırlamakta ve ilerleyen zamanlarda politik davranışların örgüt kültürünün bir parçası olmasına yol açmaktadır. Örneğin, örgütlerdeki birey temelinde gerçekleşen ödüllendirme sistemleri, örgüt çıkarlarını göz ardı ederek kişisel çıkarlara yönelik davranışları teşvik etmektedir. Örgüt çıkarlarının göz ardı edildiği; tamamıyla kişisel çıkarlara yönelik sergilenen davranışlar özü itibariyle politiktir. Dolayısıyla örgütsel ödüllere ulaşmak gayesiyle sergilenen; bireyin kendisini odak noktası aldığı davranış ve faaliyetlerin ödüllendirilmesi ve desteklenmesi aslında politik davranışların desteklenmesi anlamına gelmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütler aslında farkında olmadan politik davranışları teşvik etmekte ve ödüllendirmektedir. Daha öncesinde politik davranışlar sergilemeyen çalışanlar bile; politik etkinlikleri artık örgütsel

ödüllere ulaşmanın bir gereği olarak görmekte ve politik faaliyetlere yönelmeyi tercih etmektedirler.

Klasik örgüt teorisi örgüt içi ilişkilerde rasyonellik ilkesini temel almış; bu ilke, çalışan-örgüt hedeflerinin "uyum" içinde olduğunu varsaymıştır. Örgüt içi politik davranışlar göz ardı edilmiştir. Ancak günümüzde örgütlerin işleyişi ve çalışanların davranışlarını biçimlendiren irrasyonel ilkelerin olduğu herkes tarafından bilinmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009:144). Çünkü fiziki evren ve fiziki evrenin dinamikleri değişmez yasalarla belirli ve verili iken; sosyal evren karşılıklı mübadeleler sonucu ortaya çıkmakta; insanlar tarafından meydana getirilip tanzim edilmektedirler (Argyris, 1973:160). Dolayısıyla da insan unsurunun başat bir rol oynadığı her sosyal yapı ve düzenekte süreçler de gayri şahsi, tarafsız ve rasyonel ilkeler doğrultusunda işlememektedir.

Her ne kadar örgütsel politika günümüz çalışma hayatının kaçınılmaz bir gerçeği olsa da her örgütün eşit derecede politik olduğunu söylemek doğru değildir. Kimi örgütlerde politika olgusu doğal ve olağan karşılanıp açıkça sergilenirken; kimi örgütlerde de politika kabul edilemez, nahoş bir durum olarak nitelendirilip gizli kapılar ardında yürütülebilmektedir. Kimi örgütlerde ise gerekli düzenlemeler yapıldığından politik faaliyetlere ihtiyaç duyulmamakta veya politik etkinliklerin en az düzeyde gerçekleştiği görülebilmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011:23-24). Örgütsel politika, örgütün verimliliği ve etkinliği açısından işlevsel olabileceği gibi örgüt açısından bir çok olumsuz sonuca da yol açmaktadır. Poon (2003:138)'a göre, örgütsel politikanın yoğun olduğu pek çok örgütte zaman ve enerji kaybı görülmekte; bilgi paylaşımı sınırlı hale gelmekte; örgüt üyeleri arasında görünmez bariyerler oluşarak çalışanların örgüte ve işe yönelik tutumları olumsuz yönde etkilenmektedir.

3.8. Örgütsel Politika Algısı

Örgütsel politika literatürde örgüt içinde sergilenen politik davranışlar ile çalışanların örgütsel politika algısı olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Örgüt içi politikanın davranışsal boyutunda etkileme taktikleri incelenmekte; algısal boyutta ise çalışanların örgütü ne düzeyde politik olarak değerlendirdiklerine ilişkin öznel yargılarına başvurulmaktadır (Vigoda ve Cohen, 2002:311).

Örgütsel politika algısı, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde cereyan eden olayları değerlendirmeleri ve yorumlamaları sonucu ortaya çıkan öznel bir olgudur. Örgütün politik olarak algılanıp algılanmadığı ya da ne düzeyde politik olarak değerlendirildiğini belirlemek üzere çalışanların öznel yargılarına başvurulmaktadır. Çünkü insanlar somut gerçeklerden ziyade olayları nasıl algıladıklarına bağlı olarak harekete geçmekte; kendi düşünce ve varsayımlarından yola çıkarak tepkilerini belirlemektedirler. Örgütte tamamen iyi niyetle yapılan bir davranış ya da meydana gelen herhangi bir olay bir çalışan tarafından politik olarak yorumlanırken bir diğeri tarafından politik olarak görülmeyebilir (Bursalı ve Bağcı, 2011:24). Ya da bir çalışan örgütü politik olarak nitelendirirken bir diğer çalışan politik olarak algılamayabilir. Ancak her ne olursa olsun tüm bu algı ve yorumlama farklılıkları bireyin işine, çalıştığı kuruma ve diğer örgüt üyelerine karşı hissettiklerini belirlemekte; tutum ve davranışlarını biçimlendirmekte; dolayısıyla da tüm bunlar örgütsel çıktılara etki etmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997:628). Örneğin, eğer bir çalışan yeteri kadar çabaladığında örgütsel ödüllere ulaşacağını düşünüyorsa işinde gereken performansı gösterecektir. Ancak, örgütü politik olarak algılaması halinde, sıkı çalışmanın örgüt içinde fark edilmeyi, arzulanan ödüllere ulaşmayı sağlamayacağı sonucuna varacak ve iş performansını düşürecektir (Boruer, Harris ve Kacmar, 2011:870-871). Bu durum da örgüt verimliliği ve başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bursalı ve Bağcı (2011:24)'e göre, örgütlerdeki politik ortamın ne şekilde oluşacağı, nasıl gelişeceği ve sonuçlanacağı bireylerin düşünceleri ve davranışları doğrultusunda biçimlenmektedir. Bireylerin örgüte ve diğer bireylere yönelik politik algılamaları ve sergiledikleri davranışlar arasında döngüsel bir süreci izleyen karşılıklı bir etkileşim vardır. Çünkü, örgütlerdeki politik ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri de örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından nasıl algılandığıdır. Birey eğer kendi düşünce ve varsayımlarına

dayanarak ortamı politik olarak algılamaktaysa, davranışlarını da bu yönde biçimlendirebilmekte ve mevcut ortamı daha da politik bir hale dönüştürebilmektedir. Dolayısıyla bu durumda ortamı politikleştiren politik davranışlardan ziyade ortamın politik olarak algılanıp algılanmaması olmaktadır.

Ferris, Russ ve Fandt (1989), örgütsel politikanın bazı çalışanlar tarafından olumsuz, tehdit edici bir unsur olarak algılanırken bazı çalışanlar tarafından da bir fırsat olarak görüldüğüne dikkat çekmektedir (Dhar, 2011:154). Örneğin, örgüt içi politikalardan olumsuz olarak etkilenen bir kişi örgütlerde politikayı nahoş bir durum olarak değerlendirirken kariyer gelişimi politik faaliyetler sayesinde gerçekleşen bir başka kişi ise politikayı örgütlerde gerekli ve faydalı bir araç olarak yorumlayabilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997:627).

Ancak, örgütsel politikanın hemen hemen tüm çalışanlar tarafından olumsuz bir durum olarak karşılandığı ve yorumlandığı söylenebilir. Özellikle de politik yetenekten yoksun; örgütlerdeki politik oyunların bir parçası olmak istemeyen çalışanlar örgütsel politikaya ilişkin çok daha fazla olumsuz bir yaklaşıma sahiptir. Bunun sebebi; bu çalışanların, politik manevra kabiliyeti yüksek olan diğer örgüt üyeleri karşısında hissettikleri güçsüzlük duygusu veya kendilerini politik bir zeminde rekabet etmek mecburiyetinde kaldıklarını hissetmeleri olabilir. Çalışanlar, örgütsel politikayı kendileri için bir tehdit olarak algıladıklarında sergiledikleri tepkiler genellikle kendilerini savunmaya yönelik olmaktadır. Bu tepkiler, çalışanın hem işine hem de çalıştığa kuruma karşı olumsuz duygular beslemesine yol açmaktadır. Çalışanların kişisel çıkarlarını korumak gayesiyle sergiledikleri savunmacı davranışlar her ne kadar kısa vadede işe yarar gibi görünse de uzun vadede her şeyden önce çalışanın kendisini yıpratmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 463-464).

Vigoda ve Cohen (2002) ise, örgütsel politika algısının çalışanların sergiledikleri politik davranışların başarıya ulaşıp ulaşmasına bağlı olarak farklılaştığına dikkat çekmektedir. Amaçlarını gerçekleştirdiğini, beklentilerinin karşılandığını düşünen; sergiledikleri politik davranışları arzu ettikleri biçimde sonuçlanan çalışanlar, çalıştıkları kuruma da daha olumlu bir tutum beslemektedir. Dolayısıyla, iş ortamını da daha az politik olarak değerlendirmektedir. Bunun bir sebebi de, çalışanın başarısının nedenini dış faktörlerden ziyade kendisinin sahip olduğu bilgi ve tecrübesi veya gösterdiği yüksek düzeydeki iş performansında arama eğiliminde olmasıdır. Ancak aksi durumda, amaçlarına çalıştığı kurumda ulaşamamış; politik davranışları başarısızlıkla sonuçlanmış olanlar ise

yaşadıkları hayal kırıklığı ile birlikte örgüte karşı olumsuz duygular beslemektedir. Başarısızlığını kişisel faktörlerden ziyade dış faktörlere bağlamakta; günah keçisi olarak da örgütteki politik sistemi gösterebilmektedir.

Örgütsel politika algısının çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde biçimlendirmesi ve buradan da örgütsel çıktılara etki etmesi sebebiyle yabancı yazında sayısı günden güne artan çok fazla araştırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel politikaya ilişkin bireylerdeki algılama farklılıklarına yol açan faktörler ve örgütsel politika algısının sonuçları olmak üzere iki ana alt başlık halinde toplanabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

3.8.1. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler

Demografik faktörlerden yaş ve cinsiyet (Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar ve Howard 1996); kişilik özelliklerinden ise denetim odağı ve Makyavelizm (O'Connor ve Morrison, 2001) amprik araştırmalarla örgütsel politikanın öncülleri olarak tespit edilmiştir (Poon, 2003:140). Ferris, Russ ve Fandt (1989:160), kadınların erkeklere nazaran çalıştıkları örgütleri daha fazla politik olarak algılama eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Araştırmacılara göre, bunun sebebi örgüt içinde kadınların erkeklere kıyasla daha fazla dezavantajlı olmalarından kaynaklanmaktadır. Ancak yapılan amprik araştırmalarda, cinsiyet ve örgütsel politika arasındaki ilişkiye dair tutarsız sonuçlar elde edilmiştir. Ferris ve Kacmar (1992) ve Drory (1993) araştırma sonuçları cinsiyetin örgütsel politika algısında herhnagi bir farklılık yaratmadığı yönündeyken; Ferris, Frink ve Bhawuk, Zhou ve Gilmore (1996) ise erkeklerin kadınlara nazaran örgütsel politika algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu gözlemlemiştir.

O'Connor ve Morrison (2001:304) dış denetim odaklı bireylerin iç denetim odaklı bireylere kıyasla çalıştıkları örgütü daha fazla politik olarak algılama eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Dış denetim odaklı bireyler, çevreleri üzerinde daha az kontrolü elinde bulundurduklarına inanmakta; dolayısıyla da olaylara karşı edilgen bir duruş sergileyerek politik faaliyetler karşısında kendilerini daha savunmasız hissetmektedirler. Bu yüzden de dış denetim odaklı bireyler yaşadıkları güçsüzlük duygularına paralel olarak çalıştıkları kurumu daha fazla politik olarak algılama eğilimi göstermektedirler. Bunun yanı sıra araştırmacılar, Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireylerin şahsi çıkarları için politik etkinliklerde

bulunma ve diğer insanları manipüle etmeye yatkınlıklarından dolayı etraflarında cereyan eden olayları da daha fazla politik olarak algılayıp yorumladıklarını belirtmektedir. Nitekim araştırmacıların beş yüz çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları da dış denetim odağı ile birlikte Makyavelist kişilik özelliklerinin örgütsel politika algısı ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Amprik araştırmalarla destek bulan işe ve örgüte ilişkin faktörler ise; biçimselleşme düzeyi, merkezilik derecesi, hiyerarşik yapıdaki konum (Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar ve Howard 1996); kontrol alanı, işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, özerklik/otonomi ve geri besleme (Ferris ve Kacmar, 1992) ile kariyer olanaklarıdır (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995).

Biçimselleşme derecesi ile örgütsel politika algısı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Bir diğer deyişle örgütlerde biçimselleşme derecesi azaldıkça örgütsel politika algısı düzeyi de artmaktadır. Çünkü düşük derecede biçimselleşme örgüt içinde belirsizliği artırmakta bu durum da hem örgütte politik faaliyetlerin cereyan etmesine uygun bir zemin hazırlamakta; hem de örgütün daha fazla politik olarak algılanma olasılığını artırmaktadır (Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar ve Howard, 1996; Madison, Allen, Porter, Renwick ve Mayes, 1980). Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde ise güç, kontrol ve karar mekanizmaları örgütün üst kademelerinde toplanmakta; bu durum da örgütün alt kademe çalışanlarında güçsüzlük duygusu uyandırdığından çalışanların örgütte cereyan eden olayları politik olarak algılamalarına yol açabilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992:96). Örgütsel politika algısının; hiyerarşik, ilişkilerin güç temeli üzerine kurulduğu ve belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu yapılarda daha yoğun olduğu kabul edilmektedir (Gotsis ve Kortezi, 2010:499).

Bireyin örgüt hiyerarşisindeki konumu ne kadar yüksekteyse kişi örgütü daha az politik olarak yorumlamakta; alt kademelere doğru gidildikçe çalışanların örgütü daha fazla politik olarak algıladıkları görülmektedir (Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar ve Howard, 1996; Ferris ve Kacmar, 1992:95). Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar ve Howard (1996), örgütün alt kademelerinde çalışanların politik faaliyetlerden daha fazla etkilendiklerini dolayısıyla da örgütü daha politik olarak algıladıklarını belirtmektedir. Öte yandan, Gandz ve Murray (1980) de alt kademelerdeki iş görenlerin örgütteki mevcut pozisyonlarıyla ile ilgili olarak memnuniyetsizlikleri ve ilerleme fırsatlarının da kısıtlı ve zor olması sebebiyle

kötümser bir yaklaşıma sahip olduklarına dikkat çekmekte; alt kademe çalışanların örgüt içinde yükselememelerine gerekçe olarak da örgütsel politikayı gösterdiklerini belirtmektedir.

Amprik araştırmalar (Ferris ve Kacmar, 1992; Gandz ve Murray, 1980), örgütsel politika algısı ve özerklik (otonomi) arasında ters yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanlar işlerinde ne kadar fazla özerkliğe (otonomiye) sahipse çalıştıkları kurumu ve diğer örgüt üyelerini daha az politik olarak değerlendirmekte; özerkliklerinin azalmasına paralel olarak da örgütte cereyan eden olayları politik olarak yorumlamaktadırlar. Ferris ve Kacmar (1992:96), özerkliğin yanı sıra, işe ilişkin beceri çeşitliliği ve geri beslemenin de örgütsel politika algısı ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Geri besleme, beceri çeşitliliği ve özerklik bireyin iş çevresine ilişkin algıladığı belirsizliği azaltmakta; bu yüzden de çalışanlar örgütü de daha az politik olarak algılamaktadırlar. Öte yandan kontrol alanı örgütsel politika algısı ile pozitif yönde bir ilişkiye sahiptir. Kontrol alanı genişledikçe; bir diğer ifadeyle yöneticiye bağlı çalışan ast sayısı arttıkça belirsizlik artmakta; böylelikle olayların ve davranışların politik olarak algılanma ihtimali de yükselmektedir.

Bunun yanı sıra, yönetici davranışlarının çalışanların örgütsel politika algısını etkilediği hem kuramsal hem de amprik araştırmalarla desteklenmektedir (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999:1095). Drory (1993), çalışanların, adaletsiz uygulamaları üstlerinin davranışları ve kararları ile ilişkilendirdiğini; ve adaletsizliğin hüküm sürdüğü politik ortamdan da en azından bir dereceye kadar da olsa yöneticilerini sorumlu tuttuklarını belirtmektedir. Jablin (1981), ise üstlerinin politik olduğunu düşünen çalışanların üstlerinden daha az tatmin olduklarına dikkat çekmektedir. Drory (1993) araştırma sonuçları da yöneticiden tatmin olma düzeyi azaldıkça çalışanların örgütsel politika algısının da arttığını göstermektedir (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999:1096). Vigoda ve Gadot (2007:667)'e göre de çalışanlar, örgütün ve başındaki liderin güvenilir ve adaletli olduğuna; eşitlik, karşılıklılık ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda hareket ettiğine inandıkları takdirde örgütsel politika algısı da azalmaktadır.

Poon (2003)'un Malezya'da farklı meslek gruplarından 208 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, işe ilişkin rol amaç ve performans kriterlerinin belirsiz; kaynakların kıt ve örgüt ikliminde güvensizliğin hakim olması halinde çalışanlar örgütü daha fazla politik olarak algılamaktadır. Örgüt ikliminde güvenin hakim olduğu durumlarda

çalışanlar daha az politik davranış sergilemekte; diğerlerinin davranışlarının altında da herhangi bir art niyet aramamaktadır. Güvensizlik durumunda ise çalışanlar diğerlerine karşı daha şüpheci yaklaşmakta; örgüt içinde cereyan eden olayları daha politik olarak değerlendirme eğiliminde olmaktadırlar.

3.8.2. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları

Örgütün politik olarak algılanmasının sonucu olarak; çalışanlar daha fazla iş stresi (Ferris vd., 1996; Kacmar vd., 1999; Poon, 2003); tükenmişlik (Cropanzano vd., 1997) ve tatminsizlik (Kacmar vd.,1999; Witt, Andrews ve Kacmar, 2000; Poon, 2003) yaşamakta; ayrıca çalışanlarda örgütten çekilme ya da işten ayrılma niyeti (Kacmar vd., 1999; Maslyn ve Fedor, 1998; Poon, 2003) daha fazla görülmektedir. Bunun yanı sıra, algılanan örgütsel politika işletme performansının düşmesine (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Zahra, 1987) yol açmakta; çalışanların örgütsel vatandaşlık (Vigoda, 2000) ve örgütsel bağlılık (Drory 1993; Nye ve Witt 1993; Maslyn ve Fedor 1998; Witt, 1998; Vigoda, 2000; Vigoda-Gadot vd., 2003) düzeyleri de azalmaktadır.

Yapılan araştırmalar (Allen vd., 1979; Gandz ve Murray, 1980; Madison vd., 1980; Ferris ve Kacmar, 1992; Parker, Dipboye ve Jackson,1995; Kacmar ve Baron, 1999; Valle ve Perrewe, 2000; O'Connor ve Morrison, 2001; Adams vd., 2002); algılan örgütsel politikanın çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Chang, Rosen ve Levy'nin (2009), 1989-2007 yılları arasında yapılan amprik araştırmaların incelendiği meta-analiz sonuçları da algılanan örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti ve iş gerginliği arasında pozitif yönde; iş tatmin ve duygusal bağlılık arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Parker, Dipboye ve Jackson (1995) araştırma sonucuna göre de örgütsel politika algısı yüksek düzeyde olan çalışanların aynı zamanda örgütü yenilikçi çalışmalar ve atılımlar için daha az destekleyici olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Algılanan örgütsel politikanın tüm çalışanları eşit düzeyde olumsuz yönde etkilediği söylenemez. Yapılan araştırmalar, çalışanın kıdemi (Gilmore, Ferris, Dulebohn, Harrell-Cook 1996); örgütsel kararlara katılma (Witt, Andrews ve Kacmar, 2000) ve politik davranışlar sergileme düzeyi arttıkça (Harrell-Cook, Ferris, Dulebohn 1999), çalışanların örgütsel politikadan daha az etkilendiklerini göstermektedir.

Bazı çalışanlar da politik bir çevrede çalışıyor olmayı kendileri için bir fırsat olarak görebilmekte; politik faaliyetlere karşılık verdikleri tepkileri de örgütten beklentilerine göre biçimlendirmektedir (Andrews, Witt ve Kacmar, 2003:359). Ferris, Russ ve Fandt (1989) ise çalışanların iş çevrelerini kavrama (anlama) ve çevreleri üzerindeki kontrol düzeylerinin artmasıyla beraber örgütsel politikadan daha az olumsuz olarak etkilendiklerine dikkat çekmektedir. Örgütte cereyan eden olayları neden sonuç ilişkisinde görebilen; ilişki ağlarını doğru okuyabilen ve çevreleri üzerinde kontrol gücüne sahip olduğunu düşünen çalışanlar politikadan daha az olumsuz yönde etkilenmektedirler.

İnsanlar, çalıştıkları örgütle karşılıklı bir sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde iş görmektedirler. Mübadele ideolojisini yüksek düzeyde benimseyen bireyler örgüte ne verdikleri ve karşılığında da örgütten ne aldıkları konusunda oldukça hassas davranmaktadırlar. Aldıklarına kıyasla verdiklerini hesap etmekte; kendilerine nasıl davranıldığına bakarak kendi tutum ve davranışlarını ayarlamaktadırlar. Daha zayıf bir sosyal mübadele/değişim ideolojisine sahip bireyler ise aldıkları ve verdiklerinin kıyasına girmemekte; kendilerine nasıl davranıldığına bakarak tutum ve davranışlarını düzenlememektedirler (Andrews, Witt ve Kacmar, 2003:359). Andrews, Witt ve Kacmar (2003) araştırma sonuçlarına göre, örgütle olan ilişkisini sosyal mübadele temelinde kuran çalışanlar örgütsel çevre olumlu olduğu takdirde örgüte daha fazla bağlılık göstermekte; örgütsel çevre politik olduğu takdirdeyse örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar içerisine daha çabuk girmektedirler. Zayıf düzeyde sosyal değişim ideolojisine sahip çalışanlar ise tutum ve davranışlarını pek fazla değiştirmemektedirler. Araştırmacılar; bireylerin örgütle olan ilişkilerini ağırlıklı olarak ekonomik bir mübadele temelinde değerlendirdiklerinde örgütsel ortamın politik olup olmamasından pek fazla etkilenmeyeceklerini; çünkü her halükarda ücretlerini almaya devam edeceklerinden örgütsel politikaya da daha kayıtsız davranacaklarını belirtmektedirler.

Ferris ve Kacmar (1992:93)'e göre, örgüt üyeleri çalıştıkları kurumu politik olarak algıladıkları takdirde örgütün eşitlik ve adalet ilkelerine bağlı olarak faaliyet gösterdiğine ilişkin inançları da zayıflamaktadır. Gandz ve Murray (1980), Madison, Allen, Porter, Renwick ve Mayes (1980) insanların ofis politikalarını olumsuz yönde, kişisel çıkarlara yönelik yapılan fırsatçı ve manipülatif faaliyetler olarak tanımladıklarını belirtmektedir. Algılanan örgütsel politika hemen hemen tüm çalışanlar tarafından belirsizlik adaletsizlik, rekabet ve güç mücadelelerini bünyesinde barındıran olumsuz bir durum olarak algılanmakta

dolayısıyla da çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir (Kimura, 2013:590). Ancak Kimura (2013:591)'e göre, politik yeteneği yüksek bireyler örgütsel politika ile daha etkili bir şekilde yüzleşebilmekte ve bununla daha rahat başa çıkabilmektedirler. Fakat örgütsel politika ile başa çıkmada politik yetenek tek başına yeterli gelmemektedir. Çünkü her ne kadar bir çalışan politik yeteneğe sahip olsa da bir üst amiri ile olan ilişki kalitesi düşük ise sahip olduğu politik yeteneği kullanacağı alan dar olacak; aynı zamanda da politik etkinliklerde bulunurken amirinden ihtiyaç duyacağı desteği alamayacaktır.

Drory (1993:68-69) de örgütsel politikanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Ancak araştırmacı örgütsel politikanın olumsuz etkilerinin özellikle de alt kademe çalışanlarda daha fazla görüldüğünü; üst kademe çalışanlar üzerindeki etkisinin ise pek fazla olmadığını belirtmektedir. Çünkü alt kademelerdeki çalışanlar örgüt içinde sahip oldukları düşük statü ve güçten yoksun oluşları nedeniyle örgüt içi politikaya karşı daha savunmasız olmakta; dolayısıyla da örgütsel politikayı kendileri için bir tehdit unsuru olarak yorumlamaktadırlar. Bu yüzden de örgütsel politikadan olumsuz yönde daha fazla etkilenmektedirler.

Vigoda (2000)'nin İsrail'de 303 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre; örgütsel politika algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif; işten ayrılma niyeti ve işe ilişkin ihmalkarlık ile de pozitif yönde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın dikkat çekici bir diğer sonucu da kamu çalışanlarının örgütsel politika algılarının işten ayrılmaya niyetlenmelerinden ziyade işe ilişkin ihmalkar davranışlar sergilemelerine yol açmasıdır. Bir diğer deyişle kamu çalışanları her ne kadar örgütsel politika karşısında işten ayrılmaya niyetlenseler de daha çok işe ilişkin ihmalkar davranışlar sergilemektedirler. Çalışanlar kamu kurumlarının sağladığı iş güvencesini kaybetmek istememekte; ancak politik ortama olan tepkilerini de ihmalkar davranışlar sergileyerek vermektedirler.

Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth (1997) de örgütü politik olarak nitelendiren çalışanların örgütten fiziksel veya psikolojik çekilme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Örgütsel politika karşısında çalışanlar fiziksel olarak işten ayrılabilecekleri gibi psikolojik olarak da kendilerini yalıtmayı tercih edebilmektedirler. İş sırasında hayal kurma, iş dışı sohbetler, telefon görüşmeleri ile çalışanlar mevcut politik ortamdan ve örgütten kendilerini soyutlama yoluna başvurabilmektedirler. Bunun yanı sıra, araştırmacılar örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisine dikkat çekmektedir. Örgütün politik

olarak algılanması halinde çalışanlar örgüte yaptıkları yatırımın, harcadıkları zaman ve eforun ne kadar takdir edilip ödüllendirileceğini bilemediklerinden örgüte olan bağlılık düzeyleri de azalmaktadır.

Araştırmalar çalıştığı kurumu politik olarak algılayan bireylerin daha fazla politik davranış sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Dhar, 2011:154). Çalışanlar yöneticilere yağcılık ederek, belirsizlik yaratarak, emir komuta zincirini atlayarak, koalisyon kurarak, bilgi kirliliği yaratarak ya da yöneticilerle güçlü ilişkiler kurarak örgütsel politikaya politik davranışlarla karşılık verebilmekte; mevcut ortamdan istifade etmeye çalışabilmektedirler. Duruma göre başkalarıyla işbirliği yaparak güç kazanmaya çalışabilecekleri gibi bir tarafa bağlanmaktan kaçınarak da çalışanlar politik bir tavır takınabilmektedirler (Demirel ve Seçkin, 2009:149). Harris, James ve Boonthanom (2005:30)'a göre, politik ortam bazı çalışanlara da işten ayrılmaktan başka bir alternatif bırakmamaktadır. Hali hazırda iş stresi ve gerginlik yaşayan çalışanlar çalıştıkları kurumu bir de politik olarak algıladıklarında, işten ayrılma niyetleri daha da artmaktadır. Çünkü çalıştıkları kurum, yaşadıkları iş stresi ve gerginlikle mücadele etmede kendilerine yardımcı olmak bir kenara yaşadıkları sıkıntıların artmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla da çalışanlar önlerinde işten ayrılmaktan başka bir seçenek bulamamaktadırlar.

Voyer (1994) araştırma sonuçlarına göre, örgütsel politika yönetim kalitesini ve örgütsel faaliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel politika, örgüt üyelerinin riskten kaçınmasına yol açmakta; örgütsel iletişimi olumsuz olarak etkilemekte; dolayısıyla da örgütlerdeki yenilikçi ve yaratıcı çabaları da aşağı çekmektedir. Politik olarak algılanan örgütlerde iş görenler açık vermekten kaçınmakta, diğer çalışanları yakından takip etmekte ve başkalarının kusur ve hatalarını yakalama eğiliminde olmaktadır (Yang, 2008:88). Örgütsel politikanın örgüte verdiği bir diğer zarar da örgütün misyonuna ulaşmasını zorlaştırmasıdır. Politik çatışmalar örgütü zayıflatmakta; güç kaybeden örgütler kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanamaz hale gelmektedirler (Ertekin ve Ertekin, 2003:11).

Yang (2008:98)'e göre, günümüzün büyük modern örgütlerinde, örgütsel politikanın bütünüyle ortadan kaldırılması mümkün değildir. Hatta, rekabete dayalı örgütsel yaşamın doğasına da terstir. Ancak örgüt içi politika düzeyi çok fazla arttığında örgütün işlevselliği bozulup örgüt deforme olmaya yüz tuttuğundan örgütsel politikanın göz ardı edilmemesi; üst yönetim tarafından bilinçli bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Rosen, Harris ve Kacmar

(2009:48), yöneticilerin örgütsel politikayı yönetmesi ve azaltmaya yönelik çaba sarf etmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü örgüt içi politik faaliyetlerin kendisi çalışanlar nezdinde bir stres, gerginlik kaynağıdır. Burada yöneticilere düşen görev, örgüt içi politikanın farkında olunması ve örgüt faaliyetlerine ilişkin ilke, kural ve prosedürlerin açık ve net bir şekilde belirlenmesidir. Bunun yanı sıra, yöneticiler doğru davranışları ödüllendirmeli, yanlışları tespit etme ve çözüme kavuşturmada tutarlı ve ısrarlı davranmalıdırlar (Harris, James ve Boonthanom, 2005:39). Bursalı ve Bağcı (2011:39) ise yöneticilerin örgüt içindeki politik faaliyetlerin iki temel dayanağını oluşturan "algılamalar ve davranışlar" konusuna dikkat etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Politik etkinliklerin yoğunlaşmasına geçit vermemek kadar çalışanların algılamalarını da ele almak ve yönetmek önemlidir. Çünkü örgütün politik olarak algılanması örgüt üyelerinin politik etkinliklerde bulunmalarını da tetiklemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEPE YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, GÜÇ TEMELLERİ ve POLİTİK DAVRANIŞ SERGİLEME SIKLIKLARININ ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Araştırma konusu, tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerine etkisi olarak belirlenmiştir. Örgüt içi politik faaliyetler hemen hemen tüm çalışanlar tarafından olumsuz bir durum olarak karşılanmakta; bilinçli bir şekilde ele alınmadığı takdirde de işletmeleri zayıflatarak kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanamamalarına neden olmaktadır.

Bunun yanı sıra, bir örgüt gerçekte politik olsun veya olmasın örgüt üyelerinin çalıştıkları kurumu ne düzeyde politik olarak algıladıkları da onların işe ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Çünkü pek çok insan ofis politikalarını olumsuz, kişisel çıkarlara yönelik sergilenen fırsatçı ve manipülatif faaliyetler olarak tanımlamakta (Gandz ve Murray, 1980; Madison vd., 1980); çalıştıkları kurumu politik olarak algılamaları halinde de örgütün eşitlik ve adalet ilkelerine bağlı olarak faaliyet gösterdiğine ilişkin inançları zayıflamaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992:93). Böylelikle, çalışanlar açısından düşük moral ve motivasyon; birey ve örgüt açısından da verimsizlik kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütlerde politik faaliyetlerin ne düzeyde ortaya çıktığı; bunların nasıl ele alındığı ve örgütün çalışanlar tarafından politik olarak algılanıp algılanmadığında tepe yöneticilerinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çünkü örgüt dinamikleri önemli ölçüde tepe yöneticiler tarafından belirlenmekte; tepe yöneticisinin etkisi tüm iş ve süreçlere yansıyarak kurumsal kültürü oluşturmaktadır (Hogan, 2007/2009:115). Bunun yanı sıra, tepe yöneticiler örgütlerde güç konumunda olmaları itibariyle çalışanlara rol modeli olmakta; aldıkları her karar ve attıkları her adımda örgüt içi ilişki ve olayların seyri de belirlendiğinden çalışanlar

tarafından yakından takip edilerek değerlendirilmektedirler (Fiske, 1993:624). Çalışanlar, örgütün başında olan kişilere ilişkin değerlendirmelerini örgütün bütününe de atfetmekte (Vigoda ve Gadot, 2007:667); örgütsel faaliyet ve süreçlerin pek çoğunu üst yönetimle ilişkilendirmekte; eşitsizlik, güvensizlik ve adaletsizlik gibi olumsuz durumların sorumlusu olarak da örgütün başındaki kişileri görmektedirler (Drory, 1993; Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999:1095-1096). Buradan hareketle, tepe yöneticilerin örgütlerde hem politik faaliyetlerin ortaya çıkmasında hem de çalışanlar nezdinde örgüte ilişkin politik algının oluşup oluşmamasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Örgütsel politikaya ilişkin yapılan literatür taramasında, yöneticilerin örgütsel politika algısı üzerine etkisi olduğuna dair bir görüş birliği olduğu görülmüş; ancak tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerine etkisini ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu üç öğenin; tepe yöneticilerin zihninde yer alan insan modeli, davranış şablonu ve değerler bütününü yansıttığı; dolayısıyla da hem örgüt içinde cereyan eden ilişki ve olayların içerik ve niteliğini belirleyeceği hem de çalışanların örgüte ilişkin algılamalarını etkileyeceği düşünülerek araştırmaya karar verilmiştir. Bu durum çalışmanın özgün yönünü ortaya koymakta; ilgili değişkenlerin örgüte ilişkin politik algı üzerindeki etkisi açıklığa kavuşturularak politik faaliyetlerin iki temel dayanağını oluşturan "algı ve davranışlar" (Vigoda ve Cohen, 2002:311) konusunda tepe yöneticilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerine etkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra, araştırmanın alt amaçları olarak katılımcılara ve firmaya ilişkin özelliklere bağlı olarak katılımcıların örgütsel politika algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmış; tepe yöneticilerin kişilik özellikleriyle kullandıkları etkileme taktikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖN KABÜLLER

Araştırmada, tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerine etkisi, TR62 Çukurova bölgesi imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük işletmeler örnekleminde incelenmiştir. Saha araştırması; zaman, maliyet ve katılımcılarla birebir görüşme imkânlarının sınırlı olması gibi kısıtlar nedeniyle belirli bir bölge ve sektörde yürütülmüştür. Bu yüzden, elde edilen bulguların diğer bölge ve sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere genelleştirilemeyeceği ifade edilebilir. Diğer taraftan, anketi cevaplayan katılımcıların soruları doğru bir şekilde anlayıp yanıtladıkları, seçilen örneklemin ana kütleyi temsil ettiği, kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin çalışmanın amacına uygun olduğu araştırmanın ön kabülleri olarak belirlenmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.4.1. Ana Kütle ve Örneklem

Anket yönteminin kullanıldığı bu araştırma, TR62 Çukurova Bölgesi (Adana-Mersin) imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde yürütülmüştür. Türkiye İstatistik Kurumu 2012 yılı iş kayıtlarına göre, bölgede imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletme sayısının 246 olduğu tespit edilmiştir. İmalat sektöründeki orta ölçekli işletme sayısı Adana'da 123, Mersin'de 92; büyük ölçekli işletme sayısı ise Adana'da 23, Mersin'de 8'dir. Anketler bu işletmelerde çalışan orta düzey yöneticiler (departman müdürleri) tarafından cevaplanmıştır. Adana Sanayi Odası ve Mersin Ticaret Odası web sayfalarından edinilen firma ve iletişim bilgilerinden yola çıkılarak tesadüfi örnekleme yoluyla ulaşılan 102 işletmedeki 458 orta düzey yöneticiden 315'i anket sorularını cevaplandırmıştır. Örneklemin firma bazında ana kütleyi temsil etme oranı %41,5'tir. Bölgede imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki toplam orta düzey yönetici sayısı belirlenememiştir. Ancak 1700-1800 büyüklüğündeki bir ana kütleye karşılık 313-317 aralığındaki bir örneklem hacmi yeterli görüldüğünden (Altunışık vd., 2010:135); katılımcı bazında kabul edilebilir bir sayıya ulaşıldığı düşünülmüştür.

