

ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ALGILANMASI

Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri

İlişkileri Bölümü

ABSTRACT

Political behavior of individuals and groups consist of their attempts to influence the behavior of others and the course of events in the organization in order to protect their self;interests, meet their own needs, and advance their own goals. Managers must recognize the inevitability of much political behavior in organizations.

Organizational politics involves the use of power and other resources by individuals or groups to obtain their own preferred outcomes. Political behaviour is inevitable, owing to naturally occurring disagreements and uncertainty about choices and actions. Political behavior has both positive and negative consequences, it may or may not result in optimal decisions, and there are some real costs associated with avoiding political behavior.

The perception of politics are influenced by organizational, environmental, and personel factors and in turn influence organizational outcomes such as job involvement, job anxiety, job satisfaction and withdrawal from the organization.

That study on perception of organizational politics has lagged behind other direction of study activity in this area due to a lack of theory development.

ÖZET

Birey ve grupların politik davranışları örgütlerdeki diğer bireylerin davranışları, örgüt içindeki olayların yönünü kendi avantajları yönünde etkilemeye çalışma faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler örgütlerdeki politik davranışları kaçınılmaz olarak görürler.

Örgütsel politikalar, bireylerin kendi istedikleri sonuçlara ulaşmalarında, birey ve gruplar üzerindeki güç kullanımlarını da kapsar. Politik davranışlar özellikle anlaşmazlık, belirsizlik ve kıt kaynak olduğu durumlarda doğal olarak ortaya çıkar. Politik davranışlar negatif veya pozitif sonuçlara yol açabildiği gibi, doğru veya yanlış karar alınmasına da neden olabilir. Olumsuz politik davranışlar örgüte kaçınılmaz bir ek maliyet yükler.

Örgütlerde politikaların algılanması örgütsel, çevresel ve kişisel faktörlerden etkilenmektedir. Sonuç olarak örgütsel politikaların algılanması işle ilgili tatminsizliklere, endişelenme ve işten ayrılmalara neden olabilecektir.

Örgütsel politikaların algılanması üzerinde yapılan bu çalışma, bu alandaki eksiklikleri kapatabilmek ve yeni teorilerin gelişimine yardımcı olabilmek amacıyla yapılmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde güç kazanımında rol oynayan politik gerçeklerin farkına varılması ve bunların incelenmesi, örgütsel davranış modellerinin anlaşılması açısından önemlidir. Örgütlerde birey veya grupların politik davranışları ile diğer çalışanları etkilemeye çalışmaları, politik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir ifadeyle; birey veya grupların kendi ilgilerini, kendi amaçlarını kendi ihtiyaçlarını karşılamak için, örgütteki olayların yönünü değiştirmek ve diğer bireylerin davranışlarını etkilemek için başvurdukları yollara politik davranışlar denir ¹.

¹ Don HELLRIEGEL, John W. SLOCUM, Richard W. WOODMAN, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York, 1996, s.472.

İnsanlar biraraya geldiklerinde güç kullanacaklardır. İnsanlar nüfuzlarını kullanarak birtakım menfaatler elde edecek, kariyerlerini geliştirebilecek yerler edinmek isterler. Örgüt içinde çalışanlar sahip oldukları güçleri eyleme dönüştürdüklerinde, bu kişiler politika ile uğraşiyor diyebiliriz. Politik becerisi iyi olan kişiler, güç temellerini etkin biçimde kullanabilme yeteneğine sahiptirler ².

Politik davranış bir kişinin mesleğinin gerektirdiği davranışların dışındadır. Politik davranış, kişinin güç temellerini kullanmak için çaba göstermesini gerektirir. Politika kavramı “örgüt içindeki avantaj ve dezavantajları dağılımı ile ilgilidir”. Ayrıca karar almada kullanılan amaçları, kriterleri ya da süreçleri etkilemek için gösterilen çabaları da kapsar. Bu tanımlama önemli bilgileri karar alanlardan gizli tutmak, gammazlık etmek, dedikodu yaymak, örgütsel faaliyetler hakkındaki gizli bilgileri medyaya sızdırmak, karşılıklı çıkar elde etmek için örgüt içindeki diğer kişilerle çıkar alışverişinde bulunmak ya da belirli bir kişi veya karar lehinde ya da aleyhinde kulis yapmak gibi çok çeşitli politik davranışları da kapsamaktadır.

