



## **Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çalışanların İşyerindeki Politik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma<sup>1</sup>**

### ***A Study on the Correlation of Leadership Styles and the Political Behaviours of Employees in Workplaces***

**Mustafa Erdem**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi*

**Nihat Alayoğlu**

*Doç.Dr., İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul Medipol Üniversitesi*

#### **Öz**

*Bu çalışmanın temel amacı işletmelerde çalışan personelin yöneticilerinin liderlik tarzlarını nasıl algıladıkları, bu algı çerçevesinde herhangi bir politik davranış sergileyip sergilemediklerini ortaya koymak ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada 'Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri' isimli ölçek çalışmasından istifade edilerek çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını nasıl algıladıkları ve bu algıya istinaden ortaya koymuş oldukları politik davranışlar tespit edilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik tarzları; takım kuran ve paylaşan, hiyerarşik ve işe odaklı, takip ve kontrol eden ve babacan olarak, politik davranışlar ise; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek, üst yönetime yaranmaya çalışmak şeklinde ele alınmıştır. Çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde toplam 123 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışanlara uygulanan anket verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde, yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.*

**Key Words:** *Liderlik, liderlik tarzları, politik davranış.*

**JEL sınıflandırması:** M12

<sup>1</sup> Bu makale birinci sıradaki yazarın aynı konudaki Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

## **Abstract**

*The main objective of this study is to exhibit how the employees in a workplace perceive the leadership styles of their executives, how they reflect a political behaviour regarding their perception and to examine the association between these two notions. The study made use of the scale experiment "Leadership Characteristics in Environment of Turkey" for determining how the employees perceive the behaviours of executives and which political behaviours the employees reflect regarding this perception. In this context the leadership styles of executives are handled as team setter and participant, hierarchical and work-oriented, monitor and controller and paternalistic. The political behaviours are handled as compensating, hypocritical, insinuating, coalition-forming, mutual benefiting and ingratiating with the top management. For this study, a survey was made with 123 people from companies in different industries. From the results derived through analysis of the survey data, the study tries to determine the correlation of leadership styles and political behaviours of the employees in workplaces.*

**Key Words:** *Leadership, leadership styles, political behaviour*

**JEL classification:** M12

## **Giriş**

İnsanların ilişki ve iletişim halinde olduğu her ortamda gündeme giren kavramlardan biri "politika"dır. Bulunulan ortama göre bu kavram farklı şekillerde kullanılmakta ve anlam kazanmaktadır. Bununla birlikte, belki de en çok duyulan ya da kullanılan hali "politik olmak" ve "politik davranmak" şeklinde dir.

İnsan ilişkilerinin olduğu her alanda politika kaçınılmaz bir olgu olduğuna göre, örgütlerde de politikanın olmaması düşünülemez. Esasen her organizasyon politik bir yapıdır; bu yapılar bünyesinde kıt kaynakların paylaşım şekli veya mevcut pozisyonun iyileştirilmesi ve fikirlerin kabul ettirilmesi için ortaya konulan davranışlar ise birer politikadır (Koçel, 2014: 657). Dolayısıyla yöneticilerin, etkin ve başarılı sonuçlar alabilmek için organizasyon içinde tezahür eden politik davranışların farkında olmaları ve bunları iyi yönetebilmeleri gerekir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumlu bir çalışma, pozitif örgüt iklimi gibi unsurlar örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için kritik önemdedir. Söz konusu uyum, bir ölçüde yöneticilerin astlarına liderlik yaparken benimsedikleri tarza, bir başka ifadeyle iş yaptırma usul ve yöntemlerine yansıyan tutum ve davranışları ile bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığına bağlıdır. Çünkü çalışanların, yöneticilerinin liderlik tarzına ve buna bağlı olarak verdiği kararların algılanan sonuçlarına göre bir takım politik davranışlar ile tepki vermesi ihtimal dâhilindedir. Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde çeşitli etkileri olabileceği ve buna göre politik davranışlar geliştirebilecekleri ihtimali akla "Yöneticilerin liderlik tarzları ve buna bağlı olarak ortaya çıkan davranışları ile çalışanların politik davranışları arasında ilişki var mıdır?" sorusunu getirmektedir. Araştırmanın temel amacı, bu ilişkinin örgütlerde var olup olmadığını anlamaya çalışmaktır. Bu anlamlıdır; çünkü örgüt içi politik davranışları incelemek, neden örgütlerin her zaman destekleyici, uyumlu, işbirlikçi, dayanışmalı ve karşılıklı güven ortamı içinde olmadıklarını anlamaya da yardımcı olacaktır (Ergeneli, 2006: 213). Dolayısıyla hem liderlik hem de örgüt içi politik davranışların birlikte ele alınarak incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin tespiti, sürecin taraflar lehine yürütülmesi açısından önemlidir.

Çalışmanın ilk kısmında liderlik, liderlik tarzları, yöneticilik ve örgüt içi politik davranışlar ilgili yazında yer alan çalışmalara dayalı olarak ele alınmıştır. İkinci kısmında İstanbul'da faaliyet gösteren ve yargısal örnekleme yoluyla seçilen işletmelerde çalışanlara yönelik yapılan anket uygulamasından elde edilen verilerin analiz bulgularına ve nihayet bu bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlara ilişkin değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

## Yöneticilik, Liderlik ve Liderlik Tarzları

İş hayatı açısından gerek liderlik gerekse örgüt içi politik davranışlara ilişkin birbirinden bağımsız olarak ve konulara farklı boyutları ile yaklaşan pek çok çalışma yazında yer almaktadır. Vigoda- Gadot (2007: 662), liderlik ve örgütsel politik davranışları, çalışanların performansını etkileyebilecek önemli öncüller olarak ifade etmektedir. İlgili yazındaki çalışmaların da daha çok bu bağlamda ele alındığı, genellikle liderlik tarzı ve örgüt içi politik davranışlar ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Durrani, 2014; Vigoda-Gadot, 2007:662; VigodaGadot & Dryzin-Amit, 2006). Yapılan araştırmalar, örgüt içi politik davranışlar bağlamında yöneticilerin liderlik tarzının özellikle çalışanların güven algıları açısından önemli olduğunu ortaya koymakta (Poon, 2006: 520); yöneticilerin liderlik tarzına yönelik çalışanların güven algılarında ortaya çıkabilecek sapmaların ise, örgüt içi politik davranışların yaygınlaşmasını artırabileceği vurgulanmaktadır (Demirel & Seçkin, 2009: 147).

