

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ YAŞAMINDA STATÜ, KIDEM VE CİNSİYETİN
POLİTİK YETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE RADYO TELEVİZYON
KURUMU (TRT) ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sebahat Demirci

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ YAŞAMINDA STATÜ, KIDEM VE CİNSİYETİN
POLİTİK YETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE RADYO TELEVİZYON
KURUMU (TRT) ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sebahat DEMİRCİ

1203812097

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı


Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çağrı LATİFOĞLU

THK Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203812097 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi "Sebahat DEMİRCİ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "İŞ YAŞAMINDA STATÜ, KIDEM VE CİNSİYETİN POLİTİK YETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE RADYO TELEVİYON KURUMU (TRT) ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Yrd. Doç. Dr. Çağrı LATİFOĞLU**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : **Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emin SERİN**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Çağrı LATİFOĞLU
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Onur BALKAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 8 Eylül 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İş Yaşamında Statü, Kıdem ve Cinsiyetin Politik Yeti Üzerindeki Etkisi: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



01.09/2014

Sebahat DEMİRCİ

ÖNSÖZ

İşletmelerin devamlılığının sağlanmasında işletmedeki örgütsel iletişimin önemli bir payı olduğu düşüncesiyle, Türkiye’de neredeyse hiç çalışılmamış bir konu olan “politik yeti”nin statü, kıdem ve cinsiyetin etkisiyle örgütte bulunan bireyler üzerindeki etkisi incelenerek değerlendirilmiştir.

Bireylerin işletmelerdeki profesyonelliklerinin önemli bir göstergesi olan politik yeti, örgütsel gelişimin somut incelenmesi bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca araştırma konusu; İşletme, Endüstri-Örgüt Psikolojisi ve İletişim alanlarının kesişiminde bulunması bakımından da ayrı bir önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında desteğini esirgemeyen, yapıcı tavrı ve bilgi birikimi ile beni yönlendiren, çalışma motivasyonumu canlı tutan değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Çağrı LATİFOĞLU’na teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Eğitimi süresinde bana her türlü araştırmamda yardımını esirgemeyen Türk Hava Kurumu Üniversitesi öğretim kadrosuna ve değerli hocalarıma da teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Hatıralarına layık olmaya çalıştığım anne ve babama...

Ayrıca, kendisi üniversiteye hazırlanırken bana gösterdiği anlayış ve manevi desteği ile birlikte sürekli motivasyonumu canlı tutan sevgili kızıma minnetlerimle...

Eylül 2014

Sebahat DEMİRCİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. POLİTİK YETİ KAVRAMI, POLİTİK YETİNİN ÖLÇÜMÜ VE GELİŞTİRİLMESİ	4
1.1 Politik Yeti.....	4
1.1.1 Politik Yetinin Tanımı	4
1.1.2 Politik Yeti Kavramının Ortaya Çıkışı.....	6
1.1.3 Politik Yetinin Doğası.....	7
1.1.4 Politik Yetinin Öncülleri.....	8
1.2 Politik Yetinin Boyutları	9
1.2.1 Sosyal Beceriklilik	10
1.2.2 Kişilerarası Etki.....	11
1.2.3 Ağ (Network) Yeteneği.....	12
1.2.4 İçtenlik	14
1.3. Politik Yetinin Önemi.....	14
1.3.1 İş Yaşamında Politik Yeti	15
1.3.1.1 İşe alım sürecinde politik yeti.....	17
1.3.1.2 İş performansını artırmada politik yeti.....	18
1.3.1.3 Politik yeti ve işte sürekli olma	20
1.3.1.4 Kariyer başarısı ve politik yeti	21
1.3.1.5 Saygınlığı artırmak için politik yeti.....	23
1.3.1.6 İş stresini yönetmek için politik yeti	25
1.3.1.7 Politik yeti ve örgüt ilişkileri.....	26
1.3.1.8 Politik yetinin örgüt içi bağlılığa katkısı	27
1.3.1.9 Politik yetinin liderlik üzerine etkileri.....	30
1.4 Politik Yetinin Ölçümü.....	32
1.4.1 Politik Yeti Envanteri.....	32
1.4.1.1 Politik yeti envanterinin kullanımı	33
1.4.2 Politik Yetinin Puanlandırılması.....	34
1.4.3 Türkçe Politik Yeti Envanteri	34
1.5 Politik Yetinin Geliştirilmesi.....	35
1.5.1 Yönetici Çalıştırıcılığı.....	37
1.5.2 Bireylerarası Etkinin Geliştirilmesi	38

1.5.3	İyi Bir Liderin Yetiştirilmesi.....	38
1.5.4	Sosyal Sermayenin ve Ağın Geliştirilmesi ve Yönetilmesi.....	38
1.5.5	Takım Eksenli Çalışmalar.....	39
1.5.6	İçtenlik Üzerine Çalışmalar.....	40
1.5.7	Güven Oluşturma.....	41
İKİNCİ BÖLÜM.....		42
2. İŞ YAŞAMINDA POLİTİK YETİYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....		42
2.1	İş Yaşamında Statü.....	42
2.1.1	Statünün Politik Yetiye Etkisi.....	43
2.2	İş Yaşamında Kıdem.....	43
2.2.1	Kıdemın Politik Yetiye Etkisi.....	44
2.3	İş Yaşamında Cinsiyet.....	44
2.3.1	Cinsiyetin Politik Yetiye Etkisi.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		49
3. İŞ YAŞAMINDA STATÜ, KIDEM VE CİNSİYETİN POLİTİK YETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....		49
3.1	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	49
3.2	Araştırmanın Önemi.....	49
3.3	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	50
3.4	TRT.....	50
3.5.1	Araştırma Türü.....	52
3.5.2	Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	52
3.5.3	Veri ve Bilgi Toplama Yöntem ve Aracı.....	53
3.5.4	Ana Kütle ve Örnekleme Süreci.....	56
3.5.5	Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler.....	56
3.5.6	Araştırmanın Güvenirliği.....	57
3.6	Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	58
3.6.1	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	58
3.6.2	Katılımcıların Politik Yetisine Dair Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	60
3.6.3	Katılımcıların Politik Yetisi ile Statü, Kıdem ve Cinsiyetle Olan İlişkinine Dair Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	62
3.6.3.1	Cinsiyete göre politik yeti ölçeği ve alt boyutlarının karşılaştırılması.....	62
3.6.3.2	Statüye göre politik yeti ölçeği ve alt boyutlarının karşılaştırılması.....	67
3.6.3.3	Kıdeme göre politik yeti ölçeği ve alt boyutlarının karşılaştırılması politik yeti ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.....	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....		79
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....		79
KAYNAKÇA.....		84
EKLER.....		89
	Ek-A: Politik Yeti Envanteri.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....		92

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanları profili	51
Tablo 3.2	: Araştırmanın güvenilirliği.	57
Tablo 3.3	: Cinsiyete göre frekanslar.	58
Tablo 3.4	: Statüye göre frekanslar.	59
Tablo 3.5	: Kıdeme göre frekanslar.....	60
Tablo 3.6	: Katılımcıların politik yetisi.....	61
Tablo 3.7	: Ölçek alt boyutlarına ilişkin özet istatistikler.	61
Tablo 3.8	: Politik Yeti Ölçeğinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 3.9	: Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	62
Tablo 3.10	: Sosyal beceriklilik alt ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması.	63
Tablo 3.11	: Cinsiyet sosyal beceriklilik alt ölçeğine göre T testi sonuçları.	63
Tablo 3.12	: Kişilerarası etki alt ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması.	64
Tablo 3.13	: Cinsiyet kişilerarası etki alt ölçeğine göre T testi sonuçları.	64
Tablo 3.14	: Network yeteneği alt ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması.	65
Tablo 3.15	: Cinsiyet network yeteneği alt ölçeğine göre T testi sonuçları.	65
Tablo 3.16	: İçtenlik alt ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması.	66
Tablo 3.17	: Cinsiyet içtenlik alt ölçeğine göre t testi sonuçları.	66
Tablo 3.18	: Statüye göre politik yeti ölçeğinin karşılaştırılması.	67
Tablo 3.19	: Statüye göre T testi sonuçları.	68
Tablo 3.20	: Sosyal beceriklilik alt ölçeğinin statüye göre karşılaştırılması.	68
Tablo 3.21	: Statü sosyal beceriklilik alt ölçeğine göre T testi sonuçları.	69
Tablo 3.22	: Kişilerarası etki alt ölçeğinin statüye göre karşılaştırılması.	69
Tablo 3.23	: Statü kişilerarası etki alt ölçeğine göre T testi sonuçları.	70
Tablo 3.24	: Network yeteneği alt ölçeğinin statüye göre karşılaştırılması.	70
Tablo 3.25	: Statü network yeteneği alt ölçeğine göre T testi sonuçları.	71
Tablo 3.26	: İçtenlik alt ölçeğinin statüye göre karşılaştırılması.	71
Tablo 3.27	: Statü içtenlik alt ölçeğine göre T testi sonuçları.....	72
Tablo 3.28	: Politik yeti ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.	73
Tablo 3.29	: Kıdeme göre TUKEY testi sonuçları.....	73
Tablo 3.30	: Sosyal beceriklilik alt ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.	74
Tablo 3.31	: Kıdem sosyal beceriklilik alt ölçeğine göre TUKEY testi sonuçları	74
Tablo 3.32	: Kişilerarası etki alt ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.....	75

Tablo 3.33 : Kıdeme göre TUKEY testi sonuçları.....	75
Tablo 3.34 : Network yeteneği alt ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.	76
Tablo 3.35 : Kıdem network yeteneği alt ölçeğine göre TUKEY testi sonuçları.	76
Tablo 3.36 : İçtenlik alt ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.....	77

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1	: Araştırma modeli.	52
Şekil 3.2	: Cinsiyete göre katılımcıların profili.....	58
Şekil 3.3	: Statüye göre katılımcıların profili.....	59
Şekil 3.4	: Kıdeme göre katılımcıların profili.....	60

KISALTMALAR

CEO	: Chief Executive Officer (Genel Müdür)
MIT	: Massachusetts Institute of Technology
PYE	: Politik Yeti Envanteri
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu

ÖZET

İŞ YAŞAMINDA STATÜ, KIDEM VE CİNSİYETİN POLİTİK YETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE RADYO TELEVİZYON KURUMU (TRT) ÖRNEĞİ

DEMİRCİ, Sebahat

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Çağrı LATİFOĞLU

Eylül-2014, 107 sayfa

Politik yeti örgütlerde yaygın olarak görülen bir davranış biçimi ve kabiliyettir. Özellikle son on yıl içerisinde politik yetinin çalışanların kendilerini, çalışma arkadaşlarını ve örgüt içi birlikteliklerini içine alacak şekilde örgütler üzerinde etkileri görülmektedir. Politik yetiye sahip olan bireylerin kendi karar alma becerilerinin yanı sıra başka bireyleri de etkileme, harekete geçirme gibi fonksiyonel becerileri vardır. Bu yüzden iş yaşamı düşünüldüğünde bireylerin politik yetiye sahip olmalarının önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Bu çalışmayla, politik yetinin doğası ile kişilerin iş ve kariyer yaşamındaki başarılarında oynadığı rolün araştırılması hedeflenmektedir. Çalışmada ayrıca politik yeti kullanımını etkileyen faktörler incelenmektedir.

Politik yeti dört temel boyuttan oluşmaktadır: sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, ağ oluşturma yeteneği ve içtenlik. Politik yeti kullanımını ölçmek için Ferris ve diğerleri tarafından geliştirilen 18 maddelik politik yeti enstrümanı kullanılmıştır.

Bu çalışmada TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarına 525 adet anket dağıtılmış ve 16 adet ankette çeşitli hatalara rastlandığı için 509 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket uygulanan kişilerin birimler arası dağılımının homojen olması da dikkate alınarak rastgele örnekleme yöntemi kullanılmış olup statü, kıdem ve cinsiyet değişkenlerinin politik yetiye olan etkileri araştırılmıştır.

Yapılan araştırmada iş yaşamında kıdem ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış olup statü ve cinsiyet faktörleri ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Politik Yeti, Cinsiyet, Kıdem, Statü, İş Yaşamı, TRT

ABSTRACT

STATUS, SENIORITY AND GENDER INFLUENCE ON THE POLITICAL SKILL IN THE BUSINESS LIFE:AN EXAMPLE OF TURKISH RADIO AND TELEVISION CORPORATION (TRT)

DEMIRCI, Sebahat

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Cagri LATIFOGLU

September-2014, 107 pages

Political skill is one kind of behavior and ability widely seen within organizations. Especially in the last 10 years, it has been seen that political skill has effects on organizations including employees, colleagues and their union in organizations. Individuals who have a political skill have functional abilities such as affecting and activating other individuals in addition to their own skills of making decisions. For this reason, when business life is considered, it is an inevitable fact that it is important for individuals to have a political skill.

This study aims to investigate the nature of political skill and the roles it plays in personal job and career success. The study also investigates the factors influencing political skill utilization.

In the study, the political skill consists of four dimensions: social astuteness, interpersonal influence, networking ability and apparent sincerity. An 18-item political skill instrument developed by Ferris et al. (2005) has been used to measure individual political skill utilization.

In this study, 525 questionnaires were delivered to the employees of the General Directorate of TRT and 509 samples were analyzed as some various errors were detected in 16 of them. By considering that the interfacility range of the people who answer the questionnaire is homogenous, random sampling method has been

used and the effects of status, seniority and gender variables on political skill have been researched.

In the research done, it is concluded that there is a meaningful relationship between seniority and political skill in business life. It is not seen that there is a meaningful relationship between status, gender and political skill.

Key words: PoliticalSkill, Gender, Seniority, Status, Business Life, TRT

GİRİŞ

Kişiler, iş ve özel yaşamlarında başarıya ulaşmayı hedefler. Bu hedefe ulaşmanın en önemli yollarından biri, insanları etkileme becerisine sahip olmaktır. Söz konusu becerilerin başında gelen politik yeti, farklı durumları anlamlandırma ve yorumlama becerisi ve başkalarına yapmak istemedikleri şeyleri yaptırabilme yeteneğidir.

Çalıştıkları yerlerde isteklerine ulaşma konusunda başarılı olan insanlar hayranlıkla izlenmektedir. Örneğin, üst düzey işletme yöneticileri yönetim kurullarını ya da ortaklarını ikna ederek kişisel hedeflerini kurumsal hedeflere dönüştürler. Toplumsal hayatta da politikacılar seçmenlerinin güvenini ve desteğini sahip oldukları politik yeti sayesinde kazanırlar.

Politik yeti geçerli ve asli niteliği ile doğru bir biçimde kullanıldığında hem bireyler hem de çalıştıkları organizasyon için iyi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bunu başarmak için politik yeti farklı araçlar, örneğin ikna çalışmaları kullansa da, onu manipülasyondan ayırmak gerekmektedir. Politik yeti, başkalarını kendi kişisel çıkarları için alet etme anlamına gelmemektedir, çünkü asıl olan organizasyon ya da toplum içindeki bireylerin tamamının başarıya ulaşmasıdır.

Politik yeti toplumca tanınan insanlar için önemli olduğu gibi, sıradan insanlar için de önemlidir. Örneğin, toplumun en küçük birimi olan ailenin başı olan baba, ailesini en iyi idare etmek için politik yetiden yararlanır.

Modern olmayan toplumlarda birey görüşlerine ve kararlarına değer verilmeden yeni eylem planlarına uymaları için baskıyla ikna yöntemlerine ihtiyaç duyulurken, günümüzde artık politik yeti söz konusu eski yöntemlerin yerini almıştır. Bu nedenle politik yetiyi anlamaya, fark etmeye ve geliştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel iletişim kapsamında önem arz eden politik yeti kavramı Türkiye’de neredeyse hiç çalışılmamış bir konu olması itibarıyla bu çalışmanın konusunu

oluşturarak literature katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Politik yetinin çeşitli faktörler göz önüne alınarak incelenmesi çalışmanın amacını oluşturmuştur. Politik yetinin örgütte bulunan bireyler üzerindeki etkisinin incelenmesi statü, kıdem ve cinsiyet faktörleri çerçevesinde ele alınmıştır. Konu ve kapsam olarak ilgili literature katkı sağlayacağını düşünülmesinin yanı sıra, araştırmanın konusu İşletme, Endüstri-Örgüt Psikolojisi ve İletişim alanlarının kesişiminde bulunması bakımından da ayrı bir önem arz etmektedir. Ayrıca uygulama alanının Türkiye'nin köklü kurumlarından biri olan Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) olarak seçilmesi de önem taşımaktadır.

Araştırmanın öncesinde politik yetinin özellikle kıdem ve statüye göre farklılaşması beklenmiş, çalışma yılı olarak daha kıdemli kişilerin ve yöneticilerin politik yeti alt boyutları açısından daha yüksek seviyede politik yetiye sahip olmaları beklenmiştir. Cinsiyetin de politik yeti üzerinde farklılık yaratabileceği varsayılmıştır. Bu varsayımlardan yola çıkarak politik yetinin statüye, kıdeme ve cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği hipotezleri kurulmuştur.

Bu tez kapsamında politik yetinin tanımı, politik yetinin işleyiş biçimi ve nasıl geliştirilmesi gerektiği hususu ve Ferris ve diğerleri tarafından geliştirilen politik yetinin alt boyutları olan sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, ağ (network) yeteneği ve içtenlik boyutları, envanteri, politik yetinin gelişimine etki eden faktörler incelenmiştir.

Bu tezin birinci bölümü politik yetinin tanımı ile başlamakta, politik yetiye olan ilginin neden kaynaklandığını ve örgütlerde politik yetiye neden ihtiyaç duyulduğunu anlatmaktadır. Ayrıca bu bölümde işyerinde performansı etkileyen faktörler üzerinde politik yetinin oynadığı rol ve etkisi tartışılarak politik yetinin nasıl ölçüldüğü gösterilmekte ve politik yeti seviyesinin ölçümünde kullanılan 18 soruluk envanter sunulmaktadır. Bu bölümde ayrıca politik yetinin, liderlik ve takım performansına katkıda bulunarak örgütlere nasıl yüksek düzeyde verimlilik sağlayacağı tartışılmaktadır.

İkinci bölümde ise politik yetkiye etki eden faktörler tartışılmaktadır. Bu kapsamda iş yaşamında statü, kıdem ve cinsiyet kavramları ele alınmış ve politik yeti ile olan ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise anket sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan anket çalışması ile deneklerin kendi politik yetilerini değerlendirmeleri istenmektedir. Yapılan anket

çalışması kapsamında deneklere statülerini, kıdemlerini ve cinsiyetlerini içeren sorularla birlikte politik yetilerini ölçmeyi amaçlayan 18 soru yöneltilmektedir. Bu 18 soruda politik yetilerini 1 ile 7 arasında ölçekte değerlendirmeleri istenmektedir. Verilen cevapların ortalaması alınarak ortalama bir politik yeti değeri bulunmaktadır. Tez kapsamında yapılan analizde elde edilen bu ortalama politik yeti değerleri kıdem, statü ve cinsiyet değerleri ile istatistiki analize tabi tutulup söz konusu faktörler ile aralarındaki ilişkiler bulunmaya çalışılmıştır. Deneklerin seçiminde evren olarak TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı seçilmiş ve anket yapılacak kişilerin statü, kıdem ve cinsiyet açısından Kurumu aynı oranlarda temsil etmesine dikkat edilmiştir. Dolayısı ile anketlerdeki yönetici-çalışan ve kadın-erkek oranlarında Kurumun genelindeki oranlar dikkate alınmıştır. Bu kişilerin birimler arası dağılımının homojen olması da dikkate alınarak rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 525 kişiye söz konusu anket uygulanmıştır. Anket çalışması kapsamında yöneltilen soruların her birinin politik yetinin ölçümünde eşit ağırlıkta etkisi olduğu ve soruların mükerrerlik içermediği varsayılmaktadır. Araştırmada % 5 güvenlik aralığı alınmıştır.