Diğer bir yorum da politik davranışın “meşru olma-meşru olmama” boyutu ile ilgilidir ³. Meşru politik davranış normal günlük politikaları ifade eder, amirimize şikayet etmek, emir-komuta zincirini atlamak, kaolisyonlar kurmak, kurallara aşırı bağlı kalarak ya da hareket etmeyerek örgüt politikalarını ve kararlarını engellemek ve bir kişinin profesyonel faaliyetleri aracılığıyla örgütdışı faaliyetler geliştirmektir. Diğer taraftan oyunun kurallarını bozan meşru olmayan ya da uç politika davranışları da vardır. Meşru olmayan faaliyetlerde bulunma sabotaj, gammazlık etme geleneklere aykırı davranma, protesto kıyafetleri giyme gibi sembolik protestolar ya da toplu viziteye çıkan işgören grupları bunlara örnek teşkil eder.

² P.J. VRENENBURG, J.G. MAURER, “A Process Framework of Organizational politics”, **Human Relations**, Ocak 1984, s.47;66.

³ A. DRORY, “Politics in Organization and Perception Within the Organization”, **Organization Studies**, S.9, No.2, 1988, s.165.

2. ÖRGÜTSEL POLİTİKALAR

Yöneticiler örgütlerde politik davranışları kaçınılmaz olarak tanımlamaktadırlar. Örgütlerde politik davranışların ortaya çıkma olasılığını arttıran faktörler olarak amaçlardaki anlaşmazlıklar, açık olmayan amaçlar, örgüt ve problemler hakkındaki farklı düşünceler, kıt kaynakların olması sayılabilir.

Bir örgütte her şey yolunda ise, kaynaklar sınırsızsa, insanlar konular ve amaçlar üzerinde anlaşıyorlarsa ve hemfikirlerse örgütlerde politik davranış yoktur veya azdır. Bununla birlikte politik davranışların örgütlerde ne zaman oluşacağını bilmek mümkün değildir. Kaynaklar sonsuz değilse çalışanlar, bölümler rakiplerin ihtiyaçları arasında karar vermede güçlük çekerler. Bu durumda en iyi kararı aldıklarından emin olmaları da pek mümkün değildir. Böylece politik davranışlar tercih edilen sonuçları sağlamada grupların veya çalışanların arasında meydana gelebilecektir. Yöneticiler örgütsel politikaların kaçınılmazlığını önlemektense, bu faaliyetlerin örgütler için negatif sonuçlanmasını önlemeyi tercih etmektedirler.

3. POLİTİK DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ

Çalışanlar örgüt politikaları konusunda yakından ilgilidirler. Güç gibi politika da sık sık tartışılan, anlaşılması güç, subjektif bir konudur. İnsanlar örgütsel politikaların varlığı konusunda genelde hemfikirdirler. Hatta politik davranışların özgür olabileceği ideal ortamları tercih ettikleri inancını taşımaktadırlar.

Robert Miles örgütlerde görülen politik davranışın beş temel nedeni olduğunu öne sürer. Bunlar, belirsiz amaçlar, kıt kaynaklar, teknoloji ve çevre, programlanmamış kararlar ve örgütsel değişimdir⁴.

⁴ J. PFEFFER, **Power in Organization**, A. Division of Harper Collins Publishers, New York, 1981, s.179;197.

Örgütsel amaçların çoğu doğal olarak belirgin değildir. Örgütler sık sık bu amaçları, “pazar paylarını arttırıcı” amaçlar olarak görürler. Bu amaçların belirsizliği politik davranışların ortaya çıkması için bir fırsat yaratır. Çünkü insanlar birçok davranışın amaçlarının gerçekleşmesine potansiyel olarak katkıda bulunduğunu düşünebilirler. Gerçekten bu davranışların çoğunun amacı kişisel kazanç elde etmek olabilir.