Liderlik; üzerinde çok sayıda araştırma yapılan, yaşanan değişim ve gelişmeler dikkate alındığında ilgili alanda giderek daha fazla çalışma yapılacağına öngörülebileceği, önemini insanlık var olduğu müddetçe de kaybetmeyeceği düşünülen konulardan biridir. Çünkü insanlar topluluk halinde yaşayan, ihtiyaçlar doğrultusunda örgütlenen, içinde yer aldıkları topluluk ya da örgütte gruplar oluşturan, oluşturdukları grupları ise yönetecek ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak liderlere ihtiyaç duyan sosyal varlıklardır (Telli, Ünsar & Oğuzhan, 2012: 135). Bu ihtiyacın ortaya çıkmasında, söz konusu grup ya da grupların ortak bir hedefe yönlendirilmesinin gerekliliği kadar, grup içinden birinin grubu yönlendirmek istemesi de etkili olmaktadır (İbicioğlu, Özman & Taş, 2009:2).

Her geçen gün daha da karmaşıklaşan ve dinamikleşen iş yaşamında yöneticilerden beklentileri ve buna bağlı olarak da rolleri değişmektedir. Bu durum yönetici ve lider kavramlarına farklı yaklaşımlar ve tanımlamalar getirilmesine sebep olmaktadır (Paşa, 2000: 225). Liderlik, genel olarak, belirli şartlar altında, belirli kişi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkaları etkilemesi ve paylaşılan ortak bir hedefe doğru onların faaliyetlerini içtenlik, gönüllülük ve heyecanla yönlendirme şeklinde tanımlanabilir (Deitzer, 1979: 196; Yulk, 1998: 2). Yöneticilik, “yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak ve birlikte çalıştığı başkaları vasıtasıyla iş görerek işletmeyi amaçlarına ulaştırma işi, uğraşısı” (Koçel, 2014: 85), yönetici ise, “yapılmasından sorumlu olduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli” (Ülgen & Mirze, 2013: 26), aynı zamanda çalışanların yapmakla yükümlü olduğu “işleri takip eden ve yönlendiren kişi” (Robbins, DeCenzo & Coulter, 2013: 5) olarak tanımlanmaktadır. Zaleznik’e (2004: 74) göre yönetici, işleri koordine eden, nasıl yapıldığını kontrol eden ve daha çok mevcut durumu koruyan; lider ise, ne yapılması gerektiğine ilişkin kararları alan, astlarını yönlendiren ve vizyoner bakış açısıyla örgüte yön veren kişidir.

Yönetim yazınındaki son eğilimlere göre her liderin kısmen yönetici, her yöneticinin de kısmen lider olduğu, bu iki niteliğe sahip lider ve yöneticilerin ise örgüt başarısı için kritik önem taşıdığı kabul edilmektedir (Hughes, Ginnett & Curphy, 2009: 8). Nitekim Mintzberg’e (1989) göre liderlik, yöneticiliğin görev tanımı içerisinde ve her yönetici lider gibi davranmak durumundadır. Dolayısıyla liderlik, sadece üst kademeleri işgal edenlerden beklenen bir davranış ve bu kademelere özgü bir süreç değildir; her kademe ve farklı yapılarda olabilir. Örneğin bir genel müdür, orta kademe yönetici ve şefin yanı sıra, ustabaşı hatta formen de liderlik yapabilir. Aralarındaki fark, takipçilerinin sayısı, gerçekleştirmek durumunda oldukları amaçların niteliği, süre ve içinde buldukları durumdur (Koçel, 2014: 672).

İlgili alan yazında liderlik teorileri dört ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar; lideri kişisel özellikleri ile tanımlayan “özellikler teorisi”, lideri davranışları ile ele alan “davranışsal liderlik teorileri”, liderliğin oluştuğu koşullara bağlı olarak “durumsal liderlik teorileri” ve son olarak “modern liderlik teorileri”dir. Her liderlik teorisi, kendi yaklaşımları ve yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular çerçevesinde liderlik tipi veya tarzlarına ilişkin tanımlamalara çalışmalarında yer vermişlerdir. Nitekim bu teorilerden hareketle yazında liderlik tarzları ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan en bilineni *otokratik*, *katılımcı* ve *tam serbesti veren liderlik* tarzlarıdır. Diğer taraftan *otokratik*, *bürokratik*, *diplomatik* ve *katılımcı lider* sınıflaması yanında *demagog*, *yönetici* ve *arabulucu lider* ile izleyicilerle ilişkiler açısından ele alınan *hizmetkâr*, *yıkıcı* ve *zehirleyici liderlik sınıflaması* da yapılmaktadır (Koçel, 2014: 685-686).

Liderlik tarzı kişinin davranışlarına yansır; dolayısıyla örgüt ortamında yöneticinin astlarına yönelik davranışı, benimsediği liderlik tarzından etkilenecektir. Bununla birlikte, vurgulanması gereken bir diğer önemli husus, yöneticinin liderlik tarzını ve bu tarzın bir yansıması olarak ortaya çıkan davranışlarını şekillendiren birçok faktörün olduğudur. Bu faktörler, kişinin doğuştan gelen özellikleri, geçmiş yaşantı ve deneyimleri, içinde bulunduğu iş ortamı ile kültür, aile, sosyal çevre, dini inanç, eğitim düzeyi, okul ve diğer kurumlar gibi toplumsal norm kaynakları olarak sıralanabilir. Özellikle toplumsal normlar, sosyal hayat içerisinde oluşan ve beklenen davranış kurallarının da belirleyicisi olduğundan, insan davranışlarının şekillenmesinde de doğal olarak etkili olmaktadır (İbicioğlu, Özman & Taş, 2009: 3-10). O halde, faaliyet gösterilen toplumun yerleşik normlarına göre örgütlerde farklı liderlik tarzlarının ve davranışlarının ortaya çıkmasının mümkün olduğu söylenebilir. Örneğin Paşa'ya (2000: 227) göre Türk şirketleri; etki ve güç dağılımının tepede toplanması, delegasyonun az olması, karar verme mekanizmasının merkezi olması ve yöneticilerinin güçlü kişiliği ile tanınır. Bununla birlikte, bir ülkedeki tüm şirketlerde aynı tür liderlik tarzının veya davranışının hâkim olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir. Çünkü her ülkede, coğrafi büyüklüğe, demografik yapıya ve kültürel çeşitliliğe göre, farklı liderlik tarzları ve davranışlarının ortaya çıkması beklenen bir sonuçtur. Nitekim Türk şirketlerinde, "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri" isimli ölçek geliştirme çalışması ile dört farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir (Paşa, 2000: 231):

1. *Takım kuran ve paylaştan*: Bu davranış, çalışanlarla işle ilgili her türlü konuyu paylaşan, problemleri astlarıyla birlikte çözen, kararları birlikte veren ve onları motive etmek için maddi ve manevi olarak ödüllendiren davranışı yansıtır.
2. *Hiyerarşik ve işe odaklı*: Hiyerarşiyi korumaya çalışan, yapılacak işleri planlayan, daha sonra çalışanlarıyla paylaşan ve onların bu plana uymalarını bekleyen davranışı anlatır.
3. *Takip ve kontrol eden*: Çalışanların sıkı bir şekilde ve yakından takip edildiği, onlara inisiyatif tanınmayan "takip ve kontrol içeren" davranışı anlatır.
4. *Babacan*: Çalışanları her konuda destekleyen ve onlarla ilgilendiğini gösteren, onlara ailevi sorunlarında yardım eden ve gerektiğinde beraber çalıştığı kişiler tarafından sevilip sayılmanın bazen işten önce geldiğini düşünen lider davranışını anlatır.