TR62 Çukurova Bölgesi, uygun iklimi, zengin doğal kaynakları, ülke içinde ulaşım ağlarının kesişme noktasında olması ve doğu ile batı arasında köprü vazifesi görmesi

nedeniyle önemli avantajlara sahiptir (Çukurova Kalkınma Ajansı, 2010:9). Ancak bölgenin, sahip olduğu doğal kaynaklar ve avantajlı konumuna rağmen, potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştiremediği; rekabet gücünün her geçen gün zayıfladığı görülmektedir (Çukurova Kalkınma Ajansı, 2010:12). Bölge, geçmişte lideri olduğu tekstil gibi sektörlerde zaman içinde hayli gerilemiş ve rekabet gücü yüksek diğer sektörlerde de kendini gösterememiştir (Çukurova Kalkınma Ajansı, 2010:16). Bölgenin günümüzde ağırlıklı olarak depolama-paketleme-nakliye noktası olarak kullanıldığı, üretimden ziyade ticaret ağırlıklı gelişme eğilimi gösterdiği görülmektedir (Çukurova Kalkınma Ajansı, 2010:10). Bu yüzden, bölgede katma değeri yüksek üretim faaliyetlerinin arttırılmasına ve yeniden yapılandırılmaya önemli ölçüde ihtiyaç duyulmaktadır (Çukurova Kalkınma Ajansı, 2010:16). Ana kütleye ilişkin edinilen bu bilgilerden hareketle, çalışma konusunun bölgedeki rekabet gücü zayıflayan imalat sektöründe araştırılmasının yerinde olduğu söylenebilir. Bölgedeki imalatçı işletmelerin orta kademe yöneticileri tarafından ne düzeyde politik olarak algılandığı ve bunda tepe yöneticilerin etkisinin ne olduğuna ilişkin elde edilecek bulguların sektördeki tepe yöneticilere yol gösterici olabileceği söylenebilir.

4.4.2. Kullanılan Ölçekler

Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerine etkisini belirlemek amacıyla kullanılan anket formu yedi bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, çalıştıkları departman, kaç yıldır bu işte çalıştıkları ve tepe yöneticisiyle herhangi bir akrabalıkları olup olmadıkları sorulmuştur. İkinci bölümde; firmanın faaliyet alanı, sahiplik biçimi, çalışan sayısı ve faaliyet süresi; üçüncü bölümde ise tepe yöneticisinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve işletmenin sahibi olup olmadığı sorulmuştur.

Anketin dördüncü bölümünde örgütsel politika algısını ölçmek üzere Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen, 12 ifadeden oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Örgütsel politika algısı ölçeği ilk olarak Kacmar ve Ferris (1991) tarafından üç boyutlu (genel politik davranışlar, öne geçmek için iyi geçinme, ücret ve terfi politikaları) olarak geliştirilmiş ancak Nye ve Witt (1993)'in 1297 askeri personel üzerinde yürüttüğü araştırmada, faktör analizi sonuçları ölçeğin tek boyutlu olduğunu göstermiştir. Ölçekte yer alan ters kodlu ifadeler veri analizinden önce SPSS program komutları kullanılarak yeniden düzenlenmiştir. Yapılan literatür taramasında, ölçeğin tek boyutlu olarak kullanıldığı; amprik araştırmalarda çok fazla

tercih edildiği ve güvenilirlik düzeyinin de 0,77 ile 0,93 arasında değiştiği (Atinc, Darrat, Fuller ve Parker, 2010:502) görülmüştür.

Anketin beşinci bölümünde tepe yöneticilerin kişilik özelliklerini katılımcıların gözünden ölçmek amacıyla Gosling, Rentfrow ve Swann Jr.(2003) tarafından geliştirilen 10 maddelik Likert tipi ölçek (Ten-Item Personality Inventory, (TIPI)) kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Alan yazında yaygın bir şekilde kabul gören beş faktörlü kişilik modeline ilişkin her bir boyut (dışadönüklük, duygusal dengelilik, özdsiplin, uzlaşılabilirlik ve gelişime açıklık) ikişer madde ile ölçülmektedir. 10 (Ters Kodlu) ve 1. maddeler "Dışadönüklük"; 8 (Ters Kodlu) ve 3. maddeler "Uzlaşılabilirlik"; 6 (Ters Kodlu) ve 5. maddeler "Özdsiplin", 7. (Ters Kodlu) ve 4. maddeler "Duygusal Dengelilik", son olarak da 9 (Ters Kodlu) ve 2. maddeler "Gelişime Açıklık" boyutlarını ölçmektedir. Gosling vd.(2003:504-505), kişiliğin; psikoloji temelli ana ölçüm amacı olmadığı durumlarda hem zaman tasarrufu sağlama hem de katılımcıların anket sorularını cevaplamaya yönelik gönülsüzlüklerini bertaraf etmede Gosling vd.(2003:524) ölçeğin bir takım avantajlar sağladığını belirtmektedir. Araştırmacılar ölçeğin kısa olmasına rağmen kapsam geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğuna dikkat çekmekte; kişiliğin hem kişinin kendi gözünden hem de gözlemcilerin gözünden ölçümlemede birbirleriyle tutarlı sonuçlar verdiğini belirtmektedir.

Anketin altıncı bölümünde, tepe yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerini belirlemek üzere Yukl, Seifert ve Chavez (2008) tarafından geliştirilen ölçek (Target Influence Behavior Questionnaire-G) kullanılmıştır. Ölçekte 11 etkileme taktiği yer almakta ve her bir taktik 4 ifade ile ölçülmektedir. Önce etkileme taktiğinin adı verilmekte; hemen altında da taktiği açıklayıcı nitelikte 4 ifade yer almaktadır. Katılımcılardan, her bir ifadenin yanına bu ifadenin ne sıklıkta gerçekleştiğini belirtmeleri istenmektedir (1= Yöneticimin bu taktiği uyguladığını hatırlamıyorum, 2= Yöneticim bu taktiği nadiren uygular, 3= Yöneticim bu taktiği ara sıra uygular, 4= Yöneticim bu taktiği oldukça sık uygular, 5= Yöneticim bu taktiği çok sık uygular). Yukl vd.(2008:617), ölçeğin; katılımcıların etkileme taktiklerinin arasındaki ayrımın farkına varacakları şekilde tasarlandığını; bu yüzden ölçek maddelerinin harmanlanmadığını; ölçek maddelerinin harmanlanarak kullanılması ve faktör analizi yapılması halinde ise yapı geçerliliğinde sapma olacağını belirtmektedir (Yukl vd., 2008:612).

Anketin son bölümünde ise tepe yöneticilerin güç temellerini ölçmek üzere, Rahim (1988) tarafından geliştirilen ölçek (Rahim Leader Power Inventory-(RLPI)) kullanılmıştır. Ölçek astların; yöneticilerinin sahip olduğu güç temellerine ilişkin algılamalarını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Toplamda 29 maddeden oluşan 5'li Likert Tipi bir ölçektir. Uzmanlık gücü (6 ifade), meşru güç (6 ifade), ceza gücü (5 ifade), ödüllendirme gücü (6 ifade) ve karizmatik güç (6 ifade) olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Ters kodlu ifadeler veri analizinden hemen önce SPSS programı komutları kullanılarak yeniden düzenlenmiştir. Yapılan literatür taramasında ölçeğin güç temellerine ilişkin çalışmalarda çık sık kullanıldığı; amprik araştırmalarda ölçeğin test-tekrar test düzeyinin 0,77-0,91; güvenilirlik düzeyinin ise 0,70 ile 0,86 arasında değiştiği (Lee, 2008:57) görülmektedir.

4.4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama süreci Temmuz – Aralık 2014 tarihleri arasında iki aşamada gerçekleşmiştir. Adana Sanayi Odası ve Mersin Ticaret Odası web sayfalarından elde edilen bilgilerden yola çıkılarak tesadüfü örneklem yoluyla işletmelere ulaşılmış; çalışmanın amacı ve anket araştırmasında elde edilecek sonuçların genel bir değerlendirmeye tabi tutulacağına dair orta düzey yöneticiler bilgilendirilmiştir. Veri toplama sürecinin ilk aşamasında, katılımcılara bağımlı değişkenimiz olan örgütsel politika algısı ile katılımcı, tepe yöneticisi ve firma bilgilerinin sorulduğu anketin ilk dört bölümü verilmiş; diğer bölümler mail adreslerine gönderilmiştir. Böylelikle, hem ortak yöntem hatası asgari düzeye indirilmeye hem de katılımcıların çok uzun buldukları anket sorularını cevaplamadaki gönülsüzlükleri bertaraf edilmeye çalışılmıştır. Birebir görüştüğümüz orta kademe yöneticilerin bir kısmı anket formunun ilk bölümünü hemen doldururken; bir kısmı da vakitlerinin olmadığını söyleyerek e-mail yoluyla anket sorularını kendilerine iletmemizi istemişlerdir. Bu kişilere önce anketin ilk dört bölümü; daha sonrasında ise diğer bölümler e-posta yoluyla gönderilmiştir.

Bunun yanı sıra, birebir görüşmeler esnasında orta düzey yöneticilere; ana kütlemizi temsil edecek nitelikte olan, tanıdıkları diğer orta kademe yöneticilerle irtibat kurmamızda yardımcı olup olmayacakları sorulmuştur. Çok az bir kısmı yüz yüze görüşmemizi sağlamış; bir kısmı da e-posta adreslerini vermiştir. E-posta adreslerini aldığımız bu kişilere çalışmanın amacı ve anket sorularının içeriği hakkında bilgi verilerek anketin ilk dört bölümünün yer aldığı sorular gönderilmiştir. Anket sorularını doldurarak geri dönüş yapan yöneticilere anketin geri kalan kısmı yine e-mail yoluyla gönderilmiştir. Geri dönüş hızının çok yavaş

olması nedeniyle katılımcılara aralıklı olarak hatırlatma e-mailleri gönderilmiş; çok az bir kısmından yanıt alınırken büyük bir bölümünden herhangi bir geri dönüş sağlanamamıştır. E-posta yoluyla herhangi bir yanıt alamadığımız orta düzey yöneticilerle yüz yüze görüşmek üzere tekrar irtibata geçilmiş; daha önceden gönderilmiş ancak cevaplanmamış anketlerin büyük bir kısmı elden toplanmaya çalışılmıştır. Altı ay, ısrarlı bir çabayla sürdürülen veri toplama sürecinin sonunda toplamda 102 işletmeye ulaşılmış; bu işletmelerde çalışan 458 orta kademe yöneticinin 315'inden anket formları toplanmıştır.

Elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak araştırmaya konu olan tüm değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonrasında, bağımsız değişkenler (tepe yöneticilerin kişilik özellikleri, güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıkları) ile bağımlı değişken (örgütsel politika algısı) arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek üzere de regresyon analizi yapılmıştır. Bunun yanı sıra, katılımcı, tepe yöneticisi ve firma özelliklerine bağlı olarak örgütsel politika algısında anlamlı farklılıklar olup olmadığı "t" testi ve ANOVA testleriyle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya konu olan tüm değişkenlere ilişkin veriler orta kademe yöneticilerin algılamalarına dayanmaktadır. Bu durum her ne kadar elde edilecek sonuçların öznel ve yanlı olabileceğine işaret etse de; kişisel algı ve yorumlamalar, örgütsel davranışları belirleyerek örgüt içi faaliyet ve süreçlere etki etmektedir. Bu nedenle, özellikle de orta kademe yöneticilerin kişisel algı ve yorumlamalarının üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Çünkü insanlar genellikle somut gerçeklerden ziyade kişisel algı ve yorumlamalarına bağlı olarak hareket etmekte (Lewin, 1936; Porter, 1976; Akt.Kacmar ve Carlson, 1997:627); çalıştıkları kuruma, yaptıkları işe ve birlikte çalıştıkları diğer insanlara yönelik duygu, düşünce ve davranışlarını da buna göre düzenlemektedirler. Bu durum örgütsel faaliyet ve süreçlere de yansıdığından hem bireysel hem de örgütsel performans etkilenmektedir.

Anket formları orta düzey yöneticilere (departman müdürlerine) yöneltilmek üzere hazırlanmıştır. Bunun sebebi; bulundukları konum itibariyle örgütü çok iyi tanımaları ve tepe yöneticisiyle bire bir ilişki içinde olmalarıdır. Bunun yanı sıra, orta düzey yöneticiler, örgütlerde tepe yönetim ile alt kademeler arasında köprü görevi görmekte; buna bağlı olarak da örgüt içinde oynadıkları rol önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, hedef kitle orta düzey

yöneticiler olarak belirlenmiş; firma ziyareti yaptığımız her bir işletmeden de en az üç orta kademe yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Aynı işletmede çalışan birden fazla orta düzey yöneticiden elde edilen veriler, firma düzeyine indirgenmeden birey bazında değerlendirmeye alınmıştır. Bunun nedeni, her bir orta düzey yöneticinin tepe yöneticisiyle kurduğu ilişki kalitesinin çok farklı olabileceği ve buna paralel olarak da tepe yöneticisine ve örgüte ilişkin görüşlerinin de değişkenlik gösterebileceğidir. Nitekim araştırmanın amacı da, katılımcıların örgütsel politika algılarında tepe yöneticilerinin rolünü belirlemek olduğundan; veriler firma düzeyine indirgenmeden; katılımcıların tepe yöneticisine ve örgüte ilişkin bireysel algı ve yorumlamalar üzerinden analiz edilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Schneider (1987)'a göre, örgüt kültürünün temel dinamikleri modal kişilik olarak örgüt kurucuları ve liderlerin kişiliği doğrultusunda oluşmaktadır. Buna göre, kurucu ve liderlerin kişilik özellikleri, alt kademelerdeki yönetim grubunun dinamiklerini belirlemekte (Hogan, 2007/2009:128); örgütteki tüm iş ve süreçlere yansıyarak örgütlerde kurumsal bir bilinçaltının oluşmasına yol açmaktadır (Hogan, 2007/2009:115). Buradan hareketle; tepe yöneticilere ilişkin iki kişilik özelliğinin (nevrotiklik ve geçimsizlik) kurumsal bilinçaltında belirsizlik, güvensizlik ve rekabetçilik gibi öğelerin yerleşiklik kazanmasına sebep olacağı; dolayısıyla da hem örgütün politikleşmesine hem de örgütsel politika algısının artmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Nevrotik bireyler, duygusal sıkıntı yaşayan; dengesiz ve tutarsız kişiler olarak tanımlanabilir. Fevri hareketlerde bulunma, şüpheci ve düşmanca tutumlar sergileme bu kişilerde sıklıkla görülen ayırt edici özelliklerdir (Burger, 2006:253-254; McCrae ve Costa, 2006:47-48). Nevrotiklik, bireylerde aksiliğe yol açmakta (Hogan, 2007/2009:94); sürekli bir biçimde kendini ve çevreyi sorgulamaya; zor memnun olmaya neden olmaktadır (Baltaş, 2011:118). Bu kişilik boyutu; endişelilik, şüphecilik, kötümserlik, düşmanlık, dengesizlik ve tutarsızlık gibi diğer olumsuz kişilik özelliklerini de bünyesinde barındırdığından (McCrae ve Costa, 2006:48-49); nevrotik yöneticilerin çalışanların güvenini kazanamayacağı düşünülmektedir. Tepe yöneticisine duyulan güvensizlik çalışanlar tarafından örgütün bütününe de atfedildiğinden (İslamoğlu, Birsel ve Börü, 2007:31); çalışanların örgüte ilişkin politik algılarının da daha fazla olacağı söylenebilir. Çünkü çalışanlar çoğunlukla örgütsel faaliyetleri üstleri ile ilişkilendirmekte; olumsuz durumların sorumlusu olarak yöneticileri

görmekte (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999:1096); örgütün başındaki kişinin güvenilir olduğuna inanmadıklarında da örgütü daha fazla politik olarak değerlendirmektedirler (Vigoda ve Gadot, 2007:667). Bunun yanı sıra, nevrotik yönetici ve liderlerin çoğu zaman duygusal anlamda keskin iniş ve çıkışlar yaşadığı; yönetsel faaliyetlerde sıklıkla ortaya çıkan baskı, stres ve kriz gibi durumlarla da etkili bir şekilde baş edemedikleri görülmektedir (Yukl, 2010:198). Dolayısıyla bu kişilik özelliğinin, örgüt içinde güvensizliğin yanı sıra belirsizliği de artırarak örgütlerde hem politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına hem de örgütsel politika algısının artmasına yol açacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

(1) H0: Tepe yöneticisinin nevrotiklik düzeyi örgütsel politika algısını etkilemez.

H1: Tepe yöneticisinin nevrotiklik düzeyi örgütsel politika algısını etkiler.

Örgütlerde politik faaliyetlerin ortaya çıkması ve çalışanlarda örgüte ilişkin politik algının gelişmesinde etkili olduğu düşünülen bir diğer kişilik özelliği de tepe yöneticilerinin uzlaşılabilirlik düzeyidir. Uzlaşılabilir insanlar, yardımsever, güvenilir ve şefkatli kişiler olarak tanımlanabilir (Burger, 2006:254). Bu kişiler, herkes için en iyisini istemekte; başkalarının davranış ve tutumlarının ardında herhangi bir art niyet aramamaktadırlar. Kendileri güvenilir olduklarından; diğer insanların da güvenilir olduğuna inanmaktadırlar (McCrae ve Costa, 2003/2006:50). Uzlaşılabilir bireyler, dostane tavırlar sergilemekte; işbirliği yönelimli hareket etmekte; grup ahengine ve uyumlu insan ilişkilerine önem vermektedirler (Barrick, Mitchell ve Stewart, 2003:71-73).

Vries (2012), uzlaşılabilirlik düzeyi yüksek liderlerin daha çok destekleyici liderlik tarzı sergilediğini; Peterson, Smith, Matorana ve Owens (2003) ise tepe yöneticilerinin yüksek düzeyde uzlaşılabilir olduğu örgütlerde çalışma takımlarının da uyum ve işbirliği içinde çalıştıklarını belirtmektedir. Giberson ve arkadaşları (2009) da tepe yöneticisinin yüksek düzeyde uzlaşılabilir olduğu örgütlerde uyum, birlik ve beraberlik gibi değerlerin ön plana çıkarıldığını; bunun da örgüt kültürünün çalışanlar tarafından klan tipi olarak algılanmasına yol açtığını dile getirmektedir. Smith ve Canger (2004)'e göre ise, liderin uzlaşılabilirlik özelliği; çalışanların işlerinden tatmin olmalarında; örgüte olan duygusal bağlılıklarında ve örgütte kalmaya devam etmelerinde öne çıkan önemli bir kişilik özelliğidir.

Diğer taraftan, düşük uzlaşılabilirlik (geçimsizlik) bireylerde hırçınlığa sebep olmakta (Hogan, 2007/2009:94); örgütlerde uzlaşmayı, ortak çıkarlarda buluşmayı zorlaştırmaktadır (Baltaş, 2011:223). Uzlaşılabilirlik düzeyi düşük (geçimsiz) liderlerin daha çok sonuç odaklı, şüpheci ve rekabetçi bir tarzda hareket ettikleri; bu yüzden de örgüt kültürünün agresif, rekabetçi, sonuç odaklı ve şüpheci olmasına sebep oldukları görülmektedir (O'Reilly III, Caldwell, Chatman, Doerr, 2014:601-602). Nitekim, Giberson vd. (2009) araştırma sonuçları da bu durumu teyit eder niteliktedir. Araştırmacılar, tepe yöneticisinin uzlaşılabilirlik düzeyinin düşük (geçimsiz) olması halinde örgütte rekabet, hırs ve sonuç odaklılık gibi unsurların ön plana çıktığını; bu yüzden de örgüt kültürünün çalışanlar tarafından pazar tipi olarak değerlendirildiğini belirtmektedir. Buradan hareketle, tepe yöneticisinin geçimsizlik düzeyi arttıkça, örgütte rekabetçilik, şüphecilik, agresiflik, hırs ve güvensizlik gibi öğelerin ön plana çıkacağı; bu durumun da hem örgütün politikleşmesine hem de çalışanların örgüt içinde cereyan eden olayları daha fazla politik olarak algılamalarına yol açacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

(2) H0: Tepe yöneticisinin geçimsizlik düzeyi örgütsel politika algısını etkilemez.

H1: Tepe yöneticisinin geçimsizlik düzeyi örgütsel politika algısını etkiler.

Pozisyona bağlı güç temelleri, daha çok makama bağlı olarak ve yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim ortamlarında görülmekte; gücü elinde bulunduranın örgüt üyeleri karşısındaki üstün ve ayrıcalıklı konumuna işaret etmektedir (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999; Erchul, Raven ve Whichard, 2001; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001; Somech ve Drach-Zahavy, 2002; Shwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005; Akt.Aslanargun, 2010:184).

Pozisyona bağlı güç temellerinin odağı yöneticidir; dolayısıyla bu güç türleri yöneticiler ile astlar arasındaki ilişki kalitesini geliştirmek veya pekiştirmek üzere herhangi bir katkıda bulunmamaktadır. Pozisyona bağlı güç, yöneticiler ile astlar arasındaki mevcut güç aralığını muhafaza etmekte; hatta çok sık kullanıldığı durumlarda da aradaki mesafeyi daha da açarak çalışanlarda güçsüzlük duygusuna sebep olmaktadır (Randolph ve Kemery, 2011:103). Pozisyona bağlı güç temelleri; çalışanları emirlere riayet etme; ödüllere ulaşma veya cezalardan kaçınmak üzere harekete geçirmeye yöneltmektedir. Bir diğer ifadeyle, çalışanların sergiledikleri davranış ve edimlerin altında yatan temel neden ya mecburiyet hissi

ya da kazanımlarını artırma veya cezalardan kaçınarak mevcut durumlarını muhafaza etme çabası olmaktadır. Tepe yöneticisinin ağırlıklı olarak pozisyona bağlı güç temellerine vurgu yapması halinde, yönetici çalışan arasındaki bağ, karşılıklı etkileşim, anlayış ve diyaloğa dayanmamaktadır. İlişkiler, karşı tarafı istek ve talepleri yerine getirmek üzere mecbur kılma veya havuç-sopa yöntemiyle harekete geçirme çerçevesinde gelişmektedir. Bu durumun, hem örgütün politikleşmesine hem de çalışanlar nezdinde örgüte ilişkin politik algının artmasına yol açacağı düşünülmektedir. Nitekim, örgütsel politika algısının hiyerarşik, ilişkilerin güç temeli üzerine kurulduğu yapılarda daha yüksek olduğu bilinmektedir (Gotsis ve Kortezi, 2010:499). Bu bilgiler ışığında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

(3) H0: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan meşru güç örgütsel politika algısını etkilemez.

H1: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan meşru güç örgütsel politika algısını etkiler.

(4) H0: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan ceza gücü örgütsel politika algısını etkilemez.

H1: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan ceza gücü örgütsel politika algısını etkiler.

(5) H0: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan ödül gücü örgütsel politika algısını etkilemez.

H1: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan ödül gücü örgütsel politika algısını etkiler.

Kişisel güç temelleri, kişisel niteliklerin ön planda olduğu yönetsel ortamlarda ortaya çıkmakta; astlarda sempati uyandıracak tarzda nazik ve arkadaşça bir dil kullanıldığı görülmektedir. Daha profesyonel, olumlu, zorlama içermeyen, ince ve derin bir güç kullanımı söz konusudur. Kişisel güç kullanımında yönetici ile çalışanların aynı seviyede olduğunu ifade eden bir iletişim tarzı görülmekte; ilişkilerde psikolojik unsurlara önem verilmektedir (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999; Erchul, Raven ve Whichard, 2001; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001; Somech ve Drach-Zahavy, 2002; Shwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005; Akt.Aslanargun, 2010:185).

Kişisel güç temelleri, çalışanlar tarafından olumlu karşılanmakta (Rahim, 1994:137, Rahim, 1989:198, Rahim ve Buntzman, 1989:207; Gupta ve Sharma, 2008); çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine katkıda bulunmakta (Randolph ve Kemery, 2011:103) ve örgütteki psikolojik iklimi de pozitif yönde etkilemektedir (Ward, 1998). Uzmanlık gücüne başvurulduğunda astların davranışlarında uyum ve içselleştirilmiş bir motivasyon; karizmatik güç kullanımında ise çalışanlarda yöneticiye yönelik sarsılmaz bir

güven, sadakat ve duygusal bağlılık görülmektedir (Lunenberg ve Ornstein, 2000; Akt.Aslanargun, 2010:191). Günümüz örgütlerinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi artık çalışanların desteği ve işbirliğine daha fazla bağlı hale geldiğinden (Peabody, 1962:470); kişisel güç kullanımının hem yönetici çalışan ilişki kalitesini artıracağı hem de çalışanların örgütsel davranışlarının daha olumlu yönde olmasına katkıda bulunacağı söylenebilir. Bu yüzden, kişisel güç kullanımının örgütlerde politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına ket vuracağı; aynı zamanda da çalışanların örgüte ve diğer örgüt üyelerine ilişkin daha olumlu tutumlar geliştirmesini sağlayarak örgütsel politika algısını da azaltacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

(6) H0: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan karizmatik güç örgütsel politika algısını etkilemez.

H1: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan karizmatik güç örgütsel politika algısını etkiler.

(7) H0: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan uzmanlık gücü örgütsel politika algısını etkilemez.

H1: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan uzmanlık gücü örgütsel politika algısını etkiler.

Etkileme girişimleri bireyler arası ilişkilerin niteliğini ve gelecekteki seyrini belirlemekte; politik aktör, karşı tarafta kendisine ilişkin olumlu veya olumsuz bir intiba uyandırmaktadır (Yukl, 2010:153). Bu nedenle, etkileme girişimlerinin çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı; yöneticinin davranışının altında yatan niyetin nasıl algılandığı önem taşımaktadır (Furst ve Cabel, 2008:453). Çalışanlar, yöneticilerin davranışlarının altında kendilerini etki altına alma amacı olduğunu düşünmeleri halinde, çalışanlar nezdinde yöneticiye karşı bir güvensizlik oluşacak; yönetici politik olarak algılanacaktır. Bu durum, çalışanların ilerleyen zamanlarda yöneticinin tüm davranışlarının altında bir art niyet aramasına; kendilerini koruma ya da kazanımlarını artırma güdüsüyle hareket etmelerine neden olacaktır. Bunun yanı sıra, çalışanların üst yönetimin bizzat kendisinin politik davranışlar sergilediğini görmesi; örgüt içinde politik davranışların onaylandığına; hatta örgütsel faaliyet ve süreçlerin politik manevralarla yürüdüğüne ilişkin bir kanının oluşmasına da sebep olacaktır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Dolayısıyla, yöneticinin sıklıkla politik davranış sergilediğine yönelik çalışanlarda bir algı oluşması halinde bu durumun hem örgütlerde politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına açık kapı bırakacağı hem de çalışanların örgütü daha

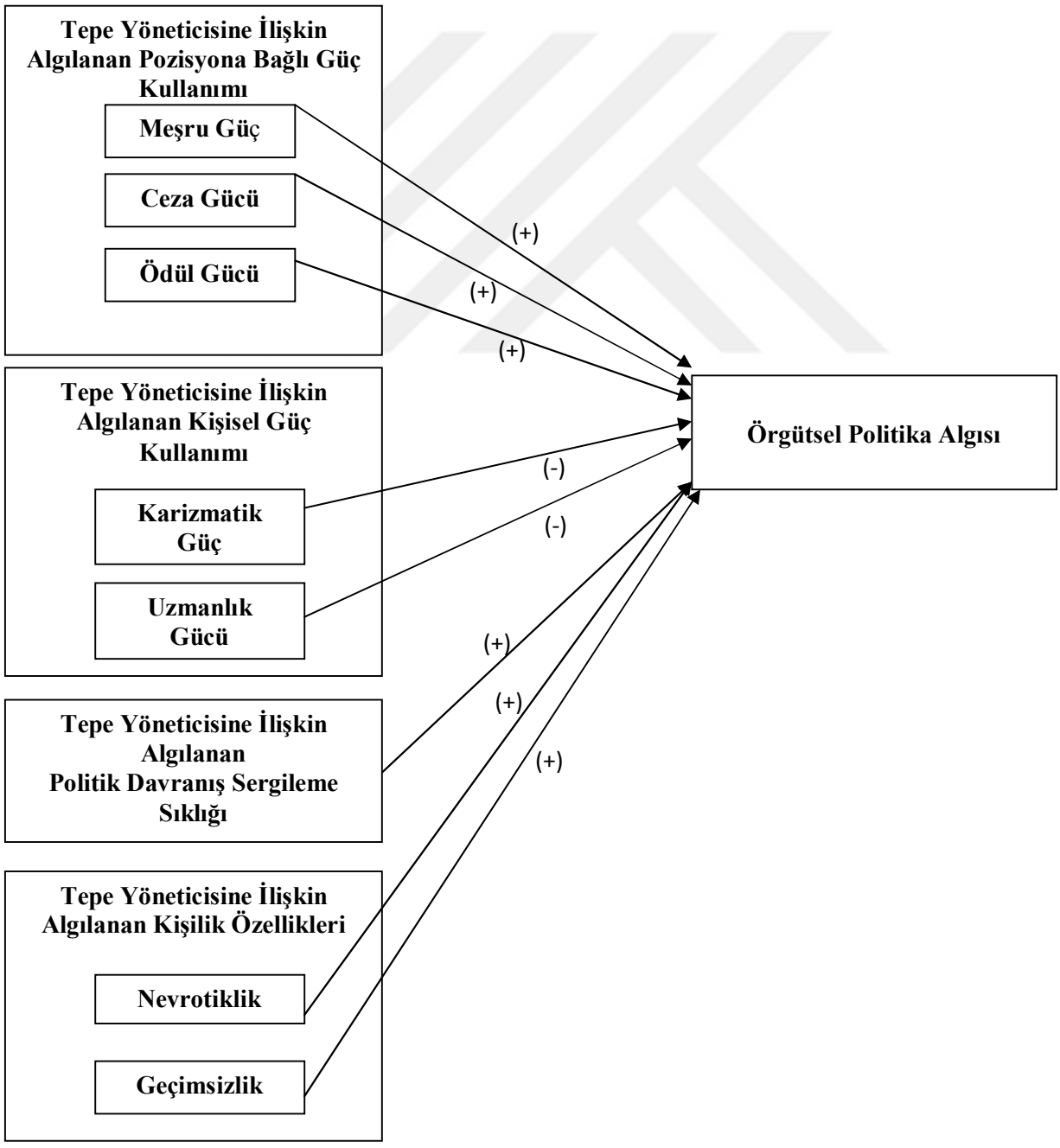
fazla politik olarak görmelerine yol açacağı söylenebilir. Buradan hareketle, oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

(8) H0: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan politik davranış sergileme sıklığı örgütsel politika algısını etkilemez.

H1: Tepe yöneticisine ilişkin algılanan politik davranış sergileme sıklığı örgütsel politika algısını etkiler.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle, tasarlanan araştırma modeli aşağıdaki şekildedir:

Şekil 1. Araştırma Modeli



4.5. ANALİZ SONUÇLARI

4.5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi" olarak tanımlanabilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010:122). Bir diğer ifadeyle, güvenilirlik bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıktır (Büyüköztürk, 2011:169). Bir ölçeğin güvenilirliğini belirlemede kullanılan çeşitli yaklaşımlar vardır. Bunlardan biri de içsel tutarlılık analizidir (Altunışık vd., 2010:123). Araştırma konusu olan değişkenlere ilişkin ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek üzere içsel tutarlıklık analizinde en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Cronbach's Alpha (α) katsayılarına bakılmıştır. Alpha katsayıları 0 ile 1 arası değerler almakta; kabul edilebilir bir değerin en az 0,7 olması arzu edilmektedir (Altunışık vd., 2010:124). Elde edilen Cronbach's Alpha (α) katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo 3'de görüldüğü üzere, değerlerin 0,70'ten büyük oluşu kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu; bir diğer ifadeyle güvenilirliğini göstermektedir.