Tez sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır. Araştırma öncesi varsayımlar ve ilgili hipotezlerin geçerliliği anket sonrası elde edilen verilerle karşılaştırılmıştır. Anket sonuçlarının pratikteki çıkarımları ve sonraki araştırmalara etkileri de bu bölümde tartışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

POLİTİK YETİ KAVRAMI, POLİTİK YETİNİN ÖLÇÜMÜ VE GELİŞTİRİLMESİ

1.1 Politik Yeti

Psikolog E. L. Thorndike ve girişimci Dale Carnegie 1900'lü yılların başlarında bu kavramın temellerini atmış olan araştırmacılarıdır. Thorndike (1920), insanları anlama ve buna göre davranışlarını şekillendirmeye yönelik olan “sosyal zekâ” kavramını ortaya çıkarmıştır. Carnegie (1936) ise başkaları ile birlikte ve başkaları üzerinden çalışmanın yollarını anlatan kurslar açmıştır. Bu çalışmalar politik yetinin temelini oluşturmuş ve önemini ortaya koymuştur (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:7).

Politik yeti, sosyal yetinin farklı bir çeşidi olarak tanımlanmış olup organizasyonlarda etkili ve başarılı olmak için gerekli olan sosyal yetinin diğer biçimlerinden ayrılır. Politik yeti iyi ilişki becerisine sahip olma, güven, inanç, içtenlik ve ilham veren bir tarzda uygun durumsal davranışı gösterebilme yeteneği ile sosyal becerikliliği birleştiren kişilerarası bir tarzdır (Buchanan, 2008:49).

1.1.1 Politik Yetinin Tanımı

Politik yetiyi, çalışma hayatında insanların kendi düşünceleri ve kararları dışında başkalarının hedef ve isteklerini anlama ve bu bilgiyi onların örgütsel ve bireysel hedeflerini geliştirmeye yönelik etkileme veya harekete geçirme aracıyla kullanma becerisi olarak tanımlayabiliriz. Politik yetiye sahip bireyler, sosyal becerilerini, davranışlarını, farklı ve değişken durumlara uyum sağlama kapasiteleri ile birleştirirler; böylelikle başkalarının destek ve güvenini kazanmış olurlar (Atay, Ferris, Davidson, Perrew, 2009:8).

Politik yetiye sahip kişiler, başkalarının ilgisini çeken ve onlara kendilerini rahat hissettiren bireyler olup söz konusu bu kişiler çevrelerine bireysel güvenlerinden kaynaklanan dingin bir özgüven duygusu yaymaktadırlar. Politik yetisi yüksek olan bireylerde bu durum daima olumlu bir nitelik olarak açığa çıkmakta ve asla diğer bireyler üzerinde üstünlük duygusu yaratıp onlara rahatsızlık verecek bir hal oluşturmamaktadır. Bu nedenle politik yetisi yüksek olanları özgüvenlerine dayanarak bencil olarak nitelendirmek mümkün değildir. Aslında; onlar, diğer insanların öne çıkan yönlerine odaklanarak onlara değer verdiklerini hissettirirler, bu yüzden de benmerkezci değildirler. Politik yetisi olan bireyler benmerkezci olmadan diğer kişileri de önemsedikleri, hem kendilerinin hem de başkalarının sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde hesap edebildikleri için doğru denge ve bakış açısına sahip bireyler olarak nitelendirilebilirler. Bir başka ifadeyle; bu durum Kanter'in "güven" kavramına benzemektedir. Kanter'in önerdiği dengeli güven anlayışı, ne karşı tarafı rahatsız edecek bir küstahlıktır, ne de kişiyi kendini beğenmişlikle tanıtacak olan kibirdir (Atay, Ferris, Davidson, Perrewe, 2009:8).

Yüksek politik yetiye sahip insanlar; işyerinde gelişen yeni durumlarda ne yapmaları gerektiğini tam olarak bilmelerinin yanında, sadece kendileriyle ilgili her türlü gizli amaçları maskeleyerek, bu amaçlara ulaşmakta ve içten görünmektedirler. Burada önemli olan husus, politik yeti sahibi olanların, sadece kendine hizmet eden gizli amaçlara sahip olmak zorunda olmadıklarıdır. Bu kişiler davranışları ile niyetlerinin aynı olduğunu gösterme konusunda yeteneklidirler. Politik yeti kişinin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir araçtır. Politik yeti olmadan bir kişi samimi davranabilir ve çıkarlara bağlı kalabilir ama insanlar onun niyetinden şüphe duyarak ondan uzaklaşabilirler. Bu yüzden politik yeti aracılığı ile kişiler çevrelerinde rahatsızlık uyandırmadan samimiyetle çıkarlarını gerçekleştirirler.

Ayrıca politik yeti, zekâ ve bilişsel yetenekten bağımsızdır, çünkü bu farklı bir tür yetkinliktir ve keskin bir akla bağlı değildir. Bu ikisi kesinlikle bir arada bulunabilmektedir ama olağanüstü yüksek zekâyâ sahip olmadan yüksek politik yetiye sahip olmak da tamamen olasıdır. Bazı kişilerin politik yetisi, normal veya ortalamanın altında zekâyâ sahip olmalarına rağmen gayet yüksek olabilir. Aynı şekilde, çok yüksek zekâyâ sahip olup çok düşük düzeyde politik yetiye sahip olmak da olasıdır. Kişisel gelişim açısından, politik yeti bazı yönleri doğuştan veya kalıtsal olmakla birlikte, diğer yönleri geliştirilebilir ya da formal ve de informel eğitim ve

deneyimlerle şekillendirilebilir.

1.1.2 Politik Yeti Kavramının Ortaya Çıkışı

“Literatür araştırmaları göstermiştir ki iş yaşamında politik yeti faaliyetlerinin yaşanıldığı alanlar olarak ifade edilmektedirler” (Mintzberg, 1985: 133-154).

Örgüt yapısıyla ilgili modern bakış açısı, politik yeti ile ilgili yeni kavramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu bilgiler ekseninde, politik davranış, politik niyet ve politik yeti kavramları örgütlerde araştırılması gereken yeni kavramlar olarak 1980’li yıllarda ilgili yazında yer almıştır.

Politik yeti kavramı ilk olarak Pfeffer (1981) tarafından gündeme getirilmiştir. Pfeffer politik yeti kavramını örgütlerde başarı için gerekli olan niteliklerden biri olarak belirtmiş ve konunun daha ayrıntılı araştırılmasını teşvik etmiştir. Yine benzer şekilde Fernandez (1981), “kadın ve azınlıkların yönetimi için politik yetinin öneminden bahsetmiştir” (Ferris vd., 1993: 48). Mintzberg (1983) ise politik niyet kavramını, “bireylerin etkili ve başarılı olabilmek için sahip olmaları gereken bir kavram” (Mintzberg, 1983:32) olarak ifade etmiştir. Mintzberg, politik niyete sahip olmanın politik davranış için yeterli olmadığını ve "politik yeti" yeteneğinin de gereksinimine vurgu yapmıştır (Atay, 2009b: 892-893).

Ancak politik yeti kavramının kökenini daha da eskiye dayandırabilmekteyiz. Kavramın tarihi kökleri 1900’lerin başında ilginç bir biçimde benzer temellerde fakat farklı yazırlarla her ikisi de New York’ta çalışan Psikolog E. L. Thorndike ve girişimci Carnegie tarafından dile getirilmiştir.

Thorndike (1920) insanları anlama ve bu anlayış doğrultusunda etkin yöntemlerle hareket etmeye karşılık gelen sosyal zekâ kavramını ortaya atmıştı (Thorndike, 1920:227-235). Carnegie (1936) tarafından insan ilişkilerinde etkinlik, başkaları ile birlikte ve başkaları üzerinden çalışmanın temel prensiplerini anlatan kurslar düzenlenmiştir (Carnegie, 1936:65). Söz konusu bilimsel ve uygulamalı çalışmalar, örgütlerde sosyal ve bireysel yetkinliklerin, özellikle politik yetinin önemini ortaya koymaktadır.

Her ne kadar politik niyet ve politik davranış kavramları, örgüt oluşturan bireyleri etkileme açısından ele alınmış olsa da doğrudan liderlikle ilgili bir bağ kurulamamıştır. Mintzberg, politik yetiyi, “amaçlara ulaşma doğrultusunda gerekli çabanın sarf edilmesi” (Mintzberg, 1983:23) olarak ifade etmiştir.

Mayes ve Allen ise politik davranışı daha olumsuz bir davranış biçimi olarak tanımlamış; “örgütün karşı çıktığı sonuçlara ulaşma biçimi veya örgüt tarafından onaylanmış olan sonuçlara yasal olmayan yöntemlerle ulaşmak adına etki gücünün kullanımı” olarak ifade etmiştir (Mayes ve Allen 1977: 675).

Mintzberg ve Pfeffer politik yetinin yöneticilerde bulunması gerektiği tezini öne sürmüşlerdir. Bütün bu tartışmalar ışığında “2000’li yıllarda politik niyet, politik davranış ve politik yeti kavramları ve bunlara yönelik bir model” Treadway ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiştir (Atay, 2009b:893). Politik yeti konusunda çalışmalar uzun bir süre durulmuş olmasına rağmen Ferris ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmalar ile yeniden popülerlik kazanmıştır.

1.1.3 Politik Yetinin Doğası

Ferris, politik yetiyi “iş yerinde diğerlerini etkili şekilde anlama ve bu bilgiyi birinin şahsi veya örgütsel amaçlarına erişmek adına diğerlerini etkileme becerisi” olarak tanımlamıştır. Bu şekilde, politik yetili kişiler güven ve inancın etkisinde, değişen talep ve ihtiyaçları karşılamak için davranışlarını ayarlama kapasitesiyle sosyal durumları anlama ilgisini birleştirirler ve diğerleri üzerinde etkili etki ve denetim kurarlar (Ferris, Treadway, Kolodinsky, v.d., 2005:126-152).

Politik yetili kişiler, etrafindakilere özgüven ve kişisel güven telkin ettiği için kendilerini rahat hissetmelerini sağlarlar. Odaklandıkları yer dışarıda bulunan diğerleridir ve bu da onların kendilerine ve etraflarına saygı uyandırmalarına neden olmaktadır.

Daha ötesi, politik yeti sahibi kişiler, iş yerine farklı sosyal durumlarda tam olarak ne yapacağını bilmekle kalmaz, kendi çıkarına uygun güdüleri maskeleyecek ve içten ve samimi olarak anlaşılmayı becerirler (Ferris, Davidson, Perrewe, 2005:92).

Ferris, değişkenler arasındaki ilişkinin kavramsal çatısı olarak işlev gören öncüllerini ve sonuçlarını gösterip, politik yetinin kavramlaştırılmasını geliştirmiştir. Ferris’e göre, “politik yeti, belirli kişilik yapılarında işlevsel olarak temsil edilebilen, duruma bağlı olmadan, belirli temalara yansıyan öncüllere sahiptir” (Atay, 2009a:894).

Daha da ötesi, Ferris, politik yeti sahibi kişilerin, etkili ve uygun davranışlarla daha büyük bir inanç ve güveni diğer kişilere telkin ettiği ve böylece diğerlerine

etkili olduklarının sinyallerini verdiğini belirtmiştir. Bunun sonucu olarak da, iş performansında takdir ve saygınlığa ulaştıracak bir sonuca ulaşırlar. Sonuç olarak öncül olarak politik yetinin rolü ve örgütlerde saygınlığın önemi de bilinen bir gerçektir (Ferris, Davidson, Perrewe, 2005:94).

1.1.4 Politik Yetinin Öncülleri

Politik yeti, sosyalleşme, eğitim ve mentorluk yoluyla geliştirilebilir ya da aslına uygun şekillendirilebilir bir yapı olarak tanımlanmıştır. Ferris'e göre, "kişisel özellikler, politik yetinin yapısal öncül temaları olarak işlev görürler" (Ferris, Treadway, Kolodinsky, v.d., 2005:126-152). Mayes'in ortaya koyduğu sosyal olarak uyumlu kişiliğin açıklamasını temsil eden sosyal aktör alt sistemi, "politik yeti tarafından oynanan rolün önemini ortaya koymaktadır." Bu durum sosyal becerileri, rol bilgisini ve duygusal olarak tercih eden izahları içermektedir.

Sosyal aktör alt sistemindeki merkezi özellikler özdenetimli ve dışa dönük olarak bilinirken, aynı alt sistemin, sosyal aktör kaynaklı politik yeti yapısının öncülleri olarak görev yapabilecek yapısal temalara başlangıç girdilerini temin ettiği anlaşılmaktadır. Dışadönüklük, alçakgönüllülük ya da sosyallik anlamını yansıtırken, öz-denetim anlayış temasının temsilcisi olarak kendini belli eder. Politik yeti yapısının şekillenmesi ve açıklanması fonksiyonu olarak denetim ve eylem odaklı yapısal konular kavramsal taslağa uygun şekilde eklenebilir.

Ferris tarafından yapılan kavramsallaştırma, belirli yapısal temalar tarafından temsil edilen özellikli içerikleri ve politik yeti üzerinde pekiştirdiği tarzı göstermektedir. Anlayışlılık, denetim, alçak gönüllülük ve faal etkinin, politik yetinin öncülleri olarak görev yaptığına inanılır ve bu temaların her biri altındaki belirli yapıların örnekleri vardır (Ferris, Davidson, Perrewe, 2005:92).

Anlayışlılık, sosyal durumları anlama ve okuma kapasitesini önerirken, öz-denetimli yapıda en iyi şekilde temsilen yansımaya doğru yönelmektedir. Denetim yapısal teması, kişilerin kendileri ve çevreleri üzerinde hangi ölçüde algılanması olarak tanımlanır ve öz-yeterlilik yapıları ve denetim tarafından en iyi şekilde çalıştırılır.

Ferris tarafından ortaya konulan diğer iki yapısal tema, alçak gönüllülük ve faal etkidir. Alçak gönüllülük yapısal teması, hoş, sempatik ve kişilerarası memnuniyet verici yönlendirmeyi yansıtır ve bu tür yapılar dışa dönüklük olarak temsil edilir

(Ferris, Davidson, Perrewe, 2005:92).

Aktif etki yapısal perspektifi, inisiyatif sahibi bir davranışa doğru kişisel eğilimi taşıyan ve kişilerin çevrelerini etkilediği nispette inisiyatif sahibi bir kişilik gibi güçlü eyleme yönelmeyi taşıyan yapıları önerirler.

Grant (1995), “inisiyatif sahibi kişilikler fırsatları tanımlar ve onları kullanırlar; girişimde bulunurlar, hareket ederler ve anlamlı bir değişime kadar durumu koruduklarını” söyler. Ayrıca bu tür kişilerin durumsal güçlerden çok fazla etkilenmeyeceğini de belirtmiştir (Grant,1995:123).

Politik yeti, insanları sosyal durumlarda uygun davranmaya ve kişisel etki uyandırmaya iten ve bu yüzden iş yerindeki kişisel etkileşimlerdeki etkilemeye katkıda bulunan aktif etki, alçak gönüllülük, denetim ve anlayışı içeren bir kişilerarası tarzı yapıdır. Bunun gibi, Ferris tarafından öne sürülen dört temanın kişilik öncülleri, yansıtıcıları, politik yetinin müjdecileri ya da öncülleri olarak işlev görmelidirler. Politik yeti ile vicdanlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Ferris, Davidson, Perrewe, 2005:124). Ayrıca, politik yetinin bir özelliği olan ağ oluşturma ile inisiyatif sahibi kişilik ilişkilendirilmiştir. Buna ek olarak, iki çalışmada bildirildiğine göre, politik yeti ve olumlu etkileycilik arasında önemli olumlu korelasyon bulunmuştur. Kişilik özelliklerinin, bir anlamda insanların politik olarak yeteneklerinin ne kadar belirleyici oldukları ileri sürülmüştür (Ferris, 2004:294-308).

1.2 Politik Yetinin Boyutları

Ferris ve diğerleri (1999) politik yeti kavramı ile yapılan araştırmaların devamında politik yetiyi tanımlamaya yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. İlk önceleri “sosyal beceri” ve “kişilerarası etki” boyutlarını ölçmeye yönelik oluşturulan bu ölçek, 2005 yılında politik yeti kavramını “işyerinde başkalarını etkin şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarına kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma” olarak tanımlayınca, politik yetinin 4 boyutu olduğu üzerinde durmuşlardır (Atay, 2010:3). Bu boyutlar, sosyal beceriklilik (social astuteness), kişilerarası etki (interpersonal influence), ağ (network) yeteneği (networking ability) ve içtenlik (apparent sincerity) olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanları anlama, okuma ve bu bilgiyi etkileyici bir şekilde kullanabilme yeteneğini açıklayan sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki, en önemli

görülen iki boyuttur. Ancak bağlantılar kurma, arkadaşlık, network inşası, birlik olma ve ortaklıklar bireyler için organizasyonel politikaları yönetmede önemlidir. Bu da ağ (network) boyutunun önemini göstermektedir. Son boyut olan içtenlik politik yetinin en temel bileşenidir. Ne yaptığınızla ilgili olmaktan çok, etkileme denemelerini içten bir görünümle gerçekleştirmekle ilgilidir (Perrew ve Diğerleri, “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, 2005:127).

1.2.1 Sosyal Beceriklilik

Bu unsura sahip ve sosyal etki ve ilişkileri kolaylıkla anlayabilen bireyler, farklı sosyal durumlara adapte olmakta zorluk çekmeyen, kabiliyetli gözlem gücüne sahip kişilerdir. Kendilerinin ve diğerlerinin faaliyetlerini başarıyla analiz etmektedirler. Olağanüstü algılama yetisine ve bireysel kavrayış gücüne sahiptirler.

Bu özellik “diğerlerine hassas olmaya” değinerek, Pfeffer’in ortaya koyduğu şekilde “ironik bir tarzda, bireylerin kendi adına fayda sağlamanın kritik aracı, kendi çıkarları ile başkalarının çıkarlarını bağdaştırma yeteneğidir” (Atay, 2009a:10-12). Bireylerin sosyal becerileri, diğerleri ile olan iletişimlerinde genellikle oldukça becerikli tanınmalarına yardımcı olmaktadır.

Politik yetiye sahip bireylerin kişisel farkındalıkları çok yüksek olup başkalarını gözlemlemede ve diğer bireylerin davranışlarını doğru bir şekilde anlamada yeteneklidirler. Söz konusu bu bireyler sosyal zekaya sahip olup farklı sosyal durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlarlar ve bu özellik genelde diğer bireyleri idare ederken ortaya çıkmaktadır. Pfeffer (1992) bu karakteristiğe, başkalarına karşı duyarlı olma olarak işaret etmiş ve kendini diğerleriyle özdeşleştirebilme yeteneğinin, kişinin kendisi için bazı şeyler elde etmede kritik olduğunu tartışmıştır (Ferris ve Diğerleri, “Political Skill in Organizations”, 2010:292).

Sosyal beceriklilik, iş durumlarında kişilerin çevrelerini yorumlayabilmelerine ve buna karşılık, en uygun şekilde tepki vermelerine izin veren, insanlararası bir yeti olarak tanımlanmıştır. Sosyal yetiye sahip yöneticiler, bir durumu hızlı bir şekilde değerlendirebilirler, durumu ele almak için alternatif metotlar saptayabilirler ve sürekli doğru davranış seçimleri yaparlar (Moss ve Barbuto,Jr, 2010: 159).

Yapılan bazı araştırmaların sosyal becerikliliği desteklediği görülmektedir. Thorndike (1920) sosyal zekâyı, “kadınları ve erkekleri, kız ve erkek çocukları

anlayabilme yeteneği – insan ilişkilerinde bilgece hareket etme” olarak tanımlayarak, liderliğin sosyal doğasını kavramsallaştırmıştır. Kotter (1982) etkili yöneticilerin, bir çok farklı profesyonel sektörden insanla bağlantı kurabilmek için ilişkilerini ve kişilerarası yetilerini değiştirebildiklerini bulmuştur. Meichenbaum, Butler, ve Gruson (1981), sosyal yetinin farklı sosyal durumları anlayabilme ve bu nedenle davranışları değiştirebilme yeteneği olduğunu tartışmışlardır. Ferris ve diğerleri (2005), sosyal etkililiği; sosyal zekâyı, duygusal zekâyı, sosyal yetiyi, kişilerarası anlama ve görevsel esnekliği kapsayan geniş bir yapı olarak tanımlamışlardır (Moss, Barbuto, Jr, 2010:160).