Bu çalışmada da, yukarıdaki çalışmada tespit edilen dört liderlik davranışı ile çalışanların örgüt içindeki politik davranışları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

## **Politik Davranış**

Kaynakların tahsisi ve çıkarlar için mücadelenin yer aldığı örgütlerde, kişiler ve gruplar tarafından politik davranışlar yoğun olarak sergilenebilmektedir (Vigoda-Gadot,1999: 327). Örgüt ortamında politik davranışlar, bireylerin kendi çıkarları ve/veya temsil ettikleri gurubun çıkarları doğrultusunda gösterdikleri etkileme davranışları olup (Karadal, 2008: 2), daha çok kaynakların kıt, hedeflerin tutarsız, amaçların, karar süreçlerinin, ödül ve performans kriterlerinin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Evans & Qureshi, 2013: 36). Yapılan araştırmalar politik davranışların, başkalarını etkileme bağlamında, güç kavramı ile yakından ilgili olduğunu göstermektedir (Farrell & Petersen, 1982: 404). Dolayısıyla güç elde etmek ve daha fazla kazanmak isteyen bireylerin yer aldığı örgütler politik süreçlere açık hale gelmektedir (Bursalı & Bağcı, 2011: 23).

Örgüt içi politik davranışa ilişkin literatür incelendiğinde, kavramla ilgili çeşitli tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin İslamoğlu ve Börü (2007: 141) politik davranışları "kurumun kabul edilen normlarıyla tutarlı olmayan, kişinin kendi çıkarına hizmet eden, kurumun hedefleri düşünülmeden hatta kurum hedeflerine ters düşse bile yapılan davranışlar" olarak tanımlamaktadır. Koçel'e (2014:657) göre örgüt içi politik davranış, "bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı, fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, yol ve yöntemlerin, süreçlerin belirlenmesinde sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme süreci"dir. Farrell ve Petersen (1982: 405) ise politik davranışı, "çalışanların örgüt içinde avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileme çabalarını içeren faaliyetler" olarak tanımlamaktadır. Politik davranış için yapılan tanımların ortak paydası, bu tür davranışların kişinin çıkarlarına hizmet etmesi (İslamoğlu & Börü, 2007: 136) arzulanan sonuçlara daha hızlı ulaşılmasına imkân tanınması ve örgüt tarafından hoş görülmemesi şeklinde ifade edilmektedir (Demirel & Seçkin, 2009: 146).

## **Politik Davranışların Oluşumu ve Nedenleri**

Politik davranışları, kişilerin amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek için bilinçli olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda örgüt içinde yaptıkları maksatlı davranışlar oluşturmaktadır (Bursalı & Bağcı, 2011: 25). Örgütte çalışanların çıkarları arasındaki fark ise, politik davranışların ortaya çıkmasındaki temel nedendir (Ergeneli, 2006: 212). Örgütler, sınırlı kaynaklarla maksimum sonuç almaya çalışan yapılardır. Sınırlı kaynaklardan pay almak isteyen çok sayıda taraf bulunması da doğal bir durumdur. Dolayısıyla bu tür yapılarda, kaynakların dağıtılmasına ilişkin kararların politik davranışlardan etkilenebilmesi söz konusudur; çünkü örgüt içindeki taraflardan her biri, mevcut kaynaklardan daha fazla pay almayı kendilerinin hak ettiği düşüncesiyle ve bu kaynaklara kendilerinin ihtiyaçları olduğu iddiasıyla hareket edecek (Erdoğan, 1997: 27-28); arzu ettiği sonucu alabilmek için de politik davranışlara yönelebilecektir. Politik davranışın ortaya çıktığı örgütsel alan ve faaliyetler şu şekilde ifade edilmektedir (Murray & Gandz, 1980: 11-23):

- *Terfiler:* Örgütlerde politik eylemlerin en çok görüldüğü faaliyetlerden birisini terfiler oluşturmaktadır. Bireyler kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek ve istedikleri terfileri alabilmek için, örgütteki diğer bireylerle rekabet etmek durumundadır. Bu durumda birbirleriyle yarışan birçok bireyin amacına ulaşmak için politik eylemlerde bulunması ve bu kararı verecek olan ve kaynakları elinde bulunduran bireylerin ise kendi çıkarları doğrultusunda “adam kayırmacılık” yapmaları söz konusu olabilmektedir.
- *İyi görünmek, hatadan kaçınmak:* Bireyler çıkarılarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak diğer bireylere karşı iyi görünmek için çeşitli politik eylemlerde bulunabilirler. Bu durum ise, bireylerin kendilerini olduklarından farklı göstermelerine ve bazı olayları istenildiği biçimde göstermek için çarpıtmalarına neden olabilecektir.
- *Yüksek riskli girişim:* Örgütte yürütülen faaliyetlerde daha çok risk taşıyan işler politik davranışlara daha açık olmaktadır. Çünkü riskli işlerin kazancı da daha yüksek olacağı için, bu konuda mücadele edenlerin sayısı artacak ve faaliyetleri çeşitlenecektir.
- *Sınır çatışması:* Örgütte farklı birimler ve bölümler arasında kaynak paylaşımı ve kararları belirleme gibi belirli konulara bağlı olarak ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar politik faaliyetleri ortaya çıkarabilecektir.
- *Kıt Kaynak Rekabeti:* Kıt kaynaklar ve bu kaynaklar için mücadele eden çok sayıda birey, ortamın politikleşmesi açısından yeterli bir sebeptir. Kaynak yetersizliği, her bir bireyin bu kaynakları elde etme konusunda çeşitli politik girişimlerde bulunmasına yol açacaktır.
- *Güç mücadelesi:* Güç tarihin çok eski dönemlerinden itibaren insanların sahip olmak istediği bir olgu olmuştur. Çünkü güçlü olmak, istediklerini elde etmek ve istediklerini yaptırmak konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu yüzden gücün elde edilmesi konusunda bireylerin politik etkinliklerle uğraşmaları kaçınılmazdır.
- *Girişimden sağlanan kazanç:* Örgütte bireylerin içinde yer aldıkları çeşitli girişimler, onlara çeşitli kazançları, kaynakları ve avantajları da getireceği için bireylerin bu oluşumlar içinde yer almayı istemeleri, onları politik faaliyetlerle karşı karşıya getirebilecektir.