Kaynakların kılığı sözkonusu olduğunda bazı kişiler sadece ihtiyaçlarını ya da hakettiklerini almakla kalmaz, kaynaklarının payını arttırmak için politik davranışlarda bulunurlar. Bu şekilde bütçesini arttırmak isteyen bir yönetici bölümünün algılanan önemini arttırmak için yanıltıcı istatistikler sunabilir. Çünkü hiçbir örgüt sınırsız kaynaklara sahip değildir, bu tür bir politik davranışta bulunma nedenleri her zaman mevcuttur.

Teknoloji ve çevre örgütün tüm düzenini ve faaliyetlerini etkileyebilir⁵. Bu etkiler gelişen teknoloji ve karmaşık çevrelerle ilgili belirsizlerden kaynaklanır. Bu belirsizlikler politik davranışlara yol açar, çünkü karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün değişime cevap vermesi zorunludur. Bu durum genellikle cevaplarda belirsizliği ya da verilen politik cevapların sayısını arttırmaya ortam hazırlar. Örneğin bir yönetici çevresel değişmeyi kendi güç tabanını genişletmek amacıyla başında bulunduğu bölümü yeniden yapılandırmak için bir neden olarak öne sürebilir.

Politik davranış, birçok programlanmamış karar verilmesi gerektiği zamanda ortaya çıkabilir. Programlanmamış karar durumları politik manevraların oluşumuna birçok fırsat yaratan belirsiz olayları içerir. Bir üst pozisyon için rekabet eden iki kişinin içindeki durum bir

⁵ G. MOORHEAD, R.W. GRIFFIN, *Organizational Behavior* Houghton Mifflin Company, New York, 1989, s.372’den Joan Woodward, *Industrial Organization Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965), Paul R.Lawrence Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, Ill: Irwin, 1967).

örnek olarak verilebilir. Burada verilecek kararın niteliği, politik davranışta bulunmaya uygundur⁶.

Örgüt içindeki değişimler düzenli biçimde oluşur ve farklı biçimler alabilir. Bu gibi her değişim örgütsel sisteme bir ölçüde belirsizlik getirir, en azından bu belirsizlik, değişim tamamen yerleşinceye kadar sürer. Bu dönem politik faaliyetler için büyük fırsatların oluşması açısından uygundur. Örneğin, yeniden düzenlemenin getireceği sonuçlar hakkında endişelenen bir yönetici otorite alanını korumak için politikaya başvurabilir.

Zaman zaman örgütlerde politik davranışları azaltmak amacıyla bazı stratejilerin uygulandığına rastlanılmaktadır. Politik davranışları azaltma stratejileri örgütsel kararlarla birleştirildiğinde bazı istenilmeyen sonuçlar da ortaya çıkabilecektir. Bunlar da örgüte doğrudan maliyet yükleyebilecek sonuçlardır.

Aşağıdaki Tablo 1 politik davranıştan kaçınmak için kullanılan stratejileri ve herbir stratejinin ortaya çıkardığı maliyetleri göstermektedir.

Tablo 1. Karar almada kullanılan güç ve politikalardan kaçınmak için kullanılan stratejiler ve maliyetleri

STRATEJİLER	MALİYETLER
. Aşırı ve eksik kaynakları göstererek ilave yönetim pozisyonlarını sağlamak	. Ekstra personel ve ekstra maaş maliyeti, artı yatırım maliyetleri
. İnanç ve amaçları paylaşanları işe alarak toplum sallaşma, ödüllendirme ve cezalandırmada benzerlikler sağlamak	. Karar verilirken sunulan daha az çeşitlendirilme, bilgi, potansiyel olarak düşük kaliteli kararlar
. Kararları daha az önemli göstermek	. Kararlardan kaçınılabılır. Analiz ve bilgi kapsamlı olmadığı gibi, kaçamaklar ortaya çıkabilir.

Kaynak: J. PFEFFER, **Power in Organizations**, A Division of Harper Collins Publishers New York, 1981.

⁶ MOORHEAD-GRIFFIN, s.374.

Politik davranışlarla ilgili yapılan çalışmalar iki noktada odaklanmıştır. Bunlardan birincisi; politik davranışlar negatif bir çağrışım yapmasına rağmen, yöneticilerin ve çalışanların çoğu bireyler ve örgütler üzerinde negatif veya pozitif etkisi olduğunu kabul etmişler ve yaygınlığı konusunda fikir birliğine varmışlardır.