Valle, sosyal becerikliliği anlatırken şu cümleyle giriş yapmıştır: “Başkalarının düşüncelerini ya da yaptıklarını etkileyebilir misin? Politik yetiye sahip insanlar, diğerlerini çok iyi gözlerler ve sosyal ortamlarda insanları nasıl etkileyeceklerini bilirler.” Valle, çevresini anlayabilmek için bazı çalışmalar yaptığından örneğin, havaalanlarında saatlerce insanları izleyerek gözlem yeteneğini geliştirmeye çalıştığından bahsetmiştir. Çünkü ona göre, insanların vücut dilini ve yüz ifadesini okuyarak insanlar hakkında birçok şey anlayabilirsin ve bu bilgi onlarla yapacağın görüşmenin ve etkileşiminin çerçevesinin nasıl olacağını anlamana yardımcı olur. Sosyal beceriye sahip bireyler işyerlerinde de, başka insanları okumaya önem verirler ve bu şekilde nasıl davranmaları gerektiğini ve hangi davranışın sonunda nasıl tepki alacaklarını bilirler.

1.2.2 Kişilerarası Etki

Kişilerarası etkileme becerisi yüksek bireyler, başka insanları ikna etmede oldukça güçlü bir yeteneğe sahiptir ve davranışlarını durumlara göre adapte edebilmektedirler. Yine bu bireyler, buldukları ortamlara adaptasyon sağlamada ve diğer insanlardan istediklerini elde edebilmek için duruma göre davranışlarını uyumlaştırmada kabiliyetlidirler (Ferris ve Diğerleri, “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, 2007:s.129.) Pfeffer, (1992) “esneklik” (davranışları, farklı durumlardaki farklı kişiler için durumsal olarak uyarılma yeteneği) kavramının kişilerarası etkiye katkı sağlayan önemli bir kavram olduğunu ileri sürmüştür (Meurs, 2008:30).

Bireylerin olaylardaki detayların farkına varmasını sağlayan bu öğe, temelde diğer bireyler üzerinde ikna etme özelliklerini ortaya koymaktadır. Bireyler,

kişilerarası etki açısından güçlü bir yapıya sahip olduklarında, toplumun diğer bireylerinde pozitif ve candan olduklarına dair bir izlenim uyandırmaktadırlar. Açıkçası, bu yetenek onları fazla siyasi bir kişilik olarak yeterli kılmasa da becerikli önderler olarak algılanmaktadırlar. Kişilerarası etkisi güçlü olan bireylerin becerilerinin esnek olmaları, onları her çeşit pozisyon ve ortama kendilerini uyarlamalarını sağlamaktadır. Böylece diğerlerinin kendilerini anlamalarını kolaylaştırmaktadır. Sonuçtaki hedefe konsantre olma ve gelişen olaylar karşısında hislerini denetim altına alma bu tür bireylerin esnekliklerinin bir sonucudur (Pfeffer, 1992:174).

Çevrelerinde politik oyunları dürüst bir biçimde ortaya koyan bu kişiler, becerikli önderler olarak tanınmaktadır. Sonuçta örgüt içi negatif yönlendirmelerle kıyaslandığında, bu tür bir üslup kabul görmektedir. İnsanlar genellikle, kişilerarası etkileme becerisi yüksek insanların yanında kendilerini daha iyi hissederler. Çünkü onlar, başkalarını kendilerinden hoşlanmalarını sağlama yönünde de yeteneklidirler (Meurs, 2008:30). Bu kişiler bazı davranışlarını etraflarını kontrol etmek için kullanmaktadırlar. Gözle görülür bir şekilde politik olmayan bu kişilerin, siyasi konularda çok fazla çaba harcamalarına gerek yoktur ve bu kişiler çevrelerinde yetkin insanlar olarak algılanırlar (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:11).

1.2.3 Ağ (Network) Yeteneği

Bireysel ve örgütsel amaçlarını sonuçlandırma adına, politik yeti açısından güçlü bireyler farklı ağları değerlendirme ve yeni ağlara sahip olma konusunda oldukça beceriklidirler. Bu ağlar vasıtasıyla örgüt içi bağlantıları, onlar açısından çok anlamlı ve önemlidir. Örneğin kurdukları dostluklar ve yaptıkları işbirlikleri başarılı sonuçlar getirmektedir. Bu tür kişilerin faaliyetleri, içeriğinde üstün dereceli arabuluculuk ve çatışma yönetimi olan politik kararların bir sonucudur. Çevrelerinde oluşan olanaklardan faydalanma ve yenilerini meydana getirme konusunda oldukça duyarlıdırlar. Faaliyetleri manipülasyona açık ve pek de sıcak olmayan bir biçimde algılansa da, büyük önem taşırlar. Yöneticilerde aranan özelliklerden biri de kurdukları işbirliklerinde güçlü ilişkiler meydana getirmeleridir (Atay, Ferris, Davidson, Perrew, 2009:9).

Politik yetiye sahip bireylerin diğerlerinden destek alma ihtiyacı ya da zamanı

kendileri tarafından belirlenir. Düşüncelerinin değer bulması ve istedikleri enformasyona ulaşım onların kurdukların ağın gücünü pekiştirmektedir. Diğer bireylerle kurdukları bağlılık ilişkisi, kişisel sorumluluk bilincinin bir sonucu olarak görünmektedir. Sahip oldukları sosyal güç, onların saygınlıklarını ve diğerlerinde uyandırdıkları etkinin pozitif etkisini artırmaktadır.

Network oluşturma, organizasyonun içindeki ve dışındaki insanlarla ilişkiler kurmaya yönelik geniş bir dizi davranışı kapsar. Başarılı yöneticiler, network oluşturmaya başarılı olmayan yöneticilere göre daha fazla zaman harcamaktadırlar. Kariyer başarısının ötesinde network davranışı, daha açık olarak kişinin itibarını, değerini veya sosyal çevre ağını artıran kişisel bir yatırım olarak görülebilir (Treadway ve Diğerleri , 2010:138). Politik yetiye sahip, yeni fırsatlar yaratma ve bu fırsatlardan yararlanma konusunda usta olan kişiler, diğer insanlara göre çok daha kolay arkadaşlıklar ve ortaklıklar kurabilmekte, oluşturdukları bağlantıları kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için önemli bir değer olarak görmektedirler. Watkins ve Bozeman'a göre, "yöneticiler politik kararlara etki etmek amacıyla, hem informel bilgi hem de formel işbirlikleri için sağlam networkler oluşturmak durumundadırlar" (Ferris ve Diğerleri, Political skill at Work: Impact on Work Effectiveness, 2005:11).

Geleceğin başarılı yöneticileri olacak olan kişiler, ağlarını (networklerini) geliştirmenin önemini bildiklerinden network geliştirme işine çok önceleri kalkışmakta, büyük şirketlerin başına geçmeden önce, buldukları çevreyi küçümsemeden sosyal çevre oluşturmaya başlamaktadırlar. Politik yetiye sahip olan bireyler, sosyal bağlantıların iş yaşamında gücünün çok büyük olduğunun farkında olup bu gücü kendi avantajları doğrultusunda kullanırlar. Bu farkındalık, iş yaşamında önemli bir konuma gelene kadar onlara destek olur ve oraya ulaştıklarında ise, oluşturdukları network sayesinde istediklerini yaptırabilecek duruma gelmiş olurlar. Politik yetiye sahip kişiler, buldukları birimlerin ya da organizasyonlarının yararına yeni imkanlar elde etmede yeteneklidirler ve bu özelliklerinden dolayı ortamlarında takdir edilirler. Ayrıca bunun yanında, toplumun veya üyesi oldukları takımın algılamasına göre, itibarı yüksek gruplara üye olmayı başaran kişilerin, o toplumdaki itibarı yükselir (Valle, 2006:10–11).

1.2.4 İçtenlik

Diğer bireylerce algılanan amaç ve hedefleri, sergiledikleri samimi, emin ve içten tutumlarının politik yetileriyle birleşmesinin beklenen bir sonucudur. Dışarıdan aldıkları tepki, içtenliklerinin ne kadar algılandığının da iyi bir göstergesi olduğundan, iyi bir etki denemesidir. Etki denemelerinin yanlış anlaşılması, etkiyi gerçekleştirenin amacının da doğru algılanmama sonucunu doğuracağından ötürü, politik yeti sahibi bireyler dürüst ve dobralığa büyük önem verirler (Atay, Ferris, Davidson, Perrew, 2009:9).

Politik yetiye sahip bireyler, diğerlerine çok yüksek derecede doğru, dürüst, güvenilir, içten ve samimi görünürler. Politik yetinin bu boyutu, etkileme girişimlerinin başarılı olup olmayacağını belirleyen en önemli boyuttur. Çünkü bu boyut sergilenen davranışın, algılanan niyetleri üzerine odaklanır. Jones (1990) tarafından da belirtildiği gibi, etki denemeleri art niyetli algılanmadığı zaman başarılı olacaktır. Bu kişilerin faaliyetleri manipülatif ya da zorlayıcı olarak algılanmaz. Bu algılamamanın sonucu olarak politik yetiye sahip kişiler, yüksek derecede içten görünürler; güven ve inanç uyandırır (Ferris ve Diğerleri, “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, 2005: 129).

Politik yetiye sahip kişilerin yöntemleri kurnazca görünebilir; ancak dışarıdan bakıldığında niyetlerinin kendi kendilerine hizmet olduğu anlaşılır. Ulaşmak istedikleri asıl amacı gizlemek konusunda ustadırlar ve dışarıdaki insanlar tarafından, bu kişiler nasıl algılanmak istiyorlarsa tam da o şekilde algılanırlar. Ferris ve diğerleri, “Amerika’da bir belediye başkanı olan Giuliani’yi buna örnek olarak göstermişlerdir”. Giuliani, 11 Eylül 2001 olaylarında sergilediği içten ve samimi liderlik davranışı sayesinde, çok büyük yankı uyandırmış ve sadece Amerika’da değil dünyada da çok önemli bir kişi haline gelmiştir. Burada önemli olan, Giuliani’nin gerçekten içten olup olmaması değil, diğer insanlar tarafından içten ve samimi olarak algılanmasıdır (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:11).

1.3. Politik Yetinin Önemi

Çoğu zaman büyük çabalarla kazanılmış formel ve informel güce sahip kişiler, politik yeteneksizlik yüzünden başarısızlığa uğrarlar. Bu nedenle çalışma hayatında ve hatta özel yaşantıda politik yeti, başarıya ulaşabilmek için önem taşımaktadır.

Araştırmacılar genel olarak politik yeti ve sağduyunun, yönetim performansı ve başarı için çok önemli bir yardımcı olduğunu öne sürmüşlerdir. Ferris ve diğerleri politik yetiyi, daha iyi iletişim becerisiyle sosyal farkındalığı birleştiren bir kişilik tarzı olarak görmüşlerdir. Bu yetiyi kullanan insanlar uzlaştırıcı bir hoşlukta ve çekici bir tarzla hareket ederler. Diğer insanlar üzerinde güven, inanç, samimiyet ve içtenlik duyguları uyandırır (Perrewe ve diğerleri, 2000:116-117). Çalışma hayatında kadınların erkeklere oranla, azınlıkların ise azınlık olmayan kişilere oranla; büyük şirketlerin yöneticiliğini üstlenme konusunda daha az başarılı oldukları bir gerçektir. Ferris ve diğerleri, bu sorunun temel nedeninin politik yeti eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:53). Maniero ise aynı doğrultuda bir görüşü savunarak politik yetinin, kadınların kariyer gelişimi için gerekli olduğunu hatta hayati önem taşıdığını; kadınların veya azınlıkların bir organizasyonda umut vadeden bir yöneticilik kariyerine ulaşabilmeleri için mutlaka politik yetiye sahip olmaları gerektiğini ileri sürmüştür (Perrewe ve Diğerleri, “Political skill: An Antidote for Workplace Stressors”, 2000:116–117).

1.3.1 İş Yaşamında Politik Yeti

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek adına genellikle, kar elde etmeyi amaçlayan ya da amaçlamayan örgütlerin çatısı altına girmektedirler. Kazançlarının sürekli olabilmesi ve daha iyi hayat şartlarına ulaşabilmek için bu örgütlerde başarı sağlamak zorundadırlar. Bu açıdan bakıldığında günümüzde politik yeti, iş yaşamında kişinin ihtiyacı olan çok önemli bir konu haline gelmiştir. Birçok araştırmacı politik yetinin örgüt başarısı, stres faktörleri, çalışan reaksiyonları, liderin etkililiği ve iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu ileri sürmüş ve araştırma bulgularıyla bu görüşü desteklemişlerdir (Atay ve Okur, 2001:377). Burada politik yetinin performans, stres, liderlik, kariyer başarısı, işe alım süreci gibi konularla ilişkisi üzerinde durulacaktır.

Çalışanların aktif katılımcılar olarak iş çevrelerini etkilemeye yönelik çabaları, örgütsel davranış disiplininin önemli ilgi ve çalışma alanlarından birisidir. Politik yeti konusu, bilimsel ve popüler literatürde giderek artan bir öneme sahiptir. Bu konunun önem kazanmasına ilişkin nedenler olarak, rekabetçi çevrelerin taleplerine yanıt verecek biçimde yatay organizasyon ve yeni yapılanma gibi yeni örgütsel

düzenlere geçiş; çalışanların daha çok karar verme ve yetki ile donatılmaları; iş çevrelerinde olumlu iş katkıları yaratacak biçimde bireylerin birbirlerini anlama ve etkileme ihtiyacının artması vb. gösterilebilir (Yaylacı, 2006:93).

Çalışanların kullandıkları etkileme taktikleri; işte kalma, terfi, transfer, maaş artışı gibi kariyerleriyle ilgili alınan ciddi kararların yönünü etkilemektedir. Araştırmalara göre, her bir etki taktiğinin etkinliği farklı olmaktadır. Böylece astlar; pozitif performans oranları, terfiler veya maaş artışları, yöneticinin gözüne girme ve olumlu izlenim elde etme gibi arzu ettikleri sonuçları elde etmek amacıyla, gösterdikleri çabalarda etki taktiklerine yoğun biçimde başvurmaktadırlar. Böylece bilimsel ve pratik anlamda etki davranışlarının ve stratejilerinin, kariyer yaşamı üzerindeki etkisi önemli bir çalışma sahasını oluşturmaktadır (Yaylacı, 2006:93).

Ferris ve diğerleri politik yetinin önemini vurgulamak amacıyla, yüksek rütbeli fakat etkisiz bir lidere sahip bir takımında işe başlayan bir kişinin, takımının kısa süre içerisinde bitirmesi gereken karmaşık bir görevi olması durumunda takım performansını arttırmak için neler yapabileceğini sorgulamıştır. Bu projenin başarıyla sonuçlanmasının, kişinin kariyerinde direk olarak etkiye sahip olduğunu düşündüğümüzde, etkisiz liderin eksikliklerinin üstesinden gelmek ve takım performansını arttırmak için politik yetinin etkili kullanımını gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Çünkü kişinin takım lideri üzerinde herhangi bir yetkisi yoktur. Bu kişinin takım içerisinde etkin olabilmesi, takım üyelerini-liderini etkileyebilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için politik yetinin boyutları olan; sosyal becerikliliğe, etkileme yeteneğine, ağ kurma ve içten görünme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:25).

Örgütlerin gitgide daha sosyal ortamlara dönüşme eğilimiyle birlikte, yönetici ve çalışanlar kendisini başkalarından ayrı tutacak bireysel faaliyetlerle uğraşmak yerine, daha sosyal faaliyetlerle uğraşmaya yönelmişlerdir. Birlikte çalıştıkları kişilerin aktivitelerinin koordinasyonu, müşterilerle ya da kullanıcılarla direkt olarak iletişimde olunması, diğer çalışanların rahat çalışmasının sağlanması veya iş ortamında bir uzlaşma ortamının oluşturulması görevlerinin yerine getirilebilmesi için kişilerin politik yetilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Ferris ve Diğerleri, "Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness", 2005:25).

Politik yetinin iş sonuçları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda, politik yetili kişilerin yardım aktivitelerinde diğer çalışanlara göre daha fazla yer aldıkları

ileri sürülmüştür. Ayrıca bazı araştırmalarda politik yetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve vicdanlılık özelliğiyle ilişkili olduğu ve bu nedenle, politik yetiye sahip bireylerin “ekstra çaba harcama” konusunda istekli oldukları ileri sürülmüştür. Bunların yanında Kolodinsky ve arkadaşlarına göre; “politik yetili bireylerin sosyal beceriklilikleri ve ağ kurma yetenekleri göz önünde bulundurulduğunda”; yabancılara örgütü temsil etme konusunda ve kişisel ve işle ilgili olarak meslektaşlara yardım etme konularında, politik yetisi düşük olan kişilere göre daha başarılıdır. Bu nedenle yüksek politik yeti seviyesinde olan kişiler, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendilerini daha fazla işe adanmış ve ısrarcı gözükmektedirler (Kolodinsky, 2004:305).

1.3.1.1 İşe alım sürecinde politik yeti

Son zamanlarda, insanların kendine uygun bir iş bulabilmesi ve o işe uygun görülüp işe alınması çok zor ve yorucu bir süreç haline gelmiştir. Gelişen modern eğitim yöntemlerinin bir sonucu olarak, eğitim düzeyi ilerlemekte ve bireyler gelişen koşullara ayak uydurabilmek nedeniyle kendilerini sürekli geliştirmeye çalışmaktadır. Bunun sonucu olarak, işverenler bir iş için gerekli olan nitelikleri taşıyan çok sayıda kişiye ulaşmakta ve o iş için en uygun kişinin seçimi önem kazanmaktadır. Günümüz rekabetçi iş koşullarında kişilerin rakiplerinden daha tercih edilebilir duruma gelmeleri gerekmektedir. Uygulamada, değişen koşulların üstesinden gelebilmek için işe alım sürecinde politik yetinin belirleyici olarak oynadığı rol, Higgins’in (2000, 2004) yaptığı araştırmalarla da desteklenmiştir.

Ferris ve diğerlerine göre yüksek politik yetiye sahip kişiler, buldukları ortamı değerlendirmek, o ortama göre hangi etkileme stratejisini kullanması gerektiğini bilmek, içten, samimi ve güvenilir olarak algılanabilmek için sosyal becerikliliğe, etkileme ve uyum yeteneğine sahiptirler. İşe alımda uygunluk kavramı, tam olarak tanımlanabilen bir kavram olmadığı için işe alım yapacak kişi ancak görüşme sürecinde, kişiyi gördüğü zaman kişinin o işe uygun olup olmadığına karar verebilmektedir (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:61–66.) Politik yetiye sahip kişilerin, diğer kişiler tarafından nasıl algılanmak istiyorlarsa tam da o şekilde algılandıklarından önceki sayfalarda bahsedilmiştir. Bu beceri iş hayatının bütün süreçlerinde etkili olduğu gibi, işe alım sürecinde de son derece yardımcıdır. Bu açıdan bakıldığında politik yetiye sahip kişilerin, kendilerini o işe en uygun aday

olarak gösterme konusunda oldukça usta oldukları söylenebilecektir.