Tablo 3. Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) Değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Örgütsel Politika Algısı	12	0,839
Kişilik	10	0,702
Güç Temelleri	29	0,829
Meşru Güç	6	0,781
Ceza Gücü	5	0,718
Ödüllendirme Gücü	6	0,778
Karizmatik Güç	6	0,893
Uzmanlık Gücü	6	0,827
Etkileme Taktikleri	44	0,860
Baskı	4	0,853
Yasal Dayanak	4	0,799
Değişim	4	0,753
Kişisel Çekicilik	4	0,812
Övme	4	0,845
Danışma	4	0,823
İlham Verici Çekicilik	4	0,789
Rasyonel İkna	4	0,878
İşbirliği	4	0,705
Bilgilendirme	4	0,715
Koalisyon	4	0,867

4.5.2. Faktör Analizi

Ankette yer alan güç temellerine ilişkin ifadeler Principal Component ve Varimax Rotation metodu kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk aşamada veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik test sonuçlarına bakılmıştır (KMO= 0.711, X^2 Barlett Test (406)= 5800.2799, p=0.000). KMO değerinin 0,50'den büyük olması örnek hacminin yeterli olduğunu; Barlett Küresellik test sonucu elde edilen p değeri de (0,000<0,05) verilerin çoklu normal dağılımdan geldiğini gösterdiğinden (Güriş ve Astar, 2014:373); veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Analizde verilerin orijinal ölçekle uyumlu olacak şekilde beş boyuta ayrıldığı ancak ödüllendirme gücüne ilişkin "eğer iş performansım gerçekten iyiyse tepe yöneticim şirket içinde benim fark edilmemi sağlayabilir" ifadesinin 0,45'ten düşük değerlerde faktör yükü aldığı gözlemlenmiştir. Bu madde soru setinden çıkarılmış ve tekrardan faktör analizi yapılmıştır. Güç temellerine ilişkin 28 madde ve aldıkları faktör yükleri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Güç Temellerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Karizmatik Güç	Uzmanlık Gücü	Meşru Güç	Ceza Gücü	Ödül Gücü
MEŞRU GÜÇ					
Ne yapmam gerektiğine karar verebilir	,052	,003	**,860**	,084	,008
İşle ilgili konularda benden işbirliği talep etme hakkına sahiptir	,055	,117	**,480**	,245	,270
Konumu itibariyle politikalarını desteklememi bekleyebilir	-,309	,200	**,607**	,136	-,143
İşimin kurallarını değiştiremez; konumu ona bu yetkiyi vermez	,024	,048	**,842**	,048	,014
Amirim olduğu için istediklerini yaparım	-,301	,075	**,583**	,261	,233
Bulunduğu konum itibariyle benden istediklerini yapmamı bekleme hakkına sahiptir	,169	,130	**,601**	,287	,228
CEZA GÜCÜ					
İtaatsizlik olduğu takdirde disiplin soruşturması başlatabilir	-,146	,049	,406	**,511**	-,320
Eğer iş performansım yetersizse beni işten çıkartabilir.	-,100	,180	,156	**,621**	-,067
İşe gelmemeyi alışkanlık haline getirirsem beni cezalandırabilir	-,141	,168	,279	**,843**	-,050
İş performansım yetersizse bana ücret artışı yapılmamasını isteyebilir	-,089	,193	,213	**,760**	-,110
Görevlerimi ihmal ettiğim takdirde beni işten çıkartabilir	-,210	,017	,169	**,715**	,112
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ					
Yaptığım işler çok iyiyse yükselmem için fırsatlar yaratabilir	-,107	,119	,129	,236	**,684**
İşimi çok iyi yapsam bile ücretimi artıramaz	,064	-,116	,049	,009	**,813**
Eğer ekstra bir çaba gösterirsem ücret artışlarında bunu göz önüne alabilir	,321	,185	,114	-,285	**,476**
İyi bir performans gösterdiğim takdirde beni ödüllendirebilir	,147	,057	,263	-,004	**,838**
İş performansım ortalamanın üstündeyse terfimi önerebilir	,057	,355	,247	-,014	**,780**
KARİZMATİK GÜÇ					
Hoş bir kişiliğe sahiptir	**,781**	,160	,198	-,190	,028
Kendimi özdeşleştirmek isteyeceğim bir insan değildir	**,629**	-,034	,390	-,097	,118
Her çalışana eşit davranır; dolayısıyla kendisini takdir ederim	**,827**	,052	,057	,132	,068
Hoşuma giden kişisel özelliklere sahiptir	**,792**	,042	,247	,103	,144
Kendisiyle iyi bir ilişki kurmak isterim	**,829**	,086	,131	,065	,004

Çalışmaktan hoşlandığım tipte bir insan değildir	**,701**	-,150	,235	,057	-,151
UZMANLIK GÜCÜ					
İş ile ilgili nasihatleri doğrudur; bir problem olduğunda hep ona danışırım	,200	**,561**	-,133	-,161	,223
Zor bir işle karşılaşıldığı zaman, o bunun üstesinden gelebilecek teknik bilgiye sahiptir	,391	**,474**	,337	-,104	-,204
Kendi alanında eğitimli olup alanının uzmanıdır	,225	**,525**	,382	-,089	-,364
İşimi yapmak için ihtiyacım olan uzmanlık bilgisine sahip değildir	,214	**,731**	-,047	-,250	,025
Alanında uzman olduğu için önerdiklerini yapmayı tercih ederim	,378	**,737**	,120	,021	,094
Hatırı sayılır düzeyde iş tecrübesine sahip bir kişidir	,398	**,684**	,226	-,016	-,047
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,723 **Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 5523,068 df. 378** **Sig. ,0000**			**AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %73.161**		

4.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara, tepe yöneticilerine ve firma bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

YAŞ	**f**	**%**	**FİRMADAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ**	**f**	**%**
26-35	67	21,2	3 yıldan az	67	21,3
36-45	163	51,7	3- 7 yıl	122	38,7
46-55	65	20,6	8-14 yıl	73	23,2
56-65	20	6,3	15 yıl ve üzeri	53	16,8
CİNSİYET	**f**	**%**	**TEPE YÖNETİCİSİYLE AKRABALIK DURUMU**	**f**	**%**
Erkek	311	98,7	Evet	28	8,9
Kadın	4	1,3	Hayır	287	91,1
EĞİTİM	**f**	**%**	**DEPARTMAN**	**f**	**%**
İlköğretim	4	1,3	Pazarlama	101	32,1
Lise	24	7,6	Üretim	97	30,8
Yüksekokul	58	18,4	Muhasebe/Finansman	93	29,5
Lisans	225	71,4	İnsan Kaynakları	20	6,3
Lisansüstü	4	1,3	Diğer	4	1,3

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; %21,2'sinin 35 yaşının altında; %51,7'sinin 36-45; %20,6'sının 46-55; %6,3'ünün de 56-65 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan orta düzey yöneticilerin neredeyse tümü (%98,7) erkektir. %1,3'ü lisansüstü; %71,4'ü lisans; %18,4'ü yüksekokul; % 7,6'sı lise ve % 1,3'ü de ilköğretim mezunudur. Katılımcıların %32,1'i pazarlama; %30,8'i üretim; %29,5'i muhasebe/finansman ve %6,3'ü de insan kaynakları bölümünde çalışmaktadır. İşletmedeki çalışma süreleri ise %21,3'ünün 3 yıldan az; %38,7'sinin 3-7 yıl; %23,2'sinin 8-14 yıl ve %16,8'inin de 15 yıl ve üzeridir. Katılımcıların %91,1'i tepe yöneticisiyle herhangi bir

akrabalıkları olmadığını belirtirken; %8,9'u akraba olduklarını söylemiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, bölgedeki orta ve büyük ölçekli imalatçı işletmelerde orta kademe yöneticilerin neredeyse tümünün erkek olduğu; büyük bir çoğunluğunun ünversite mezunu ve orta yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Yarıdan fazlasının firmadaki çalışma süresi 7 yıl ve daha aşağısı olup katılımcıların büyük bir kısmı tepe yöneticisiyle herhangi bir akrabalıklarının olmadığını belirtmiştir. Görev yaptıkları birimlere bakıldığında ağırlıklı olarak muhasebe/finansman, üretim ve pazarlama depatmanlarının öne çıktığı gözlemlenmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SEKTÖR	**f**	**%**
Tekstil Ürünleri İmalatı	74	23,5
Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı	115	36,5
Kimyasal Madde ve Ürün İmalatı	37	11,7
Plastik ve Kauçuk Ürünleri İmalatı	41	13
Makine ve Teçhizat Ürünleri İmalatı	48	15,2
SAHİPLİK BİÇİMİ	**f**	**%**
Anonim	311	98,7
Limited	4	1,3
ÇALIŞAN SAYISI	**f**	**%**
50-249	201	63,8
250 ve üzeri	114	36,2
FAALİYET SÜRESİ	**f**	**%**
1 -5 yıl	18	5,7
6-10 yıl	53	16,8
11-25 yıl	181	57,5
26 yıl ve üzeri	63	20

Tablo 6'ya bakıldığında, katılımcıların neredeyse tamamı (%98,7) anonim şirkette; %1,3'ü de limited şirkette çalışmaktadır. %36,5'inin gıda; %23,5'inin tekstil; %15,2'sinin makine ve teçhizat ürünleri; %13'ünün plastik ve kauçuk ve %11,7'sinin de kimyasal madde ve ürün imalatı yapan işletmelerde çalıştıkları görülmektedir. Çalışan sayısı bakımından işletme büyüklüklerine bakıldığında ise 50-249 arası çalışana sahip işletmelerde çalışan katılımcıların oranı %63,8'; 250 ve üzeri çalışana sahip işletmelerde çalışanların oranı ise %36,2'dir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%57,5)'i faaliyet süresi 11-25 yıl olan işletmelerde; %20'si 26 yıl ve üzeri; %16,8'i 6-10 yıl ve %5,7'si de 1-5 yıldır faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Birlikte Çalıştıkları Tepe Yöneticisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

YAŞ	**f**	**%**
26-35	4	1,3
36-45	28	8,9
46-55	121	38,4
56-65	133	42,2
66-	29	9,2
CİNSİYET	**f**	**%**
Erkek	311	98,7
Kadın	4	1,3
EĞİTİM	**f**	**%**
İlköğretim	44	14
Lise	134	42,5
Yüksekokul	44	14
Lisans	93	29,5
İŞLETME SAHİPLİĞİ	**f**	**%**
Evet	303	%96,2
Hayır	12	%3,8

Tablo 7'de, katılımcıların birlikte çalıştıkları tepe yöneticisine ilişkin tanımlayıcı istatistikler görülmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı (%98,7) birlikte çalıştıkları tepe yöneticisinin erkek olduğunu belirtmiştir. Tepe yöneticisinin üniversite mezunu olduğunu belirten katılımcıların oranı %29,5'tir. Katılımcıların %14'ü tepe yöneticisinin ilköğretim; %42,5'i lise ve %14'ü de yüksekokul mezunu olduğunu dile getirmiştir. Katılımcıların %42,2'si birlikte çalıştıkları tepe yöneticisinin 56-65 yaş aralığında olduğunu belirtirken; %38,4'ü 46-55; %9,2'si 66 ve üzeri; %8,9'u 36-45 ve %1,3'ü de 26-35 yaş aralığında olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, katılımcılara birlikte çalıştıkları tepe yöneticisinin aynı zamanda işletmenin sahibi olup olmadığı sorulmuş; katılımcıların neredeyse tamamı (%96,2) bu soruya evet cevabını vermiştir. Hayır olarak yanıtlayanların oranı ise %3,8'dir.

Tablo 8. Tepe Yöneticisine İlişkin Algılanan Kişilik Özellikleri

Kişilik Özellikleri	**Ort.**	**SS**	**Varyans**	**Minimum**	**Maximum**
Dışadönüklük	3,854	1,188	1,412	1,00	5,00
Duygusal Dengelilik	4,286	,659	,434	3,00	5,00
Özdsiplin	3,975	1,049	1,101	1,00	5,00
Uzlaşılabilirlik	1,838	,669	,448	1,00	3,00
Gelişime Açıklık	3,632	1,395	1,947	1,00	5,00

Tablo 8'e bakıldığında, katılımcıların birlikte çalıştıkları tepe yöneticilerini duygusal olarak dengeli, özdsiplinli, dışa dönük, uzlaşılabilirlik düzeyleri düşük ve kısmen de gelişime açık olarak tanımladıkları görülmektedir. Verilen cevaplarda iki kişilik boyutu dikkat

çekmektedir. Katılımcıların duygusal dengelilik kişilik boyutuna verdikleri minimum cevabın 3 (kararsız) olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, katılımcıların hiçbirinin tepe yöneticisini duygusal anlamda dengesiz (nevrotik) olarak tanımlamadıkları söylenebilir. Dikkat çeken bir diğer sonuç ta uzlaşılabilirlik kişilik boyutu ile ilgilidir. Tablo 8'de uzlaşılabilirlik kişilik boyutuna verilen cevabın maksimum 3 (kararsız) olduğu; hiçbir katılımcının tepe yöneticisini uzlaşılabilir olarak tanımlamadığı görülmektedir. Dolayısıyla, tepe yöneticilerine ilişkin algılanan kişilik profili duygusal olarak dengeli; ancak uzlaşılabilirlik düzeyleri düşük; özdsiplinli, dışa dönük ve kısmen de gelişime açık olarak ifade edilebilir. Elde edilen bu sonucun, Zhao ve Seibert (2006) araştırma bulgularıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmacılar, girişimcilerin kişilik özellikleri bakımında yöneticilerden ayrıldığını; girişimcilerin özdsiplinli gelişime açık; daha az uzlaşılabilir ve daha fazla duygusal olarak dengeli olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya konu olan tepe yöneticilerin büyük bir kısmının (%96,2) aynı zamanda işletme sahibi olduğu düşünüldüğünde; elde edilen sonuçların Zhao ve Seibert (2006)'in öne sürmüş olduğu girişimci kişilik profili ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Tablo 9. Tepe Yöneticisinin Etkileme Taktiklerini Kullanım Sıklığı

Etkileme Taktikleri	Ort.	SS	Varyans	Minimum	Maximum
Baskı	3,387	1,280	1,639	1,00	5,00
Yasal Dayanak	2,756	1,474	2,173	1,00	5,00
Değişim	2,867	1,419	2,014	1,00	5,00
Kişisel Çekicilik	3,292	1,339	1,793	1,00	5,00
Övme	3,321	1,317	1,734	1,00	5,00
Danışma	3,406	1,254	1,573	1,00	5,00
İlham Verici Çekicilik	3,276	1,356	1,837	1,00	5,00
Rasyonel İkna	3,851	1,205	1,452	1,00	5,00
İşbirliği	3,727	1,143	1,307	1,00	5,00
Bilgilendirme	3,460	1,239	1,536	1,00	5,00
Koalisyon	3,273	1,192	1,422	1,00	5,00
Politik Davranış Sergileme Sıklığı	3,329	,837	,700	1,45	5,00

Tablo 9'a bakıldığında, tepe yöneticilerin politik davranış sergileme (etkileme taktiklerine başvurma) sıklıklarının ara sıra (Ort.3,329) olduğu görülmektedir. Ancak, tepe yöneticilerin çok daha sık etkileme taktiklerine başvuruyor olabilecekleri de düşünülebilir. Çünkü tabloda yer alan sonuçlar, katılımcıların tepe yöneticilerin kendilerini etkilemek gayesiyle hareket ettiklerinin ve bunun için de taktik kullandıklarının farkında oldukları kısmını yansıtmaktadır. Tepe yöneticiler çok daha sık etkileme taktikleri kullanıyor ancak

sahip oldukları politik yetenek sayesinde herhangi bir taktik izlemediklerine dair bir izlenim yaratmış olmaları da muhtemeldir. Dolayısıyla burada katılımcıların verdikleri cevapların; katılımcıların tepe yöneticilerinin kendilerini etki altına alma amacıyla hareket ettiğinin ve bunun için de taktik kullandıklarının farkında oldukları kısmını yansıttığının unutulmaması gerekir.

Tablo 9'da, en sık kullanılan etkileme taktiklerinin rasyonel ikna (Ort. 3,851) ve işbirliği (Ort.3,727) olduğu görülmektedir. En az kullanılanlar ise yasal dayanak (Ort.2,756) ve değişimdir (Ort. 2,867). Etkileme taktiklerine ilişkin varyans değerlerine bakıldığında en yüksek varyans değerlerinin yasal dayanak ve değişim taktiklerine ait olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, bu iki taktiğin kullanım sıklığına ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplardaki farklılaşmalar diğer taktiklere kıyasla daha fazladır. En düşük varyans değeri ise işbirliği taktiğinde görülmekte; dolayısıyla katılımcıların bu taktiğin kullanım sıklığına ilişkin verdikleri yanıtlardaki farklılaşmanın en az olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 10. Tepe Yöneticisine İlişkin Algılanan Güç Temelleri

Güç Temelleri	Ort.	SS	Varyans	Minimum	Maximum
Meşru Güç	3,846	,626	,391	2,17	5,00
Ödül Gücü	3,581	,765	,585	1,29	4,86
Ceza Gücü	3,648	,872	,760	1,50	5,00
Karizmatik Güç	3,477	1,020	1,040	1,17	5,00
Uzmanlık Gücü	3,867	,704	,495	2,00	5,00
Pozisyona Bağlı Güç Temelleri	3,691	,614	,376	2,51	4,95
Kişisel Güç Temelleri	3,672	,795	,631	1,83	5,00

Tablo 10'da, tepe yöneticilerine ilişkin algılanan güç temellerinden meşru ve uzmanlık gücün öne çıktığı görülmektedir. Meşru ve uzmanlık gücünü; sırasıyla ceza, ödül ve karizmatik güç izlemektedir. Tepe yöneticilerine ilişkin pozisyona bağlı güç temelleri ile kişisel güç temellerine ait ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Pozisyona bağlı güç temelleri (Ort. 3,691), kişisel güç temellerinden (Ort. 3,672) çok az bir farkla daha fazla olmakla beraber pozisyona bağlı güç temelleri varyansının en düşük değer olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcıların tepe yöneticisinin sahip olduğu güç temellerine ilişkin verdikleri cevaplar arasında en az farklılaşmanın pozisyona bağlı güç temellerine ilişkin verdikleri cevaplarda olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla tepe yöneticilerinin hem pozisyona bağlı hem de kişisel güç temellerine başvurdukları ancak göreceli olarak pozisyona bağlı güç temellerine daha fazla vurgu yaptıkları söylenebilir.

Tablo 11. Örgütsel Politika Algısı

Örgütsel Politika Algısı	Ort.	SS	Varyans	Minimum	Maximum
Örgütsel Politika Algısı	3,015	,763	,583	1,25	4,92

Tablo 11'de katılımcıların çalıştıkları kurumu ne düzeyde politik olarak algıladıklarına ilişkin değerler görülmektedir. Katılımcıların örgütsel politika algılarına ilişkin ortalama değer 3,015'tir. Verilen cevaplar her ne kadar kesinlikle katılmıyorum (1,00) ve kesinlikle katılıyorum (5,00) arasında değişkenlik gösterse de; elde edilen ortalama puan açısından; katılımcıların örgütün politik olup olmadığına dair görüşlerinde kararsız oldukları görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, elde edilen ortalama puan örgütün katılımcılar tarafından politik olarak görülmediğine ancak örgütün politikadan tamamıyla uzak olarak da algılanmadığına işaret etmektedir.

Tablo 12. Çalışan Sayısı Bakımından İşletme Büyüklüğü ve Algılanan Örgütsel Politika

Çalışan Sayısı	Ort.	SS	Minimum	Maximum
50-249	2,8628	,62249	1,25	4,58
250 ve üzeri	3,2836	,90508	1,50	4,92

Tablo 12'de, çalışan sayısı bakımından işletme büyüklüğü ve algılanan örgütsel politikaya ilişkin değerler yer almaktadır. Çalışan sayısının 250 ve üzeri olduğu örgütlerde, algılanan örgütsel politikanın daha fazla olduğu görülmektedir. İşletmelerde çalışan sayısı arttıkça, politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan potansiyel çatışmalar da artmaktadır. Bu durumda, örgütlerde hem politik faaliyetlerin daha fazla olabileceği hem de çalışanların örgüte ilişkin politik algılarının da tetiklenebileceği söylenebilir. Dolayısıyla, elde edilen sonucun olağan nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Tablo 13. İşletmenin Faaliyet Süresi ve Algılanan Örgütsel Politika

Faaliyet Süresi	Ort.	SS	Minimum	Maximum
1-5	2,5278	,73376	1,25	3,17
6-10	2,9906	,84316	1,25	4,58
11-25	2,9263	,65976	1,50	4,58
26 ve üzeri	3,4299	,82213	2,00	4,92

Tablo 13'te, algılanan örgütsel politikanın en fazla faaliyet süresi 26 yıl ve üzeri olan örgütlerde olduğu görülmektedir. Örgütsel politika algısının en düşük olduğu işletmeler ise faaliyet süresi 1-5 yıl olanlardır. İşletmelerin faaliyet süresi uzadıkça; yapılan işlerin nicelik ve çeşidinin arttığı; örgütsel süreç ve faaliyetlerin daha fazla karmaşıklaştığı; birimler arasında uzmanlaşmaya gidildiği söylenebilir. Tüm bunlar, örgüt üyeleri ve birimler arasında

örgütsel kaynak ve ödüllere ulaşmada potansiyel çatışmaları da beraberinde getireceğinden; faaliyet süresi daha uzun olan örgütlerde algılanan örgütsel politikanın da daha fazla olacağı söylenebilir.

4.5.4. t-Testi ve ANOVA Analiz Sonuçları

"t" testi ve ANOVA birbirleriyle ilişkisiz örneklem ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan analiz yöntemleridir. "t" testinde ilişkisiz iki örneklem ortalamaları arasındaki fark tespit edilmeye çalışılırken (Büyüköztürk, 2011:39); ANOVA'da aynı şey ilişkisiz üç veya daha fazla örneklem için yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2011:49). Katılımcı, firma ve tepe yöneticisine ilişkin özelliklere bağlı olarak örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere "t"testi ve ANOVA testleri yapılmıştır. Analiz öncesinde Kolmogorov-Smirnov testi uygulanarak ilgili değişkenlere ilişkin puanların normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş; elde edilen p değerlerinin 0,05'ten büyük olması dolayısıyla dağılımların normal olduğuna karar verilmiştir. Varyansların eşit olup olmadığını belirlemek üzere Levene Testi yapılmış; elde edilen p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması varyansların homojen olduğunu göstermiştir. Örneklem ortalamalarına ilişkin farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırmalara bakılmış; bunun için de varyansların homojen olması durumunda kullanılan post hoc testlerinden Scheffe kullanılmıştır. Scheffe testi, gruplar arası mümkün tüm kombinasyonların karşılaştırılmasına imkan veren; grup sayısının fazla olması durumunda da hata payını kontrol altında tutabilen bir yöntemdir (Güriş ve Astar, 2014:217). Scheffe testi, çoklu karşılaştırmalarda sıklıkla kullanılan testler arasında yer almakta; araştırmacının hipotezlerini test etmede tutucu davranmak istediği takdirde önerilen alternatif testlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2011:49). Yapılan açıklamalar doğrultusunda; katılımcı, firma ve tepe yöneticisine ilişkin özelliklere bağlı olarak katılımcıların örgütsel politika algılarında anlamlı bir fark olup olmadığı "t" ve ANOVA testleri ile incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların yaşı, işletmedeki çalışma süreleri; işletmenin personel sayısı ve faaliyet süresine bağlı olarak katılımcıların örgütsel politika algılarında anlamlı bir farklılık olduğu; ancak eğitim durumları ve çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Katılımcıların ve birlikte çalıştıkları tepe yöneticilerin neredeyse tümünün erkek; işletmelerin hemen hemen hepsinin anonim olması sebebiyle cinsiyete ve işletmenin sahiplik durumuna bağlı olarak örgütsel politika algısında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmemiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların Yaşı ile Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	10,200	2	5,100	9,211	,000	(46 ve üzeri) - (35 yaş ve altı); (36-45 yaş)
Gruplariçi	172,749	312	,554			
Toplam	182,949	314				

Çoklu Karşılaştırmalar: Scheffe Testi

Katılımcının Yaşı (I)	Katılımcının Yaşı (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
35 yaş ve altı	36-45 yaş arası	-,14100	,427
	46 ve üzeri	-,48611*	,000
36-45 yaş arası	35 yaş ve altı	,14100	,427
	46 ve üzeri	-,34512*	,003
46 ve üzeri	35 yaş ve altı	,48611*	,000
	36-45 yaş arası	,34512*	,003

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcılara ilişkin yaş grupları ile örgütsel politika algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [F(2,312)= 9,211; p=0,000<0,05]. Yaşı 46 ve üzeri olan katılımcıların algıladıkları örgütsel politika (Ort.3,2971); diğer yaş gruplarındakilerin (36-45; 35 yaş ve altı) algıladıkları örgütsel politikadan daha fazladır [(36-45: Ort.2,9519); (35 yaş ve altı: Ort.2,8109)]. Bir diğer ifadeyle, yaşı 46 ve üzeri olan katılımcılar çalıştıkları kurumu diğer iki yaş grubundaki katılımcılardan daha fazla politik olarak algılamaktadırlar. Yaşın artmasıyla beraber bireyin iş hayatında geçirdiği sürenin de artacağı; bu durumun kişinin iş hayatına ilişkin gözlemlerinin biraz daha derinlik kazanmasına; örgütsel çevreyi daha dikkatli bir şekilde gözlemlemesine; dolayısıyla da algıladıkları örgütsel politikanın da daha fazla olmasına yol açacağı söylenebilir.

Tablo 15. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süreleri ile Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	5,063	2	2,532	4,440	,013	(15 yıl ve üzeri)- (1-7 yıl)
Gruplariçi	177,886	312	,570			
Toplam	182,949	314				

Çoklu Karşılaştırmalar: Scheffe Testi

Katılımcının Çalışma Süresi (I)	Katılımcının Çalışma Süresi (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
1-7 yıl	8-14 yıl	-,23729	,076
	15 yıl ve üzeri	-,28428*	,045
8-14 yıl	1-7 yıl	,23729	,076
	15 yıl ve üzeri	-,04700	,942
15 yıl ve üzeri	1-7 yıl	,28428*	,045
	8-14 yıl	,04700	,942

Tablo 15'te katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel politika algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F(2,312)= 4,440; p=0,013<0,05]. İşletmedeki çalışma süreleri 15 yıl ve üzeri olan katılımcıların algıladıkları örgütsel politika (Ort.3,1965); çalışma süreleri 1-7 yıl olan katılımcıların örgütsel politika algılarından (Ort.2,9123) fazladır. Bir diğer ifadeyle, mevcut işletmelerinde minimum 15 yıl geçirmiş katılımcılar çalıştıkları kurumu, işletmedeki çalışma süreleri maksimum 7 yıl olan katılımcılardan daha fazla politik olarak algılamaktadırlar. Bireyin bir işletmedeki çalışma süresi arttıkça; çalıştığı kurumu daha iyi tanıyacağı; örgüt üyeleri arasındaki ilişki ağlarını daha rahat okuyabileceği; dolayısıyla da algıladıkları örgütsel politikanın da daha fazla olacağı söylenebilir.

Tablo 16. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Süresi ile Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	16,572	3	5,524	10,326	,000	(26 yıl ve üzeri)-(1-5 yıl); (6-10 yıl); (11-25 yıl)
Gruplariçi	166,377	311	,535			
Toplam	182,949	314				

Çoklu Karşılaştırmalar: Scheffe Testi

İşletmenin Faaliyet Süresi (I)	İşletmenin Faaliyet Süresi (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
1-5 yıl	6-10 yıl	-,46279	,148
	11-25 yıl	-,39856	,185
	26 yıl ve üzeri	-,90212*	,000
6-10 yıl	1-5 yıl	,46279	,148
	11-25 yıl	,06423	,957
	26 yıl ve üzeri	-,43933*	,017
11-25 yıl	1-5 yıl	,39856	,185
	6-10 yıl	-,06423	,957
	26 yıl ve üzeri	-,50356*	,000
26 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,90212*	,000
	6-10 yıl	,43933*	,017
	11-25 yıl	,50356*	,000

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların çalıştıkları işletmenin faaliyet süresi ile algıladıkları örgütsel politika arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F(3,311)= 10,326; p=0,000<0,05]. Faaliyet süresinin 26 yıl ve üzeri olduğu işletmelerde çalışan katılımcıların örgütsel politika algıları (Ort.3,4299) diğer gruplardaki katılımcıların örgütsel politika algılarından fazladır [(1-5 yıl: Ort.2,5278); (6-10 yıl: Ort.2,9906); (11-25 yıl: Ort.2,9263)]. Faaliyet süresinin minimum 26 yıl olduğu işletmelerde, örgütsel süreç ve faaliyetlerin diğer genç işletmelere nazaran daha fazla karmaşıklaştığı; birimlerde uzmanlaşmaya daha fazla gidildiği söylenebilir. Bu durum, örgüt üyeleri ve departmanlar

arasında, örgütsel kaynak ve ödüllere ulaşmada potansiyel çatışmaları da artıracağından; algılanan örgütsel politikanın da daha fazla olmasına yol açtığı ifade edilebilir.

Tablo 17. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Çalışan Sayısı Bakımından Büyüklüğü ile Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu

Çalışan Sayısı	N	Ortalama	S	Sd	t	p
50-249	201	2,8628	,62249	313	4,870	,000
250 ve üzeri	114	3,2836	,90508			

Tablo 17'de, katılımcıların çalıştıkları işletmenin çalışan sayısı ile örgütsel politika algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [t(313)=4,870, p=,000]. Buna göre, çalışan sayısının 250 ve üzeri olduğu işletmelerde algılanan örgütsel politika daha fazladır. Çalışan sayısının artması, örgütlerde politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan potansiyel çatışmaları da artırmaktadır. Bu durumda, örgütlerde hem politik faaliyetlerin yoğunlaşabileceği hem de çalışanların örgüte ilişkin politik algılarının da tetiklenebileceği söylenebilir.

Tepe yöneticilerinin yaşları, eğitim durumları ile güç kullanımları, politik davranış sergileme sıklıkları ve katılımcıların örgütsel politika algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA testleri yapılmıştır. Analiz sonucunda, tepe yöneticilerinin sadece eğitim durumlarına bağlı olarak ilgili değişkenlerin ortalama puanlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 18. Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu ile Pozisyona Bağlı Güç Kullanımı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	7,928	2	3,964	11,216	,000	(Lisans ve Lisansüstü)-(İlköğretim/Lise);(Yüksekokul)
Gruplariçi	110,266	312	,353			
Toplam	118,194	314				

Çoklu Karşılaştırmalar: Scheffe Testi

Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu (I)	Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
İlköğretim/Lise	Yüksekokul	,00179	1,000
	Lisans ve Lisansüstü	,34815*	,000
Yüksekokul	İlköğretim/Lise	-,00179	1,000
	Lisans ve Lisansüstü	,34636*	,007
Lisans ve Lisansüstü	İlköğretim/Lise	-,34815*	,000
	Yüksekokul	-,34636*	,007

Tablo 18 incelendiğinde, tepe yöneticilerin eğitim durumları ile pozisyona bağlı güç kullanımları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F(2,312)= 11,216; p=0,000<0,05]. Eğitim durumu lisans ve lisansüstü mezunu olan tepe yöneticilerin pozisyona bağlı güç kullanımları (Ort.3,4467); yüksekokul (Ort.3,7930) ile ilköğretim/lise mezunu olan yöneticilerinkinden (Ort.3,7948) daha azdır. Pozisyona bağlı güç kullanımı, en fazla tepe yöneticisinin ilköğretim/lise mezunu olduğu örgütlerde görülmektedir. Eğitim düzeyi düştükçe tepe yöneticilerin daha geleneksel bir yönetim zihniyetine sahip oldukları; bu yüzden de daha fazla pozisyona bağlı güç temellerine başvurdukları söylenebilir.

Tablo 19. Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu ile Politik Davranış Sergileme Sıklığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	5,171	2	2,586	3,760	,024	(İlköğretim/Lise)-(Yüksekokul);(Lisans ve Lisansüstü)
Gruplariçi	214,568	312	,688			
Toplam	219,740	314				

Çoklu Karşılaştırmalar: Scheffe Testi

Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu (I)	Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
İlköğretim/Lise	Yüksekokul	,15879*	,024
	Lisans ve Lisansüstü	,28707*	,027
Yüksekokul	İlköğretim/Lise	-,15879*	,024
	Lisans ve Lisansüstü	,12828	,700
Lisans ve Lisansüstü	İlköğretim/Lise	-,28707*	,027
	Yüksekokul	-,12828	,700

Tablo 19'a bakıldığında, tepe yöneticisinin eğitim durumu ile politik davranış sergileme sıklıkları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F(2,312)= 3,760; p=0,024<0,05]. İlköğretim/lise mezunu olan tepe yöneticilerin politik davranış sergileme sıklıkları (Ort.3,4356) yüksekokul, lisans ve lisansüstü mezunu olan tepe yöneticilerinden fazladır [(yüksekokul mezunu: Ort.3,2769); (lisans ve lisansüstü mezunu: Ort.3,1486)]. Tepe yöneticilerin eğitim düzeyleri düştükçe tepe yöneticisine ilişkin algılanan politik davranış sergileme sıklığı ortalamaları da artmaktadır. İlköğretim/lise mezunu olan tepe yöneticilerin diğer tepe yöneticilere kıyasla etkileme taktiklerini kullanırken karşı tarafta etkileme gayesiyle hareket ettiklerine ve politik olduklarına dair bir intiba bıraktıkları; dolayısıyla da katılımcılar tarafından daha sık politik davranış sergiliyor şeklinde algılandıkları ifade edilebilir.