İkinci noktada ise, insanlar politik davranışların örgütlerde alt veya orta yönetimden çok, üst yönetimde daha çok meydana geldiği görüşünü savunmaktadırlar.

4. ÖRGÜTSEL POLİTİKALARIN ALGILANMASI

Örgütlerdeki politikalar konusunda yapılacak çalışmalara yön vermek amacıyla Ferris ve diğer bazı bilim adamları sergilenen politik davranışlar ve sonuçların belirlenmesine ek olarak, politik davranışların olduğu durumlar üzerinde de araştırma yapılması gerektiği üzerinde durmuşlardır⁷.

Diğer bir araştırma konusu da iş ortamının politik olarak algılanmasının nedenleri ve sonuçlarının belirlenmesinin ihmal edildiği düşüncesidir.

Gerçek politik davranış ve politik olarak algılanan davranış arasında güçlü bir uyum olduğu, düşünülmesine rağmen, algılama farklılıklarını kabul etmek ve bunun niçin ve nasıl oluştuğunu daha iyi anlamaya çalışmak önemlidir.

Bu alanda araştırmalar yapan Gandz ve Murray örgütsel politikalara objektif bir bakış açısıyla bakmanın pek mümkün olmadığını belirtmişlerdir⁸. Yıllar önce Levin (1926) insanların gerçeğin kendisine göre değil, kendi gerçeklik ilkesine göre algılayarak karşılık verdiği

⁷ Gerald FERRIS, K. Michele KACMAR, "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management** 1992, Vol.18, No.1, s.94.

⁸ J.GANDZ, V.V. MURRAY, "The Experience of Work Place Politics", **Academy of Management Journal**, 23, 1980, s.237.

düşüncesini ortaya koymuştur. Daha sonra Porter (1976) örgütsel politikalara referanslar vererek, gerçek olayların yanlış algılanması da olsa algıları anlamının ve çalışmanın önemli olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca, iş ortamının diğer özellikleri ile ilgilenen araştırmacılar gerçek ve algılanan özellikler olarak ayırım yaparak iş ortamlarının algılanan özellikler açısından tanımını yapmışlardır.

Sonuç olarak örgütsel politikalara olan ilginin artması, örgütsel politikaların algılarının doğasını araştırmak ve kavramlaştırmak yönündedir. Genel olarak yapılan çalışmalar örgütteki politik davranışların nasıl oluştuğu üzerindedir.

5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGILARI MODELLERİ

Örgütsel politikaların algıları üzerine olan araştırmalar, teori geliştirmedeki eksiklikler nedeniyle, örgütsel politikalar alanındaki diğer araştırmalardan geride kalmıştır. Ferris ve diğer araştırmacılar Şekil 1'de Örgütsel politika algılarının kavramlaştırılması üzerinde durmuşlardır⁹. Şekilde de görüldüğü gibi, politika algıları, örgütsel, ortamsal ve kişisel faktörlerden etkilenir ve işe katılım, iş stresi, iş tatmini, işyerinden ayrılma gibi örgütsel sonuçları da etkiler.