Politik davranışlar, çoğunlukla belirsizliklerden kaynaklanan karmaşadan yararlanarak örgütsel kaynakların kendi arzularına göre dağıtılmasını sağlamaya çalışan bireylerin eylemleridir (Ergeneli, 2006: 215). Bu tür eylemlerin örgütlerde yaygın bir biçimde yer aldığı kanaati olmakla birlikte, her örgütün ya da bireyin aynı derecede ve aynı şekilde politik olduklarını iddia etmek doğru değildir; çünkü bu durum, bireyden ve örgütten kaynaklanan birçok faktöre bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Dolayısıyla örgütteki politik ortamın nasıl, ne şekilde oluşacağı, gelişeceği ve sonuçlanacağı bireylerin düşünceleri ve davranışlarına göre şekillenecektir (Bursalı & Bağcı, 2011: 23-24).

## **Politik Davranışları Etkileyen Aktörler ve Faktörler**

Örgüt içinde ortaya çıkan politik davranışları etkileyen aktörleri Mintzberg (1989) “içsel ve dışsal etkileyenler”, diğer bir ifadeyle “örgüt içi ve örgüt dışı aktörler” olarak ikiye ayırmaktadır. Örgüt içi aktörler,

kalıcı ve düzenli bir şekilde örgütte devamlı olarak çalışan, kararlar alan, faaliyetleri yerine getiren, örgütün amaçlarını belirleyen ve sonuçları ortaya koyan her düzeydeki (üst düzey yöneticiler ya da tepe yöneticileri, hat yöneticileri, uygulayıcılar ya da çalışanlar, kurmay çalışanlar, destek personeli) çalışanlardır. Örgüt dışı aktörler ise, çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışan fakat örgütte çalışmayan şirket hissedarları, işletmenin ilişki içinde olduğu iş çevresi, çalışanların oluşturduğu birlikler, kamu kesimi gibi kişi ve kurumlardır (Bursalı, 2008: 49).

Örgütlerde ortaya çıkan politik davranışların kaynağına bağlı olarak bireysel, grupsal ve örgütsel nedenleri olabilir. *Bireysel nedenler* olarak çalışanların konumlarını koruma veya hedefledikleri kariyer ve terfilerle ulaşma arzusu, güç kazanma ihtiyacı, yüksek başarı beklentisi, *Makyavelist* kişilik özelliği, kontrol odağı, alternatif iş fırsatları; *grupsal nedenler* olarak örgüt içindeki güçlü gruplar arasındaki hizipleşme, çalışanların çatışmaktan kaçınacağı grupların varlığı ve etkinlik derecesi, informel ilişki ve iletişimin formel yapılar kadar hatta daha da güçlü olması; *örgütsel nedenler* olarak ise; güven eksikliği, rol belirsizliği, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin açık ve net olmaması, kayırmacılığın ön planda tutulması, iltimasın liyakatten daha önemli görülmesi, *evet efendimci* bir ortamın varlığı, kaynak dağılımının adil olmaması, personel seçimi ve terfilerde yöneticilerin kendilerine itaat edecek kişilerden yana tercih yapması gibi hususlar ifade edilmektedir (Nair, 2010: 372; Demirel & Seçkin, 2009: 147-148).

### **Politik Davranış Taktikleri ve Sürecin Yönetilmesi**

Örgüt içindeki pozisyonu hangi düzeyde olursa olsun, her birey arzu ettiği sonuçları elde edebilmek için politik davranış taktiklerine başvurabilir. Bazılarının etkisinin çok ve uzun, bazılarının ise daha az ve kısa süreli olan ve örgütlerde en çok rastlanan politik davranış taktikleri şunlardır:

- Karşı tarafı deliller sunarak ikna etmeye çalışmak,
- Karşı tarafın değer verdiği şeyleri vurgulayarak onu ikna etmeye çalışmak,
- Karşı tarafı ikna etmek için onu karar verme sürecine dahil etmek (fikrini, desteğini almak gibi),
- Karşı tarafa aşırı iltifatlarda bulunarak ona sevimli görünmek,
- Karşılıklı iyilik önermek,
- Belli konularda işbirliği önermek (Ergeneli, 2006: 213),
- Belli bir konunun uzmanı olduğu hissini vermek ve insanları etkilemek suretiyle güç kazanmak,
- Kontrol ettiği bilgiyi kullanmak (Erdoğan, 1997: 29),
- Baskı uygulamak, gerektiğinde bir üst makama başvurmak (Luthans, 1995: 334).

Bir örgütte politik taktiklerin yoğun olarak kullanılması durumunda, çalışanlar arasında moral bozukluğu, zaman ve enerjinin karşılıklı saldırılara harcanması, kazanan ve kaybeden tarafların ortaya çıkması gibi örgüt iklimini olumsuz etkileyebilecek durumların ortaya çıkması söz konusu olabilecektir (Luthans, 1995: 336). Yapılan çalışmalar, politik taktiklerin yöneticilerin astlarına ilişkin algılarında değişikliğe neden olabildiğini ve onlara ilişkin kararlarını olumlu yönde etkileyebildiğini göstermektedir. Bu konudaki en kapsamlı çalışmalardan biri, Higgins ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan meta-analizdir. Higgins ve arkadaşları, kullanılan etkileme taktikleri ile performans değerlendirme, terfi ve ücret artışı gibi insan kaynakları uygulamalarına ilişkin kararlar arasında ilişki olup olmadığını araştırmak amacıyla 1973 ve 2000 yılları arasında yapılan toplam 31 çalışmayı inceledikleri çalışmalarında, politik taktiklerin performans değerlendirme sonuçlarını anlamlı olarak etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca düşük düzeyde de olsa bazı taktikler ile ücret ve terfi faktörleri arasında da anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir (Arıkan, 2011: 55). Bu nedenle yöneticiler, politik davranışların örgüt içinde yoğunlaştığını hissettiklerinde, henüz sorun haline gelmeden bu davranışları ve bu davranışların etkisini azaltmak amacıyla gerekli tedbirleri almalıdır. Yöneticiye bu konuda düşen görev, işletmelerde varlığı bir ölçüde kaçınılmaz olan politikayı ortadan kaldırmak değil, işletmenin amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Erdoğan, 1997: 30). Bu sürecin etkin şekilde yönetilebilmesi ise, belirsizliğin olabildiğince en aza indirilmesi ve iletişim kanallarının azami derecede genişletilerek bilgiye herkesin ulaşabileceği bir sistemin hayata geçirilmesiyle mümkündür (Ergeneli, 2006: 215). Aksi halde, Mintzberg'ün (1985: 133) ifadesiyle, örgüt içi politika ve çatışmalar örgütleri adeta bir politik arenaya çevirebileceği gibi, örgütleri kısmen veya tamamen ele de geçirebilir.