Tablo 20. Katılımcıların Birlikte Çalıştıkları Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu İle Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	3,990	2	1,995	3,478	,032	(İlköğretim/Lise)-(Yüksekokul)
Gruplariçi	178,960	312	,574			
Toplam	182,949	314				

Çoklu Karşılaştırmalar: Scheffe Testi

Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu (I)	Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
İlköğretim/Lise	Yüksekokul	-,33072*	,036
	Lisans ve Lisansüstü	-,11027	,524
Yüksekokul	İlköğretim/Lise	,33072*	,036
	Lisans ve Lisansüstü	,22045	,284
Lisans ve Lisansüstü	İlköğretim/Lise	,11027	,524
	Yüksekokul	-,22045	,284

Tablo 20'de, katılımcıların birlikte çalıştıkları tepe yöneticisinin eğitim durumu ile örgütsel politika algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F(2,312)= 3,478; p=0,032<0,05]. İlköğretim/lise mezunu olan tepe yöneticilerle birlikte çalışan katılımcıların örgütsel politika algıları (Ort.2,9363); yüksekokul mezunu olan tepe yöneticilerle birlikte çalışan katılımcılarınkinden (Ort.3,2670) daha azdır. Lisans ve lisansüstü mezunu olan tepe yöneticilerle çalışan katılımcıların ortalama örgütsel politika algıları ise 3,0466 olarak bulunmuştur. Ancak istatistiksel açıdan gruplar arası anlamlı farklılığın sadece ilköğretim-lise ile yüksekokul mezunu tepe yöneticiler arasında olduğu görülmüştür. Tepe yöneticisinin ilköğretim/lise mezunu olduğu örgütlerde politik algının daha az olması; söz konusu yöneticilerin işin alaylısı olarak çekirdekten yetişmeleri; yaptıkları işi piyasada pişerek öğrenmeleri ve uygulamalı bir zanaat dalı olarak yönetim sanatını iş hayatında geçirdikleri süre zarfında pekiştirmiş olmaları sebebiyle ortaya çıkmış olabilir.

4.5.5. Korelasyon Analizi

Araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı; varsa bir ilişki bunun derecesi (düşük-orta-yüksek) ve yönünü (pozitif-negatif) belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin puanlar süreklilik gösterdiği ve normal dağılıma sahip olduğu için (Büyüköztürk, 2011:31) Pearson korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Katsayıların ±0,70-1,00 aralığında olması halinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi yüksek; ±0,70-0,30 aralığında orta; ±0,30-0,00 aralığında ise düşük olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2011:32). Korelasyon analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, spesifik olarak tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları etkileme taktikleri arasındaki ilişkiye bakılmış; ikinci aşamada ise bağımlı ve bağımsız tüm değişkenler analize dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 21. Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Katsayıları

	Dışadönüklük	Gelenekçilik	Geçimsizlik	Duygusal Dengelilik	Özdisiplin	Özdsiplinsizlik	Nevrotiklik	Uzlaşılabilirlik	Gelişime Açıklık	İçedönüklük
Baskı	-,197**	-,016	,284**	,174**	,057	,109	-,149**	-,151**	-,250**	,067
Yasal Dayanak	-,399**	,276**	,374**	,016	-,010	,007	,142*	,102	-,485**	,274**
Değişim	,325**	-,141*	,173**	,215**	,064	-,096	,104	,074	-,075	,007
Kişisel Çekicilik	,389**	-,340**	-,237**	,010	,166**	,031	,020	-,082	,479**	,034
Övme	,248**	-,348**	-,133*	-,044	,156**	-,118*	,074	,084	,323**	,136*
Danışma	,397**	-,289**	-,228**	,048	,189**	-,076	,218**	-,020	,237**	,021
İlham Verici Çekicilik	,454**	-,474**	-,242**	,154**	,274**	-,184**	-,087	-,140*	,455**	-,125*
Rasyonel İkna	,483**	-,356**	-,058	,258**	,372**	-,313**	,063	,049	,238**	-,223**
İşbirliği	,397**	-,350**	-,090	-,014	,254**	-,273**	,068	,004	,280**	-,105
Bilgilendirme	,327**	-,299**	-,018	,030	,119*	-,180**	,042	-,052	,248**	,004
Koalisyon	,246**	-,178**	-,080	-,091	,006	,021	,140*	,060	,202**	,065

** p<0,01; * p<0,05

Tablo 21 incelendiğinde, dışadönüklük kişilik boyutunun baskı ve yasal dayanak hariç diğer tüm etkileme taktikleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir [(değişim: r=,325); (kişisel çekicilik: r=,389); (övme: r=,248); (danışma: r=,397); (ilham verici çekicilik: r=,454); (rasyonel ikna: r=,483); (işbirliği: r=,397); (bilgilendirme: r=,327); (koalisyon: r=,246)]. Bir diğer ifadeyle tepe yöneticilerin dışadönüklük düzeyleri arttıkça; baskı ve yasal dayanak hariç diğer tüm etkileme taktiklerini kullanım sıklıkları artmaktadır. Diğer taraftan,

dışadönüklüğün baskı (r=,-197) ve yasal dayanak sunma (r=-,399) ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir diğer deyişle, tepe yöneticilerin dışa dönüklük düzeyleri arttıkça çalışanlar üzerinde daha az baskı kurmakta ve yasal dayanak sunarak istek ve emirlerini yaptırtmaya çalışmaktadır. Dışa dönük bireyler diğer insanlarla birlikte olmaktan keyif alan; başkalarıyla çabucak diyalog kurabilen; canlı, enerjik, konuşkan ve girişken kişilerdir. Bu nedenle, tepe yöneticilerin dışadönüklük düzeyleri arttıkça ilişkilerde gerginlik yaratan; gayri şahsi, manipülatif bir özelliğe sahip olan baskı ve yasal dayanak gibi sert taktiklerden kaçındıkları söylenebilir. Tepe yöneticilerin dışa dönüklük düzeyleri arttıkça baskı ve yasal dayanak hariç diğer tüm etkileme taktiklerini kullanım sıklıklarının artmasının altında yatan neden ise dışa dönük tepe yöneticilerin insanlarla daha fazla diyalog kurma isteği ve eğiliminde olmaları; dolayısıyla da daha fazla etkileme girişiminde bulunmaları olarak ifade edilebilir.

Tepe yöneticilerin gelenekçilik düzeyi arttıkça daha fazla yasal dayanak sunma taktiğini kullandıkları (r=,276); baskı ve yasal dayanak hariç diğer tüm etkileme taktiklerine ise daha az başvurdukları görülmektedir [(değişim: r=-,141); (kişisel çekicilik: r=-,340); (övme: r=-,348); (danışma: r=-,289); (ilham verici çekicilik: r=-,474); (rasyonel ikna: r=-,356); (işbirliği: r=-,350); (bilgilendirme: r=-,299); (koalisyon: r=-,178)]. Tepe yöneticilerin gelenekçilik düzeyi ile baskı taktiği arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Gelenekçi bireyler, daha çok bilindik, denenmiş, işe yararlılığı kanıtlanmış şeylere yönelmekte; yeni şeyler denemektense bilineni tercih etmektedir. Dolayısıyla, tepe yöneticilerin gelenekçilik düzeyi arttıkça daha çok yasal dayanak sunarak çalışanlara iş gördürmeyi tercih etmesi olağan bir sonuç olarak düşünülebilir. Tepe yöneticilerin gelenekçilik düzeyi arttıkça yasal dayanak ve baskı haricinde diğer tüm etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının azalması da; bu kişilerin yönetmelik, sözleşme, örgütsel kural ve politikaları kendilerine referans noktası olarak alması; dolayısıyla da etkileme girişiminde bulunmayı gerekli görmemeleri olabilir.

Tepe yöneticilerin geçimsizlik düzeyi arttıkça baskı (r=,284), yasal dayanak (r=,374) ve değişim (r=,173) taktiklerini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Baskı, yasal dayanak ve değişim taktikleri bireyler arası diyaloğu içerik ve nitelik bakımından güçlendirip zenginleştirmeyen; bünyesinde ilişki kalitesini artırma amacı barındırmayan taktikler olarak tanımlanabilir. Geçimsiz bireyler ise, düşmanca tavırlar sergileyen kuşkucu kişiler olup işbirliğinden ziyade kendi çıkarları ve inançları doğrultusunda hareket etme eğilimindedirler. Dolayısıyla tepe yöneticilerin geçimsizlik özelliği arttıkça; baskı, yasal dayanak ve değişim

gibi ilişki kalitesini artırmayan; gayri şahsi, manipülatif nitelikteki taktiklere başvurma sıklıklarının da artması doğal bir sonuç olarak görülebilir. Bunun yanı sıra, tepe yöneticilerin geçimsizlik düzeyi arttıkça, yumuşak taktikler olan kişisel çekicilik (r=-,237), övme (r=-,133), danışma (=-,228) ve ilham verici çekiciliğe (=-,242) daha az başvurdukları görülmektedir. Yumuşak taktikler zorlama içermeyen, çalışanların değer sistemleri, duygu ve düşüncelerinde bir dönüşüm gerçekleştirmeyi hedef alan taktikler olduğundan bireyin geçimsizlik düzeyi arttıkça bu taktiklere daha az yönelmesi de beklenen bir sonuç olarak görülmektedir.

Tepe yöneticilerin duygusal dengelilik düzeyleri arttıkça, baskı (r=,174) değişim (=,215) rasyonel ikna (r=,258) ve ilham verici çekiciliğe (r=,154) daha fazla başvurdukları görülmektedir. Diğer etkileme taktikleri ile duygusal dengelilik arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Elde edilen sonuçlar, tepe yöneticilerin duygusal olarak dengelilik düzeyleri arttıkça hem rasyonel (rasyonel ikna) hem de sert (baskı ve değişim) ve yumuşak (ilham verici çekicilik) taktiklere yöneldiklerini ancak ilişki derecelerinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Tablo 21'de, özdsiplin düzeyi ile kişisel çekicilik (r=,166), övme (r=,156), danışma (r=,189) ilham verici çekicilik (r=,274), rasyonel ikna (=,372), işbirliği (r=,254) ve bilgilendirme (r=,119) taktikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer etkileme taktikleri (baskı, yasal dayanak, koalisyon ve değişim) ile özdsiplin arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Elde edilen sonuçlar, tepe yöneticilerin özdsiplin düzeyleri arttıkça; çalışanların değer sistemlerinde duygu ve düşüncelerinde bir dönüşüm gerçekleştirmeyi hedef alan, herhangi bir zorlama içermeyen yumuşak taktiklere yöneldiklerini göstermektedir. Özdsiplinli bireyler, aldıkları kararlarda, attıkları adımlarda temkinli davranan; başarı ve hedef odaklı, çalışkan, sorun çıkmadan bunun önlemini alan kişiler olarak tanımlanabilir. Tepe yöneticilerin özdsiplin düzeyleri arttıkça hedeflerini gerçekleştirmek üzere; çalışanlarla ilişkileri zedelemeden; çalışanların değer sistemlerinde duygu ve düşüncelerinde bir dönüşüm sağlamaya çalışarak amaçlarına ulaşmaya çalıştıkları; dolayısıyla da daha çok yumuşak taktiklere yöneldikleri söylenebilir. Diğer taraftan tepe yöneticilerin özdsiplinsizlik düzeyleri arttıkça daha az övme (r=-,118), ilham verici çekicilik (r=-,184), rasyonel ikna (r=-,313), işbirliği (r=-,273) ve bilgilendirme (r=-,180) taktiklerine başvurdukları görülmektedir. Diğer etkileme taktikleri ile özdsiplinsizlik arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır.

Tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyi arttıkça daha az baskı taktiğini kullandıkları (r=-,149); daha fazla yasal dayanak (r=,142), danışma (r=,218), ve koalisyon (r=,140) taktiklerine yöneldikleri görülmektedir. Nevrotik bireyler, duygusal sıkıntı yaşayan, tedirgin, kaygılı, zorlu durumlarla baş etmede güçlük çeken ve çabucak olumsuz duygulara kapılan kişiler olarak tanımlanabilir. Bu yüzden tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyleri arttıkça istek ve taleplerini yasal dayanakların ardına sığınarak öne sürdükleri; danışma ve koalisyon taktikleri ile kendilerine güç ve destek toplamaya çalıştıkları, dolayısıyla da baskı taktiğinden kaçındıkları söylenebilir.

Tablo 21'de, uzlaşılabilirlik ile sadece baskı (r=-,151) ve ilham verici çekicilik (r=-,140) taktikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyi arttıkça daha az baskı ve ilham verici çekicilik taktiklerine yönelmektedir. Uzlaşılabilir bireyler, arkadaş canlısı, işbirliği yönelimli, yardımsever ve şefkatli kişiler olarak tanımlanabilir. Uzlaşılabilir kişilerin en belirgin özellikleri, grup ahengine, uyumlu insan ilişkilerine ve diğerlerinden onay ve kabul görmeye önem vermeleridir. Bu sebeple, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça amir çalışan ilişki kalitesini zedeleyecek nitelikte olan baskı taktiğini daha az tercih etmeleri beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Diğer taraftan, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça daha az ilham verici çekicilik taktiğine yöneldikleri görülmektedir. İlham verici çekicilik insanlar üzerinde istek, heyecan şevk ve coşku uyandırmak suretiyle onları dönüşüme uğratarak harekete geçirmeyi hedeflediğinden; öncelikleri başkalarının onaylayacağı biçimde davranmak olan uzlaşılabilir kişilerin ilham verici bir çekicilik sunarak insanları harekete geçirmeyi hedeflemediği; daha çok ilişkileri pürüzsüz bir biçimde sürdürmeye önem verdikleri söylenebilir.

Tepe yöneticilerin gelişime açıklık düzeyi arttıkça daha az baskı (r=-,285) ve yasal dayanak (=-,485) taktiklerini kullandıkları görülmektedir. Gelişime açıklık düzeyinin; baskı, yasal dayanak ve değişim hariç diğer tüm etkileme taktikleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir [(kişisel çekicilik: r=,479); (övme: r=,323); (danışma: r=,237); (ilham verici çekicilik: r=,455); (rasyonel ikna: r=,238); (işbirliği: r=,280); (bilgilendirme: r=,248); (koalisyon: r=,202)]. Gelişime açıklık ile değişim taktiği arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Gelişime açık bireyler, entelektüel, ufku açık, özgür düşünceli, çok yönlü düşünebilen, farklı düşünce ve fikirde olan insanlarla empati kurabilen kişiler olarak tanımlanabilir. Gelişime açık kişiler, kurallara ve mevcut otoritelere sıkı sıkıya bağlı olarak

hareket etmemekte; hayatta her durum ve her insan için tek bir doğru veya yanlış olmadığı görüşünü savunmaktadırlar. Dolayısıyla tepe yöneticilerin gelişime açıklık düzeyleri arttıkça zorlama içeren, manipülatif nitelikteki baskı ve yasal dayanak taktiklerini daha az kullanmaları; onun yerine daha çok rasyonel (rasyonel ikna) ve yumuşak taktiklere (kişisel çekicilik, danışma, övme, ilham verici çekicilik, işbirliği ve bilgilendirme) yönelmeleri beklenilen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tepe yöneticilerin içe dönüklük düzeyleri arttıkça, daha fazla yasal dayanak (r=,274) ve övme taktiklerini (r=,136) kullandıkları; ilham verici çekicilik (r=-,125) ve rasyonel ikna (r=-,223) taktiklerine ise daha az yöneldikleri görülmektedir. İçe dönük bireyler, temkinli, çekingen, enerjilerini daha çok kendi içlerinden alan, düşüncelerini diğer insanlara söylemekten kaçınan, edilgen kişiler olarak tanımlanabilir. Tepe yöneticilerin içe dönüklük düzeyleri arttıkça temkinliliklerinden dolayı daha fazla yasal dayanak taktiğine başvurdukları; çekingenlikleri sebebiyle de daha az ilham verici çekicilik ve rasyonel ikna taktiklerine yöneldikleri ifade edilebilir.

Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 22'de görülmektedir.

Tablo 22. Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Güç Temelleri ve Politik Davranış Sergileme Sıklıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Katsayıları

	Dışadönüklük	Özdsiplin	Nevrotiklik	Uzlaşılabilirlik	Gelişime Açıklık
Politik Davranış Sergileme Sıklığı	,360**	,226**	,089	,033	,217**
Pozisyona Bağlı Güç Temelleri	,242**	,119*	,295**	,208**	-,142*
Kişisel Güç Temelleri	,384**	,351**	-,283**	-,196**	,643**

** p<0,01; * p<0,05

Tablo 22 incelendiğinde, tepe yöneticilerin dışadönüklük ve özdsiplin düzeyleri arttıkça hem daha fazla politik davranış sergiledikleri (r=,360; r=,226 sırasıyla) hem de kişisel (r=,384; r=,351 sırasıyla) ve pozisyona bağlı güç temellerine (r=,242; r=119 sırasıyla) daha fazla başvurdukları görülmektedir. Dışa dönüklük kişilik boyutuna ait sosyallik, girişkenlik, aktiflik ve liderlik özellikleri ile özdsiplin boyutundaki başarı odaklılık ve hırslılık özelliklerinin tepe yöneticilerini hem daha fazla etkileme girişiminde bulunmaya hem de daha fazla kişisel ve pozisyona bağlı güç kullanmaya sevk ettiği söylenebilir. Bunun yanı sıra, dışa

dönüklük ve özdsiplin kişilik özelliklerine sahip tepe yöneticilerin çalışanlar tarafından daha fazla kişisel güce sahip olarak algılanabileceği de ifade edilebilir.

Diğer taraftan tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyi arttıkça daha fazla pozisyona bağlı güç temellerine başvurdukları (r=,295); kişisel güç temellerine ise daha az yöneldikleri (r=-,283) görülmektedir. Nevrotiklik düzeyi ile politik davranış sergileme sıklığı arasındaysa anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Nevrotik bireyler, duygusal sıkıntı yaşayan, tedirgin, kaygılı, zorlu durumlarla baş etmede güçlük çeken ve çabucak olumsuz duygulara kapılan kişilerdir. Kendilerini değersiz görme eğiliminde olduklarından kendilerine güvenmemekte; sürekli kaygı duymakta ve ayrıntılar içinde takıntılı bir biçimde boğuşup durmaktadırlar. Bu özelliklerin tepe yöneticilerin hem daha az kişisel temellerine başvurmalarına hem de kişisel güç temellerinin çalışanlar nezdinde daha düşük olarak algılanmasına yol açabileceği söylenebilir. Bunun yanı sıra, tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyleri arttıkça, pozisyona bağlı güç temellerinin ardına sığınarak aslında kendi eksik ve yetersizliklerini, zorluklarla mücadele etmedeki beceri eksikliklerini kapatmaya çalışıyor olabilecekleri de ifade edilebilir.

Tablo 22'de, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça, pozisyona bağlı güç temellerine daha sık başvurdukları (r=,208); kişisel güç temellerini ise daha az kullandıkları (r=-,196) görülmektedir. Uzlaşılabilir bireyler, diğer insanlara arkadaşça davranan, başkalarıyla çalışmaktan hoşlanan, hoşgörü sınırları geniş, yumuşak kalpli kişiler olarak tanımlanabilir. Bu özelliklerden dolayı, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça, çalışanlar nezdinde ağırlıklarını korumak; örgüt içinde otorite sağlamak gayesiyle pozisyona bağlı güç temellerine daha fazla vurgu yaptıkları düşünülebilir.

Tablo 22 incelendiğinde, gelişime açıklık düzeyinin politik davranış sergileme sıklığı (r=,217) ve kişisel güç kullanımıyla pozitif (r=,643); pozisyona bağlı güç kullanımı ile de negatif yönde bir ilişkiye (r=-,142) sahip olduğu görülmektedir. Gelişime açık bireyler, entelektüel, ufku açık, özgür düşünceli, çok yönlü düşünebilen, farklı fikirlerdeki insanlarla empati kurabilen, kurallara ve mevcut otoritelere sıkı sıkıya bağlı olarak hareket etmekten hoşlanmayan kişiler olarak tanımlanabilir. Bu özelliklerinden dolayı, tepe yöneticilerin gelişime açıklık düzeyi arttıkça daha profesyonel, zorlama içermeyen, ince ve derin bir güç kullanımı olan kişisel güç temellerine yöneldiği; pozisyona bağlı güç kullanımından ise uzak durduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, bu kişilik özelliğinin tepe yöneticilerin kişisel güç temellerinin çalışanlar nezdinde daha yüksek olarak algılanmasına yol açabileceği de

düşünülebilir. Gelişime açık bireyler, farklı fikirlerdeki insanlarla empati kurabilen, onlarla rahat diyaloğa girebilen kişiler olduklarından; bu özelliklerin tepe yöneticilerini daha fazla etkileme girişiminde bulunmaya sevk ettiği de söylenebilir.

Regresyon analizine geçmeden önce bağımlı bağımsız tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon modeline dahil edilecek olan tüm bağımsız değişkenler (karizmatik güç, uzmanlık gücü, ödül gücü, meşru güç, ceza gücü, politik davranış sergileme sıklığı, nevrotiklik ve geçimsizlik) ile bağımlı değişken (örgütsel politika algısı) arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların yaşı, işletmedeki çalışma süreleri, işletmenin faaliyet süresi ve çalışan sayısı ile tepe yöneticilerinin eğitim durumlarının da örgütsel politika algısı ile ilişkili olduğu görüldüğünden; bunlar kontrol değişkenler olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 23'de görülmektedir.

Tablo 23. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.Yaş	1																							
2.Çalışma Süresi	,484**	1																						
3.Eğitim Durumu	0,029	0,085	1																					
4.Çalışan Sayısı	,258**	,189**	0,05	1																				
5.Faaliyet Süresi	,271**	,121*	-0,109	,339**	1																			
6.Tepe Yöneticisinin Yaşı	,303**	,153**	,143*	,318**	,183**	1																		
7.Tepe Yöneticisinin Eğitimi	,129*	,160**	,209**	-0,021	0,045	-0,104	1																	
8.Dışadönüklük	-0,106	-0,109	,186**	-,113*	-,233**	0,047	0,059	1																
9.Gelenekçilik	,195**	,114*	0,054	,131*	,168**	,287**	-0,108	-,386**	1															
10.Geçimsizlik	0,107	0,009	0,071	,209**	,140*	0,083	-,128*	-,301**	,553**	1														
11.Duygusal Dengelilik	-,206**	0,029	0,108	-0,066	-0,048	-,135*	0,036	,232**	-0,11	0,056	1													
12.Özdsiplin	-,178**	-,204**	-,191**	-0,032	0,072	-,201**	,143*	,232**	-,418**	-,118*	,342**	1												
13.Özdsiplinsizlik	-,156**	-0,1	0,08	-,127*	-,179**	-,239**	0,014	-,308**	0,1	0,107	-,128*	-,362**	1											
14.Nevrotiklik	,173**	-0,066	0,009	,232**	0,065	0,071	0,022	-0,006	,295**	,390**	-,113*	-,172**	,165**	1										
15.Uzlaşılabilirlik	0,077	-0,047	0,045	,113*	,135*	,207**	-0,049	0,01	,117*	,158**	0,055	-0,11	-,162**	0,076	1									
16.Gelişime Açıklık	-,255**	-,112*	0,049	-,152**	-,292**	-,170**	,146**	,528**	-,611**	-,520**	,136*	,394**	-0,106	-,257**	-,238**	1								
17.İçedönüklük	0,013	-0,076	-0,104	0,044	-0,04	-0,066	0,032	-,534**	,171**	-0,008	-,156**	-,208**	,404**	0,083	-0,087	-,171**	1							
18.Örgütsel Politika Algısı	,249**	,165**	,135	,265**	,244**	-0,081	-0,118**	-,275**	,281**	,355**	-,118*	-,419**	,165**	,424**	,177**	-,449**	0,031	1						
19.Ceza Gücü	0,089	-0,098	0,11	,236**	,176**	,177**	-,195**	0,021	0,102	,360**	,149**	0,05	-,113*	,185**	,206**	-,253**	0,0001	,235**	1					
20.Meşru Güç	,143*	-0,093	,126*	,151**	-0,052	0,1	-0,077	,264**	0,101	,299**	,217**	0,066	-0,066	,321**	,230**	-,137*	-,204**	,163**	,447**	1				
21.Ödül Gücü	-0,055	-,296**	,193**	,204**	0,078	0,079	-,245**	,343**	-0,102	,192**	0,057	,174**	-0,046	,235**	0,078	0,058	-,183**	-,116*	,517**	,495**	1			
22.Politik Davr. Serg. Sıklığı	-0,038	-,197**	-0,087	,153**	-0,004	0,019	-,204**	,360**	-,342**	-0,026	0,109	,226**	-,145*	0,089	0,033	,217**	0,03	,126*	,344**	,411**	,661**	1		
23.Karizmatik Güç	-,245**	-,198**	-,212**	-,140*	-,268**	-,181**	-,130*	,307**	-,418**	-,477**	0,061	,336**	-,145**	-,318**	-,253**	,598**	0,012	-,718**	-,323**	-0,083	0,09	,305**	1	
24.Uzmanlık Gücü	-,161**	-0,074	-0,05	-0,079	-,213**	-0,092	0,072	,422**	-,363**	-,351**	,174**	,304**	-0,098	-,179**	-0,076	,585**	-,160**	-,556**	-,225**	,198**	,149**	,278**	,690**	1
Ortalama								3,854	2,683	2,679	4,286	3,975	2,025	2,610	1,838	3,632	1,956	3,015	3,648	3,846	3,581	3,329	3,477	3,87
Standart Sapma								1,188	1,419	1,378	,659	1,049	1,140	1,325	,669	1,395	1,055	,763	,872	,626	,765	,837	1,020	0,70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.5.5. Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenlerin (karizmatik güç, uzmanlık gücü, ödül gücü, meşru güç, ceza gücü, politik davranış sergileme sıklığı, nevrotiklik ve geçimsizlik) bağımlı değişken olan örgütsel politika algısı üzerine etkisini belirlemek üzere hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizine geçmeden önce gerekli şartların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. İlk aşamada örneklem büyüklüğünün regresyon analizi için yeterli olup olmadığına Tabachnik ve Fidell (2012:123)'in öne sürmüş olduğu denklem kullanılarak bakılmıştır (N> 50+ 8m; N=örneklem büyüklüğü, m=bağımsız değişken sayısı). Örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görüldüğünden ikinci aşamaya geçilmiştir. Çoklu bağlantı olup olmadığını kontrol etmek amacıyla daha önce yapılan korelasyon analizinde bağımsız değişkenlere ilişkin korelasyon katsayılarının 0,9 ve üzeri olup olmadığına bakılmış (Pallant, 2005:142-143); tüm katsayıların 0,9'un altında olduğu görülmüştür. Kolmogirov-Smirnov testi ile değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği; saçılma diyagramı kullanılarak da doğrusallılık durumu incelenmiş; gerekli ön şartların sağlandığına karar verilmiştir.

Korelasyon analizinde örgütsel politika algısı ile ilişkili olduğu görülen katılımcıların yaşı, işletmedeki çalışma süreleri, işletmenin çalışan sayısı, faaliyet süresi ve tepe yöneticilerin eğitim durumları kontrol değişkenler olarak belirlenmiştir. Kontrol değişkenleri, sınıflamalı ölçek türünde olması sebebiyle; iki düzeye indirilerek yeniden kodlanmış ve düzeylerden biri dışta tutularak diğeri kukla değişkene (dummy) dönüştürülmüştür. Araştırmalarda sınıflama ölçeğine giren kategorik değişkenlerin bağımsız değişken üzerindeki etkisi belirlenmek istendiğinde; söz konusu değişkene ilişkin düzeylerden birisi dışarıda tutulmakta; diğer düzeyler ise "kukla" (dummy) olarak ifade edilen yapay değişkenlere dönüştürülerek analize dahil edilmektedir. Bu durumda, analiz sonuçları dışta tutulan düzeye (kategoriye) göre yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2011:92). Kategorik değişkenlere ilişkin kukla değişken (dummy) kodlamaları aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

- Katılımcının yaşı için kukla değişken:
  (46 ve üzeri):1 ve (26-45 yaş aralığı):0
- Katılımcının işletmedeki çalışma süresi için bir kukla değişken:
  (15 yıl ve üzeri):1 ve (14 yıl ve altı):0
- İşletmenin faaliyet süresi için kukla değişken:

(11 yıl ve üzeri):1 ve (10 yıl ve aşağısı):0

- İşletmedeki çalışan sayısı için kukla değişken:
  (250 ve üzeri):1 ve (50-249):0
- Tepe yöneticisinin eğitim durumu için kukla değişken:
  (İlöğretim ve Lise):1 ve (Yüksekokul, Lisans, Lisansüstü):0

Regresyon analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada kontrol değişkenleri; ikinci aşamada ise bağımsız değişkenler olan güç temelleri (meşru güç, ceza gücü, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü), politik davranış sergileme sıklıkları, nevrotiklik ve geçimsizlik analize dahil edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ANOVA tablosundan kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F_{(13,301)}=40,099$, $p<0,01$). Bağımsız değişkenlere ilişkin tolerans değerleri 0,10'dan büyük (0,298-0,799 arasında); varyans büyütme faktörleri (VIF) de 10'dan düşük olması sebebiyle (1,324-3,350 arasında) bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Pallant, 2005:150). Otokorelasyon problemi olup olmadığını belirlemek üzere ise Durbin-Watson katsayısına bakılmıştır. Durbin Watson istatistiği 1,829 olarak elde edilmiştir. Durbin-Watson'a ilişkin kritik değerler d istatistiği tablosunda d_L=1,10 ve d_U =1,54 olarak kabul edilmektedir (Güriş ve Astar, 2014:329). Elde edilen değerin d istatistiği tablosunda (Güriş ve Astar, 2014:421) 4-d_L ve 4-d_U arasında (kararsız bölge) yer aldığı görülmüş; dolayısıyla otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Güriş ve Astar, 2014:329). Bunun yanı sıra, regresyon analizinde doğrusallık ve normallik varsayımlarını güçleştiren uç değerler olup olmadığı kontrol edilmiştir Bağımlı değişkene ilişkin uç değerler olup olmadığını tespit etmek üzere standartlaştırılmış hata (artık) değerlerine bakılmıştır. Maksimum değerin (2,128)< 3,3, minimum değerin ise (-2,036) >-3,3 olmasından dolayı; bağımlı değişkende uç değerler olmadığı sonucuna varılmıştır (Pallant, 2005:143). Bunun yanı sıra, hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlere ait uç değerlerin regresyon modelinin tümü üzerindeki birlikte etkisini gösteren Cook uzaklık ölçüsünün 1'den küçük olduğu (Min.0,000; Max:0,033; Ort:0,004) görülmüştür. Dolayısıyla uç değerler olmadığına karar verilmiştir (Stevens, 2009:109). Son olarak, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı ve puanların normal dağılım gösterip göstermediği saçılma diyagramı kullanılarak incelenmiştir. Stevens (2009:90), Tabachnick ve Fidell (2012:125-127); normallik, doğrusallık ve eş varyanslılık (homoscedasticity) varsayımlarının grafikle incelenmesinde; varsayımların karşılandığına, modelin kabul edilebilir nitelikte olduğuna dair gösterge niteliği taşıyan en kullanışlı grafiğin X ekseninde yer alan

standartlaştırılmış tahmini değerler (standardized predicted values) ile Y ekseninde yer alan standartlaştırılmış hata (artık) değerleri (standardized residual) arasındaki ilişkiyi gösteren grafik olduğunu belirmektedir. Elde edilen grafikte değerlerin; Y ekseninde 0 değerinden başlayacak şekilde çizilecek farazi bir yatay doğru etrafında saçılma gösterdiği; dolayısıyla regresyon analizi varsayımlarının karşılandığı ve modelin kabul edilebilir nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Stevens, 2009:90-91; Tabachnick ve Fidell, 2012:127). Ayrıca standartlaştırılmış hata (artık) değerlerine ilişkin elde edilen Histogram, Normal P-Plot ve kısmi ilişkileri ele alan saçılma diyagramlarıyla doğrusallık ve normal dağılım varsayımlarının karşılandığı teyit edilmiştir. Yapılan değerlendirmelerden hareketle elde edilen sonuçlar Tablo 24'de görülmektedir.

Tablo 24. Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri ve Politik Davranış Sergileme Sıklıklarının Örgütsel Politika Algısı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SHB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
MODEL 1							
Sabit	2,856	,105	-	27,159	,000	-	-
Kontrol Değişkenler							
Katılımcının Yaşı	,233	,101	,136	2,297	,022	,249	,130
Katılımcının İşletmedeki Çalışma Süresi	,155	,119	,076	1,307	,192	,107	,074
İşletmedeki Çalışan Sayısı	,399	,090	,251	4,453	,000	,265	,246
İşletmenin Faaliyet Süresi	,061	,102	,033	,598	,550	,100	,034
Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu	-,214	,083	-,139	-2,582	,010	-,118	-,145
R=,354 R^2=,125 F(5,309)=8,844 p=,000							
MODEL 2							
Sabit	4,435	,304	-	14,587	,000	-	-
Kontrol Değişkenler							
Katılımcının Yaşı	,075	,072	,044	1,042	,298	,249	,060
Katılımcının İşletmedeki Çalışma Süresi	,030	,088	,015	,336	,737	,107	,019
İşletmedeki Çalışan Sayısı	,191	,062	,120	3,078	,002	,265	,175
İşletmenin Faaliyet Süresi	,014	,073	,008	,195	,845	,100	,011
Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu	-,017	,060	-,011	-,283	,777	-,118	-,016
Bağımsız Değişkenler							
Ceza Gücü	-,041	,046	-,045	-,892	,373	,266	-,051
Meşru Güç	,175	,062	,143	2,810	,005	,163	,160
Ödül Gücü	-,207	,051	-,219	-4,063	,000	-,116	-,228
Politik Davranış Sergileme Sıklığı	,211	,047	,232	4,456	,000	-,126	,249
Geçimsizlik	-,053	,043	-,056	-1,229	,220	,355	-,071
Nevrotiklik	,182	,040	,184	4,582	,000	,424	,255
Karizmatik Güç	-,432	,048	-,577	-9,042	,000	-,718	-,462
Uzmanlık Gücü	-,199	,059	-,183	-3,363	,001	-,556	-,190
R=,796 R^2=,634 Δ R^2=,509 F(13,301)=40,099 p=,000							

Regresyon analizi iki aşamada tamamlanmıştır. Analize ilk aşamada örgütsel politika algısındaki toplam varyansın %12,5'ini açıklayan kukla değişkenler olarak düzenlenen kontrol değişkenleri alınmıştır. İkinci aşamada ise analize bağımsız değişkenler dahil edilmiş;

bağımsız değişkenlerin örgütsel politika algısına ilişkin varyansın %50,9'unu açıkladığı görülmüştür. Tüm değişkenler (kontrol ve bağımsız değişkenler) örgütsel politika algısı ile anlamlı bir ilişki vermekte; örgütsel politika algısının %63,4'ünü açıklamaktadır [R=,796, R^2=,634, F(13,301)=40,099, p=,000].