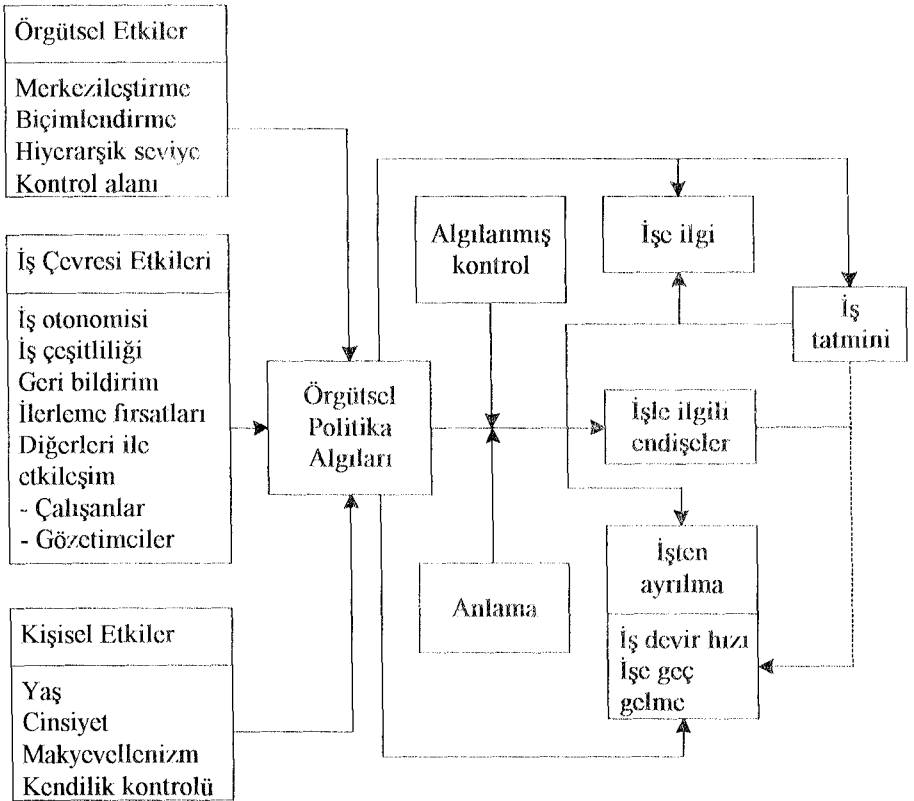
İlk bölümde yer alan örgütsel etkiler birkaç faktörden oluşmaktadır. Merkezleşme, biçimlendirme, hiyerarşik seviye ve kontrol alanıdır. Politik davranışlar iş ortamındaki belirsizliklerin ve karışıklığın yüksek olduğu zamanlarda daha çok ortaya çıkar. Bu sebeple düşük politik algılamalar, biçimlendirmenin (resmi kurallar ve prosedürler) yüksek olduğu durumlarda, yüksek politik algılamalar ise biçimlendirmenin düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar.

⁹ FERRIS, KACMAR, s.94'den, R. A. Giacalone, P.Rosenfield (ed.), *Impression Management in the Organization*, 143;170. Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Mintzberg'in örgütsel amaç belirleme sürecinde gücün kullanımı üzerine olan araştırmasında, biçimsel örgütlerde politik etkinliğin zayıf olduğu gözlenmiştir¹⁰.

Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel politik davranış üst seviyede daha sık görülür. Ancak araştırmalar daha çok politikayı algılayan kişilerin, örgütteki düşük seviyedeki çalışan kişiler olduğunu göstermiştir. Bunun sebebi de astların çoğu süreçlerde etkilerinin olmamasıdır¹¹.

Şekil 1 Örgütsel Politika Algıları Modeli



¹⁰ FERRIS, KACMA, s.96'dan, H. MITZBERG, Organization Power and Goals: A Skeletal Theory, In D. Schendel, C. hafer (eds.), **Strategic Management: A new view of business policy and planning**: 143;171. Boston: Little, Brown.

¹¹ MURRAY, GANDZ, s.238.

Örgütlerde gücün dağılımı anlamına gelen merkezileştirmenin de politik algıları etkilemesi beklenir. Yoğun bir merkezileştirme gücün ve kontrolün örgütün üst kademelerinde olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum da düşük seviyede çalışanlarda, daha büyük örgütsel politik algı potansiyelini ifade eder. Araştırmacılar merkezileştirme arttıkça örgütteki politik davranışların arttığına ilişkin pekçok deliller bulmuşlardır¹². Böylece merkezileştirme ve politik algılar arasında direkt pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Ancak profesyonel örgütlerde bu ilişki bazen gerçekleşmeyebilir. Örneğin profesyonel örgütlerde merkezileşme az olmasına rağmen, politik davranışların daha yoğun olduğu gözlenmiştir.

Son olarak kontrol alanının politik algılarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Çünkü yöneticiye rapor veren çalışanların sayısı arttıkça, yöneticinin her çalışana ayırdığı süre azalır. Bu durumda belirsizlik ve karışıklık yaratabilir. Böylece politik davranış algılarının artacağı bir ortam ortaya çıkabilir.