İş görüşmelerinde kullanılan etkileme taktikleri genellikle, kendini sevdirmeye ve kendini pazarlama olarak görülmektedir. İş görüşmesi sırasında adaylar, bu taktiklerden birini yada bazen de ikisini birden kullanabilmektedirler. Önemli olan, doğru taktiğin seçilmesi ve hangi durum için hangi taktiğin doğru olduğunun bilinmesidir. Yüksek politik yetiye sahip kişi, bu konuda sıkıntı çekmeyeceğinden doğru etkileme taktiğini de kullanabilecektir. “Hangi etki taktiğinin kullanılması kişinin, söz konusu işe daha uygun olduğunu algılatır?” sorusuna, farklı araştırmalarda farklı cevaplar bulunmuştur. Örneğin Higgins ve Judge (2004), “uygun aday olarak algılanmak için kendini sevdirmenin doğru taktik olduğunu bulmuşlardır”. Buna karşın Ferris ve diğerleri (2005), politik yetisi düşük adayların kendini sevdirmeye taktiğini, kendini pazarlama taktiğine oranla daha fazla kullandıklarını bulmuşlardır. İş görüşme sonucunda kendini sevdirmeye taktiğini kullananların, kendini pazarlama taktiğini kullananlara göre daha az uygun algılandıklarını ve daha az başarılı olduklarını ifade etmişlerdir. Onlara göre yüksek politik yetiye sahip kişi, başvurduğu iş için gerekli yetkinliklerin ve becerilerin neler olduğunu, bu pozisyona uygun görünmek için hangi özelliklerin öne çıkarılması gerektiğini bilir. Bu doğrultuda daha çok kendini pazarlama taktiğini seçer (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:67).

Politik yetinin ağ kurma boyutu, iş arayışlarında politik yetisi yüksek kişilere son derece yardımcı olmaktadır. Politik yetisi yüksek kişiler, çevreleri ile kurdukları sağlam ilişkiler ve etraflarına yaydıkları içten ve samimi duruş sayesinde, ihtiyaçları olduğunda bu ilişkilerden faydalanabilmektedirler. Bu kişilerin çevrelerindeki güçlü ve nüfuzlu kişiler, hem yeni kapılar açma konusunda, hem de onlar gibi güçlü olan yeni insanlarla tanışma konusunda etkili olmaktadır (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:68).

1.3.1.2 İş performansını artırmada politik yeti

Üst düzeyde iş performansını tahmin etmek için, zekâ seviyesinin önemli bir etken olduğuna dair genel bir inanış vardır. Ancak bu konu ile ilgili ikinci dünya savaşından bu yana yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde; zekânın, liderlerin etkinliği ve başarısıyla çok az etkili olduğunu ancak politik yetinin, lider etkinliği ve başarısı için önemli bir etken olduğu bulunmuştur. İş ortamında başkalarıyla birlikte

çalışmak gerektiğinde, etkili bir performans sergilemek için politik yetiye ihtiyaç vardır (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:75–78).

Son yıllarda, özellikle Ferris ve diğerlerinin yaptıkları önemli çalışmalar sayesinde literatüre, politik yetinin performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna dair araştırmalar eklenmiştir. Örneğin, Ferris ve diğerlerinin (2005) finans hizmeti veren bir firmanın yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, politik yeti iş performansının öngörülmesine katkıda bulunmakta ve politik yetiye sahip kişiler diğerlerine oranla daha yüksek performans puanları almaktadırlar. Diğer taraftan Semadar ve diğ. (2006), motor üretimi yapan bir firmada yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Liu ve Diğerleri, 2007:150). Bu araştırmalardan da anlaşılacağı gibi politik yeti performansın tahmin edilmesinde önemli bir yardımcıdır.

Örgüt içinde fark yaratabilmek ve yüksek performanslara ulaşabilmek adına, örgüt açısından önemli olan kritik bilgilere ve zor elde edilen kaynaklara erişebilmek önemlidir. Politik yetiye sahip bireyler, böyle bilgi ve kaynakları elde etmede avantajlı bir noktadadırlar. Çünkü bu kişiler zamanlarının çoğunu, ağ kurma oluşturmaya ve iş hayatları için önemli olan insanlarla iyi ilişkiler geliştirmeye ayırırlar. Etkin ağ kurma aktiviteleri, ikna edici olmaları ve inandırıcılık yetenekleriyle politik yetiye sahip bireylerin, iş için ihtiyaç duydukları bilgilere-kaynaklara ulaşmaları, diğer insanlardan daha muhtemeldir. Politik yetiye sahip bireyler, iş ve kariyerle ilgili olan hedeflerine (ücret artışı, terfi, vb.) ulaşabilmek için gerekli olan performansı sağlamak adına, sahip oldukları yetenekleri kullanacaklardır (Liu ve Diğerleri, 2007:149).

Performans; çoğu zaman yöneticilerin, iş arkadaşlarının veya müşterilerin subjektif algılarıyla değerlendirilmektedir. Değerlemede iş adedi, üretim miktarı, satış miktarı gibi sonuçların dışında, diğer insanların algıları da devreye girdiğinde doğal olarak objektiflikten uzaklaşmaktadır. Politik yetiye sahip bireyler yöneticilerini; hırslı, enerjik, çalışkan, sadık ve doğru olan her şeyi yapıyor oldukları yönünde ikna etmeye başarabildiklerinden, gerçek performans sonucunun ne olduğuna bakılmaksızın performans değerlendirme puanları yükselebilmektedir (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:81–82.).

Politik yetiyi moderatör olarak, kişilik özellikleri ve iş performansı ilişkilerini inceleyen bir araştırmada uyumluluk özelliği incelenirken, hem uyumluluk hem de

politik yeti seviyesi yüksek olan kişilerin, her iki özelliğin ya da ikisinden birinin düşük seviyede olduğu kişilere göre daha yüksek performans gösterdikleri ispatlanmıştır. Buna karşın, yüksek uyumluluk ve düşük politik yeti kombinasyonunda ise kişilerin en düşük seviyede performans gösterdikleri bulunmuştur. Ancak aynı araştırmada ilginç olan bir bulgu da mevcuttur. Bu da, düşük politik yetiye sahip ve aynı zamanda düşük uyumluluk seviyesinde olan kişilerin, düşük politik yetiye sahip ancak yüksek uyumluluk seviyesinde olan kişilerden daha yüksek performans göstermeleridir (Blickle, 2008:384).

1.3.1.3 Politik yeti ve işte sürekli olma

Kimi zaman örgütler, düşük iş performansı, kötüye giden finansal performansın şirketi küçülmeye zorlaması ya da basitçe yönetici ile bağdaşmayan farklılıklar gibi çeşitli nedenlerden ötürü, çalışanların işlerine son vermek gerektiğine inanırlar. Bu durumlarla karşılaşan bazı çalışanlar işlerini kaybederlerken bazıları ise işini korur. Politik yetiye sahip çalışanların çoğunlukla fark yarattığı görülmektedir. İş yerlerinde sürekli olanlar, performans açıklarını telafi edeceklerini ve bunları eninde sonunda düzeltecekleri konusunda, yöneticilerini ikna edenlerdir. Diğerleri ise daha az değerlidir ve genel bir küçülme esnasında gitmelerine izin verilir. Özellikle ülke çapında ya da küresel olarak yaşanan ekonomik kriz sonrası şirketlerin çoğunda bu tür küçülme eğilimleri görülür.

Üniversitelerin iş dünyası için mezun hazırlama çabalarına rağmen iş çevrelerinin politik gerçeklikleri açısından mezunlarını hazırlamaları gerekmektedir. Müdürlerin ve yöneticilerin, yeni pozisyon almadaki başarısızlık oranları çok daha fazladır. Bu başarısızlıkların en fazla sözü edilen sebebi, “yöneticilerin ne istediklerinin açık olmaması, düzgün karar verememe, astlar ve eş düzey çalışanlar ile işbirliği kuramama ve politik kavrayış eksikliği”dir.

Tüm bunlar, işte kalmanın gerçekleşebilmesinin diğer her bir şeyden çok, politik yetinize bağlı olabileceğinin altını çizmektedir. Küçülme esnasında şirketler bazen belirli bir departmanın tümüyle kaldırılabilmesine ilişkin kuralı uygulamaktadırlar. Yine de birçok durumda, bu kural uygulanmaz ve kimin gideceğini ve kimin kalacağını neyin belirlediğini söylemek zor olabilmektedir. Ancak kararlar muhtemelen politika ve uygunluk hükmünü içermektedir. Belirsiz durumlarda tepe yönetici bir anlamda harmoniyi koruyacak bir yolla küçülmeyi

deneyebilmektedir. Belki de kalacak kişilerde uygunluk aramaktadırlar.

Politik yeti sahibi çalışanlar, etkili kimselerle ve birimlerle olan bağlantılarının genişliğini göstererek, kendilerini yöneticileri ve örgütleri için vazgeçilmez yapan temel yetkinliklerini vurgulayarak, etkin ve dostça iş ilişkilerinden yararlanarak uygunluk sağlama sürecini yönetebilmektedirler.

1.3.1.4 Kariyer başarısı ve politik yeti

İş yaşamında birçok konuda olduğu gibi, politik yetinin kariyer başarısı üzerinde de etkili olduğuna dair bulgular mevcuttur. Bilindiği gibi kariyer başarısı, kişilerin iş ortamında kazandıkları terfiler ve maaş artışları ile gösterilmektedir. Politik yetiye sahip çalışanlar, çevrelerini iyi analiz edebildiklerinden, doğabilecek fırsatlar için kendilerini doğru konumlayabilmektedirler. Bunun yanında onlara göre bu kişiler, yeni fırsatlar yaratma konusunda da beceriklidirler. Politik yetiye sahip kişilerin, çevrelerini anlayabilme, etkileyebilme, birçok fırsatın kapısını açacak olan sosyal sermayelerini geliştirebilme ve içten görünebilme özellikleriyle kariyer başarısı sağlamada çok fazla zorlanmayacaklardır (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:87–88).

Bazı araştırmacıların kariyer başarısını tahmin etmede, politik yetinin dört boyutunun da önemli olduğu ile ilgili bulguları mevcuttur. Ancak ağ kurma yeteneği alt boyutunun, kariyer başarısı için en önemli öngörücü olduğuna dair bulgular da mevcuttur. Levy ve arkadaşları (1998), sosyal ortamlarda diğerlerini etkileme yeteneğinin, kariyer başarısı için önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ferris ve diğerleri (2005), ağ kurma yeteneğinin, ilişkiler ve sosyal sermaye üzerindeki kontrol gücü nedeniyle, kariyer başarısı ile ilişkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Ek olarak Forret ve Dougherty (2004), ağ kurma yeteneğinin, kariyer başarısının öngörülmesinde önemli bir öngörücü olduğunu göstermişlerdir. Thompson ise kariyer başarısı için ağ kurmalarını geliştirmeye önem veren bireylerin, gerçekten de başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Çünkü bu bireyler sosyal sermayeleri vasıtasıyla, kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklara diğerlerinden daha fazla sahiptirler. Benzer şekilde Todd ve arkadaşları da (2009), ağ kurma yeteneğinin, kariyer başarısı üzerinde olumlu etkili olduğuna dair sonuçlar elde etmişlerdir. Yaptıkları çalışmaya göre, politik yetinin tüm boyutlarının kariyer başarısını etkilediği ancak ağ kurma boyutunun kariyer

başarısını en fazla etkileyen boyut olduğu bulunmuştur (Todd vd., 2009:187-195).

İşe alım konusundan bahsederken değinildiği gibi işletmeler, kariyer yollarında kişilerin hangi pozisyonlara terfi ettirileceği ya da hangi pozisyonlarda değerlendirileceğine karar verirken, uygunluk kavramına göre hareket ederler. Terfi edecek kişinin, daha üst bir göreve uygun olup olmadığı en önemli kriterdir. Daha önce de üzerinde durulduğu gibi, politik yetiye sahip çalışanlar, kendilerini en uygun kişi olarak gösterme konusunda başarılıdırlar. Şirketler adaylarda daha spesifik kriterler aradığı zamanda bile, politik yetiye sahip çalışanların daha başarılı olacakları tahmin edilmektedir. Terfi için gerekli olan bilgi ve deneyimi sağlayan birden fazla aday olduğunda, kişileri birbirinden ayıran adayların kişisel tarzlarıdır. Tarz ile ifade edilen ise aslında politik yeti sahibi olmaktır. Fortune 500 listesinde bulunan bazı firmalarda yapılan bir ankete göre, terfilerde gerekli olan özellikler şu şekilde sıralanmıştır: kişilerarası etkileşim becerisi, kişisel farkındalık, güvenilirlik, empati, pratik zeka, kişisel inanırlık, karizma, esneklik, başkalarını etkileme ve dürüstlük. Çıkan sonuçları değerlendirdiğimiz zaman politik yetinin boyutlarından bahsedildiğini düşünmek çok doğru olacaktır (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:90-91).

Terfinin yanı sıra, ücret artışları ve işte kalma konularında da politik yetiye sahip çalışanlar, diğerlerine göre daha başarılı olacaklarıdır. Kişinin ücretinde, yöneticileri üzerinde oluşturmaya başardığı olumlu algı sayesinde ve politik yetisini kullanarak elde ettiği, yüksek performans puanlarının sonucu olarak artış olabilecektir. Bunun yanında, her hangi bir kriz durumunda bazı çalışanlarla yolların ayrılması gerektiğinde, politik yetiye sahip bireyler işte kalma konusunda diğer çalışanlardan daha avantajlı olacaklardır.

Perrew ve Nelson'a (2004) göre, kadınların kariyer gelişimlerinin en zorlu engellerinden biri, informel ağdan dışlanmalarıdır. Onlara göre "iyi eski dost ağı"; iş bağlantılarının, kariyer fırsatlarının, sosyal desteğin, sponsorluğun ve bilginin önemli bir kaynağıdır. Erkekler için bu ağlar genellikle sosyal gruplar, spor aktiviteleri, özel kulüpler ya da kadınların kolayca katılamayacakları akşam toplantıları etrafında biçimlenir. Informel ağlar içinde paylaşılan bu deneyimler, erkekler arasındaki bağlılık ve güveni artırarak, kadınları ağdan dışlamak gibi normlar oluşturur. Erkek egemenliğinde olan ağlar, kendilerini güçlendirme eğilimindedirler. Erkekler kadınlardan ziyade erkeklerle çalışmayı daha rahatlatıcı bulurlar. Çünkü erkeklerin

gözünde kadınlar, daha az güçlüdür bu nedenle, ağ kurmanın adayı olmak için uygun değildirler. Perrewe ve Nelson, kadınların bu sorunların üstesinden gelebilmeleri için, mentorluk desteğine ihtiyaçlarının olduğunu ileri sürmektedirler. Mentorluk süreci ile kadınlar, politik yetilerini geliştirebilecekler böylece daha güçlü ağlara ve sosyal sermayeye ulaşabileceklerdir. Bu sayede kariyer gelişimlerine katkı sağlayacaklardır (Perrewe ve Nelson, 2004:369-370).

Türkiye’de; 1980’lerin siyasi ve sosyal oluşumlarının bir sonucu olarak, büyük ölçekli şirketler, Silahlı Kuvvetlerden emekli üst düzey askeri yetkilileri, yönetim kurullarında üyelik vererek istihdam etmiştir. Karşılığında, bu yöneticilerin aldıkları eğitimlerinden kaynaklanan politik yeti ve liderlik özelliklerinin yanı sıra, emekli asker yöneticilerin içinde buldukları sosyal ağın gücünden yararlanmak istemişlerdir. Hatta yalnız emekli generallerle sınırlı kalmayan bu süreçte, Holdingler emekli bürokrat ya da politikacılara da yönetim kurullarında yer vermişlerdir. Örneğin Eski Cumhurbaşkanı Turgut Özal bir dönem Sabancı Holding’de, Eski Milli İstihbarat Daire Başkanlarından Hiram Abas da emeklilik sonrası Narin Holding Yönetim Kurulunda görev almışlardır.

Politik yeti sahibi kimseler pozisyon almanın önemini bilmektedirler. Fırsatları avantaja dönüştürebilecekleri yerde durduklarından emin olurlar. Bunu, başkalarını etkin bir şekilde okuyarak ve de hem birebir ilişkilerde hem de ilişkisel ağların içinde pozisyon alarak gerçekleştirirler ki bu onlara bilgi ve kaynak sağlamaktadır. Ayrıca bu kişiler her türlü fırsata yönelik kendilerini görünürde tutmak için mentorluk ve destek alınmasını gerektiğinin de farkındadırlar.

1.3.1.5 Saygınlığı artırmak için politik yeti

Saygınlık, iyi veya kötü bir kişi veya bir nesne hakkında genel kabul görmüş bir kanıyı ifade etmesinin yanında, genellikle olumlu algılanmakta ve kötü şöhret gibi terimlerin karşıtı olarak kullanılabilir (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:99). Kişisel saygınlık; diğer kişiler tarafından algılanan, çarpıcı kişisel özelliklerin, becerilerin ve sergilenen davranışların karmaşık bir birleşiminden oluşan kimliğin bir yansımasıdır. Direk olarak gözlem yoluyla ve ikincil kaynaklardan alınan bilgilerle oluşmaktadır. Buradan hareketle saygınlığın, kişilerin algıları ile ilgili olduğu düşünülürse; subjektif olduğu, her bireyde farklı yorumlanacağı ve saygınlık sahibi kişinin, itibarını oluşturan özelliklerinin

toplamından daha fazla itibarlı algılanabileceği söylenebilir. Bunun yanında birinin saygınlığını bir birey olumlu olarak algılayabileceği gibi, başka bir birey olumsuz olarak algılayabilecektir (Brouer, 2007:41).

İyi itibara sahip kişiler daha mantıklı, yeterli, güvenilir ve genellikle statünün ve etkililiğin üst seviyesinde görünüyor olmanın avantajlarından yararlanırlar. Politik yetiye sahip kişiler; diğerleri üzerindeki etkileri, durumsal olarak uygun davranış geliştirebilmeleri ve içtenlikleri yoluyla daha fazla güven ve inanç uyandırırılar. Böylece bu kişilerin itibarları daha yüksek algılanır. Bu algının sonucu olarak, halk için faydalı bir birey imajı kazanırlar. Yüksek politik yetili bireyler; uyumluluk becerileri, sosyal beceriklilikleri ve etkili taktikler kullanarak kişilerarası etkilemede başarılı olmaları dolayısıyla, olumlu izlenimler oluşturmak ve bu izlenimleri korumak için ne yapmak ve nasıl yapmak gerektiğini tam olarak bilirler. Ayrıca, ağ kurma yetenekleri nedeniyle politik yetiye sahip bireyler, olumlu itibarlarının hedef kişi veya sosyal gruplar içinde etkili bir şekilde yayılmasıyla sosyal sermayelerini oluştururlar. Bu nedenle politik yetiye sahip bireylerin, işyerinde olumlu kişisel itibardan yararlanmaları diğer bireylerden daha muhtemel gözükmektedir (Liu ve Diğerleri, 2007:150).

Saygınlık; insan sermayesi, politik sermaye ve sosyal sermaye olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin önemi, bulunulan ortama göre değişiklik gösterebilmektedir. İnsan sermayesi, eğitim ve deneyim yoluyla beceri ve öğrenim kazanmaktır. Çevrede olumlu imajı olan bir okuldaki eğitim almış olmak veya genel kabul görmüş işler yapmış olmak insan sermayesini artırmaktadır. Kişinin kendisine yaptığı yatırımlar, saygınlık için önemli görülmektedir, ancak bu sermaye türü sadece anlık güvenilirlik ve statü sağlayabilmektedir. İkinci bileşen politik sermayedir. Politik yeti, politik sermayenin temel boyutu ve bileşenidir. Bu nedenle sosyal olarak becerikli, ağ kurma yeteneği olan, içten ve etkileyici kişilerin itibarı da yüksek olacaktır. Son olarak sosyal sermaye ise, politik yetinin alt boyutu olan ağ kurma yeteneği ile oluşturulan sosyal çevreyi ifade etmektedir. Sonuç olarak saygınlık kelimesi ile insan sermayesi, politik yeti ve sosyal ağ kurma kavramlarının karışımı vurgulanmaktadır (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:101–104).

Ammeter ve arkadaşları (2002), saygınlığı artırmada ast performansının önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre, astların performansı liderin saygınlığını artıracaktır. Çünkü liderin etkililiği, astların performansı ile ölçülmektedir. Buna ilave olarak Tsui (1984), etkili saygınlığa sahip liderlerin, organizasyon müşterilerinin beklentilerini karşılayabileceklerini ileri sürmüştür. Bu nedenle, performans ve dolayısıyla saygınlık ast performansıyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Son olarak politik yetiyle olumlu saygınlığa sahip bireylerin, olumsuz itibara sahip olanlardan daha yüksek iş tatmini, daha az tereddüt ve duygusal bitkinlik hissedecekleri öne sürülmüştür (Brouer, 2007:42).