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden sadece işletmedeki çalışan sayısının örgütsel politika algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β=,120; p=0,002). Buna göre, personel sayısı 250 ve üzeri olan işletmelerde çalışan katılımcıların örgütsel politika algıları, personel sayısı 50-249 aralığında olan işletmelerdeki katılımcılardan daha fazladır.

Tablo 24 incelendiğinde, tepe yöneticisinin nevrotiklik düzeyinin örgütsel politika algısını pozitif yönde etkilediği (β=,184; p=,000) ancak geçimsizlik özelliğinin örgütsel politika üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı (önemli) bir etkiye sahip olmadığı (β=-,056; p=,220>0,05) görülmektedir. Dolayısıyla, "tepe yöneticisinin nevrotiklik düzeyi örgütsel politika algısını etkilemez" olarak oluşturulan yokluk hipotezi reddedilirken; "tepe yöneticisinin geçimsizlik düzeyi örgütsel politika algısını etkilemez" şeklindeki yokluk hipotezi reddedilememektedir.

Tablo 24'e bakıldığında, meşru gücün örgütsel politika algısını pozitif yönde etkilediği (β=,143; p=.005); ceza gücünün örgütsel politika algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı (önemli) bir etkiye sahip olmadığı (β=-,045; p=,373); ödül gücünün ise örgütsel politika algısını negatif yönde etkilediği (β=-,219; p=,000) görülmektedir. Dolayısıyla, pozisyona bağlı güç temellerinden meşru ve ödül gücüne ilişkin oluşturulan yokluk hipotezleri reddedilirken; ceza gücüne ilişkin geliştirilen "tepe yöneticisine ilişkin algılanan ceza gücü örgütsel politika algısını etkilemez" şeklindeki yokluk hipotezi reddedilememektedir.

Tablo 24'te, hem karizmatik hem de uzmanlık gücünün örgütsel politika algısını negatif yönde etkilediği [Karizmatik Güç: (β=-,577; p=,000); Uzmanlık Gücü: (β=-,183; p=,001)] görülmektedir. Dolayısıyla, hem karizmatik hem de uzmanlık gücünün örgütsel politika algısını etkilemediğini varsayan yokluk hipotezleri reddedilmektedir. Bunun yanı sıra, tepe yöneticilerine ilişkin algılanan politik davranış sergileme sıklığının örgütsel politika algısını pozitif yönde etkilediği görülmektedir (β=,232; p=,000). Dolayısıyla, tepe

yöneticilerinin politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısını etkilemediğini varsayan yokluk hipotezi reddedilmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel politika algısının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği ise aşağıdaki gibidir:

Örgütsel Politika Algısı= 4435+0,075*Katılımcının Yaşı+0,030*Katılımcının Çalışma Süresi+0,191*İşletmedeki Çalışan Sayısı+0,014*İşletmenin Faaliyet Süresi+-0,017*Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu+-0,041*Ceza Gücü+0,175*Meşru Güç+-207*Ödül Gücü+0,211*Politik Davranış Sergileme Sıklığı+-0,053*Geçimsizlik+0,182*Nevrotiklik+ -0,432Karizmatik Güç+-0,199*Uzmanlık Gücü

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, tepe yöneticilerinin nevrotiklik düzeyleri, meşru güç kullanımları ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısını pozitif yönde etkilediği; geçimsizlik düzeyleri ve ceza gücü kullanımlarının ise örgütsel politika algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı (önemli) bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Ödül gücü ise öngörülenin aksine örgütsel politika algısını negatif yönde etkilemektedir. Lo ve Ramayah, (2011:101), insanların ceza gücünden ziyade ödüllere karşı daha duyarlı olduğunu belirtmekte; ödüllendirmenin amir çalışan ilişkisini olumlu yönde etkilediği ve yöneticiden tatmin olma düzeyini artırdığı görülmektedir (Sims ve Szilagyi, 1975; Podsakoff, Todor ve Skov, 1982; Rahim vd.,1994). Bu yüzden, tepe yöneticilerin ödül gücüne başvurma sıklıkları arttıkça; katılımcıların hem amirlerine hem de örgütsel çevreye karşı daha olumlu duygu ve düşünceler besledikleri; dolayısıyla da çalıştıkları kurumu da daha az politik olarak algıladıkları söylenebilir.

Kişisel güç temellerinden hem karizmatik hem de uzmanlık gücünün örgütsel politika algısını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Kişisel güç temellerinin, çalışanlar tarafından olumlu karşılanması (Rahim,1994; Rahim ve Buntzman, 1989; Gupta ve Sharma, 2008); psikolojik güçlendirmeye katkıda bulunması (Randolph ve Kemery, 2011) ve örgütteki psikolojik iklimi de pozitif yönde etkilemesi (Ward, 1998) sebebiyle katılımcıların örgüte ilişkin politik algılarının da daha düşük olmasına yol açtığı söylenebilir.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında; örgütsel politika algısı üzerinde etkisi en yüksek olan değişkenin karizmatik güç (β=-,577; p=,000) olduğu görülmektedir. Karizmatik güce ilişkin ana tema, çalışanları dışsal güdüleme araçları ile

örgüt amaçlarına yöneltmekten ziyade; çalışanlarda şevk, istek, heyecan ve coşku uyandırarak onları harekete geçirmektir. Karizmatik liderler çalışanlara grup aidiyeti kazandırmakta; çalışanların yaptıkları işi ve örgütsel amaçları daha anlamlı bulmalarını sağlamaktadır. House (1977), Burns (1978) ve Bass (1985); karizmatik liderlerin çalışanları bireysel çıkarlarından ziyade, daha büyük, daha anlamlı ve önemli bir amaç uğruna çaba sarf etmeleri yönünde harekete geçirdiklerini belirtmektedir. Karizmatik liderler, çalışanların dar bağlamlı, kısır düşünce yapılarından (ben merkezci, hazcı, rasyonel-ekonomik); odağında takım ruhu, amaçlılık ve moral değerler olan daha geniş ve gelişmiş düşünce yapılarına doğru geçmelerini sağlamakta onlarda bir zihniyet dönüşümü yaratmaktadır (Shamir, House ve Arthur, 1993:579). Bu zihniyet dönüşümünün, karizmatik gücün örgütsel politika algısı üzerindeki öne çıkan, negatif yönlü etkisinin temel sebebi olduğu düşünülmektedir. Bu dönüşümün, örgütlerde hem politik davranışların yoğunlaşmasını engellediği hem de çalışanların lidere ve örgüte karşı daha olumlu duygular beslemelerini sağlayarak örgütsel politika algılarının da azalmasına yol açtığı söylenebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, karizmatik gücün örgütsel politika algısı üzerinde negatif yönde, diğer değişkenlere kıyasla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden tepe yöneticisine ilişkin hangi kişisel özelliklerin karizmatik güce etki ettiği incelenmiştir. Korelasyon analizinde karizmatik güçle ilişkili olduğu görülen tepe yöneticisinin yaşı ve eğitim durumu ile beş faktör kişilik boyutları analize dahil edilmiştir. Regresyon analizine geçmeden önce, kategorik değişkenler kukla değişkenlere dönüştürülmüş; gerekli şartların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiş ve varsayımların karşılandığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar Tablo 25'te görülmektedir.

Tablo 25. Tepe Yöneticisinin Yaşı, Eğitim Durumu ve Kişilik Özelliklerinin Karizmatik Gücü Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SHB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,083	,340	-	9,065	,000	-	-
Tepe Yöneticisinin Yaşı	-,082	,054	-,067	-1,514	,131	-,181	-,086
Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu	-,221	,041	-,229	-5,360	,000	-,130	-,293
Dışadönüklük	,034	,044	,039	,762	,446	,307	,043
Özdsiplin	,112	,045	,116	2,487	,013	,336	,141
Nevrotiklik	-,119	,034	-,154	-3,490	,001	-,318	-,195
Uzlaşılabilirlik	-,168	,067	-,110	-2,490	,013	-,253	-,141
Gelişime Açıklık	,357	,041	,488	8,600	,000	,598	,441
R=,679 R^2=,462 F(7,307)=37,590 p=,000							

Tablo 25 incelendiğinde, tepe yöneticisine ilişkin demografik özelliklerden yaş ve eğitim durumu ile beş faktör kişilik boyutlarından aldıkları puanların (dışadönüklük,

özdsiplin, nevrotiklik, uzlaşılabilirlik ve gelişime açıklık) karizmatik güce ilişkin varyansın %46,2'sini açıkladığı görülmektedir [R=,679, R^2=,462, F(7,307)=37,590, p=,000].

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, tepe yöneticisine ilişkin demografik özelliklerden sadece eğitim durumunun karizmatik güç üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β=-,229; p=0,000). Buna göre, ilköğretim/lise mezunu tepe yöneticilere ilişkin algılanan karizmatik güç diğer tepe yöneticilerden daha fazladır. Bunun sebebi, ilköğretim/lise mezunu olan tepe yöneticilerin iş hayatına daha erken girmeleri, işin çekirdeğinden yetişmeleri ve uygulamalı bir zanaat olan yönetim sanatını hayatın içinde pişerek öğrenmeleri olabilir.

Kişilik özelliklerinden özdisiplin ve gelişime açıklığın tepe yöneticisine ilişkin algılanan karizmatik gücü pozitif yönde etkilediği [(Özdsiplin: β=,116; p=0,013); (Gelişime açıklık: β=,488; p=0,000)] ; nevrotiklik ve uzlaşılabilirliğin ise negatif yönde etkilediği görülmektedir [(Nevrotiklik: β=-,154; p=0,001); (Uzlaşılabilirlik: β=-,110; p=0,013)]. Dışa dönüklük ise karizmatik güç üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı (önemli) bir etkiye sahip değildir (β=,039, p=,446). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında, karizmatik güç üzerinde etkisi en yüksek olan değişkenin gelişime açıklık (β=,488; p=,000) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre karizmatik gücün yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği ise aşağıdaki gibidir:

Karizmatik Güç=3083+-0,082*Tepe Yöneticisinin Yaşı+-0,221*Tepe Yöneticisinin Eğitim Durumu+0,034*Dışadönüklük+0,112*Özdsiplin+-0,119*Nevrotiklik+-0,168*Uzlaşılabilirlik + 0,357*Gelişime Açıklık

Kişilik özellikleri açısından değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlar, tepe yöneticilerin özdsiplin ve gelişime açıklık düzeyleri arttıkça katılımcılar tarafından daha çok karizmatik bulunduklarını; nevrotiklik ve uzlaşılabilirlik düzeylerinin artmasıyla beraber de daha az karizmatik olarak algılandıklarını göstermektedir. Olumlu bir kişilik özelliği olan uzlaşılabilirliğin tepe yöneticisine ilişkin algılanan karizmatik gücü negatif yönde etki etmesi ise dikkat çekicidir. Uzlaşılabilirlik kişilik boyutu, diğer insanlardan onay alma ve kabul görme, başkalarıyla iyi geçinme, ahenk ve uyuma öncelik verme, ilişkileri pürüzsüz bir şekilde sürdürme gibi eğilimleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu durum, tepe yöneticilerin çalışanlar nezdinde uzlaşmacı, herkesi memnun etme gayretinde olan, karar ve eylemlerinin ardından güçlü bir şekilde durmakta zorlanan; güç ve kararlılıktan yoksun bir figür olarak algılanmasına; dolayısıyla da daha az karizmatik olarak algılanmasına yol açtığı düşünülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların birlikte çalıştıkları tepe yöneticilerini duygusal olarak dengeli, özdsiplinli, dışa dönük, uzlaşılabilirlik düzeyleri düşük ve kısmen de gelişime açık olarak tanımladıkları görülmüştür. Elde edilen bu sonucun, Zhao ve Seibert (2006) araştırma bulgularıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmacılar, girişimcilerin kişilik özellikleri bakımından yöneticilerden ayrıldığını; girişimcilerin özdsiplinli gelişime açık; daha az uzlaşılabilir ve daha fazla duygusal olarak dengeli olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya konu olan tepe yöneticilerin büyük bir kısmının (%96,2) aynı zamanda işletme sahibi olduğu düşünüldüğünde; elde edilen sonuçların Zhao ve Seibert (2006)'in öne sürmüş olduğu girişimci kişilik profili ile paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırmaya konu olan tepe yöneticilerin ara sıra etkileme taktiklerine başvurdukları (bir diğer ifadeyle, politik davranış sergiledikleri) tespit edilmiştir. Tepe yöneticilerin en fazla rasyonel ikna ve işbirliği taktiğine başvurdukları; en az da yasal dayanak ve değişim taktiklerini kullandıkları görülmüştür. Ancak, elde edilen sonuçlar, katılımcıların tepe yöneticilerinin kendilerini etkilemek gayesiyle hareket ettiklerinin ve bunun için de taktik kullandıklarının farkında oldukları kısmını yansıtmaktadır. Dolayısıyla tepe yöneticilerin daha sık etkileme girişiminde bulundukları fakat sahip oldukları politik yetenek sayesinde katılımcılar nezdinde herhangi bir etkileme taktiği kullanmadıkları ve karşı tarafı etkileme amacı gütmediklerine dair bir izlenim uyandırmış olabilecekleri de düşünülebilir.

Tepe yöneticilerine ilişkin algılanan güç temelleri incelendiğinde; meşru ve uzmanlık gücünün öne çıktığı; bunları sırasıyla ceza, ödül ve karizmatik gücün izlediği görülmüştür. Tepe yöneticilerinin hem pozisyona bağlı hem de kişisel güç temellerine başvurdukları ancak göreceli olarak pozisyona bağlı güç temellerine daha fazla vurgu yaptıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel politika algılarına ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında; verilen cevapların her ne kadar kesinlikle katılıyorum (5,00) ve kesinlikle katılmıyorum (1,00) arasında değişkenlik gösterdiği görülse de ortalama puan açısından; katılımcıların örgütün politik olup olmadığına dair görüşlerinde kararsız oldukları gözlemlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, örgütün katılımcılar tarafından politik olarak görülmediği ancak tam anlamıyla politikadan uzak olarak da algılanmadığı sonucuna varılmıştır. Faaliyet süresinin minimum 26 yıl; çalışan sayısının da 250 ve üzeri olduğu örgütlerde çalışan katılımcıların örgütsel

politika algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin faaliyet süresi uzadıkça; yapılan işlerin nicelik ve çeşidinin arttığı; örgütsel süreç ve faaliyetlerin daha fazla karmaşıklaştığı; bölümlerde uzmanlaşmaya gidildiği; bu durumun da örgütsel ödül ve kaynaklara ulaşmada rekabet ve çatışmaları beraberinde getirdiği söylenebilir. Bunun yanı sıra, çalışan sayısının artması da örgüt üyeleri arasında potansiyel çatışma ve anlaşmazlıkların ortaya çıkma ihtimalini artırması muhtemeldir. Tüm bunlar bir arada değerlendirildiğinde, faaliyet süresi daha uzun ve çalışan sayısı daha fazla olan örgütlerde algılanan örgütsel politikanın da daha fazla olması beklenilen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların yaşı ve işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel politika algılarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Yaşı 46 ve üzeri olan katılımcıların çalıştıkları kurumu diğer iki yaş grubundaki [(35 yaş ve altı); (36-45)] katılımcılardan daha fazla politik olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Yaşın artmasıyla beraber bireyin iş hayatında geçirdiği sürenin de artacağı; bu durumun kişinin iş hayatına ilişkin gözlemlerinin biraz daha derinlik kazanmasına; örgütsel çevreyi daha dikkatli bir şekilde gözlemlemesine; dolayısıyla da algıladıkları örgütsel politikanın da daha fazla olmasına yol açacağı ifade edilebilir. Bunun yanı sıra, mevcut işletmelerinde minimum 15 yıl geçirmiş katılımcıların çalıştıkları kurumu, işletmedeki çalışma süreleri maksimum 7 yıl olan katılımcılardan daha fazla politik olarak algıladıkları görülmüştür. Bireyin bir işletmedeki çalışma süresi arttıkça; çalıştığı kurumu daha iyi tanıyacağı; örgüt üyeleri arasındaki ilişki ağlarını daha rahat okuyabileceği; dolayısıyla da algıladıkları örgütsel politikanın da daha fazla olacağı söylenebilir.

Pozisyona bağlı güç kullanımının, en fazla tepe yöneticisinin ilköğretim/lise mezunu olduğu örgütlerde görülmüştür. Eğitim düzeyi düştükçe tepe yöneticilerin daha geleneksel bir yönetim zihniyetine sahip oldukları; bu yüzden de daha fazla pozisyona bağlı güç temellerine başvurdukları söylenebilir. Bunun yanı sıra, ilköğretim/lise mezunu tepe yöneticilere ilişkin algılanan politik davranış sergileme sıklıklarının da daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim/lise mezunu olan tepe yöneticilerin diğer tepe yöneticilere kıyasla etkileme taktiklerini kullanırken karşı tarafta etkileme gayesiyle hareket ettiklerine ve politik olduklarına dair bir intiba bıraktıkları; dolayısıyla da katılımcılar tarafından daha sık politik davranış sergiliyor şeklinde algılandıkları ifade edilebilir. Diğer taraftan, tepe yöneticisinin ilköğretim/lise mezunu olduğu örgütlerde politik algının da daha az olduğu görülmüştür. Bu durumun sebebi, tepe yöneticisinin eğitim düzeyi düştükçe tepe yöneticisine ilişkin algılanan karizmatik gücün artması (r=-,130; p=,000) ve karizmatik gücün de örgütsel politika algısını

negatif yönde etkilemesi (β=-,577; p=,000) olabilir. Bir diğer ifadeyle, ilköğretim/lise mezunu tepe yöneticilerin katılımcılar tarafından daha fazla karizmatik bulunduğu; söz konusu tepe yöneticilerine ilişkin algılanan karizmatik gücün de katılımcıların örgütü daha az politik olarak değerlendirmelerine yol açtığı söylenebilir.

Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları etkileme taktikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre, tepe yöneticilerin dışadönüklük düzeyleri arttıkça; baskı ve yasal dayanak hariç diğer tüm etkileme taktiklerini kullanım sıklıklarının da arttığı görülmüştür. Diğer taraftan, dışadönüklüğün baskı ve yasal dayanak sunma ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dışa dönük bireyler diğer insanlarla birlikte olmaktan keyif alan; başkalarıyla çabucak diyalog kurabilen; canlı, enerjik, konuşkan ve girişken kişilerdir. Bu nedenle, tepe yöneticilerin dışadönüklük düzeyleri arttıkça ilişkilerde gerginlik yaratan; gayri şahsi, manipülatif bir özelliğe sahip olan baskı ve yasal dayanak gibi sert taktiklerden kaçındıkları söylenebilir. Tepe yöneticilerin dışa dönüklük düzeyleri arttıkça baskı ve yasal dayanak hariç diğer tüm etkileme taktiklerini kullanım sıklıklarının artmasının altında yatan neden ise dışa dönük tepe yöneticilerin insanlarla daha fazla diyalog kurma isteği ve eğiliminde olmaları; dolayısıyla da daha fazla etkileme girişiminde bulunmaları olarak düşünülebilir.

Tepe yöneticilerin gelenekçilik düzeyi arttıkça daha fazla yasal dayanak sunma taktiğini kullandıkları; baskı ve yasal dayanak hariç diğer tüm etkileme taktiklerine ise daha az başvurdukları görülmüştür. Tepe yöneticilerin gelenekçilik düzeyi ile baskı taktiği arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Gelenekçi bireyler, daha çok bilindik, denenmiş, işe yararlılığı kanıtlanmış şeylere yönelmekte; yeni şeyler denemektense bilineni tercih etmektedir. Dolayısıyla, tepe yöneticilerin gelenekçilik düzeyi arttıkça daha çok yasal dayanak sunarak çalışanlara iş gördürmeyi tercih etmesi olağan bir sonuç olarak düşünülebilir. Tepe yöneticilerin gelenekçilik düzeyi arttıkça yasal dayanak ve baskı haricinde diğer tüm etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının azalması da; bu kişilerin yönetmelik, sözleşme, örgütsel kural ve politikaları kendilerine referans noktası olarak alması; dolayısıyla da etkileme girişiminde bulunmayı gerekli görmemeleri olabilir.

Tepe yöneticilerin geçimsizlik düzeyi arttıkça baskı, yasal dayanak ve değişim taktiklerini daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Baskı, yasal dayanak ve değişim taktikleri bireyler arası diyaloğu içerik ve nitelik bakımından güçlendirip zenginleştirmeyen;

bünyesinde ilişki kalitesini artırma amacı barındırmayan taktikler olarak tanımlanabilir. Geçimsiz bireyler ise, düşmanca tavırlar sergileyen kuşkucu kişiler olup işbirliğinden ziyade kendi çıkarları ve inançları doğrultusunda hareket etme eğilimindedirler. Dolayısıyla tepe yöneticilerin geçimsizlik özelliği arttıkça; baskı, yasal dayanak ve değişim gibi ilişki kalitesini artırmayan; gayri şahsi, manipülatif nitelikteki taktiklere başvurma sıklıklarının da artması doğal bir sonuç olarak görülebilir. Bunun yanı sıra, tepe yöneticilerin geçimsizlik düzeyi arttıkça, yumuşak taktikler olan kişisel çekicilik, övme, danışma ve ilham verici çekiciliğe daha az başvurdukları görülmektedir. Yumuşak taktikler zorlama içermeyen, çalışanların değer sistemleri, duygu ve düşüncelerinde bir dönüşüm gerçekleştirmeyi hedef alan taktikler olduğundan bireyin geçimsizlik düzeyi arttıkça bu taktiklere daha az yönelmesi de beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tepe yöneticilerin duygusal dengelilik düzeyleri arttıkça, baskı, değişim, rasyonel ikna ve ilham verici çekiciliğe daha fazla başvurdukları görülmektedir. Diğer etkileme taktikleri ile duygusal dengelilik arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Elde edilen sonuçlar, tepe yöneticilerin duygusal olarak dengelilik düzeyleri arttıkça hem rasyonel (rasyonel ikna) hem de sert (baskı ve değişim) ve yumuşak (ilham verici çekicilik) taktiklere yöneldiklerini ancak ilişki derecelerinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Özdsiplin düzeyi ile kişisel çekicilik, övme, danışma, ilham verici çekicilik, rasyonel ikna, işbirliği ve bilgilendirme taktikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer etkileme taktikleri (baskı, yasal dayanak, koalisyon ve değişim) ile özdsiplin arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Elde edilen sonuçlar, tepe yöneticilerin özdsiplin düzeyleri arttıkça; çalışanların değer sistemlerinde duygu ve düşüncelerinde bir dönüşüm gerçekleştirmeyi hedef alan, herhangi bir zorlama içermeyen yumuşak taktiklere yöneldiklerini göstermektedir. Özdsiplinli bireyler, aldıkları kararlarda, attıkları adımlarda temkinli davranan; başarı ve hedef odaklı, çalışkan, sorun çıkmadan bunun önlemini alan kişiler olarak tanımlanabilir. Tepe yöneticilerin özdsiplin düzeyleri arttıkça hedeflerini gerçekleştirmek üzere; çalışanlarla ilişkileri zedelemeden; çalışanların değer sistemlerinde duygu ve düşüncelerinde bir dönüşüm sağlamaya çalışarak amaçlarına ulaşmaya çalıştıkları; dolayısıyla da daha çok yumuşak taktiklere yöneldikleri söylenebilir. Diğer taraftan tepe yöneticilerin özdsiplinsizlik düzeyleri arttıkça daha az övme, ilham verici çekicilik, rasyonel ikna, işbirliği ve bilgilendirme taktiklerine başvurdukları görülmektedir.

Diğer etkileme taktikleri ile özdsiplinsizlik arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır.

Tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyi arttıkça daha az baskı taktiğini kullandıkları; daha fazla yasal dayanak, danışma, ve koalisyon taktiklerine yöneldikleri görülmektedir. Nevrotik bireyler, duygusal sıkıntı yaşayan, tedirgin, kaygılı, zorlu durumlarla baş etmede güçlük çeken ve çabucak olumsuz duygulara kapılan kişiler olarak tanımlanabilir. Bu yüzden tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyleri arttıkça istek ve taleplerini yasal dayanakların ardına sığınarak öne sürdükleri; danışma ve koalisyon taktikleri ile kendilerine güç ve destek toplamaya çalıştıkları, dolayısıyla da baskı taktiğinden kaçındıkları söylenebilir.

Uzlaşılabilirlik ile sadece baskı ve ilham verici çekicilik taktikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyi arttıkça daha az baskı ve ilham verici çekicilik taktiklerine yönelmektedir. Uzlaşılabilir bireyler, arkadaş canlısı, işbirliği yönelimli, yardımsever ve şefkatli kişiler olarak tanımlanabilir. Uzlaşılabilir kişilerin en belirgin özellikleri, grup ahengine, uyumlu insan ilişkilerine ve diğerlerinden onay ve kabul görmeye önem vermeleridir. Bu sebeple, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça amir çalışan ilişki kalitesini zedeleyecek nitelikte olan baskı taktiğini daha az tercih etmeleri beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Diğer taraftan, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça daha az ilham verici çekicilik taktiğine yöneldikleri görülmektedir. İlham verici çekicilik insanlar üzerinde istek, heyecan şevk ve coşku uyandırmak suretiyle onları dönüşüme uğratarak harekete geçirmeyi hedeflediğinden; öncelikleri başkalarının onaylayacağı biçimde davranmak olan uzlaşılabilir kişilerin ilham verici bir çekicilik sunarak insanları harekete geçirmeyi hedeflemediği; daha çok ilişkileri pürüzsüz bir biçimde sürdürmeye önem verdikleri söylenebilir.

Tepe yöneticilerin gelişime açıklık düzeyi arttıkça daha az baskı ve yasal dayanak taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Gelişime açıklık düzeyinin; baskı, yasal dayanak ve değişim hariç diğer tüm etkileme taktikleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Gelişime açıklık ile değişim taktiği arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Gelişime açık bireyler, entelektüel, ufku açık, özgür düşünceli, çok yönlü düşünebilen, farklı düşünce ve fikirde olan insanlarla empati kurabilen kişiler olarak tanımlanabilir. Gelişime açık kişiler, kurallara ve mevcut otoritelere sıkı sıkıya bağlı olarak hareket etmemekte; hayatta her durum ve her insan için tek bir doğru veya yanlış olmadığı görüşünü savunmaktadırlar. Dolayısıyla

tepe yöneticilerin gelişime açıklık düzeyleri arttıkça zorlama içeren, manipülatif nitelikteki baskı ve yasal dayanak taktiklerini daha az kullanmaları; onun yerine daha çok rasyonel (rasyonel ikna) ve yumuşak taktiklere (kişisel çekicilik, danışma, övme, ilham verici çekicilik, işbirliği ve bilgilendirme) yönelmeleri beklenilen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Elde sonuçlar değerlendirildiğinde, tepe yöneticilerin dışadönüklük ve özdsiplin düzeyleri arttıkça hem daha fazla politik davranış sergiledikleri hem de kişisel ve pozisyona bağlı güç temellerine daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir. Dışa dönüklük kişilik boyutuna ait sosyallik, girişkenlik, aktiflik ve liderlik özellikleri ile özdsiplin boyutundaki başarı odaklılık ve hırslılık özelliklerinin tepe yöneticilerini hem daha fazla etkileme girişiminde bulunmaya hem de daha fazla kişisel ve pozisyona bağlı güç kullanmaya sevk ettiği söylenebilir. Bunun yanı sıra, dışa dönüklük ve özdsiplin kişilik özelliklerine sahip tepe yöneticilerin çalışanlar tarafından daha fazla kişisel güce sahip olarak algılanabileceği de düşünülebilir.

Diğer taraftan tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyi arttıkça daha fazla pozisyona bağlı güç temellerine başvurdukları; kişisel güç temellerine ise daha az yöneldikleri görülmektedir. Nevrotiklik düzeyi ile politik davranış sergileme sıklığı arasındaysa anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Nevrotik bireyler, duygusal sıkıntı yaşayan, tedirgin, kaygılı, zorlu durumlarla baş etmede güçlük çeken ve çabucak olumsuz duygulara kapılan kişilerdir. Kendilerini değersiz görme eğiliminde olduklarından kendilerine güvenmemekte; sürekli kaygı duymakta ve ayrıntılar içinde takıntılı bir biçimde boğuşup durmaktadırlar. Bu özelliklerin tepe yöneticilerin hem daha az kişisel temellerine başvurmalarına hem de kişisel güç temellerinin çalışanlar nezdinde daha düşük olarak algılanmasına yol açabileceği söylenebilir. Bunun yanı sıra, tepe yöneticilerin nevrotiklik düzeyleri arttıkça, pozisyona bağlı güç temellerinin ardına sığınarak aslında kendi eksik ve yetersizliklerini, zorluklarla mücadele etmedeki beceri eksikliklerini kapatmaya çalışıyor olabilecekleri de ifade edilebilir.

Korelasyon analizinde, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça, pozisyona bağlı güç temellerine daha sık başvurdukları; kişisel güç temellerini ise daha az kullandıkları görülmüştür. Uzlaşılabilir bireyler, diğer insanlara arkadaşça davranan, başkalarıyla çalışmaktan hoşlanan, hoşgörü sınırları geniş, yumuşak kalpli kişiler olarak tanımlanabilir. Bu

özelliklerinden dolayı, tepe yöneticilerin uzlaşılabilirlik düzeyleri arttıkça, çalışanlar nezdinde ağırlıklarını korumak; örgüt içinde otorite sağlamak ve geniş olan hoşgörü sınırlarının suistimal edilmesine izin vermemek amacıyla pozisyona bağlı güç temellerine daha fazla vurgu yaptıkları düşünülebilir.

Gelişime açıklık düzeyinin ise politik davranış sergileme sıklığı ve kişisel güç kullanımıyla pozitif; pozisyona bağlı güç kullanımı ile de negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Gelişime açık bireyler, entelektüel, ufku açık, özgür düşünceli, çok yönlü düşünebilen, farklı fikirlerdeki insanlarla empati kurabilen, kurallara ve mevcut otoritelere sıkı sıkıya bağlı olarak hareket etmekten hoşlanmayan kişiler olarak tanımlanabilir. Bu özelliklerinden dolayı, tepe yöneticilerin gelişime açıklık düzeyi arttıkça daha profesyonel, zorlama içermeyen, ince ve derin bir güç kullanımı olan kişisel güç temellerine yöneldiği; pozisyona bağlı güç kullanımından ise uzak durduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, bu kişilik özelliğinin tepe yöneticilerin kişisel güç temellerinin çalışanlar nezdinde daha yüksek olarak algılanmasına yol açabileceği de düşünülebilir. Gelişime açık bireyler, farklı fikirlerdeki insanlarla empati kurabilen, onlarla rahat bir şekilde diyaloğa girebilen kişiler olduklarından; bu özelliklerin tepe yöneticilerini daha fazla etkileme girişiminde bulunmaya sevk ettiği de söylenebilir.

Yapılan regresyon analizinde, tepe yöneticilerin kişilik özellikleri (nevrotiklik ve geçimsizlik), güç temelleri ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, tepe yöneticilerinin nevrotiklik düzeyleri, meşru güç kullanımları ve politik davranış sergileme sıklıklarının örgütsel politika algısını pozitif yönde etkilediği; geçimsizlik düzeyleri ve ceza gücü kullanımlarının ise örgütsel politika algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Ödül gücünün ise öngörülenin aksine örgütsel politika algısını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Lo ve Ramayah, (2011:101), insanların ceza gücünden ziyade ödüllere karşı daha duyarlı olduğuna dikkat çekmekte; amprik araştırmalar da (Sims ve Szilagyi, 1975; Podsakoff, Todor ve Skov, 1982; Rahim vd.,1994) ödüllendirmenin amir çalışan ilişkisini olumlu yönde etkilediği ve yöneticiden tatmin olma düzeyini artırdığını göstermektedir. Bu yüzden, tepe yöneticilerin ödül gücüne başvurma sıklıkları arttıkça; katılımcıların hem amirlerine hem de örgütsel çevreye karşı daha olumlu duygu ve düşünceler besledikleri; dolayısıyla da çalıştıkları kurumu da daha az politik olarak algıladıkları düşünülebilir.

Regresyon analizinde, kişisel güç temellerinden hem karizmatik hem de uzmanlık gücünün örgütsel politika algısını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kişisel güç temellerinin, çalışanlar tarafından olumlu karşılanması; psikolojik güçlendirmeye katkıda bulunması ve örgütteki psikolojik iklimi de pozitif yönde etkilemesi sebebiyle katılımcıların örgüte ilişkin politik algılarının da daha düşük olmasına yol açtığı söylenebilir.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında; örgütsel politika algısı üzerinde etkisi en yüksek olan değişkenin karizmatik güç (β=-,577; p=,000) olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik güce ilişkin ana tema, çalışanları dışsal güdüleme araçları ile örgüt amaçlarına yöneltmekten ziyade; çalışanlarda şevk, istek, heyecan ve coşku uyandırarak onları harekete geçirmektir. Karizmatik liderler çalışanlara grup aidiyeti kazandırmakta; çalışanların yaptıkları işi ve örgütsel amaçları daha anlamlı bulmalarını sağlamaktadır. House (1977), Burns (1978) ve Bass (1985); karizmatik liderlerin çalışanları bireysel çıkarlarından ziyade, daha büyük, daha anlamlı ve önemli bir amaç uğruna çaba sarf etmeleri yönünde harekete geçirdiklerini belirtmektedir. Karizmatik liderler, çalışanların dar bağlamlı, kısır düşünce yapılarından (ben merkezci, hazcı, rasyonel-ekonomik); odağında takım ruhu, amaçlılık ve moral değerler olan daha geniş ve gelişmiş düşünce yapılarına doğru geçmelerini sağlamakta onlarda bir zihniyet dönüşümü yaratmaktadır (Shamir, House ve Arthur, 1993:579). Bu zihniyet dönüşümünün, karizmatik gücün örgütsel politika algısı üzerindeki öne çıkan, negatif yönlü etkisinin temel sebebi olduğu düşünülmektedir. Bu dönüşümün, örgütlerde hem politik davranışların yoğunlaşmasını engellediği hem de çalışanların lidere ve örgüte karşı daha olumlu duygular beslemelerini sağlayarak örgütsel politika algılarının da azalmasına yol açtığı söylenebilir.