Şekilde ikinci kategoride yer alan (iş ortamı etkileri) beş faktörden dördünün şekillendirmeye benzer sebeplerden dolayı politik algılarla negatif bir ilişkiye sahip olduğu düşünülebilir. İş otonomisi, iş çeşitliliği ve geri besleme iş ortamında oluşan belirsizliği azaltmak için başvurulan yollardır. Yapılan çalışmalar örgütteki pozisyonların çeşitli görevlerin daha fazla güce sahip olduklarını göstermiştir. Az olan görev çeşitliliği ve otonominin güç sahibi olmama ile sonuçlanacağını ve bunun da artan politik algılara yol açacağı söylenebilir. Diğerleri kadar açık olmasa da, ilerleme fırsatı da politik algılarla negatif bir ilişkiye sahiptir. Eğer bir kişi ilerleme fırsatının engelleneceğini anlarsa, bu pozisyonların ilerleme açısından “elde edilemez” olduğunu göstermez¹³. Bunun yerine fırsatlar sınırlandırılmış olarak yer alır,

¹² K. M. EISENHARDT, L.J. BOURGEDİS, “Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward a Midrange Theory”, **Academy of Management Journal**, 31. 1988. S.143.

¹³ FERRİS, KACMAR, s.96’dan, R.L. DAFT, **Organization Theory and Design** (3 rd ed.). St Paul: West Publishing Co.

çünkü bu kararların politik doğası ilerlemeyi bir kariyer olarak görür. Bu nedenlerle terfi için yaratılacak fırsatların, örgütsel politikalarla doğrudan ilgili olduğu söylenebilir. Şekildeki beşinci faktör diğerleri ile olan etkileşimdir. Etkileşim ve politik algı arasında doğrudan pozitif bir ilişki vardır. Çalışanlara karşı çıkarıcı ya da yanlı bir şekilde davranan yöneticiler ve yardımcıları, çalışanların bireysel politik algılarını arttırabilirler.

Modelde örgütsel politika algılarına etki edebilecek son faktör olarak kişisel etkiler ele alınmıştır. Bu kategoriyi; algılayan kişinin demografik (cinsiyet, yaş) ve kişilik özellikleri (makyevellenizm ve kendilik kontrolü) oluşturur. Yapılan çalışmalar politik davranışların yapısal ve durumsal faktörlere göre ortaya çıkabileceği gibi kişilik faktörlerine göre de ortaya çıkabileceğini göstermiştir. Çünkü bazı kişiler diğerlerinden daha çok politik davranışlar içersine girebilirler. Bazı kişiler gönüllü olarak politik davranış göstermeye eğilimlidirler¹⁴. Makyovellenizm ve kendilik kontrolüne ek olarak güç ihtiyacı ve risk alma eğilimi de politik davranışa olan yatkınlığı arttıran kişilik özelliğidir.

Güç ihtiyacı diğer çalışanlara yol gösterme etkilemede motive edici, istek yaratıcı ve kontrolü elinde bulundurma ihtiyacıdır. Yapılan çalışmalar örgütlerde başarılı yöneticilerin güç ihtiyaçlarının yüksek olduğunu göstermiştir¹⁵. Güç ihtiyacı iki farklı biçimde yer alır. Bunlar kişisel güç ve kurumsal güçtür. Yöneticiler özellikle kişisel güce önem verirler. Diğer çalışanlar üzerinde baskın olmaya çabalarlar. Bu durumda sık sık politik davranışlar içersine girerler. Çünkü örgütten çok, kendilerine sadakat yaratmaya çalışırlar. Kurumsal güçte ise yöneticiler etkili bir çalışma için iyi bir iklim yaratmaya, astların örgütte geliştirilmelerini sağlayarak örgütte sadakati arttırmaya çalışırlar.

¹⁴ HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, s.476.

¹⁵ D.M. CLELLAND, D.H. BURNHAM, "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, February, 1976, s.110.