1.3.1.6 İş stresini yönetmek için politik yeti

Stres kavramı, günlük hayatımızda sürekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak araştırmalara en fazla konu olan kısım, iş hayatındaki stres kavramıdır. Araştırmalar göstermiştir ki, “iş ve örgütsel stres faktörleri; uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü, ihtiyaçların çatışması, süreli işler, iş garantisinin olmaması, kişilerarası çatışmalar, vardiyalı işler, örgütsel politikalar, baskıcı yönetim olarak çeşitlenmiştir”. Bu gibi stres faktörlerinin, çoğunlukta olduğu ortamlarda çalışanların stres düzeyleri genellikle aynı oranda yüksek olmaktadır (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:114).

Günümüzde stres kavramı, iş hayatında büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliği kapsayan iş stresinin yaygınlığı artmaktadır. Bu nedenle, iş stresinin negatif etkilerini azaltan mekanizmaların neler olduğunu araştırmak önemli hale gelmiştir (Jawahar, Stobe vd., 2007:142). Stres kaynaklanan çalışan devamsızlığı ve verimlilik kaybı gibi sorunlar organizasyonlara milyonlarca dolara mal olmaktadır. Stresle ilgili yapılan araştırmalar stresin, bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığına olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, stresin organizasyonlara maliyetinin ne düzeyde olduğuna ve buna karşı geliştirilecek çözümlerin neler olduğuna dair yapılan araştırmalar oldukça önemlidir. Politik yeti konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında araştırmacılar, stresle başa çıkmada ve stres faktörlerinin etkisini azaltmada, politik yetinin olumlu etkisinin üzerine kanıtlar geliştirmektedirler (Perrewe vd., “Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to The Dysfunctional Consequences of Role Conflict”, 2004:141).

Bireyler, politik yetileri sayesinde çevrelerini daha iyi anlayabildiklerinden, olumsuz uyarıcılarla daha kolay başa çıkar ve böylece daha az gerilim yaşarlar. Ayrıca yüksek politik yetiye sahip bireyler, kişilerarası etkileşimlerde tehditlerden ziyade fırsatları görme eğiliminde olduklarından, düşük politik yetiye sahip bireylere göre, çevresel uyarıcıları daha farklı yorumlama ve değerlendirme eğilimindedirler. Perrewe' ve çalışma arkadaşları, politik yetinin stres ve gerilim üzerindeki etkisinin iki şekilde olabileceği üzerinde durmuşlardır. Onlara göre ilk olarak; yüksek politik yetili bireyler, iş yerindeki stres faktörlerini diğerlerine göre genellikle daha az algılayacaklardır. İkincisi ise; politik yetili bireyler, bir iş çevresinde stres faktörleriyle karşılaştıklarında, stres faktörlerinin iş sonuçları üzerindeki olumsuz etkisi daha az olacaktır (Perrewe vd., "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to The Dysfunctional Consequences of Role Conflict", 2004:143).

Araştırmalar bireylerin kendini pazarlama ve izlenimleri yönetme endişelerinin, sağlık riski ile birlikte anksiyeteye yol açabileceğini göstermiştir. Ancak yüksek politik yetili bireyler, işyerindeki imajları, izlenimleri ve diğer kişilerle olan etkileşim becerileri nedeniyle bu olumsuzluklarla daha az karşılaşacaklardır. Bunun yanında, politik yeti stres faktörleri ve gerginlik arasında bir moderatör ya da tampon konumundadır. Çalışanlar çevrelerini stresli olarak algıladıklarında bile, politik yetilerini bir stresle başa çıkma mekanizması olarak kullanacaklardır. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, politik yetisi yüksek olan çalışanlar düşük olan çalışanlara göre, stresli durumlarda daha az nabız ve kan basıncı hissetmiş ve fiziksel rahatsızlık ve anksiyeteyi daha az yaşamışlardır (Perrewe' ve Diğerleri, "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", 2004:117).

1.3.1.7 Politik yeti ve örgüt ilişkileri

Çoğu akademisyen tarafından paylaşılan görüşe göre, örgütler doğal olarak siyasi yapılardır (Mintzberg, 1985). Bu açıdan bakıldığında, performans, etkinlik ve kariyer başarısı kısmen zekâ ve çalışmayla belirlenmesine rağmen, sosyal beceri, konumlanma ve anlayış gibi diğer faktörlerin önemli rol oynadığı öngörülmektedir. Akademik literatürde politik yeti kavramını ilk kullananlardan biri olarak Pfeffer (1981), örgütlerde siyasi perspektif konusunu tartışmıştır (Ammeter ve Diğerleri, 2002:752). Politik Yetinin başarılı olmaya ihtiyacı olduğunu savunmuş ve daha

bilgilendirici yapısal bir anlayışı geliştirecek bir araştırma çağrısı yapmıştı. Mintzberg (1983), politik yetinin, ikna, manipülasyon ve müzakere aracılığıyla uygulanışı olarak anlaşılmasını önermiştir.

Örgütsel siyaset önemli bir araştırma tarafından incelenmesine rağmen, ciddi bir ihmalin etkileyicinin politik yetisini ve etki çabalarının başarılı olup olmadığını değerlendirmede başarısızlığa götürür. Gerçekten de, teori ve araştırmanın büyük ölçüde etkisi girişiminin sade gösteriminin, etkinliği ile eş anlamlı olduğunu varsaymıştır. Ancak, bu durum etkinin ne olduğunu yansıtan belirli etki taktikleri veya siyasi davranışlarını incelemek için yeterli değildir. En uygun durumsal etki taktiklerinin ve başarılı uygulamalarının seçimini neyin gösterdiğini ve etkinin nasıl olduğunu anlamak için, etkileyicinin politik yetisini kritik olarak sınaama ihtiyacı vardır.

Bireyler, örgütsel rollerinde başarılı olabilmek için politik yetiye ihtiyaç duymaktadırlar. Araştırmacılara göre, politik yetiye sahip bireyler diğerlerine daha fazla güven ve inanç aşırlar. Daha da ötesi bu tür bireyler duruma uygun bir davranış geliştirerek etkili bir denetim ve kontrol oluştururlar. Böyle davranarak, hem saygınlık uyandırmış, hem de çevrelerindeki etkileyicilik sinyalleri göndermiş olurlar.

Liu ve ekibinin yaptığı çalışmanın sonucunda, dışa dönüklük (hoşluk yansıtıcı) ve proaktif bir kişilik (aktif etki yansıtıcı), her ikisi de politik yetinin belirleyici faktörleridir. Ayrıca, çalışmalarında politik yetinin iş performansı üzerindeki etkisini (örneğin, yapısal işin miktar ve kalitesi ve işin doğruluğu gibi) tespit etmişlerdir (Liu, 2007).

1.3.1.8 Politik yetinin örgüt içi bağlılığa katkısı

Günümüzde, çalışma yaşamında sosyal etkileşimler fazlaşmakta ve bireylerarası iletişimin önemi artmaktadır. Bunların yanı sıra, dünyadaki hızlı değişimin bir sonucu olarak, örgütler kendilerini devamlı bir biçimde değiştirmek ve yenilemek durumundadırlar (Perrewe, 2004). Ortaya çıkan bu değişimlerden ötürü, örgütlerin sürekliliğini garanti altına alabilmek adına kurumlarında çalışan bireylerin, mevcut durumun gerektirdiği özelliklere uygun olması gerekmektedir. Bu gereklilik, değişimi yakalayabilen, yeni durumlara ve ortamlara kolaylıkla uyum sağlayabilen, çevresi ile iletişimini sürekli kılabilen ve tüm bunların yanında çalıştığı kuruma

yüksek bağıllık duyan kişilerle mümkün olabilmektedir.

Levine, çalışanların çevre ile iletişimde sorun yaşamamaları için olumlu duyarlılığa sahip olmalarının bir zorunluluk olduğunu ileri sürmüştür. Bu olumluluk durumundan ötürü kişiler, çevreleri ile olan ilişkilerini kolaylıkla geliştirebilmekle birlikte, çevrede ve örgütte kendileriyle ilgili olumlu bir algı yaratacaklardır (Perrewe, 2004). Kişilerin diğerleri üzerinde uyandırdığı bu olumlu algı sayesinde, çalıştıkları kurumlar, onların gözünde daha az stresli ve daha motive edici ortamlar olarak görüleceklerdir. Politik yetiye sahip kişilerin, sosyal olarak becerikli olmaları, etkileme yeteneklerinin gelişmiş olması, içten görünüşleri ve ağ kurma etkinliklerine oldukça önem vermeleri sayesinde bu kişiler, çevrelerini daha yaşanabilir, kurumlarını ise daha az stresli ortamlara dönüştürme konusunda yeteneklidirler.

Literatürde sınırlı sayıda da olsa politik yetiye sahip bireylerin, bu yetenekleri sayesinde çalıştıkları kuruma olan bağıllıklarının yüksek olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. Politik yetinin iş sonuçlarına etkilerini inceleyen bazı araştırmalarda politik yetinin, örgütsel bağıllık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve vicdanlılık özelliğiyle ilişkili olduğu ve bu nedenle, politik yetiye sahip bireylerin “ekstra çaba harcama” konusunda istekli oldukları ileri sürülmüştür. Bunların yanında Kolodinsky ve arkadaşlarına göre, politik yetiye sahip bireyler, yabancılara örgütü temsil etme konusunda ve işle ilgili olarak meslektaşlara yardım etme konularında, politik yetisi düşük olan kişilere göre daha başarılıdırlar. Bu nedenle yüksek politik yetiye sahip kişiler, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendilerini daha fazla işe ve örgüte adanmış ve ısrarcı gözükmektedirler (Kolodinsky, 2006).

Bir araştırmaya göre, yüksek politik yeti pozitif duygulanımı oluşturmakta, bu da bireyin örgütüne duygusal olarak bağıllık hissetmesini sağlamaktadır. Tam tersinde ise birey, düşük politik yetiye sahip olduğunda negatif duygulanım oluşmakta ve bu da duygusal bağıllığı azaltmaktadır (Gadot, 2006). Bunun yanı sıra, politik yeti ile duygusal bağıllık seviyeleri yüksek olduğunda negatif duygulanım ve iş geriliminin minimum seviyelere indiğine dair araştırmalar da mevcuttur. Ayrıca örgütsel bağıllığı yüksek seviyelerde olan bireylerin, kariyerlerinde başarıya ulaşabilmeleri için ağ kurma etkinliklerine diğerlerinden daha fazla zaman ayırdığı ve muhtemelen bu kişilerin ağlarının, örgütsel bağıllığı düşük olan bireylere göre

daha geniş olacağı ileri sürülmüştür (Treadway, 2004).

Politik yetiye sahip bireylerin en kolayca anlaşılabilen özelliklerinden biri dışa dönük olmalarıdır. Smith, Organ ve Near'a göre dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütlerine karşı olumlu duygular geliştirmeye eğilimlidirler. İçe dönük bireyler ise kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olduklarından başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek konusunda gerekli duygusallığa sahip değildirler. Bu açıdan bakıldığında yüksek politik yetiye sahip bireylerin, duygusal ve normatif bağlılıklarının da yüksek olacağı düşünülebilir.

“Duygusal Bağlılık”, bir çalışanın örgütüne karşı olan olumlu duygusal tepkisini gösterir ve dışadönüklüğün özünde de pozitif duygulanım bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında dışadönüklük seviyesi yüksek olan bireyler, daha düşük dışa dönüklük seviyesinde olan bireylere göre, duygusal bağlılığı daha çok yaşarlar. Araştırmalarda, politik yetiye sahip bireylerde olan pozitif duygulanım ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır.

“Devamlılık Bağlılığı”, bir çalışanın kurumu dışındaki iş alternatiflerini algılama durumuna göre gelişir. Çevresindeki iş alternatiflerin farkında olan bireyler, alternatifleri daha az fark eden bireylerden daha az devamlılık bağlılığına sahiptir. Buna göre dışadönük ve sosyal kişiler, daha kapalı ve çevresi ile iletişimi daha az olan kişilere göre daha az devamlılık bağlılığı yaşayacaktır.

“Normatif Bağlılık”, bir kurumun çalışanına yaptığı yatırımlarla gelişir. Kurumun, çalışanla arasında yapılan psikolojik sözleşmeye uyması kişinin, o kurumun attığı adıma karşılık verme ihtiyacı duymasına neden olacak ve bu da kuruma karşı pozitif duygulanım geliştirmesini sağlayacaktır. Dışadönüklüğün özünde pozitif duygulanım olması nedeni ile normatif bağlılığın daha çok dışadönük bireyler tarafından tecrübe edileceği söylenebilecektir. Bu açıdan bakıldığında dışadönük, politik yetiye sahip bireyler kurumları içerisinde sosyal etkileşimleri daha fazla önemserler ve diğer kişilere göre daha faydalı etkileşimler tecrübe ederler. Bu kurum içerisinde ve bu kurum sayesinde kazanılan örnek alınacak tatmin edici sosyal ortamlar, kişiyi kurumuna karşı yükümlülük duygusuyla bağlar.

1.3.1.9 Politik yetinin liderlik üzerine etkileri

Lider birlikte çalıştığı kişilere; ilham verir, onları motive eder, planlar yapar ve koçluk eder. Harry Truman (ABD'nin 33. başkanı) liderlerin, diğer kişilere yapmak istemedikleri şeyleri yaptırma ve bundan hoşlanmalarını sağlama konusunda, yetenekli olan kişiler olduklarını ileri sürmüştür. Aslında bu ifade, politik yetiye işaret etmektedir. Politik yetiye sahip liderler, olayları güçlü bir şekilde okuyabilir, o olayda ya da durumda hangi davranış şeklinin gerektiğini kavrayabilir, seçtiği davranışı içten görünerek toplum yararına kullandığını hissettirebilir ve ağ kurma oluşturabilme yeteneğiyle, başarılı olabilmek için ihtiyacı olan bilgiye ve desteğe rahatlıkla ulaşabilir. Ağ kurma oluşturma yeteneği ile ilgili olarak, Fred Luthans ve arkadaşları (1988), başarılı yöneticilerin zamanların büyük bir kısmını sosyal sermaye oluşturmaya ayırdıklarını ileri sürmüşlerdir (Ferris ve Diğerleri, İş Yaşamında Politik Yeti, 2010:131).

Liderlerden, politik yetiye sahip olanların astlarının performansına, motivasyonuna, örgütsel bağlılığına ne gibi etkilerinin olduğuna dair yapılan araştırmalara göz atıldığında, olumlu sonuçlarla karşılaşıldığı anlaşılmaktadır. Bilindiği üzere, liderlik başarısından söz edebilmek için liderin yönettiği takımın ya da bireylerin ileri düzeyde performans ortaya koymaları, kısaca başarılı olmaları gerekmektedir. Astın gerçek anlamda ne istediğinin bilincinde olması, liderin astını anlayabilmesi ve ona göre çözümler geliştirebilmesi veya astın kendisi yararına çözümler üretebileceğine inandırılması, astın daha başarılı ve memnun bir çalışan olmasının önünü açacaktır.

İleri düzeydeki ilişkiden astlar; yöneticilerle sık sık irtibat kurabilme, iletişimin artması gibi, informal veya formal ödülleri kapsayan avantajlar elde ederler. Lider-üye etkileşimin kalitesinin; astın örgütsel sadakati, lidere güveni ve motivasyonu ile anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur (Harris vd., 2008:94) Robyn L. Brouer, yaptığı çalışmada, bu noktadan hareketle liderin politik yetisinin lider-üye etkileşiminin kalitesini olumlu etkilediğini bulmuştur. Bunun yanında astın lidere güveninin, astın performansı ile anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur. Liderin politik yetisinin, örgütsel destek algısı üzerindeki rolünü inceleyen başka bir çalışmada, politik yetiye sahip liderlerin örgütsel destek algısını artırdığı bulunmuştur (Treadway vd., 2004:506).

Rekabetçi talepler ve karmaşık çevreler örgütleri gittikçe fazla politik hale getirmiştir. Mintzberg (1985) örgütleri "politik arenalar" olarak kategorize etmekte

haklıysa, dolayısıyla örgütsel idareci ve liderlerin politik davranışlarıyla ilgilenmek zorundayız. Bazı yazarlar tarafından (örn. Ferris, Kolodinsky v.b) tanımlandığı üzere lider politik yetisi, birinin sosyal kapital ve sosyal ağını geliştirme kapasitesiyle birlikte, sosyal durumlarda denetim uygulama gücünü birleştirmektedir. Benzer şekilde, politik fenomen olarak liderlik modelleme çalışmalarında kritik bir kavram olarak görünmektedir (Ammeter, 2002).

Politik yeti sahibi liderler, etkileşim imkânlarından yararlanırlar ve diğerleriyle olan bu etkileşimi kişisel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmede kullanırlar (Perrewe, 2002). Ek olarak sosyal sermaye, diğerlerinin tepkilerini etkilediğine inanılan, kişinin itibarından kaynaklanan faydaları artırır. İtibar liderlik için önemlidir çünkü diğerleri üzerinde olumlu bir etki uyandırmak etkili liderliğin temel belirleyicilerinden biridir (Zenger ve Folkman,2002). Bu yüzden politik yeti, sosyal beceri, davranışsal esneklik ve uyumluluğu, diğerlerinin ihtiyaçlarına uygun olarak, onların iş tepkilerini ve davranışlarını etkilemek adına sağlar; böylece iş biriminin ortamını etkiler.

Treadway ve diğerleri (2004) liderin politik yetisinin örgütsel desteğe bağlı algılarla direkt olarak ilişkili olduğunu ve dolaylı olarak örgütsel olumsuzluk, iş tatmini ve inançla ilintilendiğini ortaya koymuştur.

Douglas ve Ammeter (2004) liderlerin politik yetisine bağlı algıların, sosyal beceri değişkenlerini ve lider demografisini inceledikten sonra, lider etkinliği oranlarını önemli ölçüde tahmin etti.

Basitçe, çalışan ve liderler arasındaki işbirliğinin ihtiyacına binanen, politik yeti bu süreçte çok önemlidir. Bir vizyon formülüne ederken, liderler vizyonlarını satın almak nedeniyle diğerlerini kendi yanlarına çekerler, ve böylece takipçilerinin bu vizyonla örtüştürmek için öz şemalarını oluşturmaya çalışırlar (Sims&Lorenzi). Bu noktadan hareketle, liderler vizyonlarına destek üretmek için olumlu izlenim, konumlandırma, ağ kurma ve saygınlığı esas almalıdırlar. Liderlik sürecinde, çalışanların liderleri ve kurumları hakkındaki algılamalarının ve görüşlerinin yönetimi önemli bir konudur. Politik yetiye sahip yöneticiler, çalışanlarına olumsuz bilgiyi verecekleri zamanı doğru seçme ve olumsuz durumları çalışanların gözünde olumlu hale getireceklerini bilme konusunda beceriklidirler. Politik yetiye sahip yöneticiler, olumsuz durumlar hakkında çalışanları bilgilendirdikleri için, çalışanlar tarafından başarısızlık durumsal koşullara bağlanırken, başarı; yöneticinin kişisel

özelliklerine bağlanmaktadır (Çalışkan, 2008:37).

Politik yetilerini kullanmada becerikli liderler, işbirliklerini yönetme ve yetenek geliştirmede oldukça iyidirler. Yüksek performanslı grup ya da takım kurmak liderliğin önemli zorluklarından, ancak bu takımları diğerleriyle çoklu sınırlar boyunca işbirliğine götürmek daha göz korkutucudur.

Örgütlerin çoğu, yeni gelişmeleri ve kolektif bilgiden yararlanmak için takımları işbirliğine iterler. Karmaşık işbirliklerinin (yeni bir ürünü tasarlamak için çalışan iki grubu bir araya getirmek) yönetiminin zorluklarıyla karşılaşan bu tür liderler için temel bazı yardımcı noktalar vardır.