Politik taktiklerin örgüt içindeki varlığını fark edebilmek ve hangi koşullarda ne tür taktiklerin çalışanlar tarafından uygulanabileceğini bilmek, özellikle yönetici konumundaki kişiler için kritik önemdedir. Çünkü yöneticiler sahip oldukları bu bilgiyi, hem örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesini sağlamak hem de örgüt içinde herhangi bir kişinin bu taktikleri kullanarak hâkimiyet kurma girişiminin önüne geçebilmek için kullanabilirler. İş ortamının aşırı politize olduğunu hissettiği durumlarda ise, kararları daha rasyonel kriterlere dayandırmak ve belirsizlikleri mümkün olduğu ölçüde azaltmak gibi yöntemler kullanarak, bu durumun üstesinden gelebilirler (Erdoğan, 1997: 31).

### **Politik Davranışların Boyutları**

Farrell ve Peterson'ın (1986) örgüt içinde ortaya çıkan politik davranışları, *dahili – harici, yatay – dikey ve meşru – meşru olmayan* şeklinde üç boyut altında sınıflandırmanın ve bu sınıflandırmaya göre sıralama yapmanın daha doğru olacağını savunduklarını ifade eden İslamoğlu ve Börü (2007: 138), bu boyutların çalışanların örgüt içerisinde kendilerini doğrudan ilgilendiren konularla ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkilemek amacıyla kullandıkları taktikleri gösterdiğini belirtmektedir. Söz konusu boyutların ifade ettiği, ilgili yazında yer alan çalışmalardan yararlanılarak aşağıdaki şekilde kısaca açıklanmıştır (Ergeneli, 2006: 213; İslamoğlu & Börü, 2007: 138-139; Farrel & Petersen, 1986: 406):

- *Dâhili – harici boyut:* Politik faaliyetlerin örgütün içinde mi, dışında mı gerçekleştiğine ilişkin bir boyuttur. Dâhili boyutta, politik davranışta bulunan kişi kurum içi kaynakları kullanmaktadır. Örneğin tarafların birbirini karşılıklı koruyup kollamaları, birbirine misillemelerde bulunmaları, birbirlerini ulaşmak istedikleri hedeflerden alıkoymaları, başkalarına yardım ederek onlardan aynı karşılığı beklediklerini hissettirmeleri gibi. Harici boyutta ise, kişi harici unsurları politik davranışa dâhil etmekte ve dış kaynakları amacı doğrultusunda harekete geçirebilmektedir. Örneğin; ispiyonculuk, kurumla ilgili gizli bilgileri medyaya sızdırmak, dava açmak, kurum dışı kişilerle işbirliği yapmak gibi.
- *Yatay – dikey boyut:* Politik faaliyetlerin örgüt içinde hangi kademeleri ya da birimleri etkilediğini belirlemeye yarayan bir boyuttur. Bu boyutta örgüt içinde her düzeyde çalışanlar arasındaki etkileme taktikleri söz konusudur. Dikey boyutta en çok görülen politik davranış emir komuta zincirlerini takip etmeyerek pozisyonları atlamaktır. Bireyin kendi üstünü bir üstüne veya mesai arkadaşlarını üstüne şikâyet etmesi ve mentor – himaye edilen ilişkisi dikey boyuta; koalisyon oluşturmak, karşılıklı çıkar gözetmek, gayri resmi ilişkiler geliştirmek ve yardım teklifinde bulunmak ise yatay boyuta örnek verilebilir.
- *Meşru – meşru olmayan boyut:* Politik faaliyetlerin ne ölçüde meşru olup olmadığını ifade eden boyuttur. Meşru boyut, örgütün yönetim felsefesi ve kültürüyle uyumlu günlük normal politik davranışları ifade eder. Örneğin üstlere şikâyette bulunmak, güçlü kişilerle iş ilişkisi ve dostluklar kurmak, emir komuta zincirini atlamak, kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak veya uymayarak kurum politika ve kararlarının işleyişini engellemek, profesyonel faaliyetler yoluyla kurum dışından kişilerle ilişki kurmak ve benzeri. Meşru olmayan boyut ise, örgütün genel kabul görmüş değerleriyle uyuşmayan ve örgütsel yapısının işleyişine zarar veren, kısaca örgüt kurallarını bozan davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışlara örnek olarak ise şunlar verilebilir: Örgüt kurallarını ihlal etmek, ispiyonculuk yapmak, ihbarda bulunmak, hastalık mazeretiyle işe gelmemek gibi sembolik protestolarda bulunmak, ayaklanma, isyan ve benzeri.

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmanın politik davranış boyutu İslamoğlu ve Börü'nün (2007) yaptıkları ölçek geliştirme çalışmasına dayanmaktadır. İslamoğlu ve Börü (2007: 145), yaptıkları ölçek geliştirme çalışmasında politik davranışları iki başlık altında ele almışlardır: (1) Yatay hiyerarşide politik davranışlar (tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, karşılıklı çıkar gözetmek); (2) dikey hiyerarşide politik davranışlar (koalisyon kurmak, göze girmeye çalışmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak). Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar, bu boyutlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

## **Araştırma ve Metodoloji**

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzları (davranışları) ile buna karşı sergiledikleri politik davranışları arasındaki ilişki olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktır. Araştırma kapsamında yapılan yazın taramasında, bu iki değişken temelinde yapılmış benzeri bir çalışmaya rastlanamamış olması, çalışmanın yazındaki bu boşluğa küçük de olsa bir katkı sağlaması açısından önem arz ettiğini göstermektedir.

### **Araştırma Sorusu**

Araştırmanın temel sorusu “alışanların yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzları ile sergiledikleri politik davranışlar arasında ilişki var mıdır, varsa ne düzeydedir?” şeklinde oluşturulmuştur.

### **Araştırma Kapsam ve Kısıtları**

Araştırma kapsamında İstanbul’da faaliyet gösteren işletmeler arasından seçilen örneklemeyle 123 kişiye ulaşılmış ve çalışma bu kişilerden sağlanan veri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla araştırma en temel kısıtı, çalışmanın sadece İstanbul’da yürütülmesi ve sınırlı sayıda işletme ile sınırlandırılmış olmasıdır. Bu nedenle sonuçlar genele yorumlanmamalı, bu kapsam ve kısıtlar dâhilinde değerlendirilmelidir.