Makyavellenizm kişilerarası ilişkilerde fırsatçılık ve dolandırıcılık olarak tanımlanmaktadır. Kendi amaçları için başkalarını kullanan kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Makyevellenistler insanları elde tutmak için, özellikle yüzyüze ilişkilerde sosyal ilişkilerin kontrolunda sık sık politik davranışlar içersine girerler.

Kendilik kontrolu bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır. Örneğin çok çalışırsa ödüllendirileceğine, tembellik yaparsa işten atılacağına inanması gibi. Özellikle içsel kendilik kontrolu güçlü olan kişiler kendi davranışlarını daha iyi kontrol eder ve politik açıdan daha aktif davranış gösterirler ¹⁶. Bu insanlar başkalarını ikna etmek için politik davranışlar içersine girebilirler.

Yaşamda her bireyin belirli konuda riske girme veya şansını deneme davranışları farklıdır. Bazı araştırmalar politik davranışlar içersinde olan bireylerin risk içersinde olduklarını göstermiştir ¹⁷. Ancak politik davranışlar içersinde bulunan kişilerin özellikle risk alma eğiliminde olduklarını, riskten kaçınmak için belirli davranışlar içersine girmedikleri de gözlenmiştir. Bu tip kişilerin ilerleme fırsatlarını değerlendirmede zaman zaman politik davranışlar içersine girerek risk aldıkları da söylenebilir.

Çalışanlar örgütün doğal yapısını politik olarak algıarlarsa, birkaç değişik potansiyel sonuç ortaya çıkabilir. Bunlara örnek olarak örgüte dahil olma, örgütten ayrılma, ilgili olma ve iş tatmini verilebilir. Politik davranışlara oluşacak üç tepki işten ayrılmak, örgütün bir elemanı olarak kalıp politik işlere karışmamak veya örgütün elemanı olarak politik işlere karışmak olabilir.

¹⁶ MOORHEAD, GRIFFIN, s.82.

¹⁷ D.L. MADISON, R.W. ALLEN, L.V. PORTER, P.A. RENWICK, B.T. MAYES, "Organizational Politics: An Exploration Of Managers Perception", *Human Relations* 33, 1980, S. 30, s.316.

İş ortamını politik olarak gören bir çalışanın doğal tepkisi örgütten ayrılmaktır. Genelde çalışanlar örgütün politik oyunlarına karışmak istemeyebilirler¹⁸.

Örgütten kopma iki şekilde gerçekleşebilir; devamsızlık ve işdevir hızı. Bu davranış genelde çalışanların örgütün politik işlerine karışmak istemedikleri durumda beklenir. Bazı çalışanların dışarıda hemen iş bulabilme şansları olmasına rağmen ayrılamazlar. Burada örgüte olan ya da yönetime veya iş arkadaşlarına olan bağlılık ön plana çıkabilir. Kalmayı seçenler arasında da devamsızlıkların artacağı söylenebilir.

Örgütlerde politikalar negatif olarak algılanırsa, çalışanlar kendilerini çevrelerindeki politik davranıştan uzakta tutma eğilimi içinde bulurlar. İkinci alternatif davranış ise politik sürece dahil olmaktır. Bu alternatifte de iş stresi yaşanabilir, buna bağlı iştatmini azalabilir. Çalışanlar politik etkinliklere katıldıklarında örgütün politik doğası ile ilgilenenlerin algulamaları artabilir. Algılanan politik davranışlarda örgütlerde belirsizlik, karışıklık yaratabilecek ve bunlara bağlı iş stresi artacaktır.

6. SONUÇ

Örgütsel davranış disiplini içinde pek çok konu önem kazanırken politika konusunda benzer bir gelişme yakın dönemlere kadar görülmemiştir. Bunun nedeni ise güç gibi politika konusunun da tam belirgin olmaması başka bir deyişle subjektif bir kavram olmasıdır.