Regresyon analizinde, karizmatik gücün örgütsel politika algısı üzerinde negatif yönde, diğer değişkenlere kıyasla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden tepe yöneticisine ilişkin hangi kişisel özelliklerin karizmatik güce etki ettiği incelenmiştir. Tepe yöneticisine ilişkin demografik özelliklerden sadece eğitim durumunun karizmatik güç üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, ilköğretim/lise mezunu tepe yöneticilere ilişkin algılanan karizmatik güç diğer tepe yöneticilerden daha fazladır. Bunun sebebi, ilköğretim/lise mezunu tepe yöneticilerin iş hayatına daha erken girmeleri, işin çekirdeğinden yetişmeleri ve uygulamalı bir zanaat olan yönetim sanatını hayatın içinde pişerek öğrenmeleri olabilir.

Kişilik özellikleri açısından değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlar tepe yöneticilerin özdsiplin ve gelişime açıklık düzeyleri arttıkça katılımcılar tarafından daha çok karizmatik bulunduklarını; nevrotiklik ve uzlaşılabilirlik düzeylerinin artmasıyla beraber de daha az karizmatik olarak algılandıklarını göstermektedir. Olumlu bir kişilik özelliği olan uzlaşılabilirliğin tepe yöneticisine ilişkin algılanan karizmatik gücü negatif yönde etki etmesi ise dikkat çekicidir. Uzlaşılabilirlik kişilik boyutu, diğer insanlardan onay alma ve kabul görme, başkalarıyla iyi geçinme, ahenk ve uyuma öncelik verme, ilişkileri pürüzsüz bir şekilde sürdürme gibi eğilimleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu durum, tepe yöneticilerin çalışanlar nezdinde uzlaşmacı, herkesi memnun etme gayretinde olan, karar ve eylemlerinin ardından güçlü bir şekilde durmakta zorlanan; güç ve kararlılıktan yoksun bir figür olarak algılanmasına; dolayısıyla da daha az karizmatik olarak algılanmasına yol açtığı düşünülebilir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, tepe yöneticilerin örgütlerde hem politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına geçit vermemeleri hem de çalışanlar nezdinde örgüte ilişkin politik algıyı tetiklememeleri açısından bazı önerilerde bulunabilir:

- Tepe yöneticilerin, pozisyona bağlı güç temellerinden ziyade ağırlıklı olarak kişisel güç temellerine başvurmaları önerilebilir. Yapılan araştırmalar, kişisel güç temellerinin çalışanlar tarafından daha olumlu karşılandığını; çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağladığını ve örgütteki psikolojik iklimi de pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Günümüz örgütlerinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi artık çalışanların desteği ve işbirliğine daha fazla bağlı hale geldiğinden (Peabody, 1962:470); kişisel güç kullanımının hem yönetici çalışan ilişki kalitesini artıracağı hem de çalışanların örgütsel davranışlarının daha olumlu yönde olmasını sağlayacağı söylenebilir. Dolayısıyla, tepe yöneticilerinin ağırlıklı olarak kişisel güç temellerine başvurmalarının hem örgütlerde politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına ket vuracağı; hem de çalışanların örgüte ve diğer örgüt üyelerine ilişkin daha olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlayarak örgütsel politika algısını da azaltacağı ifade edilebilir.

- Tepe yöneticilerin etkileme girişiminde bulunurken çalışanlar nezdinde nasıl bir izlenim uyandırdıklarını; kullandıkları taktiklerin çalışanlar tarafından nasıl karşılanıp yorumlandığını gözlemlemeleri önerilebilir. Çünkü etkileme girişimleri, bireyler arası ilişkilerin niteliğini ve gelecekteki seyrini belirlemekte; politik aktör, karşı tarafta kendisine ilişkin olumlu veya olumsuz bir intiba uyandırmaktadır (Yukl, 2010:153).

Çalışanlar, yöneticilerinin davranışlarının altında yatan nedenin kendilerini etki altına alma olduğunu düşünmeleri halinde, çalışanlar nezdinde yöneticiye karşı bir güvensizlik oluşacak; yönetici politik olarak algılanacaktır. Bu durum, çalışanların ilerleyen zamanlarda yöneticinin tüm davranışlarının altında bir art niyet aramasına; kendilerini koruma ya da kazanımlarını artırma güdüsüyle hareket etmelerine yol açacaktır. Bunun yanı sıra, çalışanların üst yönetimin bizzat kendisinin politik davranışlar sergilediğini görmesi; örgüt içinde politik davranışların onaylandığına; hatta örgütsel faaliyet ve süreçlerin politik manevralarla yürüdüğüne ilişkin bir kanının oluşmasına da neden olacaktır. Bu yüzden, tepe yöneticilerin etkileme girişiminde bulunurken kendilerine nihai amaç olarak çalışanları istek ve talepleri yerine getirmek üzere harekete geçirmeyi hedef almamaları; çalışanların etkileme girişimlerine karşılık sergiledikleri uyma tepkilerini de her daim kendileri için bir başarı; çalışanlar açısından da bir memnuniyet veya onaylama göstergesi olarak değerlendirmemeleri gerekmektedir.

- Tepe yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerini ve buna bağlı olarak sergiledikleri tutum ve davranışlarını gözlemlemeleri ve gelişim gereksinimlerini tespit etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Kendini tanıma, eksiklik ve zayıflıklarının farkına varma ve gelişim gereksinimlerinin tespiti lider ve yöneticilerin kişisel gelişimleri açısından önemli bir yere sahiptir (Sargut, 2015:6-7). Sargut (2015:40-41)'a göre, lider yöneticilerin gelişim gereksinimlerinin merkezinde kişilik yer almakta; duygusal dengelilik/nevrotiklik kişilik boyutu da kişilikte geliştirilmesi gereken önemli bir öğe olarak karşımız çıkmaktadır. Duygusal sıkıntı yaşayan, fevri, tutarsız ve düşmanca davranışlar sergileyen, bir diğer ifadeyle çalışanlar tarafından nevrotik olarak algılanan tepe yöneticilerin; örgüt içinde güvensizlik ve belirsizlik gibi öğelerin yerleşiklik kazanmasına sebep olacakları; dolayısıyla da hem algı hem de davranış boyutunda örgütsel politikayı tetikleyebilecekleri söylenebilir. Bu nedenle, tepe yöneticilerin ne düzeyde duygusal anlamda dengeli ya da nevrotik olduklarını değerlendirmeleri, gelişme gereksinimlerini tespit etmeleri, diğer insanlarla kurdukları ilişkilerde verdikleri tepkileri ve tepki biçimlerini dikkatlice gözlemlemeleri önerilmektedir. Kişiliğe ilişkin gelişim gereksinimlerinin tespit edilmesi ve kişinin kendine ilişkin öz farkındalık geliştirmesi, çoğu insanın kişiliklerine ilişkin duyarlılıklarından ötürü çok kolay olmasa da (Sargut, 2015:40), bilinçli bir çaba gösterilerek ve gerektiğinde uzman görüşüne başvurularak ya da danışmanlık hizmeti alınarak gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

- Tepe yöneticilerin hem örgüt içinde ortaya çıkan politik faaliyetleri hem de çalışanlar nezdinde örgüte ilişkin oluşan politik algıyı bilinçli bir şekilde ele almaları ve bunun için bilinçli bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Çünkü politik faaliyetler, örgütün misyonuna ulaşmasını zorlaştırmakta; örgütü zayıflatarak kaynaklarını rasyonel bir şekilde değerlendirememesine sebep olmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003:11). Bunun yanı sıra, politik olarak algılanan örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel performans olumsuz yönde etkilenmekte; iş görenler açık vermekten kaçınmakta, diğer çalışanları yakından takip etmekte ve başkalarının kusur ve hatalarını yakalama eğilimi göstermektedirler (Yang, 2008:88). Hem politik faaliyetlerin ortaya çıkmasını hem de örgütün çalışanlar tarafından politik olarak algılanmasını engellemede tepe yöneticilere önemli görevler düştüğü söylenebilir. Her şeyden önce, tepe yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, güç kullanımları ve sergiledikleri tutum ve davranışlarla çalışanlara bir rol modeli olması gerekmektedir. Çünkü güç kontrol etme, kontrol altında tutma anlamına geldiğinden tüm dikkatler gücün olduğu yere yöneltilmekte; bir diğer ifadeyle güç konumunda olan kişilere yoğunlaştırılmaktadır (Fiske, 1993:624). Ayrıca, çalışanlar çoğunlukla örgütsel faaliyetleri üstleri ile ilişkilendirmekte; olumsuz durumların sorumlusu olarak da yöneticileri görmektedir (Drory, 1993). Dolayısıyla, tepe yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlarla çalışanlara rol modeli olması, çalışanların güvenini kazanması, örgütlerde politik davranış ve faaliyetlere geçit vermemesi; örgütsel süreç ve faaliyetlere ilişkin açık, net ve kesin kurallar belirlemesi ve her şeyden önce de kendisinin bu kurallara uyarak çalışanlara örnek olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, örgütlerde etiksel kod ve politikalar oluşturulması, gerekli eğitim programları ile bu etiksel kod ve politikaların çalışanlara aktarılması ve etkin bir kontrol mekanizması kurularak bunların örgüt içinde yerleşiklik kazanmasına çalışılması önerilebilir.

- Son olarak, tepe yöneticilerin güç konumunda olmaları sebebiyle, gücün insanlar üzerindeki metamorfik etkisi sonucu ortaya çıkabilecek bazı bilişsel ve davranışsal yanılsamalara kapılmamaları açısından kendilerini bilinçli bir şekilde gözlemlemeleri ve gerektiğinde dışarıdan danışmanlık hizmeti almaları önerilebilir. Yapılan araştırmalarda, gücün insanlar üzerindeki metamorfik etkisi sonucu gücü elinde bulunduran kişilerin, diğer örgüt üyelerine karşı duyarsızlaşabildiği, onları değersiz ve amaçlara ulaşmak için sadece birer araç olarak görebildikleri, olaylar ve insanlar karşısında daha basma kalıp yargılar geliştirebildikleri, sıklıkla sosyal normları çiğnedikleri ve gereğinden fazla iyimserlik, ego şişmesi ya da dar görüşlülükle hareket edebildikleri görülmektedir. Bu

durum, çalışanlarda güçsüzlük duygusu oluşturacağından hem örgütlerde politik davranışları tetikleyebileceği hem de çalışanların örgütü daha fazla politik olarak algılamalarına yol açabileceği söylenebilir. Dolayısıyla tepe yöneticilerin diğer örgüt üyelerine karşı üstün körü bir yaklaşım sergilememeleri, onlara kendilerini değersiz ve zayıf hissettirmekten kaçınmaları ve çalışanlarla olan ilişkilerini karşılıklı etkileşim, anlayış ve diyalog çerçevesinde yürütmeye özen göstermeleri önerilebilir.

Bütün alan araştırmalarında olduğu gibi bu çalışma da bazı kısıtlara sahiptir. Alan araştırması maliyet, zaman ve katılımcılarla birebir görüşme imkânlarının sınırlı olması gibi kısıtlar nedeniyle belirli bir bölge ve sektörde yürütülmüştür. Dolayısıyla, elde edilen bulguların diğer bölge ve sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere genelleştirilemeyeceği ifade edilebilir. Bu sebeple, bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı bölge ve sektörlerde (örneğin kamu ve hizmet sektörü) yürütülmesi hem benzer sonuçlar elde edilip edilmediğini gösterecek hem de bölge ve sektörler arası karşılaştırma olanağı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, örgütsel politika algısını etkileyebileceği düşünülen lider-üye ilişki kalitesi, katılımcıların olumlu/olumsuz duygulanım düzeyleri, sosyal mübadelelerdeki hassasiyetleri ve kişilik sinisizmi gibi değişkenlerin de analizlere dahil edilmesi araştırma konusunun ele alındığı perspektifi daha da genişletecektir.

KAYNAKÇA

ADAMS G.L., AMMETER A.P., TREADWAY D.C., FERRIS G.R., HOCHWARTER W.A., KOLODINSKY R.W (2002), "Perceptions of organizational politics: additional thoughts, reactions, and multi-level issues", *Research in Multi-Level Issues*, Vol. 1, pp. 287-94

ADLER A. (1929), *Yaşama Sanatı*, Çev.Kamuran Şipal, 8.Basım, Say Yayınları, İstanbul, 2004

ADLER A. (1933), *Sosyal Duygunun Gelişiminde Bireysel Psikoloji*, Çev.Halis Özgü, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002

ALARCON G., ESCHLEMAN K. J., BOWLİNG N. A. (2009), "Relationships between Personality Variables and Bumout: A Meta-Analysis", *Work and Stress*, Vol.23, pp.244-263

ALLEN R.W., MADISON D.L., PORTER L.W., RENWICK P.A., MAYES B.T. (1979), "Organizational politics tactics and characteristics of its actors", *California Management Review*, Vol. 22, pp. 77-83

ALLIK J., McCRAE R. R. (2002), "A Five-Factor Theory Perspective", In *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures,* Editors: Robert R. McCRAE and Jüri ALLIK, Springer Sciences and Business Media: New York, 2002, pp.303-322

ALTUNIŞIK R., COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU S., YILDIRIM E.(2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı

ANDERSON C., BERDAHL J. L. (2002), "The Experience of Power: Examining the Effects of Power on Approach and Inhibition Tendencies", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.83, pp. 1362-1377

ANDERSON C., GALİNSKY A. D. (2006), "Power, optimism, and risk-taking", *European Journal of Social Psychology*, Vol.36, pp.511–536

ANDREWS M. C., KACMAR M. K.(2001), "Discriminating among organizational politics, justice, and support", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, pp.347-366

ARGYRIS C. (1973), "Personality and Organization Theory Revisited", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, Issue 2, pp.141-167

ARONSON E., CARLSMITH J.M.(1963), "Effect of The Severity of Threat On The Devaluation of Forbidden Behavior", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.66, pp.584-588

ARONSON E., WILSON T. D., AKERT R. M.(2010), *Sosyal Psikoloji*, Çev.Okhan Gündüz, 1.Basım, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2012

ASARKAYA Ç. (2014), "Psikolojik Güçlendirme: İş Tatminine Giden Yol", 22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 22-24 Mayıs 2014, Konya, ss.27-33

ASLANARGUN E. (2010), "Örgütlerde Sosyal Güç", *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* İçinde, (Editörler: Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz), Pegem Akademi, Ankara

ATİNC G., DARRAT M., FULLER B., PARKER B. W. (2010), "Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents", *Journal of Managerial Issues*, Vol.XXII, No.4, pp.494-513

ATLI D(20129, Yetenek Yönetimi, Crea Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul

ATWATER E. L., YAMMARİNO F. J.(1996), Bases of Power In Relation To Leader Behavior: A Field Investigation, Journal of Business and Psychology, Volume 11, No.1, p.3-22

AVOLIO B., WALUMBWA F., WEBER T. (2009), "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions", *The Annual Review of Psychology*, Vol. 60, pp. 421-449

BAC M. (1996a), "Corruption and supervision costs in hierarchies", *Journal of Comparative Economics*, 22(2), pp.99–118

BAC M. (1996b), "Corruption, supervision, and the structure of hierarchies", *Journal of Law Economics and Organization*, 12(2), pp.277–298

BACHARACH S. B., LAWLER E. J (1980), *Power and politics in organizations*, San Francisco Jossey-Bass

BACON T. R. (2011), "Power and Influence", *Leadership Excellence*, Vol.28, p.10-12

BAKAN İ., BÜYÜKBEŞE T. (2010), "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), s.73-84

BALTAŞ A.(2011), *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*, 3.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul

BALDWIN S. A., KIVINIEMI T. M., SNYDER M. (2009), "A Subtle Source of Power: The Effect of Having An Expectation on Anticipated Interpersonal Power", *The Journal of Social Psychology*, 149 (1), pp.82-104

BANDURA A. (1977), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol.84, pp.191–215.

BANDURA A. (1982), "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, Vol.37, pp.122-147

BARBUTO J.E. (2000), "Influence triggers: A framework for understanding follower compliance", *Leadership Quarterly*. Vol.11, pp.365-387

BARBUTO J.E., SCHOLL R.W., HICKOX C, BOULMETIS J. (2001), "A fleld study of the relationship between leaders' anticipation of targets' resistance and targets' reports of influence tactics used by leaders in dyadic relations", *Psychological Reports*, Vol.88, pp.835- 843

BARBUTO J. E., FRITZ S. M., MARX D. (2002), "A field study examining two measures of work motivation to predict leader's influence tactics used", *The Journal of Social Psychology*, Vol.142, pp.601-616

BARBUTO J. E., MOSS J. A.(2006), "Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.12, No.3, pp.30-52

BARON R. M., BOUDREAU L. A. (1987), "An ecological perspective on integrating personality and social psychology", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.53, pp.1222–1228

BARON R. A. (1989), "Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring", *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, Vol.44, pp.196–281

BARRICK M. R., MOUNT M. K. (1991), "The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol.44, pp.1–26

BARRICK M. R., MOUNT M. K. (1993), "Autonomy as a moderator of the relationship the Big Five personality dimensions and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.715-722

BARRICK M. R., STEWART G. L., NEUBERT M. J., MOUNT M. K. (1998), "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, pp.377–391

BARRICK M. R., MOUNT M. K., JUDGE T. A. (2001), "Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.9, pp.9-30

BARRICK M. R., MITCHELL T. R., STEWART G. L.(2003), "Situational and Motivational Influences on Trait-Behavior Relationships", In Barrick M. R., Ryan A. M. (Edts.), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, (pp.60-82), CA:Jossey-Bass

BARRON F.(1965), "The Psychology of Creativity", In *New Directions in Psychology II*, pp.1-120, New York:Holt: Rinehart & Winston

BARRY B., STEWART G. L. (1997), "Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.62–78

BASS B. M.(1981), *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York

BASS B, M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd edition, New York: Free Press, 1990

BASS, B., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Practical Applications*, 3rd edition, NY: The Free Press, 1990

BAYRAK Sabahat (2001), Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II-, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt 6, Sayı 1, s.23-42

BAYRAM A. K.(2003), "İktidar Çözümlemelerinde Bir Mihenk: Michel Foucault", *Bilgi*, 7(2), s.33-47

BECERMEN M. (2010), "Nietzsche'de "Güç İstemi" Ve Hakikat İlişkisi Üzerine Bir İnceleme", *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Yıl 11, Sayı 19, s.361-370

BENNIS W., NANUS B.(19859, *Leaders: The Strategies For Taking Charge*, New York: Harper & Row

BETTENHAUSEN K. L., MURNIGHAN J. K. (1991), "The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.20–35

BIELOUS G. (1995), "Seven Power bases and How to Effectively Use Them", *Supervision*, 56 (10), pp.14-15

BİLGİN N. (1997), "Atatürk ve Karizma", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, ss.337-340

BILSKY W., SCHWARTZ S. H.(1994), "Values and Personality", *European Journal of Personality,* Vol.8, pp.163-181

BING M. N., DAVISON H., MINOR I., NOVICEVIC M. M., FRINK D. D. (2011), "The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test", *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), pp.563–577.

BLAU P. M.(1964), *Exchange And Power In Social Life*, New York: Wiley

BLAU P. M.(1956), *Bureaucracy in Modern Society*, Random House, New York

BLAU P.M.(1974), *On The Nature of Organizations*, NY: John Wiley and Sons, New York

BLICKLE G. (2000), "Do work values predict the use of intra-organizational influence strategies?", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.30, pp.196-205

BOAL K.B., BRYSON J.M., (1987), "Charismatic leadership: a phenomenological and structural approach", In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, C.A. Schriesheim (Edts.) *Emerging leadership Vistas*, (pp.11–28), Lexington, MA: D.C. Heath

BOJE D. M., WHETTEN D. A. (1981), "Effects of organizational strategies and contextual constraints on centrality and attrihutions of influence in interorganizational networks", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, pp.378-395

BOONSTRA J. J., GRAVENHORST K. M. B.(1998), "Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison Perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 7(2), pp.97-120

BOUDREAU J. W., BOSWELL W. R., JUDGE T. (2001), "Effects of Personality on Executive Career Sucess in The United States and Europer", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, pp.53-81

BÖRÜ D.(2001), "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım.Güvenilir İnsanlar Kim?", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı* (9. Ulusal ve Yönetim Kongresinde Sunulmuş Bildiri), Yayın No:10, ss.189-204

BRAINE L. G., POMERANTZ E., LORBER D., KRANTZ D. H.(1991), "Conflicts with Authority: Children's Feelings, Actions and Justifications", *Developmental Psychology*, Vol.27, pp.829-840

BRASS D. J. (1984), "Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp.518-539

BRASS Daniel J., BURKHARDT Marlene E. (1993), "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", *Academy of Management Journal,* Vol.36, No.3, pp.441-470

BRASS D. J. (2001), "Social capital and organizational leadership", In S. J. Zaccaro, R. J. Klimoski (Edts), *The nature of organizational leadership,* (pp.132-152), San Francisco: Jossey-Bass

BRATNİCKİ M., KULİKOWSKA-MROZEK M., MARZEC I., ZBİEROWSKİ P. (2007), "Empowerment and Entrepreneurship: Conceptual Issues and Empirical Tests*", Journal of Economics & Management*, Vol.3, pp.36-54

BREHM J. W.(1966), *A Theory of Psychological Reactance*, CA:Academic Press, San Diego

BREHM S. S., BREHM J. W.(1981), *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*, CA:Academic Press, San Diego

BROUER Robyn L., HARRIS Kenneth J., KACMAR K. Michele (2011), "The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships", *Journal of Organizational Behavior,* Vol.32, pp.869-885

BROWN J. R., LUSCH R. F., MUEHLING D.. D. (1983), "Conflict and Power Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels", *Journal of Retailing*, Vol.59, pp.53-80

BURSALI MOHAN Y., BAĞCI Z. (2011), "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, ss.23-41

BUI K. V., RAVEN B. H., SCHWARZWALD J. (1994). "Interpersonal Satisfaction and Influence Tactics in Close Heterosexual Relationships", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 9, pp 429–442

BURKE W. W. (1986), "Leadership as empowering others", In S. Srivastra (Edt), *Executive power: How executives influence people and organizations,* (pp.68-85), San Francisco, CA: Jossey-Bass

BURKHARDT M. E., BRASS D. (1990), "Changing patterns or patterns of change: The effect of a change in technology on social network structure and power", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.104-127

BURSALIOĞLU Z. (1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara

BÜYÜKÖZTÜRK Ş.(2011), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, 15. Baskı, Ankara

CABLE D. M., JUDGE T. A. (2003), "Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, pp.197–214

CAMPBELL W. K., RUDICH E., SEDIKIDES C. (2002), "Narcissism, self-esteem, and the positivity of self-views: Two portraits of self-love", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.28, pp.358–368

CANETTİ E.(2006), *Kitle ve İktidar*, Ayrıntı Yayınları, 3.Basım, Çev.Gülşat Aygen, İstanbul

CAST A. D. (2003), "Power and the Ability to Define the Situation", *Social Psychology Quarterly*, Vol.66, pp.185-201

CAZA B. B., TIEDENS L., LEE F. (2011), "Power Becomes Your: The Effects of Implicit and Explicit Power on The Self", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.114, pp.15-24

CHAPMAN M. (2000), "When The Entrepreneur Sneezes, The Organization Catches A Cold: A Practitioner's Perspective On The State of The Art In Research On The Entrepreneurial Personality and The Entrepreneurial Process", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 9(1), pp.97-101

CHANG C., ROSEN C. C., LEVY P. E.(2009), "The Relationship Between Perception of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain and Behavior: A Meta-Analytic Examination", *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.4, pp.779-801

CHATTERJEE A., HAMBRICK D. (2007), "It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance", *Administrative Science Quarterly*, 52(3), pp.351–386

CHATTERJEE A., HAMBRICK D. (2011), "Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles", *Administrative Science Quarterly*,56(2), pp.202–237

CHO Jik Yoon, RINGQUIST Evan J.(2010), "Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes", Journal of Public Administration, vol.21, p.53-86

CHO Taejun, FAERMAN Sue R.(2010), "An Integrative Approach To Empowerment: Construct Definition, Measurement, and Validation", *Public Management Review*, Vol.12, Issue 1, pp.33-51

CHOO F. (1986), "Job Stress, Job Performance, and Auditor Personality Characteristics, Auditing", *Journal of Practice and Theory*, Vol.5, pp.17-34

CHRISTIE R., GEIS F. L.(1970), *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York

CLAIRE T., FISKE S. T. (1998), " A systemic view of behavioral confirmation: Counterpoint to the individualist view", In C. Sedikides, J. Schopler, C. A. Insko (Edts.), *Intergroup cognition and intergroup behavior*, (pp.205-231), Mahwah, NJ: Erlbaum

CLARKE S., WARD K.(2006), "The Role of Leader Influence Tactics and Safety Climate in Engaging Employees' Safety Participation", *Risk Analysis*, Vol.26, No.5, pp.1175-1186

COBB A. T. (1984), "An Episodic Model of Power: Toward An Integration of Theory and Research", *Academy of Management Review,* Vol.9, No.3, pp.482-493

COHEN S. G., DENISON D. R. (1990), "Flight attendant teams", In J. R. Hackman (Edt.), *Groups That Work (And Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, (pp. 382–397). San Francisco: Jossey-Bass

COLEMAN P. T.(2004), "Implicit Theories of Organizational Power and Priming Effects on Managerial Power-Sharing Decisions: An Experimental Study", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.34, No.2, pp.297-321

COLLINS J. (2005), "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, Vol.83, Issue 7/8, pp.136-146

COLELLA A., GARCIA F., REIDEL L., TRIANA M. (2005), "Paternalism: "Hidden" discrimination", Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii

CONGER Jay A.(1989), "Leadership: The Art of Empowering Others", *The Academy of Management Executive*, Vol.3, No.1, pp.17-24

CONGER, J. A. and Kanungo, R. N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13(3), pp.471–82

COPELAND, J. T. (1994), "Prophecies of power: Motivational implications of social power for behavioral confirmation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.67, pp.264-277

COSTA P. T., MCCRAE R. R. (1988), "Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.54, pp.853–863

CROPANZANO, R., HOWES, J.C., GRANDEY, A.A. and TOTH, P. (1997), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 159-80

CRUTCHFIELD R. S. (1955), "Conformity and Character", *American Psychologist*, Vol.10, pp.191-198

CULLEN M. J., SACKETT P. R.(2003), "Personality and Counterproductive Workplace Behavior", In Barrick M. R., Ryan A. M. (Edts.), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, (pp.150-182), CA:Jossey-Bass

CÜCELOĞLU D.(2006), *İnsan ve Davranışı*, 15.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul

ÇEKMECELİOĞLU GÜNDÜZ H., ÖZBAĞ KAYA G. (2014), "Örgütsel Engeller, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin KOBİ Çalışanları Üzerinde İncelenmesi", 22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, Konya, ss.42-51

ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI, Mevcut Değerlendirme Raporu (2010), http://www.cka.org.tr/files/degerlendirmeraporu.pdf, Erişim:03.06.2014

DAFT R.L. (1998), *Organization Theory and Design*, 6th edition, South-Western College Publishing, Ohio

DAHL R.A. (1957), "The Concept of Power", *Behavioral Science*, Vol 2, Issue 3, p. 201-218

DAHLING J.J., WHITAKER B.G., LEVY P.E. (2009), "The development and validation of a new Machiavellianism scale", *Journal of Management*, Vol.35, pp.219–257

DAVIS-BLAKE Alison, JEFFREY Pfeffer (1989), "Just A Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research", *Academy of Management Review,* Vol.14, pp.385-400

DAY D. V., SCHLEICHER D. J., UNCKLESS A. L., HILLER N. J. (2002)., "Selfmonitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity", *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp.390–401

DAY D. V., KILDUFF M.(2003), "Self-Monitoring Personality and Work Relationships: Individual Differences in Social Networks", In Barrick M. R., Ryan A. M. (Edts.), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, (pp.205-228), CA:Jossey-Bass

DECİ E. L., CONNELL J. P., RYAN R. M.(1989), "Self-Determination In A Work Organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.4, pp.580-590

DE FRUYT F., MERVIELDE I. (1999), "RIASAC types and big five traits as predictors of employment status and nature of employment", *Personnel Psychology*, Vol.52, pp.701–727

DE PAULO B.M., FRIEDMAN H.S., (1998), "Nonverbal communication", In D. Gilbert, S.T. Fiske and G. Lindzey (Edts.), *Handbook of social psychology*, (pp.3-30), New York, NY: McGraw-Hill

DEAL T.E., KENNEDY A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rithals of Corporate Life*, Addism-Wesley

DELBECQ A., HOUSE J. R., LUQUE M. S. D., QUIGLEY N. R.(2013), "Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs", *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 20(1), p.7-24

DELUGA R. J. (1991), "The relationship of upward influencing behavior with subordinate impression management characteristics", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.21, pp.1145-1160

DELUGA R. J. (2001), "American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance", *Leadership Quarterly*, Vol.12, pp.339-363

DEMİREL Y., SEÇKİN Z. (2009), "Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *OAKA*, Cilt 4, Sayı 7, ss.143-161

DEUTSCH M. (1985). *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*, New Haven, CT: Yale University Press

DEVEREAUX G. (1955), "Charismatic leadership and crisis", In W. Muensterberger, S. Axelrod (Edts.), *Psychoanalysis and the Social Sciences*, (pp.145-157), NY: International University Press

DHAR R. L. (2011), "Living with organizational politics: An exploration of employees' behavior", *Work*, Vol.40, pp.153-164

DIGMAN J. M. (1989). Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility. *Journal of Personality*, Vol.57, pp.195–214

DİKİLİ A.(2014), "Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:12, Sayı:23, ss.141-164

DRORY A., GLUSKINOS U. M. (1980),"Machiavellianism and leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, pp.81-86

DRORY A., ROMM T. (1990), "The definition of organizational politics: A Review", *Human Relations*, Vol.43, pp.1133-1154

DRORY A. (1993), "Perceived political climate and job attitudes", *Organization Studies*, Vol.14, pp.59–71

DRORY A., BEATY D. (1991), "Gender differences in the perception of organizational influence tactics". *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, pp. 249-258

DUBRIN A. J. (1991), "Sex and gender differences in tactics of influence", *Psychological Reports*, Vol.68, pp.635-646

EDELMAN M. (1964), *The Symbolic Uses of Politics,* University of Illinois Press, Urbana

EISENHARDT K.M., BOURGEOIS L.J. (1988), "Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 737-70

EMERSON, R.M. (1962), "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, p.31-41

EMERSON R. M. (1972), "Exchange theory, part U: Exchange relations and networks", In Berger M. Z., Anderson B. (Edts.), *Sociological Theories In Progress*, (pp.58-87), Vol. 2, Boston: Houghton-Mifflin

ERCHUL W. P., RAVEN B. H., RAY A. G. (2001), "School Psychologists' Perceptions of Social Power Bases in School Consultations", *Journal of Educational and Psychological Consultation*, Vol.12, pp.1–23

ERCHUL W. P., RAVEN B. H., WHICHARD S. M. (2001), "School psychologist and teacher perception of social power in school consultation", *Journal of School Psychology*, Vol.39, pp.483–497

ERCHUL W. P., RAVEN B. H., Wilson K. E. (2004), "The relationship between gender of consultant and social power perceptions within school consultation", *School Psychology Review*, Vol.33, pp.582–590

ERKUTLU H., CHAFRA J. (2006), "Relationship between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels", *Management Research News,* Vol.29, No.5, pp.285-297

ERKUTLU H., CHAFRA J., BUMİN B. (2011), "Güç Kaynakları ve İş Stresi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol.40, s.198-209

ETZIONI A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, NY: Free Press

ETZIONI A. (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press

FALBE C. M., YUKL G. (1992), "Consequences to managers of using single influence tactics and combinations of tactics", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, pp.638-653

FARRELL D., PETERSON J. C. (1982), "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.403-412

FAST N. J., CHEN S. (2009), "Power, incompetence, and aggression", *Psychological Science*, Vol.20, pp.1406−1413

FEDOR D., FERRİS G. R., HARRELL-COOK G., RUSS G. S.(1998), "The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors", *Journal of Applied Social Psychology",* Vol.28, No.19, pp.1760-1797

FERRIS G.R., ROWLAND K.M. (1981), "Leadership, job perceptions, and influence: a conceptual integration", *Human Relations*, Vol. 34, pp. 1069-1078

FERRIS G. R., RUSS G. S., FANDT P. M. (1989), "Politics in organizations", In Giacalone R. A., Rosenfeld P. (Edts.), *Impression Management in Organizations*, (pp.143-170), Hillsdale, NJ: Erlbaum

FERRIS G.R., KACMAR K.M. (1992), "Perceptions of organizational politics", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 93-116

FERRIS G. R., FEDOR D., KING T. R. (1994), "A political conceptualization of managerial behavior", *Human Resource Management Review*, Vol.4, pp.1-34

FERRIS G.R., FRINK D.D., GALANG M.C., ZHOU J., KACMAR K.M., HOWARD J.L. (1996), "Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes", *Human Relations*, Vol. 49, pp. 233-66