### **Araştırma Türü**

İlişkisel tarama modeli ile yönetici liderlik tarzları ve çalışan politik davranışları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

### **Araştırma Yöntemi**

#### **Anakütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütlesini orta düzey yönetici, alt düzey yönetici ve yönetici olmayan personel oluşturmaktadır. Anakütlenin tamamına erişim mümkün olmadığından seçilen örnekleme tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örneklemeye başvurulmuş ve ulaşılabilen işletmelerdeki çalışanlar örnekleme dâhil edilmiştir. Toplamda 123 katılımcıya ulaşılmıştır.

#### **Veri Toplama Araç ve Yöntemi**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. İşletmelerden alınan gerekli izinler dâhilinde anket, ulaşılabilen çalışanlara yüz yüze uygulanmıştır. Veri toplama işlemi Ekim ve Aralık 2015 tarihleri arasında yapılmıştır.

Veri toplama aracı olarak tercih edilen anket formunun hazırlanmasında, araştırma amacına yönelik olarak birinci bölümde demografik sorulardan oluşan ifadeler, ikinci bölümde çalışanların politik davranışlarının belirlenmesine yönelik politik davranışlar ölçeği, üçüncü bölümde ise çalışanların yönetici liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik liderlik ölçeği ifadelerine yer verilmiştir.

Anket formunda yer verilen ölçeklerden politik davranışlar ölçeği İslamoğlu ve Börü’nün 2007 yılında yaptığı “Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme alışması” isimli çalışmasından alınmıştır. Ölçek 36 ifade ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Liderlik tarzları ölçeği ise Paşa’nın 2000 yılında yapmış olduğu “Türkiye Ortamında Lider Özellikleri” isimli çalışmasından alınmıştır. Ölçek 21 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır.

**Veri Analizi ve Uygulanan Analiz Teknikleri:** Toplanan verilerin analizinde SPSS 21 istatistik paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanmasında KMO ve Bartlett küresellik testi ile frekans analizi, ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach Alpha değerlerinin hesaplanması ile güvenilirlik analizi, ölçek dağılımının normal dağılıma uygunluğunun test edilmesinde Kolmogrov Smirnov ve Shapiro Wilk testleri ile normallik testi, liderlik tarzları ve politik davranışlar arasındaki ilişkinin test edilmesinde ise korelasyon analizi uygulanmıştır.



## Bulgular

### Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik yapılarına ilişkin veriler Tablo 1’de toplu olarak yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılanların %80’inin yönetici olmayan personelden oluştuğu, %75,2’sinin erkek, %58’inin ise evli olduğu; örneklemin yarısından biraz fazlasının (%54) 30-39 yaş arası kişilerden oluştuğu, bunu yine %38 oranla 20-29 yaş arası katılımcıların izlediği, dolayısıyla katılımcıların büyük çoğunluğunun 40 yaş altı kişilerden oluştuğu; katılımcıların %17,1’inin 1 yıldan daha az, %40,7’sinin 2-3 yıldır, %19,5’inin 4-5 yıldır, %28’inin ise 6 yıl ve daha fazla süredir mevcut iş yerinde çalıştığı anlaşılmaktadır. Çalışma süreleri ile ilgili daha genel bir değerlendirme yapılacak olursa,%60,2 gibi bir oranla katılımcıların yarısından fazlasının en fazla 5 yıldır mevcut işyerlerinde çalıştığı görülmektedir. Eğitim düzeyleri açısından katılımcıların % 44,7’sinin fakülte ve yüksekokul mezunu olduğu ve bunu %35 oranla da lise mezunlarının izlediği görülmektedir.

Çalışmanın yürütüldüğü işletmeler değerlendirildiğinde, işletmelerin %63,9’unun 100-250 arası, %25,4’ünün ise 10-50 arası çalışan çalıştığı işletmeler olduğu anlaşılmaktadır. İşletmeler faaliyet alanları itibariyle değerlendirildiğinde ise, yarısına yakınının üretim sektöründe (%49,2) olduğu, hizmet (%27) ve ticaret (%23,8) alanında faaliyet gösteren işletmelerin ise birbirine yakın oranlarla katılımın diğer yarısını oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Demografik Bilgilere İlişkin Dağılım

Demografik Bilgiler		Sayı	Yüzde	Demografik Bilgiler		Sayı	Yüzde
Çalışma süresi	1 yıldan az	21	17,1	Faaliyet Alanı	Üretim	60	49,2
	2 -3 yıl	50	40,7		Hizmet	33	27,0
	4-5 yıl	24	19,5		Ticaret	30	23,8
	6-10 yıl	19	15,4				
	11-15 yıl	8	6,5				
	16-20 yıl	1	,8				
	<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Durumu	İlkokul	13	10,6	Yaş Grubu	20-29 arası	46	38,0
	Ortaokul	10	8,1		30-39 arası	54	44,6
	Lise	43	35,0		40-49 arası	18	14,9
	Fakülte-Yüksekokul	55	44,7		50-59 arası	5	2,5
	Yüksek Lisans	2	1,6				
	<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100,0</b>
Çalışan sayısı	10 kişiden az	2	0,8	Cinsiyet	Kadın	31	24,8
	10-50 arası	31	25,4		Erkek	92	75,2
	50-100 arası	12	9,8				
	100-250 arası	78	63,9				
	<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100,0</b>
Pozisyon	Orta Düzey Yönetici	13	10,0	Medeni Durum	Bekar	52	42,0
	Alt Düzey Yönetici	13	10,0		Evli	71	58,0
	Yönetici Olmayan Personel	97	80,0				
	<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100,0</b>

## Veri Analizi

### Faktör Analizi Sonuçları

Politik davranışlar ve liderlik tarzları ölçeklerinin faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla faktör analizine yer verilmiştir. Faktör analizi yapılmasının uygun olup olmadığının ve örneklem büyüklüğünün yeterli olup

olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre KMO test değeri için değerin 0,60 üzerinde olması ve Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük olması faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir. Kullanılan ölçeklere ait çalışmadan elde edilen KMO test değerleri ve Bartlett küresellik testi p değerleri incelendiğinde de faktör analizi uygulanmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 2:** Politik Davranışlar Ölçeği Faktör Analizi KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin KMO testi	,835
Bartlett Küresellik Testi	2320,336
Ser.Der	630
P değeri	,000

**Tablo 3:** Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin KMO Testi	,857
Bartlett Küresellik Testi	1147,360
Ser.Der	210
P değeri	,000

Çalışmada faktör yükleri politik davranışlar ölçeği için 0,49 ile 0,71 arasında değişirken, liderlik ölçeği için ise 0,52 ile 0,69 arasında değiştiği görülmüştür. Faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerden 36 ifadeli politik davranışlar ölçeğinde 8 ifade, liderlik tarzları ölçeğinde ise 3 ifade analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle devam ettirilen faktör analizinde ölçeklerin orijinal hallerindeki boyutları elde edilmiş ve çalışma bu faktörler dâhilinde yürütülmüştür.