Toplumsal farkındalık (sosyal durumlarda diğerlerini iyi bir şekilde gözetmek) takımı bir arada kılan şeyin liderin gözlemi olduğunu söyler. Diğer takımla işbirliği yaparken toplumsal farkındalığın uygulanması liderlere, beraber çalışma imkânını hazırlarken potansiyel ortak zemini oluşturmak ve farklılıkları bilgilendirmenin en iyi yolunu formül etmeden önce katkı ve tekil kimlikleri anlamak ve reorganize etmede yardımcı olmaktadır.

Kişilerarası etki başkalarının rahatlatmak, uyum içinde olmak ve başkalarıyla uyumlu ilişki kurmak olarak anlaşılmaktadır. Diğer takım liderleriyle kurulan güncel ilişkilerin nasıl şekilleneceğini belirleyen bir özelliktir.

İşbirliğini yönetmek liderliğin önemli özelliklerindendir ve bu konuda kişilerarası etkiyi destekleyen ilişkileri kurmanın etkisi yadsınamaz. Her takım lideriyle iyi bir uyum kurma süreci, o takımın üyelerine yardımcı olmaktadır.

Ağ kurma (farklı gruptan insanlarla bağlantılar oluşturma) farklı takımlar arasında işbirliğini desteklemeye ihtiyacı olan etkili kişilerin kural dışı yapılarının varlığını tanıma sürecinin bir bütünüdür.

1.4 Politik Yetinin Ölçümü

1.4.1 Politik Yeti Envanteri

Kişiler işyerlerinde ne kadar yükselmiş ya da iyi olsalar da politik yeti geliştirmeleri yine de önemlidir. Gerçekten de politik yeti, örgüt içerisinde herkese; tek bir kimseyle ya da geniş bir grup ile etkileşimde bulunulduğunda, işyerindeki başarıyı artırmak açısından yardımcı olabilmektedir. İşe alım, terfi veya çalışanı elde tutma konularında karar veriliyorsa bu kararları kolayca alabilmek ve seçilen

insanların beceri düzeylerini tanımlamak için politik yetiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Politik yetiye sahip olup olunmadığının, politik yeti düzeyinin ve hangi boyutlarını geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi için sistematik bir ölçüm aracına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bölümde her türlü grup veya örgütteki bireylere yönelik yararlı ve kullanımı kolay bir envanter sunulmaktadır.

1.4.1.1 Politik yeti envanterinin kullanımı

Politik Yeti Envanteri (PYE), genel politik yeti seviyenizi gösteren, 18 maddelik bir anket formudur. Anket soruları Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiştir. Genel olarak politik yeti; sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, ağ geliştirme ve kullanma yeteneği ve içtenlik özelliklerinin bir birleşimidir. Birinci bölümde tanıtilen bu dört boyutun her biri PYE ile ölçümlenebilmektedir.

Söz konusu sorular ölçtükleri bileşenler başlığı altında sıralanmıştır:

Sosyal Beceriklilik ile ilgili sorular:

5- İnsanları çok iyi analiz ederim.

7- Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.

16- Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.

17- Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.

18- İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.

Kişilerarası Etki ile ilgili sorular:

2- Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımdan çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.

3- Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.

4- Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.

12- Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.

Ağ Geliştirme Yeteneği ile ilgili sorular:

1- İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.

6- İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.

9- İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.

10- İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.

11- İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.

15- İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmakta başarılıyım.

İçtenlik ile ilgili sorular:

8- Başkaları ile iletişim kurarken, iradelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.

13- İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.

14- İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.

Katılımcılardan ankette sorulan sorulara 7 aşamalı ölçeği kullanarak 1- “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 7- “Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere, her bir ifadeye ne kadar katıldıklarını tanımlayacak şekilde işaretleme yapmaları istenmiştir.

1.4.2 Politik Yetinin Puanlandırılması

PYE’yi tamamlayıp, genel politik yeti skorunuzu hesapladığınızda 1 ile 7 arasında bir puanınızın olması gerekir. Politik yetinin orta noktası olarak 4 kabul edilmekte olup toplam puanınız 4 ise, ortalama politik yetiye sahipsinizdir. Testten 4’ten düşük bir puan aldığınızda ortalamanın altında, 4’ten yüksek puan aldığınızda ise ortalamanın üstünde bir politik yetiye sahipsiniz demektir. Genel olarak 1 ve 2 puanlar düşük, 3, 4 ve 5 orta, 6 ve 7 ise yüksek kabul edilmektedir.

Başarılı yöneticiler çoğunlukla PYE’den oldukça yüksek puanlar almaktadırlar. Unutulmaması gereken, politik yetinin dört farklı boyuta sahip olduğu ve her bir boyutun iki farklı sonucu içerdiğidir: “Birincisi, bu yeteneğe sahip misiniz, ikincisi ise, bu yeteneği kullanma motivasyonunuz var mı?” sorusudur.

1.4.3 Türkçe Politik Yeti Envanteri

Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen PYE envanteri tez kapsamında TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanları arasında test edilmiştir. Her ne kadar tez kapsamında sadece TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı için çalışma

yapılmış olsa da PYE daha önce çeşitli çalışmalar ile teste tabi tutulmuştur. Bu çalışmaya örnek olarak sonuçları 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildiri olarak sunulan çalışmalar örnek verilebilir (Atay,2009b:891-896). Politik yeti özellikle yöneticilerin sahip olması beklenen bir özellik olduğundan, Atay (2009b) tarafından yapılan çalışmada Türkçe PYE çeşitli işletmelerin yöneticileri üzerinde test edilmiştir. Bunun için İstanbul'da 13'ü uluslararası olmak üzere farklı sektörlerden toplam 29 işletmeye ulaşılmıştır. Özellikle yöneticilik deneyimi olan 192 çalışana e-posta ile anketin bulunduğu web adresi ve kişisel şifre gönderilerek anketi cevaplamaları istenmiş olup 155 (%80,7) çalışandan geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonunda ölçeğin güvenirlik analizi yapılmış ve yüksek güvenirliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen 0.863 Cronbach Alpha değeri, bu tür testlerde aranan güvenirlik değerleri açısından oldukça yüksek bir değer oluşturmaktadır. Bu demek oluyor ki Türkçe PYE içsel ya da dışsal şartlardan etkilenmeden, tutarlı bir şekilde aynı sonuçlara ulaşma yeteneğine sahiptir. İkinci olarak Türkçe PYE'nin geçerliliği incelenmiş ve soruların öngörülen faktörleri ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır. Standardize edilen aracın, ölçmeyi amaçladığımız genel politik yeti ve alt boyutlarını gerçekten ölçtüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Her bir boyutun kendi içindeki güvenirlik değerlerinin de yeterli olduğu görülmüştür.

Atay (2009b) tarafından yapılan çalışmada politik yetinin, kişilik özelliklerinden etkilenen bir araç olup olmadığını anlamak için çeşitli analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerinin politik yeti boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Ancak ast sayıları ve aynı pozisyondaki deneyim süreleri ile katılımcıların politik yetileri arasında bir ilişki gözlenmiştir. Söz konusu ilişki, politik yetinin yöneticilik deneyimi ile birlikte gelişebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tez kapsamında TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında yapılan çalışmada, ele alınan değişkenler içerisinde politik yeti ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Söz konusu çalışmaya ilişkin bulgular sonraki bölümlerde verilecektir.

1.5 Politik Yetinin Geliştirilmesi

Politik yeti üzerine yapılan bilimsel çalışmalarda ölçme ve değerlendirmeye önem verilmiştir. Bunun yanı sıra, politik yetiden ne anlaşıldığı konusundaki

çalışmalarda ilerleme kaydedilmiştir ki bu gelişmeler aynı zaman diliminde gerçekleştirilmiştir.

Yapılan çalışmaların temelinde politik yetiyi benzer olgularla benzeştiği ya da ayrıştığı yönleri ile ortaya koymak yatmaktadır. Bunun önemli bir adımı politik yetinin araştırılması konusunda önemli adımlar atılmasına neden olan, bilimsel bir ölçek oluşturulmuştur. Bu çalışmanın sonradan gelen bilim insanlarına yol gösterdiği de açıktır.

Sonraları Ferris, Treadway ve diğer araştırmacılar, politik yetiyi ölçmede çok boyutlu ölçek geliştirmişlerdir. Bu çalışmalarda, politik hüner, duygusal zeka ve zihinsel beceri olgularının politik yeti ile bağlantılarına yer verilmiştir. Burada liderle çalışan ekip üyelerinin verimliliği ve liderin başarısı ölçülmüştür. Ferris'in çalışmalarından da yola çıkılarak yapılan 40 soruluk ankette daha bilimsel bir yaklaşım yoluna gidilmiştir. Sonuçta on sekiz maddeyi içeren Politik Yeti Envanteri geliştirilmiştir.

Yönetim ile ilgili çalışmalarda önemli bir zenginlik kazandıran Politik Yeti envanteri, sonrasında önemli çalışmaların ortaya konmasına neden olmuştur. Bu çalışmalar ABD ile sınırlı kalmamış, Almanya başta olmak üzere diğer ülkelere de uyarlanmıştır. Bu çalışmalarda, politik yetinin belirleyici kişilik özellikleriyle olan bağı ortaya konmuştur.

Lvina ve Johns (2009), çalışmanın Rusya için adapte edilmesi için çalışmışlardır. Ülkemizde Atay'ın, ölçeğin dilimize uyarlanması konusundaki çalışmaları öncü niteliğindedir. Atay'ın çalışması 29 özel ve kamu kuruluşundaki yöneticilerin üzerinde gerçekleştirilerek, bu ölçeğin Türkçe uyarlaması kabul edilmiş duruma gelmiştir.

İnsanın yaradılışından getirdiği bir özellik olarak bilinse de politik yeti, aslında geliştirilebilir ve eğitilebilir bir yapıya sahiptir. Modern eğitim anlayışının içerik ile ilgili bir bilgilendirme yöntemini tercih etmesi ve kişinin diğerleri üzerinde etki uyandırma gibi özelliklerle çok ilgilenmemesi bilinen bir durumdur. İşletme, iktisat ya da muhasebe eğitimi veren kurumlar, teorik olarak politik yetiyi kavratmada pek başarılı olamamışlardır. Aslına bakıldığında, bireyin iş yaşamında istediği başarıyı elde etmede ve kariyer basamaklarına yükselmede en büyük destekçisi politik yeti olacaktır.

Politik yetinin geliştirileceği eğitim ortamı, katılımcıların tüm etkinliklere eşit

koşullarla katılabileceği, rekabete dayalı olmayan ve katkı sağlayan bir yapı içerisinde olmalıdır. Tabii ki, kurumsal eğitim derslikleri bunun için yüzde yüz uygun mekânlar değildirler.

Modern tiyatro ve drama eğitimleri, bireylerin yöneticilik becerilerini geliştirmede bilinen bir yoldur. Bu yolla politik yetinin geliştirilme ve daha fonksiyonel bir hale gelmesi söz konusu olmaktadır. Bu eğitim katılımcıların duygularını ve bedenlerini kontrol altında tutarak etkili iletişim kurabilmelerini güçlendirmektedir. Örneğin ses tonu, jest ve mimik gibi özellikler geliştirilerek politik yetinin alt unsurları desteklenmektedir.

1.5.1 Yönetici Çalıştırıcılığı

Daha geniş kapsamlı işlerde, hiyerarşide üst pozisyonlara yükseldiğinizde, teknik konularda özelleşme daha az önemliyken, politik yeti oldukça önem kazanmaktadır. Aslında, ‘Yaratıcı Liderlik Merkezi’ bir zamanlar ümit vadeden yöneticilerin işlerinde neden başarısız olduklarını araştırdığında, sosyal etkinlikteki eksiklikler, başlıca sebep olarak ortaya çıkmıştır (Lombardo & McCauley, 1988). Üst düzeylerde başarı, önemli ölçüde ender bulunur kaynakları elde etmeye ve destek toplamada faydalı gerekli düzeyde politik kavrayışa sahip olma sayesinde belirlenmektedir.

Yapılan çalışmalarda, iş hayatında başarısızlığa neden olan 10 vahim hatanın altı çizilmiştir. Yapılan çalışmaların çoğunda diğerlerine karşı duyarsızlık, kendini beğenmiş olarak algılanma, yoğun hırs, yöneticiye adapte olmada yetersizlik ve bir kimseye aşırı bağımlılık gibi konulara değinilmiştir. On kusurdan sadece bir tanesinin iş yapma yöntemi ile ilişkisi vardır. Çoğu insan için, politik kavrayış ve kişilerarası konulara hakim olmak, teknik konulara adapte olmaktan çok daha zor görünmektedir. Bu kişiler, kendilerini politik yetiye ihtiyaç duyulan durumda buldukları zaman, problem anlamada oldukça şanslıdırlar ve yönetici çalıştırıcılarından giderek daha fazla yardım talebinde bulunmaktadırlar.

Yöneticilik performansını etkilemesi muhtemel konuları belirlemede yönetici çalıştırıcıları, yöneticilere yardımcı olmaktadır. Çalıştırıcı, ayrıca yeni davranışlar ortaya çıkarmak için yönetici ile birlikte çalışmakta ve yöneticinin verimliliğini artırabilecek davranışlarda ustaca değişiklikler için, sürekli geri bildirimde bulunmaktadır. Çeşitli alternatifleri değerlendirip, olası sonuçları değerlendirdikten

sonra, yönetici bu durumu ele alan bir yolu seçebilmektedir.

Politik yetinin merkezinde yer alan psikolojik ve toplumsal farkındalık anlayışı, belirsizliklere dayanma ile duygusal tepki aralığını, kişilerarası ilişkilerde esneklik sağlama ve geliştirme becerisi yönetici çalıştırıcılığı ile artmaktadır.

1.5.2 Bireylerarası Etkinin Geliştirilmesi

Değişik tipte eğitimlerden yararlanılması, diğerlerini ikna etme ve neticede onların davranışlarını kontrol etme yeteneklerini diğer üç boyuta göre daha fazla geliştirmektedir. Diğer yöntemlere başvurmak, her bir durum ve verilen çeşitli tepkiler karşısındaki algıyı da zenginleştirir. Liderlik eğitimi, davranış modelleme, mentorluk ve gelişimsel simülasyonlar gibi diğer teknikleri de etkileme kabiliyetlerini artırması açısından faydalıdır.

1.5.3 İyi Bir Liderin Yetiştirilmesi

İyi bir liderin yetiştirilmesi insan ilişkileri eğitimi olarak adlandırılmaktadır. Bu tür çalışmalar geçen yüzyılın ortasında başlamıştır. Bu çalışmalar belirgin olarak olay analizi, rol oynama, sorun çözme ve iletişim egzersizleri gibi etkinlikleri kapsamaktadır. Başarılı liderler, iletişim, empati, amaç saptama, çalıştırıcılık ve başkalarını etkileme ile ilgili benzer diğer konularda bazı becerilere gereksinim duymaktadır. Diğerlerinin nasıl etkileneceğini anlamının öncelikli hedef olduğu bu programların temel noktası, yöneticilerin lider olarak yetişmelerine yardımcı olmaktır. Sonuç olarak: en etkili liderler, lider tarafından belirlenmiş vizyonel hedef ve önceliklere ulaşmaya yardımcı olmak için isteyerek ve hevesle çalışan takipçilere sahip olanlardır.

1.5.4 Sosyal Sermayenin ve Ağın Geliştirilmesi ve Yönetilmesi

Sosyal ağlar hem etkin bir politik yetinin göstergesidir hem de politik yeti alıştırmalarının önemli bir parçasıdır. Kaynak elde etme, erişim sağlama ve hedeflerin /amaçların gerçekleştirilmesi için yardımcı olan başka türdeki etkileme egzersizleri konusunda emin olabilmesini ve doğru insanların tanınmasını gerektirmektedir. Başarılı bir sosyal ağ kurma; bağlantı, bağlılık veya ilişki kurmayı bilmekten öte, desteğe ihtiyaç duyulduğunda işbirliği kurmak için sosyal sermayenin nasıl

kullanılacağına da bilinmesini gerektirmektedir. Sadece iyilik alışverişi olmasından öte, ağ kurmak ayrıca insanların sizi desteklemesine ve takip etmesine ilham veren yetenekleri gerektirir.

Ele aldığımız politik yetinin diğer boyutlarıyla ilgili bazı teknikler, insanların sosyal ağlar kurmalarına ve devamlılığını sağlamalarına ayrıca yardımcı olacaktır. Örneğin, drama eğitimi ile eleştiri ve geri bildirim seansları, eğitim gören kişilere sosyal sermayelerini geliştirme ve yerinde geri bildirim sağlama konusunda son derece faydalı olabilir.

Skeçler veya geri bildirim seansları tümüyle insanların, değerli kaynakları elinde tutan diğer insanlarla nasıl ilişki geliştireceğine ya da geliştirmeyeceğine odaklanabilir. İş bağlamında her biri diğer kişileri tanıyan seans katılımcıları, saygın bir ağ kurmak için alternatif yöntemleri önermede özellikle yardımcı olabilir.

Liderlik eğitimi ve davranış modellemenin her ikisi de, bireylerin sosyal çevrede risk almaları ve yeni davranışları denemelerinin özendirilmesinde oldukça faydalıdır. Örneğin, eğiticiler ya da uzman aktörler başkaları ile etkili bir şekilde müzakere etme konusunda model olabilirler. Bu tür müzakereler, gelecekte değerli ortaklık ilişkilerine yol açan sinerjik, iki tarafın da kazanç elde ettiği sonuçları sağlamaktadır.

İdealde, menteler, bir mentor ile zaman harcayarak, ağ kurmaları için gereken güveni kazanabilmektedirler. Politik yetisi olan mentorlar aynı zamanda değerli bağlantılara sahiptirler ve sahip oldukları bu bağlantıları hangi yöntemlerle kurduklarını açıklayabilirler. Menteler, mentorlarının stratejilerini daha sonra kendi sosyal ağlarını kurmak için kullanabilmektedirler. Bazı durumlarda, mentorun sosyal ağından, o ağın etkin bir parçası olan menteler de doğrudan yararlanabilmektedir.

1.5.5 Takım Ekseni Çalışmalar

Takım eğitimi faaliyetleri, sosyal ağ kurma konusunda bireylere alıştırmaya sağlamada özellikle faydalıdır. Bu tür etkinlikler en iyi, en az birkaç gün sürdüğünde ve tamamlayıcı insan kaynaklarını hareketlendirmek için ağ kurmayı gerektiren değerli çıktılar içerdiğinde, başarılı olmaktadır.

1.5.6 İçtenlik Üzerine Çalışmalar

Etkileyici ve ilham verici etkin iletişim yetenekleri, gerçekten politik yetinin geliştirilmesi ve yönlendirilmesinin bir parçasıdır. Towler ve Dipboye (2001) karizmatik iletişim eğitiminin doğasını araştırdıklarında; bu tür eğitim görenlerin yalnızca kendini tanıtmaya eğitimi alanlara göre çok daha canlı jestler sergiledikleri, daha çok analogi yapıp hikâye anlattıkları ve başkaları tarafından çok daha etkili iletişim kuran kişiler olarak algılandıkları sonucuna ulaşmışlardır. İletişim eğitimi, empatiye vurgu yaptığı ve sözsüz iletişime dikkat çektiği için ayrıca faydalıdır.

Birçok açıdan içtenlik, politik yetiyi işleten şeylerin ana çekirdeğidir. Çünkü bu bir anlamda etki gösterebilmeyi içermekte olup, sadece etkileme girişimi gibi görünmez veya hissedilmez. Genelde yapılan bir hata, içtenliği abartmaktır, çok güçlü bir şekilde başlar ve sonrasında manipülatif olarak algılanır. Tüm bunlar, hedef etki grubunun, bu kişilerin motivasyonlarını sorgulamalarına ve olumsuz karşılık vermelerine neden olmaktadır.