Politik güç oyunu günümüz örgütlerinde sıkça yaşanan bir gerçektir. Ancak bazen ortam veya kişisel özellikler politik davranışların örgütlerde daha sık yer almasına neden olabilir. Kaynakların kıtlığı, üzerinde anlaşmaya varılamayan ve belirsiz olan kararlar, karmaşık ve belirsiz amaçlar, örgütün teknolojik yapısındaki

¹⁸).P.J. FROST, "Power, Politics and Influence", In F.M. JABIN, L.L. PUTNAME, KH. ROBERTS, L. W. PORTER (Eds.), **Handbook of Organizational Communication**, 503.548, Newbury Park, CA: Sage Publication, 1987.

karışıklıklar, planlanmamış bir değişim politik davranışlara ortam hazırlar.

Kişisel özellikler de insanların politik davranışlar sergilemesine neden olabilir. Makyevellenist kişilik özelliğinin insanları politikaya yönelttiği öne sürülmektedir. Kendilik kontrolü, güç ihtiyacı ve risk alma eğilimi de politik davranışı arttıran kişilik özellikleridir.

Bireysel farklılıkların politikayı yapmayı teşvik edici rol oynayabileceği söylenmesine rağmen, belirli durumların ve kültürlerin politikayı teşvik ettiği yönünde deliller de vardır.

Düşük güven, rol belirsizliği, açık olmayan performans değerlendirme sistemleri, cezalandırma ve ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler, politik davranışları ortaya çıkarabilir. Özellikle de bu davranışların algılanması çalışanlarda rahatsız edici bir durum yaratarak, örgüt içindeki güveni azaltabilir. Örgüt içinde güven ne kadar az ise politik davranış düzeyi o kadar yüksek olacak ve politik davranışın meşru olmayan biçimi de artacaktır.

Politik davranışlar bir kişinin resmi rolünün gerektirmediği davranışlar olarak tanımlandığından, rol belirsizliği ne kadar fazla algılanırsa, kişiler o kadar çok politik davranış içersine girebilirler.

Performans değerlemelerinde de bir belirsizlik varsa kişiler kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine kapılabilirler. Subjektif performans ölçütleri belirsizlik yaratır. Tek bir değerlendirme ölçütünün kullanılması, kişiyi bu ölçüye göre iyi görünmek için ne gerekiyorsa yapmaya teşvik eder. Bu durumda genellikle işin değerlendirilmeyen ancak önemli olan diğer kısımlarında iyi performans göstermeme pahasına olur.

Bir örgütte politik davranışlar ne kadar çok algılanırsa o kadar çok bu davranışa girme eğilimi artar. Özellikle üstler arasında var olan politik davranışları algıladıklarında üstlerine olan güvenlerini

kaybedebilirler. Bu da düşük performans, stres, işe gelmeme, isteksizlik, işi bırakma gibi örgütsel maliyetlere yol açabilir. Hatta üstlerini model alarak kendi aralarında politik davranışlarını arttırarak, örgüte zarar verme eğilimi içersine girebilirler. Ekonomik ve bireysel çıkar elde etmek için her türlü meşru olmayan politik davranış içersine girebilirler.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

CLELLAND D.M., BURNHAM D.H., “Power is the Great Motivator”, **Harvard Business Review**, (February 1976).

DRORY A., “Politics in Organization and Perception Withing the Organization”, **Organization Studies**, S.9, No.2, 1988.

EISENHARDT K.M., BOURGEDİS, “Politics of Strategic Desicion Making in High Velocity Environments: Toward a Midrange Theory”, **Academy of Management Journal**, 31, 1988.

FERRIS Gerald R., KACMAR K. Michele, “Perceptions of Organizational Politics”, **Journal of Management**, Vol. 18, No.1, s.1992.

FROST P.J. “Power Politics on Influence”, **Handbook of Organizational Communication**, Newburry Park, CA:Sage Publication, 1987.

GANDZ J., MURRAY, “The Experience of Workplace Politics”, **Academy of Management Journal**, 23, 1984.

HELLRİEGEL Don, SLOCUM John W., WOODMAN Richard, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York, 1996.

MADISON D.L., ALLEN R.W., PORTER L.V., RENWICK P.A., MAYES B.T., "Organizational Politics: An Exploration of Managers Perceptions, **Human Relations**, 33, 1980.

MOORHEAD. Gregory, GRIFFIN Rich W. **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.

PFEFFER Jeffrey, **Power in Organization**, A Division of Harper Collins Publishers, New York, 1981.