#### **Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde yazında en çok tercih edilen Cronbach Alpha değerlerinin hesaplanması ve yorumlanmasıyla elde edilen değerlendirme tercih edilmiştir. Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin 0,70 ve üzerinde olması da ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeklerde ve alt boyutlarında Cronbach Alpha değerleri 0,70 ve üzerinde elde edilmiş ve ölçeklerin güvenilirliğinin ve iç tutarlılığının sağlandığı görülmüştür. Güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda gösterildiği gibidir.

**Tablo 4:** Güvenilirlik Testi Sonuçları

Faktörler/Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Politik Davranışlar	9	0,86
Tavizci Davranmak	9	0,77
İki Yüzlü Davranmak	10	0,79
Göze Girmeye Çalışmak	5	0,81
Koalisyon Kurmak	5	0,75
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	4	0,78
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	3	0,72
Liderlik Tarzı	21	0,81
Takım Kuran ve Paylaşan	9	0,73
Hiyerarşik ve İşe Odaklı	6	0,77
Takip ve Kontrol	3	0,71
Babacan	3	0,76

### Normallik Testi Sonuçları

İstatistiksel analizlerde yapılacak testlere karar vermede ölçek dağılımının normal dağılıma uygunluğuna bakılmaktadır. Ayrıca bazı testlerin uygulanması için de normallik varsayımı aranmaktadır. Korelasyon analizinde ise normallik sağlanıyorsa Pearson korelasyon değerine bakılırken, normalliğin sağlanamadığı durumlarda ise Spearman korelasyon değerlerine bakılmaktadır.

**Tablo 5:** Politik Davranışlar Ölçeği Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Ser.Der	P değer	İstatistik	Ser.Der	P değer
Politik Davranışlar	,102	105	,018	,901	105	,001
Tavizci Davranmak	,101	105	,010	,971	105	,021
İki Yüzlü Davranmak	,083	105	,042	,968	105	,013
Göze Girmeye alışmak	,093	105	,026	,959	105	,002
Koalisyon Kurmak	,108	105	,004	,964	105	,006
Karşılıklı ıkar Gözetmek	,136	105	,000	,954	105	,001
Üst Yönetime Yaranmaya alışmak	,123	105	,001	,954	105	,001

Normallik testlerinde Kolmogrov Smirnov ve Shapiro Wilk testleri yapılmaktadır. Bu test sonuçlarında istatistiksel anlamlılık değer p 0,05'ten büyükse normal dağılım kabul edilmekte, küçük olduğu durumlarda ise normal dağılım kabul edilmemektedir. Yapılan normallik testi sonuçlarında hem politik davranış (Tablo 5) hem de liderlik tarzı (Tablo 6) ölçek boyutlarının tümünde p değerlerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle dağılımın normal dağılıma uymadığı sonucuna varılmıştır. Sonuçlar tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Liderlik Tarzları Ölçeği Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Ser.Der	P değer	İstatistik	Ser.Der	P değer
Liderlik Tarzları	,119	115	,000	,969	115	,002
Takım Kuran ve Paylaşan	,095	115	,012	,965	115	,005
Hiyerarşik ve İşe Odaklı	,109	115	,002	,972	115	,016
Takip ve Kontrol	,104	115	,004	,972	115	,017
Babacan	,118	115	,000	,959	115	,001

### Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın amacından hareketle liderlik tarzı boyutları ile çalışanların politik davranışları boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda normalliğin sağlanamaması nedeniyle analizde Spearman korelasyon değerlerine yer verilmiştir. Korelasyon analizinden elde edilen değer ilişkinin kuvvetini göstermektedir. Bu değerin; 0,20 ve altı *ok zayıf kuvvette* ilişkiyi, 0,21-0,40 arası *zayıf kuvvette* ilişkiyi, 0,41-0,60 arası *orta kuvvette* ilişkiyi, 0,61-0,80 arası *iyi kuvvette* ilişkiyi, 0,81 ve üzerinin ise *ok iyi kuvvette* ilişkiyi göstermektedir.

**Tablo 7:** Politik Davranış Boyutları ve Liderlik Tarzları Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		Takım Kuran ve Paylaşan	Hiyerarşik ve İşe Odaklı	Takip ve Kontrol	Babacan
Tavizci Davranmak	Spearman Korelasyon	-,101*	-,124*	-,072*	-,105*
İkiyüzlü Davranmak	Spearman Korelasyon	,023	-,030	,017	,005
Göze Girmeye Çalışmak	Spearman Korelasyon	-,141*	-,090*	-,025	-,078*
Koalisyon Kurmak	Spearman Korelasyon	-,122*	-,014	-,122*	,015
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Spearman Korelasyon	,033*	,022	,017	,048
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Spearman Korelasyon	,158	,237*	,094*	,126*

\*İşaretili katsayılar, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Politik davranışlar ile liderlik tarzları arasındaki ilişkileri gösteren Tablo 7 incelendiğinde, ilişkili korelasyon katsayılarına göre şu şekilde bir değerlendirme yapılması mümkündür: Üst yönetime yaranmaya çalışma politik davranışı ile hiyerarşik ve işe odaklı liderlik tarzı arasında pozitif yönlü zayıf kuvvette ilişkiye rastlanırken, tavizci davranma ile diğer tüm liderlik tarzları arasında negatif yönlü, göze girmeye çalışma politik davranışı ile takip ve kontrol liderlik tarzı dışındaki diğer üç liderlik tarzı arasında negatif yönlü, koalisyon kurma politik davranışı ile takım kuran ve paylaşan liderlik tarzı, takip ve kontrol liderlik tarzı arasında negatif yönlü, karşılıklı çıkar gözetme ile takım kuran ve paylaşan liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ve son olarak da üst yönetime yaranmaya çalışmak ile takip ve kontrol liderlik tarzı ve babacan liderlik tarzı arasında pozitif yönlü çok zayıf kuvvette ilişki olduğu belirlenmiştir. Pozitif yönlü ilişki iki değişken arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ve birinde artış varken diğerinde de aynı yönde artış olduğunu gösterirken, negatif yönlü ilişki ise iki değişken arasında ters yönlü ilişkinin olduğunu ve bir değişkende artış varsa diğer değişkende azalış olacağını göstermektedir. Son olarak işletmelerde takım kuran ve paylaşan liderlik tarzları sergileyen liderler karşısında çalışanların tavizci davranması çalışma sonucuna göre beklenmemektedir. Çünkü ilişki zıt yönlüdür ve çok zayıf kuvvettedir.