Çoğu insan içgüdüsel olarak, karizmatik iletişim ile ilgili eğitim alma fikrine karşı gelmektedir; bu doğrultudaki planlanmış girişimlerin, aldatıcı ve belirli bir şekilde hareket ederken başka bir şeye inanmak gibi ikiyüzlü bir tarafı olduğunu düşünmektedirler. Pratikte, arzu edilen izlenimin nasıl verileceğini bilmeden en samimi düşünceleri ikna edici bir şekilde sunmak, çok az kişi için mümkün olabilmektedir. Uzun vadede itimat ve güven uyandırmak için, en etkin etkileme girişiminin; içten, empatik ve samimi bir tavır olduğuna inanılmaktadır.

Drama eğitimi ve davranış modelleme teknikleri, örneğin samimiyeti ve samimiyetsizliği göstermenin alternatif yollarını sergileyerek anlatmak için muhtemelen en iyi yöntemdir. Aktörler samimiyetsizlik, soğukluk ve anlayışsızlıktan içtenlik, sıcaklık ve anlayışlılığa kadar farklı durumlar için çeşitli düzeylerde içtenlik rolü oynayabilmektedirler. Meslektaşının ailesinden bir ölüm haberi aldığı anda başsağlığı dilemek, lotoda ikramiye kazanan birini kutlamaktan daha farklı bir vücut dili ve ilgi gerektirmektedir. Bunun gibi içtenlik varyasyonları, eğitimciler (veya aktörler) tarafından modellenip sonrasında eğitim gören kişi tarafından alıştırma yapılabilir.

1.5.7 Güven Oluşturma

Her sosyal ağ kurma eğitim programının, işe yarar bir partner olma ve görünmenin öneminin vurgulaması gerekmektedir. Katılımcılar, ilişkisel ağlarına giren herhangi bir kimsenin ağının bir parçası olduklarını da unutmamalıdır. Böylece onlar ne yaparlarsa yapsınlar başkaları için etkili görünmektedirler. Bu, onlara hedeflerini gerçekleştirmek için desteğe ihtiyaç duyduklarında avans olarak kullanabilecekleri bir çeşit kredi sağlamaktadır. Sosyal sermaye oluşturma ile ilgili sağduyulu fikirler; gönüllülüğü, iyilik yaparak cömert olmayı, yüksek standartta iş yapmayı, bir içi zamanında tamamlamayı ve başkalarını sizinle çalışma konusunda heyecanlandırmayı içermektedir. Etkili ilişkisel ağ kuran kimseler, işle ilgili yardım etme becerilerini ve anlama yetilerini kullanarak, diğer etkili insanlarla dostluk ve işbirlikleri oluşturabilmektedirler.

Etkin ağ kuran kimseler ayrıca, kurulan ağın uzun süre devam edebileceği konusunu asla akıllarından ıkarmamaktadırlar. Bir kimsenin, bir başkasının desteğine hlihazırda ihtiyaç duymaması, bunun ileride çok önemli olmayacağı anlamına gelmez. Asla kimseyle aranızdaki köprüleri bütünüyle yıkmayın. Sahip olduğunuz her bir bağlantı, zengin kaynakları olan bir ağ geliştirme konusunda yardımcı olmakta ve eninde sonunda işle ilgili ve iş dışındaki uğraşlarda katkı sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA POLİTİK YETİYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bu bölümde kişilerin “Politik Yetilerine” etkide bulunduğunu düşündüğümüz üç temel faktör: statü, kıdem ve cinsiyetin politik yeti üzerine etkileri incelenecek olup, söz konusu etkiler konusunda yapılmış olan çalışmanın sonuçları paylaşılacaktır.

2.1 İş Yaşamında Statü

Statü genel anlamı ile bireyin kendi ayakları üzerinde durmasını sağlayan unsurların bileşiminden oluşan ve bireye sosyal yapıda yer kazandıran bir olgudur. S.M. Lipset (Turner, 2001:13) statüyü olumlu ya da olumsuz onur değerlendirimi ya da bireylerin veya konumların aldığı saygınlık olarak tanımlamaktadır. Parsons ise (Turner, 2001:13) statüyü çeşitli verilmiş ve kazanılmış ölçütlere göre, bireysel saygınlığa ya da onura gönderme yapılarak değerlendirildiği sosyal yapı içinde yer alan bir konum olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamalarda statünün bireyin kendisinden öte içinde yaşadığı toplumla alakalı bir durum olduğu örtük biçimde yer alırken Fichter’in yaptığı tanımda statünün bu boyutu öne çıkmaktadır.

Fichter’e göre statü, (Fichter, 2006:35) işinin çevresindekilerin, toplum içinde ona nesnel olarak uygun gördüğü mevki veya pozisyonudur. Dolayısıyla burada bireyin içinde bulunduğu toplumun yapısı önem kazanmaktadır. Bu da göstermektedir ki, toplumların kendi içinde birincil öneme sahip toplumsal işlevler statü aktarımında göz önüne alınan unsurlardır.

Görüldüğü gibi statüye ilişkin yargılar toplumdan topluma değişiklik gösterebilmektedir. Ancak bu farklılıklar statü olgusunu belirleyen temel unsurların bütünsel anlamda birbirleri ile benzerlik göstermesine engel değildir. Burada söz edilen farklılık sadece statü unsurlarının farklı toplumlardaki ön plana çıkışları ile

ilgilidir. Bireyler yaşamları boyunca birden fazla statüye sahip olur. Ancak bunlardan bir tanesi toplumda daha ağır basmaktadır. Bu da genellikle kişinin mesleğinin ona attığı statüdür. Bu statü ‘anahtar statü’olarak karşımıza çıkmaktadır. Anahtar statü sonradan kazanılan ve değişen statülere örnek gösterilebilir (www.paradoks.org/malale.02.04.2014).

Kişi sosyal yapıda sahip olduğu demografik özellikleri ile belirli bir duruş sergiler. Geldiği köken ve cinsiyeti de toplumdaki duruşunu önemli ölçüde etkilemektedir. Statünün belirleyicisi olarak görülen bu faktörler arasında önemli bir ayırım bulunmaktadır. Bu ayırım ‘atfedilen (verilmiş)’ve ‘başarılan (kazanılmış)’statü olarak kendini gösterir. Bu ayırımın netleşmesi açısından her iki statü türüne de ayrıntılı olarak değinmek yerinde olacaktır. (bu cümle çıkmalı)

2.1.1 Statünün Politik Yetiye Etkisi

Güncel araştırmalar; işyerinde statü ile ‘Politik Yeti’arasında kuvvetli bir bağ bulunduğunu ortaya koymaktadır (Chen ve Lin, 2013). Her ne kadar politik yeti ile statü arasındaki etkileşimin yönü konusunda kesin bir bulgu olmasa da bu ilişkinin her iki yönde de oluştuğu düşünülebilir. Zira politik yeti statünün yükselmesinde etkili olabileceği gibi, mevcut yüksek statünün devamı ya da ilerlemesi daha yüksek bir politik yetiyi gerektirebilir. Özellikle, üst yönetimde kararların teknik bulgulardan ziyade daha çok stratejik bulguları esas alması, Politik Yetinin önemini daha da önemli hale getirmektedir. Örneğin, bir bisküvi fabrikasında yeni bir ürünün, teknik olanaklar elvermesine rağmen seri üretime başlanıp başlanmayacağı konusundaki kararı alacak olan üst yönetici, pazar koşullarını gözden geçirdikten sonra uygun satış stratejileri geliştirebiliyorsa seri üretime onay verir. Dolayısıyla stratejiyi doğru tespit edebilmek, ancak iyi bir politik yeti sayesinde olabilmektedir.

2.2 İş Yaşamında Kıdem

İş yaşamında çalışılan “süre” ve “kıdem”, çalışma hayatını etkilemektedir ve çoğu zaman bu etki olumlu olarak kabul edilmiştir. Başka bir deyişle; işte çalışılan süre arttıkça, iş kazancı da artmaktadır. Cohen; çalışanların çalışma süresi arttıkça, işyerinden elde ettikleri kazançlarının da arttığını öne sürmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan yatırım niteliği taşımaktadır. Bazı araştırmacılar da, yaş ve kıdemi birlikte ele alarak değerlendirmişlerdir (Çöl ve Gül, 2005:295).

Kıdem yöneticileri de etkilemektedir. Çalışma kıdemi arttıkça, işe bağlılıkta kıdemin paralel olarak arttığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerinin iş değiştirme imkânlarının olmaması ve işyerinde çalıştıkları süre arttıkça, başka iş arama isteklerinin azalması ile açıklanabilir (İzgar, 2008:327).

2.2.1 Kıdemin Politik Yetiye Etkisi

Örgütlerde kıdem, politik yetinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Gerek kıdem sahibi çalışanların iş ortamını tanımaları ve kazandıkları deneyimler neticesinde gerekse kültürümüzde kıdeme olan saygı neticesinde kıdem sahibi çalışanların daha yüksek politik yetiye haiz oldukları düşünülmektedir. Her ne Chen ve Lee'nin Taiwan örneğinde Politik Yetinin oluşumunda kıdem belirgin bir faktör olarak ortaya çıkmamış olsa da (Chen & Lee, 2013) kültürel farklılıkların bu konuda önemli farklılıklar gösterebileceği, özellikle Ortadoğu kültüründe yaşın ve deneyimin çok daha belirgin bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

2.3 İş Yaşamında Cinsiyet

İnsanların doğuştan getirmiş oldukları fiziksel ve biyolojik bir özellik olarak tanımlanır ve insanları erkek ve kadın şeklinde iki cinse ayırır. Bu durum bir ayırım olmanın ötesinde canlıların üremesini mümkün kılan bir farklılaşma olarak değerlendirilir (Kirman, 2011:68).

Cinsiyet ikili bir sınıflandırmaya karşılık gelmektedir, kadın ve erkek. Bebekler doğduğunda kadın ya da erkek cinsiyet grubuna kimliklendirilmektedirler. Ancak buna karşı duranlar beş ayrı cinsiyetten söz edilebileceğini vurgulamaktadırlar. Kadın ve erkeğin yanı sıra biyolojik olarak hem kadın hem erkek olanlar, baskın olarak kadın olan ama erkek özellikleri de taşıyanlar, baskın olarak erkek olan ama kadın özellikleri de taşıyanlar (Dökmen, 2006:6).

Öte yandan biyolojik cinsiyet kavramının yanı sıra bir de toplumsal cinsiyet kavramı vardır ve bu kavram, son yıllarda sosyal bilimsel çalışmalarda çok önemli bir yer tutmaya başlamıştır (Acker, 1992:565).

Cinsiyet, insanları biyolojik özelliklerine göre gruplayan önemli bir ölçüttür. Bu ölçüt kadın ve erkeğin sahip olması gereken tutum ve davranışları belirlemede oldukça önemlidir. Bu davranışlar belli bir dönemden sonra bireylerin uyması gereken rolleri olmaktadır. Toplumsal roller bireylere toplum tarafından atfedilmekte

ve bu nedenle yaşanan topluma göre değişmektedir. Ancak cinsiyete dayalı roller dünyanın her yerinde neredeyse aynı nitelikleri taşımaktadır. Çünkü kadın ve erkeğin davranış kalıpları, yapmaları öngörülen meslekler ve ev içindeki konumları belirli kalıplar içine sıkıştırılmıştır. Bu kalıplar genel olarak patriarkal yapıya göre biçimlenmektedir. Erkek egemenliğini öngören bu yapıda kadınlar ikincil konumda kalmaktadır. Bu yapı doğrultusunda şekillenen cinsiyetçi işbölümünün kadını eve bağımlı kıldığı görülmektedir. Denilebilir ki patriarkal düzende erkek kamusal alanla kadın ise özel alanla özdeş hale gelmektedir. Hâlbuki yapılan araştırmalar kadın ve erkeğin biyolojik farklılıklarını kabul etmekle birlikte sahip oldukları roller açısından biyolojik farklılıkların yeterli olmadığını ortaya koymuş; bu rolleri belirleyen esas unsurun kültür olduğu üzerinde durmuştur (Kızılcılık ve Erjem, 1992: 74).

Kadın ve erkeğin biyolojik farklılıkları toplumsal farklılaşma için önemli bir unsurdur. Ancak toplumsal tabakalaşmaya etki etmesi için toplumsal farklılıklar ile birlikte söz konusu toplumun kültür yapısı ve statü belirleyicilerinin de devreye girmesi gerekmektedir (Turner, 2001:31). Araştırmaların da öne sürdüğü gibi cinsiyet unsurunun statüye etki etmesi ancak toplumun kültürel yapılanması ile ilintilidir ve genel olarak tüm kültürlerde erkeklere kadınlardan daha yüksek bir yer verilir. Dolayısıyla dişilik sosyal bir değer olarak erkekliğin altında yer alır (Fichter, 2006: 35). Bu durum köken itibari ile ilkel toplumlara kadar uzanmaktadır. İkel toplumlarda kadınlar ‘ganimet’olarak görülmüş, erkeklerin kahramanlıkları düşmanlarından elde ettikleri kadınlar ile yani ganimetler ile ölçülür olmuştur. Kadınların ganimet olarak kullanılması geleneği, kadınların köle olarak alınır satılır bir metaya dönüşmesi sonucunu da doğurmuştur. Dolayısıyla ‘kadınlık’ ilkel toplumlarda sadece erkeklerin statüsünü yükselten bir imge olarak görülmüştür (Veblen, 2005: 32).

Tüm bu yazılanlardan hareketle cinsiyet unsurundan öte ‘toplumsal cinsiyet’unsurunun statü için belirleyici bir etki yaptığı tespitinde bulunmak mümkündür.

2.3.1 Cinsiyetin Politik Yetiye Etkisi

Cinsiyet ve ırka dayanan ayrımcı ve adil olmayan uygulamaların, örgüt içinde eski zamanlarda kalan ve geçerliliğini yitirmiş olması ümit edilen bir durum olsa da maalesef günümüzde bu tür bir ayrımcı anlayış devam etmektedir. Kadınlar ya da

herhangi bir etnik ya da ırksal azınlığa mensup olanların örgüt içinde karşılaştıkları uygulamalara bakıldığında, erkek ya da ırk çoğunluğuna mensup olanlara göre daha az etkin oldukları görülmektedir.

Örgütle ilgili yapılan çalışmalara göre kadın bireyler erkeklere oranla daha yüksek performans puanı elde etmektedirler. Buna rağmen, her yıl gayet yetenekli binlerce kadın, işletme okullarından mezun olmasına ve bunların yüzde kırk beşi yönetici pozisyonlarında çalışmasına rağmen, çok az kadın önemli şirketlerde genel müdür (CEO) olabilmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki kadınlar daha olağanüstü başarılar elde etmek için çokça çaba ve zaman harcamakta, istenen sonuçları elde etmek için sıkı çalışmaktadırlar. Hatta başkaları ile iletişimde bulunmak için çok ender ofis dışına çıkmaktadırlar (Isaacson, 2004).

Organizasyon yapısı içerisinde çoğu zaman, bir kısım yeni üyelere iletilen ve onların organizasyon içindeki başarılarını temin eden seçkin bir bilgi akışını politik yeti oldukça iyi tanımlamaktadır. Mentorluk ve belli bir biçimde olmayan bilginin aktarımı, “püf noktalar”, “oyunun kuralları” gibi bilgilerin iletiildiği temel gereçlerdir. Bu süreç ayrıca, geri planda önemli uygulamaların ortaya çıktığı etkili sosyal ağlara ulaşmanın yanında işbirliği kurma konusunda da kıymetli bilgileri iletmektedir.

Bu sürece örnek olarak, sosyal oluşumlardan belirli kişilerce üyelik kaydı bulunup seçkin hakların elde edildiği özel kulüplerde gerçekleştirilen ve ırksal çoğunluğu oluşturan erkekler gibi elit bir gücün temsil edildiği uygulamaları örnek verebiliriz. Kadınlar ve ırksal azınlıklar bu tür seçkin yaklaşımın rastlandığı örgütlerde oyunun kurallarını iyi tanımalı ve politik yeti açısından kuvvetli bireylerle güç mücadelesi içine girebileceğini unutmamalıdır. Aslına bakıldığında kadınlar ve azınlıklar bu tür mücadele isteyen durumlarda dengesiz bir oyun alanında ve oyunun kurallarını bilmeden çaba sarfetmektedirler.

Birçok kaynağın, örgütlerde başarı için politik yetinin önemini desteklediği görülmektedir. Bu nedenle, politik yeti eksikliği kadınlar ve azınlıkların başarısızlığına bir açıklamadır. Kadınlar ve azınlıkların yönetici pozisyonlarına yaklaştıkça ihtiyaç duydukları belki de en önemli eğitimin, yönetimin politik boyutlarına ilişkin keskin bir düşünce biçimi olduğunu öne sürebiliriz. Diğer araştırmacılar, farklı grup üyelerinin mesleki başarıları için politik yetinin kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Rosen ve Lovelace, 1991:78) ve politik

yeti eksikliği kadınların örgütteki ilerlemelerine bir engel olarak tanımlanmıştır (Mann, 1995).

Ancak bazı olumlu gelişmeler de bildirilmektedir. Yenilikçi bir örnek; kadınlara mühendislik, fen ve matematik alanlarında yardımcı olan online sosyal ağ kurma kaynağı olan MentorNet'tir. İçlerinde MIT ve Princeton'un da bulunduğu seksenden fazla üniversite ve AT&T ve Cisco'nun da aralarında yer aldığı yirmi şirket, kadın öğrencileri kendi alanlarındaki mentorlarla eşleştirmişlerdir. Öğrencilere, gerçek dünya bilgilerine ve söz konusu firmalara girmeden önce sosyal ağa erişim olanağı sağlanmaktadır. Politik yeti, mesleki başarı için olmazsa olmazdır ve kurumsal basamakları tırmanmak için çok önemli bir hale gelmektedir.

Kadınların Politik Yetiyi Daha Az Kullanması Mann (1995), kadınların örgütlerde erkeklere göre güce daha az meyilli olduğunu ve daha ender politika kullandıklarını ve bunun onları tartışmasız dezavantajlı bir duruma soktuğunu iddia etmektedir. Kadınların öne geçmek için politika ve etkilemede buldukları olası değildir. Onun yerine, politik yeti eksiklikleri oranında belirli ve geleneksel kuralları kullanma eğilimindedirler. Kadınlar kariyer başarısını, görevleri yerine getirme ve uzmanlaşmayla bağlantılı olarak görme eğilimindedirler. Eğer örgüt içerisinde işlerini yeterince iyi yapıyorlarsa ve yeterince yetkinlerse ödüllendirilmeleri, terfi ettirilmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Bu yüzden çoğu kadın, politik manevranın gerekliliğini kolayca görememektedir. Bu politik yeti eksikliği, onları hızla başarısızlar sınıfına düşürür ve bu durumun terfi ve yükselmeye etkin ve net bir cinsiyet ayrımı olarak nasıl görüldüğünü büyük olasılıkla açıklamaktadır.

Ayrı Yollarımız Siyah ve Beyaz Kadınlar ve Profesyonel Kimlik için Mücadele'adlı kitapta, Bell ve Nkomo (2001); konuştukları birçok kadının kariyer gelişiminde gayri resmi ağların önemine vurgu yaptıklarına işaret etmektedirler. Birçok işletmede ilerleme için kusursuz bir performansın gerekli olduğunu ancak bunun tek bir kriter olmadığını gözlemlemektedirler. Başarılı olmak ayrıca mentorluk, sponsorluk ve meslektaşlardan gelen yardımlar yoluyla resmi olmayan ağlara erişime de bağlıdır. Ayrıca eldeki mevcut işlerde daha az önemli ilişkiler söz konusu olduğunda, daha önemli ilişkilere sahip işlerin planlı olmayan iş kararlarına dönüşebildiğini iddia etmektedirler. Bell ve Nkomo'nun gözlemlerinden biri, mezunlar ağının gücünü devam ettirdiğidir. Kadınlar ve azınlıklar yukarı tırmanmak için duvarı gerçekten yıkmazlar; duvarın üzerinden tırmanırlar, fakat duvar hala

sağlam kalır. Belki de kadınların ve azınlıkların yukarı tırmanmalarının ve duvarı aşmalarının bir yolu; mentorluk ilişkisinde kazandıkları politik yetiyi ve ilişkisel ağı kullanmak olacaktır.