FERRIS G. R., FRINK D. D., BHAWUK D., ZHOU J., GILMORE D. C. (1996), "Reactions of diverse groups to politics in the workplace", *Journal of Management*, Vol.22, pp.23–44

FERRIS G. R., FRINK D. D., GALANG M. C., ZHOU J., KACMAR K. M., HOWARD J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Predictions, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, Vol.49, pp.233–266

FERRIS G. R., DAVIDSON S. L., PERREWE P. L. (2005), *Political Skill At Work: Impact on Work Effectiveness*, Davis-Black Publishing, Mountain View-California

FERRIS G.R., TREADWAY D.C., KOLODINSKY R.W., HOCHWARTER W.A., KACMAR C.J., DOUGLAS C., FRINK D.D.(2005), "Development and validation of the political skill inventory", *Journal of Management*, Vol.31, pp.126-152

FERRIS G. R., TREADWAY D. C., PERREWE P. L., BROUER R. L., DOUGLAS C., LUX S. (2007), "Political skill in organizations", *Journal of Management*, Vol.33, pp.290–320

FIOL M. C., HARRIS D., HOUSE R. (1999), "Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change", *Leadership Quarterly,* 10(3), p.449-482

FISKE S. T. (1993), "Controlling Other People: The Impact of Power on Stereotyping", *American Psychologist*, 48(6), pp.621-628

FOMBRUN, C. (1983), "Attributions of Power Across A Social Network", *Human Relations*, Vol.36, pp. 493-508

FORD R. C., FOTTLER Myron D.(1995), "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, pp.21-29

FREEDMAN J. L. (1965), "Long-Term Behavioral Effects of Cognitive Dissonance", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.1, pp.145-155

FRENCH J. R. P. & RAVEN B. H (1959), "The Bases of Social Power", In D. Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research

FROST D.E., STAHELSKİ A.J.(1988), "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Work Groups", *Journal of Applied Psychology,* Vol.18, p.375-389

FREUD, S. (1912), "The dynamics of transference", In Strachey, J. (Trans, and Ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Vol. XII, Hogarth Press and Institute of Psychoanalysis, London, 1958

FREUD Sigmund (1932), *Psikanaliz Üzerine*, Çev.A. Avni Öneş, 7. Basım, Say Yayınları, İstanbul, 1994

FROMM E. (1947), *Kendini Savunan İnsan: Ahlak Felsefesinin Psikolojisine İlişkin Bir Araştırma*, Çev.Necla Arat, Dördüncü Basım, Say Yayınları, İstanbul, 1994

FU P. P., YUKL G.(2000), "Perceived Effectiveness of influence tactics in the United States and China", *Leadership Quarterly*, 11(2), pp.251-266

FURNHAM A., ZACHERL M. (1986), "Personality and Job Satisfaction", *Personality and Individual Differences*, Vol.7, pp.453–459

FURNHAM A.(2004), "Personality and Organziation: A European Perspective on Personality Assessment in Organziations", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.25-60), NJ:Lawrence Erlbaum

FURST S. A., CABLE D. M. (2008), "Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange", Journal of Applied Psychology, Vol.93, No.2, pp.453-462

GALINSKY A.D., GRUENFELD D.H., MAGEE J.C. (2003), "From power to action", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.85, pp.453–466

GALINSKY A.D., MAGEE J.C., GRUENFELD D.H., WHITSON J.A., LILJENQUIST K. A. (2008), "Power reduces the press of the situation: implications for creativity, conformity, and dissonance", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.95, pp.1450–1466

GANDZ J., MURRAY V. V. (1980), "The experience of workplace politics", *Academy of Management Journal*, Vol.23, pp. 237–251

GANGESTAD S. W., SNYDER M. (2000), "Self-monitoring: Appraisal and reappraisal", *Psychological Bulletin*, Vol.126, pp.530–555

GARDNER J. W.(1990), *On Leadership*, Free Press, New York

GEÇTAN E. (1994), *İnsan Olmak,* Remzi Kitabevi, 14.Basım, İstanbul, 1994

GELFAND M. J., EREZ M., AYCAN Z. (2007), "Cross-cultural organizational behavior", In Posner M. I., Rothbart M. K. (Edts.), *Annual review of psychology*, (pp.479-514), Vol. 58, Palo Alto, CA: Annual Reviews

GEMMILL G. R., HEISLER W. J. (1972), "Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction and Upward Mobility", *Academy of Management Journal*, 1(15), pp.51-62

GENTRY W. A., GILMORE D. C., SHUFFLER M. L., LESLIE J. (2012), "Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources", *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), pp.89–104

GEORGE J. M., BRIEF A. P.(2004), "Personality and Work-Related Distress", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.193-222), NJ:Lawrence Erlbaum

GEORGESEN J.C., HARRIS M.J. (1998), "Why's my boss always holding me down? A meta-analysis of power effects on performance evaluations", *Personality and Social Psychology Review*, Vol.2, pp.184–195

GIBERSON T. R., RESICK C. J., DICKSON M. W., MITCHELSON J. K., RANDALL K. R., CLARK M. A.(2009), "Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics To Cultural Values", *Journal of Business Psychology*, Vol.24, pp.123-137

GOFFMAN E. (1955), "On face work: an analysis of ritual elements in social interactions", *Psychiatry*, Vol.22, pp.225-237

GOFFMAN Erving (1959), *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu*, Çev.Barış Sezar, 3.Basım, Metis Yayınları, İstanbul, 2014

GOLDBERG LR, (1990), “An alternative "description of personality”: The Big Five factor structure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.59, pp.1216-1229

GOLTZ S. M. (2011), “Spiritual Power: The Internal, Renewable Social Power Source”, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol.8, No.4, pp.341-363

GOODWIN S.A., GUBIN A., FISKE S.T., YZERBYT V.Y. (2000), “Power can bias impression processes: stereotyping subordinates by default and by design”, *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol.3, pp.227–256

GOSLING S. D., RENTROW P. J., SWANN JR. W. B.(2003), “A very brief measure of the Big-Five personality domains”, *Journal of Research in Personality*, Vol.37, pp.504-528

GOTSIS G. N., KORTEZİ Z. (2010), “Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective*”, Journal of Business Ethics*, Vol.93, pp.497-517

GRAEN G.B., LIDEN R.C., HOEL W. (1982), “Role of Leadership In The Employee Withdrawal Process”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 No. 6, pp. 868-871

GRAFF H. F. (1988), “When the term's up, it's better to go gracefully”, *International Herald Tribune*, 26 January

GRAY J. (1987), “Perspectives on anxiety and impulsivity: A commentary”, *Journal of Research in Personality*, Vol.21, pp.493–509

GRAY J. (1993), “Causal theories of personality and how to test them”, In Royce J. (Edt.) *Multivariate analysis and psychological theory,* New York: Academic

GRUENFELD D.H. (1995), “Status, ideology and integrative complexity on the U.S. Supreme Court: rethinking the politics of political decision making”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.68, pp.5–20

GRUENFELD D.H., INESI M.E., MAGEE J.C., GALINSKY A.D. (2008), “Power and the objectification of social targets”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.95, pp.111–127

GUPTA B., SHARMA N. K. (2008), “Compliance With Bases of Power and Subordinates’ Perception of Superiors: Moderating Effect of Quality of Interaction”, *Singapore Management Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 1-24

GÜRİŞ S., ASTAR M. (2014), *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*, Der Yayınları, İstanbul

HALDUN Ibni (1379), *Mukaddime I*, Çev.Turan Dursun, Onur Yayınları, Ankara, 1977

HALL J. (1976), “To achieve or not: The manager’s choice”, *California Management Review*, Vol.18, pp.5-18

HALL C. S., NORDBY V. J.(2006), *Jung Psikolojisinin Ana Çizgileri,* Çev.Ender Gürol, 1.Basım, Cem Yayınevi, İstanbul

HARSANYI J. C. (1962), "Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games", *Behavioral Science*, Vol.7, pp.67-80

HANDY C. B.(1993), *Understanding Organizations*, Fourth Edition, Penguin, USA.

HARRELL-COOK G., FERRIS G. R., DULEBOHN J. H. (1999), "Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, pp.1093-1105

HARRIS K. J., JAMES M., BOONTHANOM R. (2005), "Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover", *Journal of Management Issues*, Vol.XVII, pp.26-42

HARRIS K., ANDREWS M., KACMAR M. (2007), "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Work Attitudes", *Business Psychology*, Vol.22, pp.135-144

HARTER J. K., SCHMIDT F. L., HAYES T. L. (2002), "Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.268-279

HAYWARD M., HAMBRICK D. (1997), "Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris", *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp.103–127

HEADEY B., WEARING A. (1989), "Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, pp.731–739

HECHT D.B., LAFRANCE M., (1998), „License or obligation to smile: the effect of power and sex on amount and type of smiling", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.24, pp.1332–1342

HELVACI M. A., KAYALI M. (2011), "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği), *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Yıl 11, Sayı 22, s.255-279

HERSCHEL R. T., ANDREWS P. H. (1993), "Empowering employees in group work. Information Strategy", *The Executive's Journal*, Vol.9, pp.36-42

HERSEY P., BLANCHARD K. H., NATENMEYER W. E. (1979), "Situational Leadership, Perception and The Impact of Power", *Group and Organizational Studies*, 4(4), pp.418-427

HIEMER J., ABELE A. E.(2012), "High Power = Motivation? Low Power = Situation? The Impact of Power, Power Stability and Power Motivation on Risk-Taking", *Personality and Individual Differences*, Vol.53, pp.486-490

HIGGINS C.A., JUDGE T. A., FERRIS G. R.(2003), "Influence tactics and work-outcomes: a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, pp.89-106

HILLER N., HAMBRICK, D. (2005), "Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, 26(4), pp.297–319

HININGS C. R., HICKSON D., PENNINGS M., SCBNECK R. E. (1974), "Structural conditions of intra-organizational power", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.22-44

HINKIN T. R., SCHRIESHEIM C. A. (1990), "Relationship Between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics And Attributed Bases of Supervisory Power", *Human Relations,* Vol.43, p.221-237

HOBBES T. (1651), *Leviathan veya; Bir Din ve Dünya Devletinin İçeriği, Biçimi ve Kudreti*, Çev.Semih Lim, 6. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, Kazım Taşkent Klasik Yapıtlar Dizisi:9, İstanbul, 2007

HOCHWARTER W. A., WITT L. A., KACMAR K. M. (2000), "Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance", *Journal of Applied Psychology*, 85, 472–478

HODGETTS R.M., *Yönetim – Teori, Süreç ve Uygulama*, Çevirenler: Canan ÇETIN ve Esin Can MUTLU, Der Yayınları, İstanbul, 1997

HODGKINSON C., *Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*, Çeviri Editörleri: İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Birinci Basım, Beta Basım, İstanbul, 2008

HOFER J., CHASIOTIS A., CAMPOS D. (2006), "Congruence Between Social Values and Implicit Motives: Effects on Life Satisfaction Across Three Cultures", *European Journal of Personality*, Vol.20, pp.305-324

HOFFMAN B. J., WOEHR D. J., MALDAGEN-YOUNGJOHN R., LYONS B. D.(2011), "Great Mano r Great Myth? A Quantitative Review of The Relationships Between Individual Differences and Leader Effectiveness", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.84, pp.347-381

HOGAN R., RASKIN R., FAZZINI D, (1990), "The dark side of charisma", In CLARK K. E.,GLARK M. B. (Eds,), *Measures of Leadership* (pp. 343-354). New Jersey: Leadership Library of America

HOGAN R. (2007), *Kişilik ve Kurumların Kaderi*, Çev. Selen Y. Kölay, 2.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009

HOLLAND J. L., JOHNSTON J. A., ASAMA N. F., POLYS S. M. (1993), "Validating and Using The Careers Beliefs Inventory", *Journal of Career Development*, Vol.19, pp.233–244

HOLLAND J. L.(1997), *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 3. edition, Odessa, FI:PAR

HOLLENBECK G. P., HALL D. T.(2004), "Self-Confidence and Leader Performance", *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.3, pp.254-269

HONG S-M. (1994), "Psychological Reactance: Effects of Age and Gender", *The Journal of Social Psychology*, Vol.134, pp.223-229

HOPE J. W., PATE L. E. (1988), "A Cognitive-Expectancy Analysis of Compliance Decisions, *Human Relations*, Vol.41, pp.739-751

HORNEY K. (1945), *Ruhsal Çatışmalarımız*, Çev.Selçuk Budak, Öteki Psikoloji Dizisi:6/2, Ankara, 1991

HOUGH L. M. (1992), "The "Big Five" personality variables–construct confusion: Description versus prediction", *Human Performance*, Vol.5, pp.139–155

HOUGH L. M. (1998), "The millennium for personality psychology: New horizons or good old daze?", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.47, pp.233–261

HOUSE J. R., SPANGLER D. W., WOYCKE J. (1991), "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly,* Vol.36, p.364-396

HUNT S. D., NEVIN J. R. (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol.11, pp.186-193

INESİ E. M. (2010), "Power and Loss Aversion", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.112, pp.58-69

İSLAMOĞLU G., BÖRÜ D. (2005), "Kadın ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç Aralığı", *Öneri*, Cilt 6, Sayı 24, ss.71-87

İSLAMOĞLU G., BİRSEL M., BÖRÜ D.(2007), *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştıması ve Sonuçları),* İnkılap Kitabevi, İstanbul

JABLIN F. M. (1981). "An exploratory study of subordinate perceptions of supervisory politics", *Communication Quarterly*, No.3, pp.269-275

JACKSON J.H., MORGÓN C.P.(1978), *Qrganization Theory*, Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall

JAMES K. (1992), "The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup and Structural Effects On Justive Behaviors and Perceptions", In Cropanzano R. (Edt.), *Justice in Workplace*, New Jersey: Lawrence Erlbaum

JAMES L. R., RENTSCH J. R. (2004), "J-U-S-T-I-F-Y to Explain the Reasons Why: A Conditional Reasoning Approach To Understanding Motivated Behavior", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.223-250), NJ:Lawrence Erlbaum

JAQUES E. (1965), "Death and the mid-life crisis", *International Journal of Psychoanalysis*, Vol.46, pp.502-14

JENKINS J. M. (1993), "Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, pp.83–91

JOHN O. P., SRIVASTAVA S.(1999), "The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives", *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2nd Edition, (Editors:Lawrence A. Pervin, Oliver John), The Guilford Press: New York

JOUBERT C. E. (1990), "Relationship Among Self-Esteem, Psychological Reactance and Personality Variables", *Psychological Reports*, Vol.66, pp.1147-1152

JUDGE T. A., CABLE D. M. (1997), "Applicant personality, organizational culture, and organization attraction", *Personnel Psychology*, Vol.50, pp.359–394

JUDGE T. A., MARTOCCHİO J. J., THORESEN C. J. (1997), "Five-Factor Model of personality and employee absence", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.745–755

JUDGE T. A., HIGGINS C. A., THORESEN C. J., BARRİCK M. R. (1999), "The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span", *Personnel Psychology*, Vol.52, pp.621–652

JUDGE T. A., BONO J. E. (2000). "Five-factor model of personality and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.751-765

JUDGE T. A., HELLER D., MOUNT M. K. (2001), " Five-Factor Model of personality and job satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.530–541

JUDGE T. A., BONO J. E., HIES R., WERNER M. W. (2002), "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.765-780

JUDGE T. A., BONO J. E., ILIES R., GERHARDT M. W. (2002), "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.765–780

JUDGE T. A., KRISTOF-BROWN A.(2004), "Personality, Interactional Psychology, and Person-Organization Fit", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.87-110), NJ:Lawrence Erlbaum

JUNG C. G. (1957), *Keşfedilmemiş Benlik*, Çev.Barış İlhan, İlhan Yayıncılık, İstanbul, 1999

JUNG C. G. (1964), *İnsan ve Sembolleri*, Çev.Ali Nahit Babaoğlu, 4. Basım, Okuyan Us, İstanbul, 2009

JUNG C. G., *Analitik Psikoloji*, Çev.Ender Gürol, 2.Basım, Payel Yayınevi, İstanbul, 2006

KACMAR K. M., FERRIS G. R. (1991), "Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.51, pp.193-205

KACMAR M. K., CARLSON, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation.Journal of Management, 23 (5), 627-658

KACMAR K.M., BOZEMAN D.P., CARLSON D.S., ANTHONY W.P. (1999), "An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension", *Human Relations*, Vol. 52, pp. 383-416

KACMAR K.M., BARON R.A. (1999), "Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 17, pp. 1-39

KACMAR M. K., ANDREWS M. C., HARRIS K. J., TEPPER B. J.(2013), "Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill", *Journal of Business Ethics*, Vol.115, pp.33-44

KAĞITÇIBAŞI Ç., *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş,* 13.Basım, Evrim Yayınevi, Psikoloji-Psikiyatri Dizisi:1, İstanbul, 2012

KANTER R. M.(1993), *Men and Women of The Corporation*, 2nd edition, New York: Basic Books

KATZ D., KAHN R. L.(1965), *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev.Halil Can, Yavuz Bayar Türkkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayınları No.167, Doğan Basımevi, Ankara, 1977

KELLY G. (2003), *A Brief Introduction to Personal Construct Theory, International Handbook of Personal Construct Psychology*, Edited By F. Fransella, John Wiley & Sons Ltd

KELTNER D., GRUENFELD D. H., ANDERSON C. (2000), "Power, Approach, and Inhibition, Graduate School of Business Stanford University", Research Paper Series, Research Paper No.1669

KELTNER D., GRUENFELD D. H., ANDERSON C. (2003), "Power, approach, and inhibition", *Psychological Review*, Vol.110, pp.265−284

KENNEDY J. C., FU P., YUKL G.(2003), "Influence tactics across twelve cultures", *Advances in Global Leadership*, 3, pp.127-147

KENRICK D. T., FUNDER D. C. (1991), "The person-situation debate: Do personality traits really exist? In Derlaga V. J., B. A.Winstead B. A., Jones W. H. (Edts.), *Personality: Contemporary theory and research,* Chicago: Nelson-Hall

KETS DE VRIES, M. R. F. (1980b), "Ecological stress: a deadly reminder", *The Psychoanalytic Review*, 67 (3), pp.389-408

KETS DE VRIES M. F. R.(1991), "Whatever Happened To The Philosopher-King? The Leader's Addiction To Power", *Journal of Management Studies*, Vol.28, Issue 4, pp.339-351

KILDUFF M. (1992), "The friendship network as a decision-making resource: Dispositional moderators of social influences on organization choice", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.62, pp.168–180

KILDUFF M., DAY D. V.(1994), "Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.1047–1060

KILDUFF M., KRACKHARDT D. (1994), "Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.87–108

KIMURA T. (2013), "The Moderating Effects of Political Skill and Leader-Member Exchange on the Relationship Between Organizational Politics and Affective Commitment", *Journal of Business Ethics*, Vol.116, pp.587-599

KIPNIS D. (1972), "Does power corrupt?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.24, pp.33-41

KIPNIS D. (1976), *The Powerholders,* Chicago, IL: University of Chicago Press

KIPNIS D., SCHMIDT S. M., WILKINSON I. (1980), "Intra-organizational Influence Tactics: Explorations In Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, pp.440-452

KIPNIS D., SCHMIDT S. M., SWAFFIN-SMITH C., WILKINSON I. (1984), "Patterns of Managerial Influence, Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", *Organizational Dynamics*, Vol.12, pp.58-67

KIPNIS D., SCHMIDT S. (1985), "The language of persuasion", *Psychology Today*, Vol.4, pp.40-46

KIPNIS D., SCHMIDT S. M. (1988), "Upward Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress", *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, pp.528-542

KIPNIS D. (2001), "Using power: Newton's second law", In Lee-Chai A. Y., Bargh J. A. (Edts.), *The Use and Abuse of Power: Multiple Perspectives On The Causes of Corruption*, (pp.3-17), Philadelphia, PA: Psychology Press

KIRKMAN B. L., ROSEN B. (1999), "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.58-74

KIRKMAN B. L., LOWE K. B., GIBSON C. B. (2006), "A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural value framework, *Journal of International Business Studies*, Vol.37, pp.285–320

KIRKMAN L. B., CHEN G., FARH J., CHEN Z. X., LOWE K. B.(2009), "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.4, pp.744-764

KIRKPATRICK S. A., LOCKE E. A.(1991), "Leadership: Do Traits Matter?", *The Executive*, Vol.5, No.2, pp.48-60

KNIPPENBERG B., STEENSMA H.(2003), "Future Interaction Expectation and The Use of Soft and Hard Influence Tactics", *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), pp.55-67

KOBERG C. S., BOSS W. R., SENJEM J. C., GOODMAN E. A.(1999), "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence From The Health Care Industry", *Group & Organization Management,* Vol.24, No.1, pp.71-91

KOÇEL T.(2014), *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul

KOH J., LEE M. (2001), "Is Empowerment Really A New Concept?", *International Journal of Human Resource Management,* 12:4, pp.684-695

KOLODINSKY R. W. (2003), "The role of political skill in intra-organizational outcomes: An initial empirical examination", Paper presented at the Academy of Management national conference, Seattle, WA

KOSLOWSKY M., SCHWARZWALD J., ASHURI S. (2001), "On the Relationship Between Subordinate's Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), pp.455–476

KOTTER J. P. (1982), "General managers are not generalists", *Organizational Dynamics*, Vol.10, pp.5-19

KOZAN K. M., ERGİN C., VAROĞLU K. (2014), Bases of Power and Conflict Intervention Strategy: A Study on Turkish Managers, *International Journal of Conflict Management*, Vol.25, No.1, p.38-60

KÖKNEL Ö.(1985), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitap Yayınevi, İstanbul

KRACKHARDT D. (1990), "Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.342-369

KRAM K. E. (1983), "Phases of the mentor relationship", *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.609-625

KRAMER R., TYLER T. (1996), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.* Thousand Oaks, CA: Sage

KUMAR P., GHADIALLY R. (1989), "Organizational politics and its effects on members of organizations", *Human Relations*, Vol.42, pp.305-314

LARSON L. M., ROTTINGHAUS P. J., BORGEN F. H.(2002), "Meta-analyses of Big Six Interests and Big Five Personality Factors", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, pp.217-239

LEE C., ASHFORD S. J., BOBKO P. (1990), "Interactive effects of "Type A"behavior and perceived control on worker performance, job satisfaction, and somatic complaints", *Academy of Management Journal*, Vol.33, pp.870–881

LEE D. R., SWEENEY P. J.(2001), "An Assessment of Influence Tactics Used By Project Managers", *Engineering Management Journal*, Vol.13, No.2, pp16-25

LEE Kim Lian (2008), "An Empirical Investigation of The Impact of Supervisory Power Bases on Subordinates", *Asian Social Science,* Vol.4, No.7, p.54-63

LEE Kim Lian, TUİ Low Guan (2008), "The Consequences of Supervisory Power- The Contingent Effect of Age and Length of Service", *International Journal of Business and Management,* Vol.3, No.7, pp.40-54

LIDEN R. C., SPARROWE R. T., WAYNE S. J. (1997), "Leader member exchange theory: The past and potential for the future". In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15, pp.47–119, Greenwich, CT: JAI Press

LINES Rune (2007), "Using Power To Install Strategy: The Relationships Between Expert Power, Position Power Influence Tactics and Implementation Success", *Journal of Change Management,* Vol.7, No.2, p.143-170

LITTRELL Romie Frederick (2013), "Explicit Leader Behaviour: A Review of Literature, Theory Development, And Research Project Results", *Journal of Management Development*, Vol.32, No.6, p.567-605

LIU Yongmei, FERRIS Gerald R., ZINKO Robert, PERREWE Pamela L., WEITZ Bart, XU Jun (2007), "Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.71, pp.146-165

LONDON M.(1993), "Relationships Between Career Motivation, Empowerment, And Support For Career Development", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.66, pp.55-69

LORD R.G., MAHER K.J. (1991), *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Vol. 1, Unwin Hyman, Cambridge, MA

LIU Y., LIU J., WU L. (2010), "Are You Willing and Able? Roles of Motivation, Power, and Politics in Career Growth", *Journal of Management*, Vol.36, pp.1432-1460

LO May-Chiun, RAMAYAH T.(2011), "The Multi-Dimensional Nature of Power Bases In A Non-Western Context", *Journal of Management Research,* Vol.11, No.2, p.99-111

LORD R. G., FOTI R. J., DEVADER C. L. (1984), "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, pp.343-378

LORSCH J.(1995), "Empowering the board", *Harvard Business Review*, Vol.January/February, pp.107-117

LUCAS R. E., DIENER E.(2003), "The Happy Worker: Hypotheses About The Role of Positive Effect in Worker Productivity", In Barrick M. R., Ryan A. M. (Edts.), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, (pp.30-59), CA:Jossey-Bass

LUNENBERG F. C., ORNSTEIN A. C. (2000), *Educational Administration, Concept and Practices*, 3rd. Edition, Stamford:T. L

LUTHANS F. (1988), "Successful vs. Effective Real Managers", *The Academy of Management Executive*, Vol.2, pp.127-132

MADISON D. L., ALLEN R. W., PORTER L. W., RENWICK P. A., MAYES B. T. (1980), "Organizational politics: An exploration of managers' perceptions", *Human Relations*, Vol.33, pp.79-100

MANER J. K., GAILLIOT M. T., BUTZ D. A., PERUCHE B. M. (2007), "Power, risk and the status quo: Does power promote riskier or more conservative decision making?" *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.33, pp.451–462

MANER J.K., MEAD N.L. (2010), "The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.99, pp.482–497

MARTIN Roderick (1971), "The Concept of Power: A Critical Defence", *The British Journal of Sociology*, Vol.22, No.3, pp.240-256

MASLOW Abraham (1962), *İnsan Olmanın Psikolojisi*, Çev.Okhan Gündüz, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2001

MASLYN J.M., FEDOR D.B. (1998), "Perceptions of politics: does measuring different foci matter?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 645-53

MAY R.(1969), *Aşk ve İrade*, Çev.Yudit Namer, 5.Baskı, Okuyan Us Yayınları, İstanbul, 2010

Mccall M. W. (1979), "Power, authority, and influence", In Kerr S. (Edt.), *Organizational Behavior*, (pp. 185-206), Columbus: Grid

McCLELLAND, D. C. (1975), *Power: The inner experience*, New York, NY: Irvington.

MCCLELLAND D. C., BURNHAM D. H. (1976), "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, Vol.March/April, pp.100-110

McCLELLAND D. C., *Human Motivation*, NY: Cambridge University Press, New York, 1987

McCRAE R. R., COSTA P. T. (1986), "Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample", *Journal of Personality*, Vol.54, pp.385–405

McCRAE R. R.(1996), "Social Consequences of Experimental Openness", *Psychological Bulletin*, Vol.120, No.3, pp.323-337

McCRAE R. R., COSTA P. T. (1997), "Personality Trait Structure As A Human Universal", *American Psychologis*t, Vol.52, pp.509-516

McCRAE R. R., COSTA P. T., *Personality in Adulthood: A Five Factor Theory Perspective*, Secon Edition, The Guilford Press: New York, 2006

McCRAE R. R. (2002), "NEO-PI-R Data From 36 Cultures", In *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures,* Editors: Robert R. McCRAE and Jüri ALLIK, Springer Sciences and Business Media: New York, pp.105-125

MEHMEDOĞLU A. U. (2006), "Klasik Kuramlar ve Modern Araştırmalar Bağlamında Dindarlık ve Kişilik", *Dindarlığın Sosyo-Psikolojisi* içinde: Editorler (Ünver Günay, Celaleddin Çelik), Karahan Kitabevi, Adana, 2006

MEHRA A., KILDUFF M., BRASS D. J. (2001), "The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, pp.121–146

MEINDL J. R. (1990), "On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom," In Straw B. M., L. L. Cummings L. L. (Edts.), *Research in Organizational Behavior,* (pp.159-203), Vol.12, Greenwich, CT: JAI Press

MENON S. T.(2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.50, No.1, pp.153-180

MILLER D., KETS DE VRIES M. F. R., TOULOUSE J-M (1982), "Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment", *Academy of Management Journal*, Vol.25, pp.237–253

MINER J. B. (1978), "Twenty years of research on role-motivation theory of managerial effectiveness", *Personnel Psychology,* Vol.31, pp.739–760

MINER J. B. (1993), *Role Motivation Theories*, London: Routledge.

MINTZBERG H. (1983), *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

MINTZBERG H.(1985), "The Organization as Political Arena", *Journal of Management Studies*, 22(2), pp.133-154

MISCHEL W. (1973), "Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality", *Psychological Review*, Vol.80, pp.252–283

MONSON T. C., HESLEY J.W., CHERNICK L. (1982), "Specifying when personality traits can and cannot predict behavior: An alternative to abandoning the attempt to predict single act criteria", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.3, pp.385–499

MOSS J. A., BARBUTO J. E.(2010), "Testing The Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model", *Journal of Behavioral & Applied Management*, Vol.11, Issue 2, pp.155-174

MOUZELIS N.P., *Örgüt ve Bürokrasi*, Çev. H. Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya

MOYNIHAN L. M., PETERSON R.(2004), "The Role of Personality in Group Processes", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.317-346), NJ:Lawrence Erlbaum

MUNDUATE L., DORADO A. M. (1998), Supervisor Power Bases, Co-operative Behaviour, and Organizaitonal Commitment, *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 7(2), p.163-177

MULDER M. (1977), *The Daily Power Game*, Leiden: Martinus Nijhoff

MURRAY V., GANDZ J. (2001), "Games executives play: Politics at work", *Business Horizons*, No. 12 (December), pp.11-23

NAHAVANDI A., MIZZI P. J., MALEKZADEH A. R. (1992), "Executives' Type A Personality as a Determinant of Environmental Perception and Firm Strategy", *The Journal of Social Psychology*, Vol.132, pp.59-67

NATEMEYER W. E., MCMAHON J. T. (2001), "Leadership and power", In Natemeyer W. E., J. T. Mcmahon J. T. (Edts.), *Classics of Organizational Behavior*, (pp. 249- 251), Long Grove: IL: Waveland Press

NEUMAN G. A., WRIGHT J. (1999), "Team effectiveness: Beyond skill and cognitive ability", *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, pp.376–389

NORTHOUSE P. G. (1997), *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage

NYE L. G.,WITT L. A. (1993), "Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.53, pp.821-829

O'BRIEN T. B., DELONGIS A. (1996), "The interactional context of problem, emotion and relationship-focused coping: The role of the big five personality factors", *Journal of Personality*, Vol.64, pp.775–813

O'CONNOR W.E., MORRISON T.G. (2001), "A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics", *The Journal of Psychology*, Vol. 135, pp. 301-312

OFFERMANN L. R., KENNEDY J. K.,WIRTZ P. W. (1994), "Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability", *Leadership Quarterly*, Vol.5, pp.43-58

ONES D. S., VISWESVARAN C., SCHMIDT F. L. (1993), "Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.679–703

ONES D.S., VISWESVARAN C. (2001), "Integrity tests and other criterion focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.9, pp.31–39

O'REILLY III C. A., CALDWELL D. F., CHATMAN J. A., DOERR B. (2014), "The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance", *Group & Organization Management*, Vol. 39(6), pp.595-625

OVERBECK J. R., PARK B. (2006), "Powerful Perceivers, Powerless Objects: Flexibility of Power Holders' Social Attention", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.99, pp.227-243

ÖNEREN M., ÇİFTÇİ G. E., ULU S. (2014), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye ve Bireysel Yaratıcılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", 22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, Konya, ss.34-41

ÖZARALLİ N. (2003), Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness, *Leadership and Organizational Development Journal,* Vol.24, No.6, p.335-344

ÖZCAN DİNÇ E.(2011), *Kişilik Bakış Açından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Birinci Basım, Beta Yayınevi, İstanbul

ÖZÇELİK B.(2012), "Türkler Kendien Benzeyeni Sever", www.kigem.com/homophily-egilimi-yayiliyor-html, E.T: 14.12.2014

ÖZKALP E., KIREL, Ç.(2010), *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 4.Baskı, Eskişehir

PALLANT J.(2005), *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using SPSS for Windows (Version 12)*, 2nd edition, Allen & Unwin, Australia

PANDEY J., SINGH P. (2001), "Effects of Machiavellianism, Other-Enhancement, and Power-Poisiton on Affect, Power Feeling, and Evaluation of The Ingratiator", *The Journal of Psychology*, 121 (3), pp.287-300

PARKER S.(1971), *The Future of Work and Leisure*, New York: Praeger Press

PARKER C.P., DIPBOYE R.L., JACKSON S.L. (1995), "Perceptions of organizational politics: an investigation of antecedents and consequences", *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 891-912

PATRICK A., LASCHINGER H. K.S.(2006), "The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction", *Journal of Nursing Management*, Vol.14, pp.13-22

PAULHUS D. L., WILLIAMS K. (2002), "The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism and psychopathy", *Journal of Research in Personality*, Vol.36, pp.556-563

PEABODY Robert L.(1962), Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol.6, Issue 4, pp.463-482

PEARCE J. A., ROBİNSON R. B. (1987), "A Measure of CEO Social Power in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal,* Vol.8, p.297-304

PEARCE C., MANZ C. (2011), "Leadership Centrality and Corporate Social Irresponsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership On CSIR", *Journal of Business Ethics*, Vol.102, pp.563-579

PELLEGRINI K. E., SCANDURA A. T. (2006), Leader–Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies,* Vol.37, p.264-279

PELLEGRINI K. E., SCANDURA A. T. (2008), "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management,* Vol.34, No.3, pp.566-593

PETERSON R. S., SMITH D. B., MATORANA P. V., OWENS P. D. (2003), "The impact of Chief Executive Officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, pp.795-808

PETTIGREW A. M. (1977), "Strategy Formulation As a Political Process", *International Studies of Management and Organization,* Vol.7, pp.78-97

PFEFFER J. (1977), "Power and resource allocation in organizations", In Staw B., Salancik G. (Edts.), *New Directions In Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press

PFEFFER J. (1981), *Power In Organizations*, Marshfield, MA: Pitman

PFEFFER J.(1999), *Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfuz*, Boyner Holding Yayınları, İstanbul

PHALET J., CLAEYS W. (1993), "A Comparative Study of Turkish and Belgian Youth", *Journal of Cross-Cultural Psychology,* Vol.24, pp.319-343