## Sonuç

Sürekli değişim ve gelişmenin yaşandığı, örgüt içi ve örgüt dışı rekabetin tarihin hiçbir döneminde bu kadar yoğunlaşmadığı günümüz iş ortamında, çevresel faktörlerin yanında işverenlerin beklentilerinden kaynaklanan nedenlerle yöneticilerin örgütsel rolleri değişirken, diğer yandan belirsizlik, kaynakların adil dağıtılmaması, yanlış ve yanlış yönetim uygulamalarının yanı sıra çalışanlar arasındaki güç mücadelesi, çatışma ve benzeri nedenlerle örgüt içinde yaygınlaşmaya başlayan politik davranışlar, yöneticilerin gündemlerine alarak doğru şekilde anlamaları ve etkin şekilde yönetmeleri gereken önemli bir meseledir. Meselenin önemi çeşitli kaynaklarda vurgulansa da, bu çalışma kapsamında yapılan yazın taraması kısıtları içinde, örgüt içi politik davranışların liderlik kadar ilgi görmediği, işletmecilik açısından liderlik ve politik davranışı birlikte ele alan çalışmaların ise yok denecek kadar az olduğu söylenebilir.

Bu çalışma işletmelerde çeşitli kademelerde çalışanların sergiledikleri liderlik tarzı ve bu tarzın bir sonucu olarak astlarına yansıyan tutum ve davranışları ile çalışanların politik davranışları arasında ilişki olabileceği varsayımından hareketle yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde ise yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ve davranışları ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarına karşı sergiledikleri politik davranışlar arasında anlamlı fakat çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların, yöneticilerinin

liderlik tarzlarını algılayışlarına göre herhangi bir politik davranış geliştirdiklerini kanıtlayacak kesin bir sonuca ulaşıldığı söylenemez. Bununla birlikte, zayıf da olsa anlamlı bir ilişkinin olması, benzer bir araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerinde tekrarlanması ile daha kesin sonuçların ortaya çıkabileceğine dair ipucu olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu çalışmada, örneklem sayısının 123'te kalması ve sadece İstanbul ilinde sınırlı sayıda işletmeyi kapsamı önemli bir kısıt olmuştur.

Bu konuda çalışma yapmayı düşünecek araştırmacıların bu hususları dikkate almaları, daha geniş bir örneklem kitlesi ile çalışmalarını yürütmeleri daha sağlıklı sonuçlar elde etmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca politik davranış ölçeğindeki ifadeler göz önüne alındığında, soruların kişinin kendisi tarafından doldurulması nedeniyle yanlı bir sonuç verebileceği düşünüldüğünden ileride yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan toplanan veriler ışığında analizler yapılması tavsiye edilebilir. Bununla birlikte, politik davranışların günlük çalışmalar ve boylamsal çalışma ile ölçülmesi de daha detaylı bilgiler verebilir.

Sonuç olarak, bu konunun farklı değişkenler kullanılarak çok boyutlu olarak araştırılmasından elde edilecek bulguların gerek iş dünyasına gerekse yazına sağlayabileceği katkı açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede yeni yapılacak çalışmalarda, farklı çevresel veya kişisel faktörlerin hem liderlik tarzı ve davranışına hem politik davranışa etkisi ile bu iki temel değişkenin birbirleri arasındaki ilişkinin derecesi araştırma konusu olarak değerlendirilebilir. Çevresel değişkenler arasında, davranışların gelişimi ve değişiminde çok önemli rol oynadığı ifade edilen toplumsal normlar ile örgüt ve ulusal kültürün; kişisel değişkenler temelinde ise, kişilik özellikleri veya psikolojik sermayenin bu ilişkideki önemi ve etkisinin incelenebilir.

## **Referanslar**

- Arıkan, S. (2011). İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 52-71.
- Bernard Deitzer, K. S. (1979). *Contemporary Management Concepts*. Grid Publishing.
- Bursalı, Y.M. (2008). Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bursalı, Y.M. & Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:9, 23-41.
- Demirel, Y.& Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Orta Asya ve Kafkasya Araştırmaları*, 4 (7), 143-161.
- Durrani, A.B. (2014). Understanding the Relationship between Organizational Politics and Leadership Styles. *Journal of Business and Management*. 16 (11), 62-67. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668.
- Erdoğan, B. (1997) Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- Ergeneli, A. (2006). Örgüt ve İnsan. Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Evans, N. ve Qureshi, A. M. A. (2013). Organisational Politics: The Impact on Trust, Information and Knowledge Management and Organisational Performance. *Proceedings of The European Conference On Information Management & Evaluation*, 34-40.
- Farrell, D. & Petersen, J.C., (1986) Patterns of Political Behavior in Organizations, *The Academy of Management Review*, 7(3), 403-412. DOI: 10.2307/257332.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, 6e. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- İbicioğlu, H.; Özman, H.İ. & Taş, S. (2009) Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (2), 1-23.

- İslamoğlu, G., & Börü, D. (2007). Politik Davranışın Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14), 135 - 153.
- Karadal, H. (2008) Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler. Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar içinde. (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal). Ankara: İlke Yayınevi, 1-20.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*, 7.b., İstanbul: Literatür Yayınevi, 1995.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization As Political Arena. *Journal of Management Studies*,22(2), 133–154. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Murray, V.&Gandz, J. (1980). Games Executives Play: Politics At Work. *Business Horizons*, 11 - 24. DOI:10.1016/0007-6813(80)90045-2
- Nair, S. R. (2010). *Organisational Behaviour*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Z. Aycan içinde, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (s. 225 - 241). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Poon, J.M.L. (2006) Trust-in supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 518 – 532. DOI:10.1108/ 02683940610684373
- Robbins, S.P.; Decenzo, D.A. &Coulter, M.(2013) *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, (Fundamentals of Management, 8.Basımdan Çeviri). Çeviri Editörü:Adem Öğüt. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Telli, E; Ünsar, A.S.; Oğuzhan, A. (2012) Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi:Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Elektronik Meslek Yüksek Okulları Dergisi (Electronic Journal of Vocational Colleges– Ejovoc)* .December/Aralık, 135-150. Çevrimiçi: [http://www.ejovoc.org/makaleler/aralikl\\_2012/pdf/15.pdf](http://www.ejovoc.org/makaleler/aralikl_2012/pdf/15.pdf), Erişim: 21.12.2015.
- Ülgen, H. & Mire, S.K (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vigoda-Gadot, E. (1999). Organizational Politics, Job Attitudes and Work Outcomes:Exploration and Implications For Public Sector. *Journal Vocational Behavior*, Vol.57, 326-347. DOI: 10.1006/jvbe.1999.1742
- Vigoda-Gadot, E.; Dryzin-Amit, Y. (2006). Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Publik Worksides: A Theoretical Framework. *Handbook of Organizational Politics*, (Ed. Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory), Edward Elgar Publishing.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*. 36 (5), 661-683, DOI: 10.1108/00483480710773981.
- Yulk, G. (1998). *Leadership In Organization* (4 th Edition b.). New York: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, 74 -81.