PICHAULT F. (1995), "The management of politics in technically related organizational change", *Organization Studies*, Vol.3, 449-460

PIERRO A., CICERO L., RAVEN B. H. (2008), "Motivated Compliance With Bases of Social Behavior", *Journal of Applied Social Psychology,* Vol.38, No.7, p.1921-1944

PODSAKOFF P. M., TODOR W. M., SKOV R. (1982), "Effects of Leader Contingent and Non-contingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.4, pp.810-821

POLAT M., MEYDA C. H. (2011), "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, s.153-170

POLATÇI S., ÖZÇALIK F. (2013), "Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi", *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss.17-34

POON J. M. L.(2003), "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.2, pp.138-155

POON J. M. L.(2004), "Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention", *Personal Review*, 33(3), pp.322-334

PORTER L. W., ALLEN R. W., ANGLE H. L. (1981), "The politics of upward influence in organizations", *Research in organizational behavior*, Vol. 3, pp.109-149

PROVAN K. G.(1980), "Recognizing, Measuring, and Interpreting The Potential /Enacted Power Distinction In Organizational Research", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.4, pp.549-559

QUINN R. E., SPREITZER G. M. (1997), "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*. 26 (2), pp.37-49

RAGINS B. R, SUNDSTROM E. (1989), "Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective", *Psychological Bulletin*, Vol.105, pp.51-88

RAGINS B. R., SUNDSTROM E. (1990), "Gender and Perceived Power In Manager-Subordinate Relations", *Journal of Occupational Psychology,* Vol.63, pp.273-287

RAHIM A. M., KHAN A. A., UDDIN S. J. (1994), "Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country", *The International Executive*, Vol.36, No.3, pp.327-341

RAHİM A. M (1988), "The Development of Leader Power Inventory", *Multivariate Behavioral Research,* Vol.23, p.491-502

RAHIM M. A., BUNTZMAN G. F. (1989), "Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates, and Subordinate Compliance and Satisfaction", *The Journal of Psychology,* 123(2), pp.195-210

RAHİM M. A., KİM N. H., KİM J. S.(1994), "Bases of Leader Power, Subordinate Compliance, And Satisfaction With Supervision: A Cross-Cultural Study of Managers In The

U.S And S.Korea", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.2, No.2, p.136-154

RANDOLPH W. A. (1995), "Navigating the journey to empowerment, *Organizational Dynamics*, Vol.23, pp.19-32

RANDOLPH A. W., KEMERY E. R.(2011), "Managerial Use of Power Bases in A Model of Managerial Empowerment Practices and Employee Psychological Empowerment", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), pp.95-106

RAO A., SCHMIDT S. M. (1995), "Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies and Consequences", *Human Relations*, Vol. 48, pp.147-167

RAUCH A.,& FRESE M. (2007), "Let's Put The Person Back Into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on The Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, And Success", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.16, p.353-385

RAVEN B. H., FRENCH J. R. P.(1958), "Group Support, Legitimate Power, And Social Influence", *Journal of Personality*, Vol.26, Issue 3, p.400-409

RAVEN, B. H (1965), "Social Influence And Power", In *Current Studies In Social Psychology*, (Editors: STEINER D., FISHBEIN M.), (pp. 371–382), New York: Holt, Rinehart, & Winston

RAVEN B. H. (1992), "A Power/interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol 7, pp 217–244

RAVEN B. H. (1993), "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", *Journal of Social Issues*, Vol. 49 No. 4, pp 227–251

RAVEN B. H, SCHWARZWALD Joseph, KOSLOWSKY M. (1998), Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, *Journal of Applied Psychology*, Vol.28 No 4, p.307–332

RAVEN B. H. (2008), "The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence", *Analyses of Social Issues and Public Policy*, Vol.8, pp.1-22

RAYBURN M. J., RAYBURN G. L. (1996), "Relationship Between Machiavellianism and Type A Personality and Ethical-Orientation", *Journal of Business Ethics*, Vol.15, pp.1209-1219

REIMERS M. J., BARBUTO J. E.(2002), "A Framework Exploring the Effects of the Machiavellian Disposition on the Relationship Between Motivation and Influence Tactics", *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol.9, No.2, pp.29-43

RODRIGUES A., LLOYD K. L.(1998), "Reexamining Bases of Power From An Attributional Perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.28, pp.973-997

ROBBINS A.(2008), *Sınırsız Güç*, İnkılap Kitapevi, Çev.Dr.Mehmet Değirmenci, İstanbul

ROSEN C. C., HARRIS K. J., KACMAR M. K.(2009), "The emotional implications of organizaitonal politics: A process model", *Human Relations*, 62(1), pp.27-57

ROUSSEAU D. M., TİJORİWALA S. A. (1999), "What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change", *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, pp.514–528

RUS D., KNIPPENBERG D. V., WISSE B. (2010), "Leader Power and Leader Self-Serving Behavior: The Role of Effective Leadership Beliefs and Performance Information", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.46, pp.922-933

RUSH M. C., THOMAS J. C., LORD R. G. (1977), "Implicit leadership theory: A potential threat to the validity of leader behavior questionnaires", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.20, pp.93-110

RUSSELL Bertrand (1938), *İktidar*, Çev.Mete Ergin, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990

RYAN A. M., KRISTOF-BROWN A.(2003), "Focusing on Personality in Person-Organization Fit Research: Unaddressed Issues", In Barrick M. R., Ryan A. M. (Edts.), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, (pp.262-288), CA:Jossey-Bass

SACHAU D. A., HOULIHAN D., GILBERTSON T. (1999), "Predictors of Employee Resistance To Supervisors'Requests", *The Journal of Social Psychology*, 139 (5), pp.611-621

SAGIV L., SCHWARTZ S.H. (2007), "Cultural Values in Organisations: Insights For Europe", *European Journal of International Management*, Vol. 1 No. 3, pp. 176-190

SALANCİK G. R. & PFEFFER J. (1974), "The Bases and Uses of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp. 453-473

SALGADO J. F. (1997), "The five factor model of personality and job performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.30–43

SARGUT S.(2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, 2.Baskı, Ankara

SARGUT S.(2015), *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*, Beta Yayıncılık, İstanbul

SARMIENTO T. P., LASCHINGER S. K. H., IWASIW C.(2004), "Nurse educators' workplace empowerment, burnout, ad job satsifaction: testing Kanter's theory", *Journal of Advanced Nursing*, 46(2), pp.134-143

SASHKIN M. (1984), "Participative management is an ethical imperative", *Organizational Dynamics*, Vol.12, pp.4-22

SCHAEFER P. S., WILLIAMS C. C., GOODIE A. S., CAMPBELL W. K. (2004), "Overconfidence and the Big Five", *Journal of Research in Personality*, Vol.38, pp.473–480

SCHAMIR B., HOUSE J. R., ARTHUR B. M. (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science,* Vol.4, No.4, p.577-594

SCHERMERHOM J.R., BOND M.H.(1997), Cross-Cultural Leadership Dynamics In Collectivism and Higher Power Distance Settings, *Leadership &Organization Development Journal,*18 (4), p.187-200

SCHLICT W. K., LOCKE E. A. (1982), "A Study of Upward Influence in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, pp.304-31

SCHNEIDER B. (1987), "The people make the place", *Personnel Psychology*, Vol.40, 437-454

SCHNEIDER B., SMITH D. B. TAYLOR S., FLEENOR J. (1998), "Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, pp.462–470

SCHNEIDER B., SMITH D. B.(2004), "Personality and Organizational Culture", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.347-370), NJ:Lawrence Erlbaum

SCHRIESHEIM C. A., HINKIN T. R. (1990), "Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson subscales", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.246-257

SCHULZ I. L., TEDDLIE C. (1999), "The Relationship Between Teachers' Job Satisfaction and Their Perceptions of Principals' Use of Power and School Effectiveness", *Education*, Vol.109, No.4, pp.461-468

SCHULTZ D. P., SCHULTZ S. E.(2002), *Modern Psikoloji Tarihi*, Çev.Yasemin Aslay, 2.Basım, İstanbul

SCHWARZWALD J., KOSLOWSKY M. (1999), "Gender, Self-Esteem, and Focus of Interest in The Use of Power Strategies by Adolescents in Conflict Situations", *Journal of Social Issues*, Vol.55, p.15–32

SCHWARZWALD J., KOSLOWSKY M., AGASSI V.(2001), "Captain's leadership type and police officers' compliance to power bases", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.10, pp.273–290

SCHWARZWALD J., KOSLOWSKY M., ALLOUF M.(2005), "Group Membership, Status And Social Power Preferences, *Journal of Applied Social Psychology*, 35(3), pp.644-665

SEE K. E., MORRISON E. W., ROTHMAN N. B., SOLL J. B.(2011), "The Detrimental Effects of Power on Confidence, Advice Taking, and Accuracy", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.116, pp.272-285

SEMADAR A., ROBBINS G., FERRIS G. R. (2006), "Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, pp.443–461

SMITH M. A., CANGER J. M.(2004), "Effects of Supervisor "Big Five" Personality On Subordinate Attitudes", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No.4, pp.465-481

SMITH P.K., TROPE Y. (2006), " You focus on the forest when you're in charge of the trees: power priming and abstract information processing", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.90, pp.578–596

SNODGRASS S.E., HECHT M.A., PLOUTZ-SNYDER R. (1998), "Interpersonal sensitivity: Expressivity or Perceptivity?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74, pp.238-249

SOBEL R.(1993), "From occupational involvement to political participation: An exploratory analysis", *Political Behavior*, Vol.15, pp.339–53

SOMECH A., DRACH-ZAHAVY A.(2002), "Relative Power and Influence Strategy: The Effects of Agent/Target Organizational Power On Superiors' Choices of Influence Strategies", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.167-179

SPANGLER W. D., HOUSE R. J., PALRECHA R.(2004), "Personality and Leadership", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.251-290), NJ:Lawrence Erlbaum

SPARROWE R. T., SOETJIPTO B. W., KRAIMER M. L.(2006), "Do Leaders' Influence Tactics Relate To Members' Helping Behavior? It Depends On The Quality Of The Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.6, pp.1194-1208

SPECTOR P. A., O'CONNELL B. J. (1994), "The confribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job Stressors and job strains", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.67, pp.1-12

SPREITZER G. M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442–1465

STACEY R. D. (1996), *Complexity and Creativity in Organizations*, Berett Koehler, San Francisco

STAGNER R. (1969), "Corporate Decision Making: An Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol.53, p. 1-13

STAW B. M.(2004), "The Dispositional Approach to Job Attitudes: An Emprical and Conceptual Review", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.163-192), NJ:Lawrence Erlbaum

STEENSMA H., MILLIGEN F. V.(2003), "Bases of Power, Procedural Justice and Outcomes of Mergers: The Push and Pull Factors of Influence Tactics", *Journal of Collective Negotiations*, Vol.30, No.2, pp.113-134

STEENSMA H., JANSEN S., VONK C.(2003), "Organizational Culture and The Use of Influence Tactics By Managers", *Journal of Collective Negotiations,* Vol30, No.1, pp.47-57

STEVENS J. P.(2009), *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*, 5th edition, NY: Routledge Taylor & Francis Group

STEWART R.(1985), *The Reality of Organizations*, The Macmillan Press Ltd, Revised Edition, London

STEWART G. L.(2003), "Toward an Understanding of the Multilevel role of Personality in Teams", In Barrick M. R., Ryan A. M. (Edts.), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, (pp.188-204), CA:Jossey-Bass

STOGDILL R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Journal of Psychology*, Vol.25, pp.35–71

SUSSMAN L., ADAMS J. A., KUZMITS F. E., RAHO L. E.(2002), "Organizational Politics: Tactics, Channels, and Hierarchical Roles", *Journal of Business Ethics*, Vol.40, pp.313-329

TABACHNICK B. G., FIDELL L. S.(2012), *Using Multivariate Statistics*, 6th edition, Pearson Education Inc., New York

TAŞLIYAN M., GÜNDOĞDU E., BIYIKBEYİ T., GÜLER B. (2014), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik Üzerine Etkileri: Gaziantep, Kayseri ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 22-24 Mayıs 2014, Konya, ss. 408-417

TEPPER B. J. (2000), "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp.178–190

TERMAN L. M. (1904), "A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership", *Journal of Genetic Psychology*, Vol.11, pp.413-451

TETT R. P., JACKSON D. N., ROTHSTEIN M. (1991), "Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review", *Personnel Psychology*, Vol.44, pp.703–742.

THOMAS K. W., VELTHOUSE B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4) pp. 666–681

THOMPSON K. R., LUTHANS F. (1983), "A behavioral interpretation of power", In R. W. Allen, Porter L. W. (Edts.), *Organizational Influence Processes*, (pp.72-86), Glenview IL: Scott. Foresman

TOKAR D. M., SWANSON J. L. (1995),"Evaluation of the correspondence between Holland's vocational personality typology and the five-factor model of personality", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.46, pp.89–108

TOKAR D. M., FISCHER, A. R., SUBICH L. M. (1998), "Personality and vocational behavior: A selective review of the literature", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.53, pp.115–153

TOLAY E., SÜRGEVİL O., TOPOYAN M. (2012), "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:12, Sayı:4, ss.449-465

TORBERT W. R. (1972), *Being for the Most Part Puppets*, Cambridge Mass: Schenkman

TORELLI C. J., SHAVITT S.(2010), "Culture and Concepts of Power", *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol.99, No.4, pp.703-723

TOST L. P., GINO F., LARRICK R. P.(2012), "Power, Competitiveness, and Advice Taking: Why The Powerful Don't Listen", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* Vol.117, pp.53-65

TOUHEY J. C: (1973), "Intelligence, Machiavellianism and Social Mobility", *British Journal of the Society of Clinical Psychology*, 1(12), pp.34-37

TREADWAY D. C., HOCHWARTER W. A., FERRIS G. R., KACMAR C. J., DOUGLAS C., AMMETER A. P., BUCKLEY M. R. (2004), "Leader political skill and employee reactions", *Leadership Quarterly*, Vol.15, pp.493–513

TREADWAY D. C., HOCHWARTER W. A., KACMAR C. J., FERRIS G. R. (2005), "Political will, political skill, and political behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, pp.229-245

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C.(1998), *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business,* 2nd Edition, McGraw-Hill, New York

TSUI A. S., NIFADKAR S. S., OU A. Y. (2007), "Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps and recommendations", *Journal of Management*, Vol.33, pp.426-478

TUSHMAN M. L., ROMANELLI E. (1983), "Uncertainty, social location and influence in decision making: A sociometric Analysis"*, Management Science*, Vol.29, pp.12-23

TUTAR H. (2008), *Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi*, Birinci Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara

TUTAR H., ALTINÖZ M. (2009), "İnsan Kaynaklarını Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların Başarı Güdüsü Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, ss.462-469

TYLER T.R, LİNDA E.A., HOU Y.(1995), Culture, Ethnicity and Authority: Social Categorization and Social Orientation Effects on Psychological Dynamics of the Group-Value-Model, *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol.70, p.913-930

UZUN Ö., TAMİMİ Y. (2007), "Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Boyutunun Metaforlarla Analizi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi*, 8 (1)

VALLE M., WITT L. A., HOCHWARTER W. A.(2002), " Dispositions and Organizational Politics Perceptions", *Journal of Management Research,* Vol.2, No.3, pp.121-128

VALLE M., PERREWE P.L. (2000), "Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model", *Human Relations*, Vol. 53, pp. 359-86

VECCHIO R.P. (2003), "Power, politics, and influence, In Vecchio R. P.(Edt.), *Leadership: Understanding The Dynamics of Power and Influence In Organizations*, (pp. 71-97), University of Notre Dame Press

VRENDENBURGH D. J, MAUER J. G. (1984), "A Process Framework of Organizational Polities, *Human Relations*, Vol.37, pp.47-66

VRIES R. E. (2012), "Personality Predictors of Leadership Styles and The Self-Other Agreement Problem", *The Leadership Quarterly*, Vol.23, pp.809-821

VIGODA E. (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavio*r, 57(3), pp.326–347

VIGODA E. (2000), "Internal politics in public administration systems", *Public Personnel Management*, Vol. 29, pp. 185-210

VIGODA E.(2001), "Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain", *Human Relations*, 54(11), pp.1483-1518

VIGODA E., COHEN A. (2002), "Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study", *Journal of Business Research,* Vol.55, pp.311-324

VIGODA-GADOT E., VINARSKI-PERETZ H., BEN-ZION E. (2003), " Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees", *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), pp.764-787

VIGODA-GADOT E. (2007), "Leadership Style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models", *Personnel Review*, Vol.36, No.5, pp.661-683

VOYER J. J.(1994), "Coercive Organizational Politics and Organizational Outcomes: An Interpretive Study", *Organization Science*, Vol.5, No.1, pp.72-85

WALSH B. W.(2004), "Vocational Psychology and Personality", In Schneider B., Smıth D. B. (Edts.), *Personality and Organizations*, (pp.141-162), NJ:Lawrence Erlbaum

WARD A. E.(1998), Managerial Power Bases And Subordinates' Manifest Needs As Influences on Psychological Climate, *Journal of Business and Psychology*, Vol.12, No.3, p.361-378

WARREN I. D. (1968), "Power, Visibility, and Conformity Formal Organizations", *American Sociological Review*, Vol.33, No.6, p.951-970

WAYNE S. J., FERRIS G. R. (1990), "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp.487-499

WAYNE S. J., KACMAR K. M. (1991), "The effects of impression management on the performance appraisal process", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.48, pp.70-88

WEBER M. (1947), *Bürokrasi ve Otorite*, Adres Yayınları, Çev.H.Bahadır Akın, 6.Baskı, Ankara, 2013

WEIDNER K.C., PUROHIT S.Y. (2009), "When Power Has Leaders: Some Indicators of Power-Addiction Among Organizational Leaders", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol.13, No.1, pp.83-99

WELSH M. A.,SLUSHER E. A. (1986), "Organizational design as a context for political activity", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, pp.389-402

WHITENER E. M., BRODT S. E., KORSGAARD M. A., WERNER J. M. (1998), "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review*, Vol. 23, p.513–530

WILDAVSKY A.(1989), "Frames of reference come from culture: A predictive theory", In Freilich M. (Edt.), *The Relevance of Culture*, New York: Bergin & Garvey

WINTER D. G. (1992), "Scoring System for Responsibility", In Smith C. P. (Edt.), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, (pp.506-511), NY: Cambridge University Press

WINTER D. G., BARENBAUM N. B. (1985), "Responsibility and The Power Motive In Women and Men", *Journal of Personality*, Vol.53, p.335-355

WISH M., DEUTSCH M., KAPLAN, S. J. (1976), "Perceived dimensions of interpersonal relations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.33, pp.409-420

WITT, L. A. (1998), "Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics", *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 666–674

WITT L.A., ANDREWS M.C., KACMAR K.M. (2000), "The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship", *Human Relations*, Vol. 53, pp. 341-358

WITT L. A., KACMAR M., CARLSON D. S., ZIVNUSKA S. (2002), "Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.911-926

WRONG D.H. (1968), "Some problems in defining social power", *American Journal of Sociology*, 73(5), pp.673-681

YAGİL D. (2002), "Substitution of A Leader's Power Bases By Contextual Variables", *International Journal of Organization Theory and Behavior,* Vol.5, No.3, p.383-399

YAMAN E., IRMAK Y. (2010), "Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, s.164-172

YANBASTI G. (1990), *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir

YANG K. (2008), "Examining Perceived Honest Performance Reporting by Public Organizations: Bureaucratic Politics and Organizational Practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.19, pp.81-105

YAYLA E. H. (2006), Güç ve Yetki Ilişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

YILMAZ D.(2012), *Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi: Turizm İşletmelerinden Örnek Olaylar,* Detay Yayınları, Ankara

YUKL G., FALBE C. M.(1990), "Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts", *Journal of Applied Psychology*, 75(2), pp.132-140

YUKL G., FALBE M. C. (1991), Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.3, pp.416-423

YUKL G., TRACEY B.(1992), "Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss", *Journal of Applied Psychology*, 77, pp.525-535

YUKL G., VAN FLEET D. D. (1992), "Theory and research on leadership in organizations", In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* (Editors: DUNNETTE M. D., HOUGH L. M.), (pp. 147–197), 2nd edition, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

YUKL G. (1994), *Leadership in Organizations*, 3rd edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

YUKL G., GUINAN P. J., SOTTOLONO D. (1995), "Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers and superiors", "*Group and Organization Management*", Vol.20, pp.272-296

YUKL G., KIM H., FALBE C. M. (1996), "Antecedents of influence outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.309-317

YUKL G., FU P. P., MCDONALD R.(2003), "Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change", *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), pp.68-82

YUKL G., CHAVEZ C., SEIFERT C. F.(2005), "Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics", *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), pp.705-725

YUKL G., BECKER W. S.(2006), "Effective Empowerment in Organizations", *Organization Management Journal*, Vol.3, No.3, pp.210-231

YUKL G., SEIFERT C. F., CHAVEZ C.(2008), "Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, Vol.19, pp.609-621

ZACCARO S. J., FOTI R. J., KENNY D. A. (1991), "Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.308–315

ZAHRA S.A. (1987), "Organizational politics and the strategic process", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp. 579-587

ZALEZNIK A. (1971), "Power and Politics in Organizational Life", *Harvard Business Review*, 48(3), pp.47-60

ZHAO H., SEIBERT S. E.(2006), "The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta Analytical Review", *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.2, pp.259-271

ZHOU J., FERRIS G. R. (1995), "The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: a confirmatory analysis", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.25, pp.1747-1764

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket formu, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilen sonuçlar toplu olarak değerlendirilecek ve cevaplarınız yalnızca araştırma amacıyla kullanılacaktır. İçten vereceğiniz cevaplarla araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
Arş.Görv. Şeyda Nur Seçkin

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşınız: 26–35( ) 36–45( ) 46–55( ) 56–65( ) 66 ve üzeri( )	
Kaç yıldır bu işte çalışmaktasınız? 3 yıldan az ( ) 3–7 yıl( ) 8–14 yıl( ) 15 yıl ve üzeri( )	
Cinsiyetiniz:	Erkek( ) Bayan( )
Eğitim durumunuz	İlköğretim ( ) Lise( ) Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( )
Departmanınız Pazarlama ( ) Üretim ( ) Muhasebe/Finansman ( ) İnsan Kaynakları ( ) Diğer ( )	
Çalıştığınız firmanın sahibi, aynı zamanda işletmenin tepe yöneticisi midir? Evet ( ) Hayır ( )	
İşletme sahibi ile herhangi bir akrabalığınız var mı? Evet ( ) Hayır ( )	

B. FİRMA BİLGİLERİ

Faaliyet Alanı/Sektör: …….
Sahiplik Biçimi: Şahıs İşletmesi ( ) Adi Şirket ( ) Kollektif Şirket( ) Anonim Şirket( ) Limited ( ) Diğer…….
Çalışan Sayısı: 50–249 ( ) 250 ve üzeri ( )
Faaliyet Süresi: 1–5( ) 6–10( ) 11–25( ) 26 ve üzeri ( )

C.TEPE YÖNETİCİNİZİN;

Yaşı: 26–35 ( ) 36–45( ) 46–55 ( ) 56–65( ) 66 ve yukarısı ( )	
Cinsiyeti:	Erkek( ) Bayan( )
Eğitim durumu	İlköğretim ( ) Lise( ) Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( ) Bilgim Yok ( )
Çalıştığınız firmanın sahibi, aynı zamanda işletmenin tepe yöneticisi midir? Evet ( ) Hayır ( )	
Birlikte çalışmakta olduğunuz tepe yöneticinizle herhangi bir akrabalığınız var mı? Evet ( ) Hayır ( )	

Açıklama: Aşağıda verilen ifadeleri okuyarak bu ifadelere katılma derecenizi **yuvarlak içine alarak işaretleyiniz**.

(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum

ÇALIŞTIĞIM İŞYERİNDE;

Belli bir grup her zaman istediklerini elde eder	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Maaş ve terfilerle ilgili kararlar şirketin kural ve politikalarıyla uyumlu olarak verilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kimsenin karşı gelmeyi göze alamadığı etkili bir grup daima olmuştur	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Maaş ve terfiler liyakat temeline dayanır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bir kaç kişinin amacına hizmet eden bazı değişikliklere gidildiğini görmüşümdür	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Doğru bildiğiniz şeyi söylemektense her şeye evet efendim demek daha iyidir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bazı çalışanlar diğerlerini alaşağı ederek kendi pozisyonlarını güçlendirirler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Çalışanlar ne düşündüklerini açıkça söylemeleri için teşvik edilirler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kimin yükseleceğini liyakatten ziyade adam kayırmacılık belirler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ödülleri yalnızca sıkı çalışanlar alır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Çalışanlar düşündüklerini pek açığa vurmazlar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Terfileri en iyi performans gösterenler alır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Açıklama: **Tepe yöneticinize** ilişkin aşağıda verilen ifadeleri okuyarak bu ifadelere katılma derecenizi **yuvarlak içine alarak işaretleyiniz**.

(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum

Dışa dönük ve sosyal birisidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Gelenekçidir; yaratıcı değildir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Eleştirici ve kavgacıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Sakindir; kolay heyecanlanmaz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendinden emin ve disiplinlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Düzensiz, dağınık ve dikkatsizdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Endişeli ve kolay üzülen birisidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yumuşak kalpli ve uyumludur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yeniliklere açık ve meraklıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Çekingen ve sessizdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, **şu an birlikte çalışmakta olduğunuz tepe yöneticinizi** düşünerek değerlendiriniz. Yöneticinizin sizi/diğer çalışanları etkilemek için bu taktiğe ne sıklıkla başvurduğunu, her bir ifadenin başında boş bırakılan yere belirtiniz.

1.Yöneticimin bu taktiği uyguladığını hatırlamıyorum.
2.Yöneticim bu taktiği nadiren uygular.
3.Yöneticim bu taktiği ara sıra uygular.
4.Yöneticim bu taktiği oldukça sık uygular.
5.Yöneticim bu taktiği çok sık uygular

Tepe Yöneticimiz;

Rasyonel İkna:
---Bir çalışana görev verirken o görevin yapılmasının neden gerekli olduğunu mantıken ve inandırıcı bir biçimde açıklar.
---Herhangi bir değişiklik istediğinde çalışanlara bunun nedenini izah eder.
---Örgütsel hedeflere ulaşmada izlenecek yolu çalışanlara akılcı yöntemlerle açıklar.
---Önerdiği bir değişimin başarılı olacağına dair çalışanlara akılcı kanıtlar sunar.

İlham Verici Çekicilik:
---Verdiği görevin yerine getirilmesi için çalışanlara bu görevi heyecanlı bir dille anlatır.
---Yapılmasını istediği işin başarılacağına dair çalışanlara ilham verecek hayallerden bahseder.
---Yeni bir görev verirken ya da bir değişiklik talep ederken görevlerden çok ideallerden ve hayallerden bahseder.
---Verdiği göreve ilişkin çalışanların ilgisini ve coşkusunu artırmak için onları güzel bir sunum veya konuşmayla etkilemeye çalışır.

Danışma-Müzakere:
---İşyerindeki sorunları çalışanlarla istişare ederek çözer.
---Yapılmasını istediği iş veya değişikliğe ilişkin çalışanların fikirlerini alır.
---Yapılmasını istediği iş veya değişikliğe ilişkin çalışanların endişelerini ifade etmelerine olanak sağlar.
---Çalışanların yapmasını istediği işle ilgili planlama yaparken onların fikirlerini alır, önerilerini dinler.

Övgü:
---Bir asta görev verirken o görevin ancak o astın yetenek ve bilgisiyle başarılabileceğini söyler.
---Çalışanlara görev verirken onların başarılarını ve performanslarını över.
---Çalışanlarından bir iş yapmalarını istediğinde yeteneklerini ve bilgilerini metheder; onları yüceltir.
---Bir çalışana iş vereceği zaman onun bu iş için en nitelikli kişi olduğunu kendisine söyler.

1.Yöneticimin bu taktiği uyguladığını hatırlamıyorum.
2.Yöneticim bu taktiği nadiren uygular.
3.Yöneticim bu taktiği ara sıra uygular.
4.Yöneticim bu taktiği oldukça sık uygular.
5.Yöneticim bu taktiği çok sık uygular

Kişisel Çekicilik:
---Çalışanlarını her zaman bir arkadaş gibi görür.
---Çalışanlar, yöneticimizin ihtiyacı olduğunda bir arkadaş gibi ona yardım ederler; isteklerini yerine getirirler.
---Çalışanlara bir görev verirken, bir amirden daha çok bir arkadaş olarak onlardan yardım ister.
---Çalışanlarla iş ortamı dışında arkadaşlık ilişkileri kurar.

Değişim:
---Verilen bir görevi yerine getirmelerinin karşılığı olarak, çalışanlara istedikleri herhangi bir şeyi yapmayı taahhüt eder.
---İsteklerinin yerine getirilmesinin karşılığı olarak çalışanlara geleceğe dair cazip tekliflerde bulunur.
---Verdiği görevi yerine getiren çalışana, onu diğer çalışanlardan farklı kılacak özel görevler verir.
---Çalışanlara geleceğe dair terfi, maaş artışı gibi hususlarda vaatlerde bulunarak bugünkü iş performanslarını artırmaya çalışır.

İşbirliği:
---Benzer ya da aynı görevi verdiği astların işbirliği içerisinde çalışmalarını teşvik eder.
---Tecrübeli olanların olmayanlara destek olmasını ister.
---Herhangi bir çalışan bir öneride bulunduğu zaman diğer çalışanların öneriyi olumlu bulmalarını arzu eder.
---Çalışanlar arası işbirliğinin çalışanları motive etmede en önemli araç olduğuna inanır.

Yasal Dayanak Sunma:
---Sunduğu öneri ve tekliflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi için bunların resmi kural ve politikalarla örtüştüğünü belirtir.
---Verdiği görevin benimsenmesi için bunun imzalanan bir anlaşma veya sözleşmenin gereği olduğunu belirtir.
---Yapılmasını istediği işin yasal dayanağı olduğuna dair iş tanımı, sözleşme veya yönetmelikleri referans gösterir.
---Yapılmasını istediği işin daha önce yapılan uygulamalarda da yer aldığını söyler.

Baskı:
---Çalışanlara görev verirken emredicidir.
---İş verirken tehditvari davranarak uyarılarda bulunur.
---Verdiği görevlerin yapılıp yapılmadığını sıkı bir şekilde sürekli kontrol eder.
---İşlerin ve doğru ve zamanında yapılması için çalışanlar üzerinde baskı uygular.

Bilgilendirme:
---Bir çalışana görev verdiğinde, bu görevin onun kariyerinde ilerlemesine nasıl katkıda bulunacağını açıklar.
---Astların verilen görevi yerine getirdikleri takdirde elde edecekleri faydaları anlatır (Yeni beceriler öğrenmek, yeni insanlarla tanışmak, itibarı artırmak vb..).
---Önerdiği bir etkinlik veya değişikliğin, çalışanların kişisel amaçlarına ulaşmasında nasıl yardımcı olacağını açıklar.
---Önerdiği bir etkinlik veya faaliyetin, çalışanlar açısından neden iyi olacağını anlatır.
Koalisyon:
---Önerisinin desteklenmesini istediği zaman öneriyi onaylayan diğer kişilerin ismini verir.
---Önerilerine destek veren kişilerin, neden desteklediklerini muhalif taraflara açıklamalarını sağlar.
---Bir teklif veya öneride bulunacağı zaman kendisini destekleyen birini yanında getirir.
---Öneri ve tekliflerinin desteklenmesi için şirkette saygı duyulan kişileri devreye sokar; onlardan yardım talep eder.

Açıklama: <u>Tepe yöneticinize</u> ilişkin aşağıda verilen ifadeleri okuyarak bu ifadelere katılma derecenizi **işaretleyiniz**. **(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum**					
Hoş bir kişiliğe sahiptir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İtaatsizlik olduğu takdirde benim hakkımda disiplin soruşturması başlatabilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İş ile ilgili nasihatleri genellikle doğrudur; bir problem olduğunda hep ona danışırım	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Eğer iş performansım gerçekten iyiyse şirket içinde benim fark edilmemi sağlayabilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Zor bir işle karşılaşıldığı zaman, o bunun üstesinden gelebilecek teknik bilgiye sahiptir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ne yapmam gerektiğine karar verebilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendi alanında eğitimli olup alanının uzmanıdır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşle ilgili konularda benden işbirliği talep etme hakkına sahiptir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Eğer iş performansım sürekli olarak standartların altındaysa beni işten çıkarabilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimi yapmak için ihtiyacım olan uzmanlık bilgisine sahip değildir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yaptığım işler çok iyi olduğu takdirde yükselmem için fırsatlar yaratabilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendimi özdeşleştirmek (ona benzemeye çabalamak) isteyeceğim bir insan değildir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bulunduğu konum itibariyle, politikalarını desteklememi bekleyebilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşe gelmeyi alışkanlık haline getirdiğim takdirde beni cezalandırabilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimi çok iyi yapsam bile ücretimi artıramaz	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İş performansım yeterli değilse bana ücret artışı yapılmamasını isteyebilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Alanında uzman olduğu için önerdiklerini yapmayı tercih ederim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimi yaparken başvurabileceğim; hatırı sayılır düzeyde iş tecrübesine sahip bir kişidir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Her çalışana eşit davranır; dolayısıyla kendisini takdir ederim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Görevlerimi ihmal ettiğim takdirde beni işten çıkarabilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Hoşuma giden kişisel özelliklere sahiptir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Eğer ekstra bir çaba gösterirsem ücret artışlarında bunu göz önüne alabilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimin kurallarını değiştiremez; bulunduğu konum ona bu yetkiyi vermez	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendisiyle iyi bir ilişki kurmak isterim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Çalışmaktan hoşlandığım tipte bir insan değildir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Amirim olduğu için istediklerini yaparım	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İyi bir performans gösterdiğim takdirde beni ödüllendirebilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İş performansım sürekli olarak ortalamanın üstünde olduğu takdirde terfimi önerebilir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bulunduğu konum itibariyle benden istediklerini yapmamı bekleme hakkına sahiptir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.