Erkekler bağlılık, yardımlaşma ve korunma kavramları üzerine inşa edilen informel sistemleri kullanmaktadır ve politikayı oyunun kurallarının bir parçası olarak görmektedirler. Bilgiye çabuk erişebilmek ve örgüt içerisindeki politik gelişmeleri yorumlayabilmek için informel sistemleri kullanırlar. Kadınlar bunun tam tersine; bilgi ve desteğe ulaşmak için formel örgütsel sistemlere dayanma eğilimindedirler ve politik yetiyi bir engel olarak görürler. Kurumsal politikaları reddetmenin bir sonucu olarak, kadınlar politik açıdan çoğu kez naif ve bilgisiz olurlar. Bu, onlara mesleki kariyerlerinde avantaj sağlayacak olan örgüt içerisindeki güçlü kimseleri tanıma ve onlarla ilişki kurma yeteneklerini kısıtlamaktadır. Mentorluk süreci ile kadınlar politik yetilerini güçlendirebilir ve böylece, güçlü bir ilişkisel ağ tabanını ve sosyal sermayeyi kullanmaları mümkün olabilir ki böylece kariyer gelişimleri de ilerler. Örneğin, Boğaziçi Üniversitesinden başarılı bir akademisyen olarak politikaya atılan Prof. Dr. Tansu Çiller, siyasi yaşamında iktidara gelerek Başbakanlık makamına ulaşmış tek Türk kadınıdır. Ancak, parti içinde oldukça belirgin olan Demokrat Parti ya da Adalet Partisinden kalan kadro ya da fikirlerle güçlükle baş edebilmiştir. Bunun bir sonucu olarak da, partisi içinde egemen olan erkek ve eskiden beri görevde olan unsurlar nedeniyle hükümet ya da partide istediği kontrolü sağlayamamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA STATÜ, KIDEM VE CİNSİYETİN POLİTİK YETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı bünyesinde çalışan kişilere uygulanan bir anketi içeren bu araştırmanın amacı, TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının politik yeti seviyesini belirlemek ve statü, kıdem ve cinsiyet değişkenlerinin politik yeti üzerinde bir etkisinin olup olmadığının saptanmasıdır. Araştırma kapsamında, Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen 18 maddelik politik yeti envanteri kullanılarak, politik yetinin statü, kıdem ve cinsiyet ile ilişkisinin açıklanması amaçlanmaktadır. Politik yetinin, statü, kıdem ve cinsiyet bazında değişkenliğinin ortaya çıkarılması ise araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

3.2 Araştırmanın Önemi

İşletmelerin devamlılığının sağlanmasında işletmedeki örgütsel iletişimin önemli bir payı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bireylerin işletmelerdeki profesyonelliklerinin de önemli bir göstergesi olan politik yeti, örgütsel gelişimin somut incelenmesi bakımından önem arz etmektedir. Böylesine önem arz eden politik yeti kavramı üzerinde yapılan çalışmalar doğrultusunda politik yeti envanterinden yararlanılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde ülkemizde politik yeti üzerine çok bir çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Bu çalışmanın, Türkiye’de neredeyse hiç çalışılmamış bir konu olan politik yeti üzerinde yapılmasıyla ayrıca bir önem taşıdığı düşünülmektedir. Statü, kıdem ve cinsiyetin politik yeti üzerine nasıl etki edeceğini konu alan bu çalışma aynı zamanda

statü,kıdem ve cinsiyet değişkenleri ile politik yeti arasındaki ilişkiyi ele alması bakımından ilgili literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca araştırma konusunun 'İşletme', 'Endüstri-Örgüt Psikolojisi' ve 'İletişim' alanlarının kesişiminde bulunması bakımından da bu çalışma ayrı bir öneme sahiptir.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarından biri, çalışmanın TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarına uygulanmış olmasıdır. Çalışmanın TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında yapılmış olmasının sebebi, çalışan profili açısından zenginlik göstermesidir.

3.4 TRT

Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu (TRT)'nun resmi websitesinden alınan bilgiler doğrultusunda, TRT 1 Mayıs 1964'te, devlet adına radyo ve televizyon yayınlarını gerçekleştirmek amacıyla, özel yasayla özerk bir kamu tüzel kişiliğine sahip olarak kurulmuştur. TRT gerçekleştirdiği ulusal, uluslararası ve uydu yayıncılığı ile dünyanın sayılı yayın kuruluşları arasında yer almakta olup bugün 15 televizyon kanalı, 7 ulusal, 6 bölgesel, 5 uluslararası radyo kanalı, trt.net.tr ve trt.world.com üzerinden 35 dil ve lehçede yayın, teleteks yayını ve "TeleVİZYON", "TRT Çocuk" ve "TRT Haber DD" dergileriyle Türkiye ve dünyaya yayın yapmaktadır (www.trt.net.tr/Kurumsal/s.aspx?id=tarihce).

Türkiye Radyo-Televizyon Kurumunun organları şunlardır:

a) Yönetim Kurulu: Kurumun en yüksek karar ve yönetim organı olan Yönetim Kurulu; Genel Müdür, Bakanlar Kurulu tarafından genel müdür yardımcıları arasından atanan iki üye ile elektronik veya kitle iletişimi alanlarında bir; hukuk alanından bir; işletme, iktisat veya maliye alanlarından bir ve sanat veya kültür alanlarından bir kişi olmak üzere, bu alanlarda temayüz etmiş kişiler arasından seçilen ve atanan dört üyeden oluşur.

b) Genel Müdürlük: Genel Müdür, Radyo ve Televizyon Yüksek Kurulu tarafından teklif edilen üç aday arasından Bakanlar Kurulu Kararı ile atanır.

Bunun dışında, Yönetim Kurulu veya Genel Müdür tarafından Türkiye Radyo-Televizyon Kurumunun bu Kanunda belirtilen görevleri çerçevesinde; radyo ve

televizyon yayınları hakkında kamuoyunun düşünce ve dileklerini tespit etmek, ilmi veya teknik araştırmalar yaptırmak veya lüzumlu görülecek konularda özel ihtisaslarından yararlanmak maksadıyla geçici danışma kurulları teşkil edilebilir.

Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu; Genel Müdür, dört Genel Müdür Yardımcısı, Hukuk Müşavirliği, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Yayın Denetleme ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Genel Sekreterlik, Özel Kalem Müdürlüğü ile Televizyon, Radyo, Haber ve Spor Yayınları, Dış Yayınlar, Dış İlişkiler, Müzik, Arşiv, Strateji Geliştirme, Bilgi Teknolojileri, Stüdyolar ve Program İletim Sistemleri, Verici İşletmeleri, Muhasebe ve Finansman, Satınalma, İnsan Kaynakları, Eğitim, Reklam-Tasarım-Tanıtım ve Destek Hizmetleri daire başkanlıklarından oluşur. Dairelerin Genel Müdür Yardımcılarına olan bağlantıları Genel Müdürün teklifi ile Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

Türkiye Radyo-Televizyon Kurumunun taşra teşkilatı; Genel Müdürlüğe bağlı müdürlükler ve haber bürolarından oluşur. Kurum, yurt dışında büro açabilir, bu bürolarda personel çalıştırabilir. Türkiye Radyo – Televizyon Kurumunun her seviyedeki teşkilatlanma değişikliği Genel Müdürün teklifi, Yönetim Kurulunun tasvibi ve Radyo ve Televizyon Yüksek Kurulunun onayı ile yapılır.

Bu araştırmanın evrenini oluşturan TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarına ait sayısal bilgiler aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.1: TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanları profili (TRT Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı, İnsan Kaynakları)

Yönetici Sayısı	170
Toplam Çalışan Sayısı	4120
Kadın Oranı	%49
Erkek Oranı	%51

3.5 Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi kapsamında araştırma türü, araştırma modeli ve hipotezleri, veri ve bilgi toplama yöntem ve aracı, ana kütle ve örnekleme süreci, araştırmada kullanılan istatistikî yöntemler ve araştırmanın güvenilirliği başlıkları incelenecektir.

3.5.1 Araştırma Türü

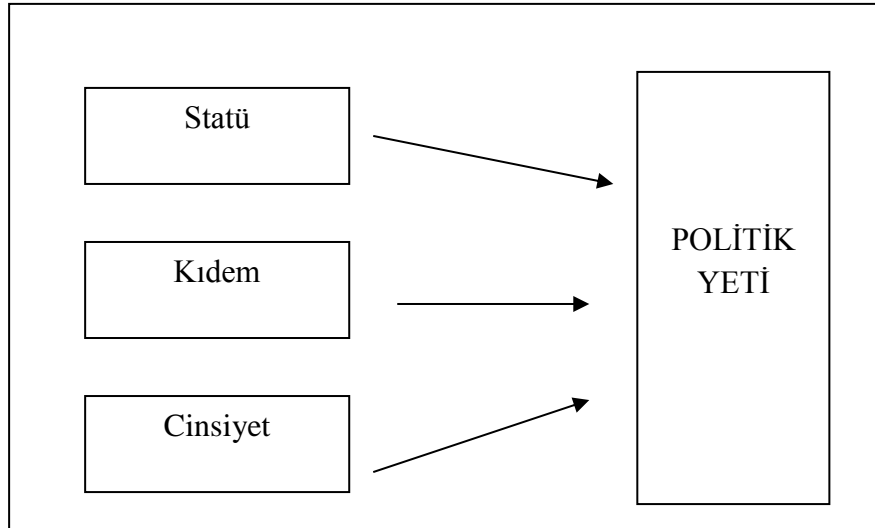
Politik yetinin TRT kurumu ile ilgili olarak değerlendirilmesi ve çalışanların statü, kıdem ve cinsiyetleri ile arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışılması sebebi ile araştırma türü betimseldir denilebilir. Araştırmadaki temel amaç çalışanların statü, kıdem ve cinsiyetlerinin politik yetiyi etkileyip etkilemediğini saptamaktır.

3.5.2 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında ele alınacak değişkenler statü, kıdem ve cinsiyet olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlerin çalışanların politik yetisi üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma doğrultusunda Politik Yeti Envanteri alt boyutlarının TRT kapsamında uygulanmasından önce politik yetinin özellikle kıdem ve statüye göre farklılaşması beklenmiş, çalışma yılı olarak daha kıdemli kişilerin ve yöneticilerin politik yeti alt boyutları açısından daha yüksek seviyede politik yetiye sahip olmaları beklenmiştir. Cinsiyetin de politik yeti üzerinde farklılık yaratan bir değişken olabileceği varsayılmıştır.

Bu değişkenler aşağıdaki şekilde verilen model temelinde ele alınmıştır.



Şekil 3.1: Araştırma modeli.

Bu model çerçevesinde oluşturulabilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Politik Yeti ölçeği Cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{1.1}: Sosyal Beceriklilik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{1.2}: Kişilerarası Etki cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{1.3}: Network Yeteneği cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{1.4}: İçtenlik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Politik Yeti ölçeği statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{2.1}: Sosyal Beceriklilik statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{2.2}: Kişilerarası Etki statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{2.3}: Network Yeteneği statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{2.4}: İçtenlik statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Politik Yeti ölçeği kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3.1}: Sosyal Beceriklilik kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3.2}: Kişilerarası Etki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3.3}: Network Yeteneği kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3.4}: İçtenlik kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.5.3 Veri ve Bilgi Toplama Yöntem ve Aracı

Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket metodu uygun görülerek, anketler TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarına uygulanmıştır. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen 18 maddelik politik yeti envanteri kullanılarak, çalışanların politik yeti seviyesi ölçülmüştür. Politik yeti envanteri 7'li likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların statü, kıdem ve cinsiyet bilgilerinin sorulduğu 3 adet soru vardır.

Ölçek tamamlanıp skor hesaplandığında 1 ile 7 arasında bir puanın olması gerekmektedir. Politik yetinin orta noktası olan 4 puana sahip bir bireyin ortalama bir

politik yetiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Testten alınan puan 4'ten küçük olduğunda ortalamanın altına, 4'ten yüksek bir puan alındığında ise ortalamanın üzerinde bir politik yetiye sahip olunduğu anlamına gelmektedir. Genel olarak 1 ve 2 puanları düşük, 3,4 ve 5 orta, 6 ve 7 ise yüksek kabul edilmektedir.

Politik yeti ölçeği 4 farklı boyuta sahip olup iki farklı sonucu içermektedir. İlki bu yeteneğe sahip olunup olunmadığı, ikincisi ise bu yeteneği kullanma motivasyonunun olup olmadığıdır.

Sosyal Beceriklilik

Politik yeti envanterinin 5.7.16.17 ve 18. soruları sosyal becerikliliği ölçmektedir. Bu boyuttan düşük puan alınması başkalarının davranışlarındaki niyet ve motivlerin düşük düzeyde anlaşıldığı veya anlamak için pek istekli olunmadığı anlamına gelmektedir. Düşük puan aynı zamanda, kişinin kendisini başkalarına takdim etme konusunda çok az sezgi ve kavrayışa sahip olunduğunu, başkalarını etkilemek için ne yapılması ve söylenmesi gerektiğinin her zaman bilinmediğini gösterir.

Orta puan, insanları anlama konusunda yeteneğin tatmin edici düzeyde olduğuna işaret ettiği gibi, insanların motivasyonlarını anlama ve sahip olabilecekleri gizli gündemleri fark etme konusunda da yeterli beceri olduğu anlamına gelmektedir. Orta puan, başkalarının nasıl etkileneceği konusunda yeterli düzeyde sezgi ve kavrayışa sahip olunduğunu; ayrıca başkalarını etkilemek için ne yapılması ve söylenmesi gerektiğinin çoğunlukla bilindiğini göstermektedir.

Yüksek puan, insanları anlama, motivasyonlarını hissetme ve her türlü gizli gündemlerini sezmede mükemmel bir beceriye sahip olunduğu anlamına gelmektedir. Kişinin başkalarına karşı kendini nasıl takdim edeceği konusunda sıra dışı bir sezgiye ve kavrayışa sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca başkalarını etkilemek için tam olarak ne söylenmesi ve yapılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor olabileceği anlamına gelmektedir.

Kişilerarası Etki

Ölçeğin 2,3,4 ve 12. soruları kişiler arası etkiyi ölçmektedir. Bu alt boyutta alınan düşük puan insanların kişi ile birlikteyken rahat ve huzurlu hissetmelerini sağlamada oldukça düşük beceri ve motivasyona sahip olunduğu anlamına gelmektedir. Kişinin iş yerinde akıcı bir iletişim tarzı sergileyemeyebileceği ve muhtemelen bir çok insanla iyi ilişkiler ve dostluklar geliştirme konusunda kısıtlı bir

yeteneğe sahip olabileceği düşünülebilir.

Orta puan, kişinin etrafındaki insanları rahat ve huzurlu hissettirmede yeterli düzeyde beceriye sahip olduğunu göstermektedir. Başkaları ile genellikle iyi iletişim kurabiliyordur. Ayrıca çoğu insanla orta düzeyde bir dostluk kurmada orta düzeyde bir beceriye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Yüksek puan, kişinin etrafındaki insanları rahat hissettirme yeteneğinin güçlü olduğunu göstermektedir. Kişi büyük olasılıkla başkaları ile etkili bir iletişim tarzına sahip ve tanıştığı çoğu kişi ile dostça bir ilişki kurabiliyordur. Ayrıca kişinin kendini nasıl sevdireceğini bildiğini ve bu nedenle çoğu insanın çabucak cazibesine kapıldığını gösterir.

Ağ (Network) Yeteneği

Ölçeğin 1,6,9,10,11 ve 15. soruları network yeteneğini ölçmektedir. Bu alt boyutta düşük puan iş yerinde başkaları ile ilişki kurma konusunda kişinin becerilerinin yetersiz olduğunu veya bu ilişkileri geliştirmek için zaman ve çaba harcamaya motivasyonunun olmadığını ifade etmektedir. Düşük puan ayrıca, iş ile ilgili amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak destekleyici geniş bir ağa muhtemelen sahip olunmadığı anlamına gelmektedir.

Ortalama bir puan, başkaları ile iş ilişkileri kurarken zaman ve enerji harcamak için tatmin edici düzeyde beceri ve motivasyona sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca işle ilgili ileriye yönelik amaçları için kişiye yardım edebilecek kişilerden oluşan formel ve informal ağlara yeter düzeyde sahip olduğunu gösterir.

Yüksek bir puan, mükemmel bir network kurucusu olduğu anlamına gelmektedir. Kişinin pozitif iş ilişkileri geliştirmek için hem beceriye hem de gerekli motivasyona sahip olduğunu gösterir. Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler geliştirmede özellikle iyi olduğu anlamına gelmektedir. Kişi, çoğunlukla örgüt içindeki amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmek için kullanacağı formel ve informal bir çok destekleyici bağlantıya büyük olasılıkla sahiptir.

İçtenlik

Ölçekte 8,13 ve 14. sorular içtenliği ölçmektedir. İçtenlik boyutunda düşük bir puan, samimi ve içten görünmenin öneminin yeterince farkında olunmadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca kişinin başka insanlara büyük olasılıkla ilgisi düşük seviyede olup samimi ve içten görünüyorsa kişinin için çok bir değeri bulunmamaktadır.

Ortalama bir puan samimi ve içten görünmenin önemine ilişkin farkındalığın yeter seviyede olduğu anlamına gelmektedir. Büyük olasılıkla kişi, onunla çalışan insanların bir kısmına ilgi gösteriyordur. Ayrıca samimi ve içten olarak algılanmanın da kişi için mantıklı bir anlamı bulunmaktadır.

Yüksek bir puan, kişinin, herkese karşı samimi ve içten görünmenin öneminin oldukça farkında olduğu anlamına gelmektedir. Kişi başkalarına daima içten bir ilgi göstermeyi amaçlıyordur. Ayrıca samimi ve içten görünüyorum olmanın da kişi için çok önemli olduğunu göstermektedir.

3.5.4 Ana Kütle ve Örneklem Süreci

Araştırmada ana kütle TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanları olarak belirlenmiştir. Örneklem olarak da anket yapılacak kişilerin statü, kıdem ve cinsiyet açısından kurumu aynı oranlarda temsil etmesine dikkat edilmiştir. Dolayısı ile anketlerdeki yönetici-çalışan ve kadın-erkek oranlarında kurumun genelindeki oranlar dikkate alınmıştır. Literatürde yer alan kaynaklara göre bu sayıdaki bir kütle için 250-350 arası örneklem genişliği yeterli görülürken, maliyet kısıtlılığının olmaması ve sonuçların daha güvenilir çıkması açısından söz konusu anket 525 kişiye uygulanmıştır. Anket uygulanan bu kişilerin birimler arası dağılımının homojen olması da dikkate alınarak kişiler rastgele örneklem yöntemiyle seçilmiştir.

3.5.5 Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Politik yeti ölçeği anketi TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan 525 kişiye yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Verilerin elektronik ortama aktarılmasından önce, 16 ankette hatalı cevaplama tespit edilmiş olup 509 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package For Social Sciences) 20.0 programı aracılığı ile elektronik ortama aktarılmıştır.

Katılımcı profiline ve anket sorularına verilen cevapların dağılımı frekans analizi ile tespit edilmiştir. Politik yeti ölçeğinin alt boyutları olan sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, network yeteneği ve içtenlik ölçeğinin geneline ilişkin skorlar hesaplanmıştır. Politik yeti ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ilişkin skorların cinsiyet, statü ve kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı cinsiyet için bağımsız

gruplarda t testi, statü ve kıdem için ise tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda farklılık tespit edilmesi halinde farklılığın kaynaklandığı grubu belirlemek için bir çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi yapılmıştır.

3.5.6 Araştırmanın Güvenirliği

Türkçe politik yeti envanterinin dilsel açıdan eşdeğerliğinin sağlanması amacıyla ölçeğin Türkçe çevirisi yapılmıştır. Tekrar İngilizceye çevrilerek orijinali ile karşılaştırmalar sonucu ölçeğin son hali verilmiştir. Politik yeti özellikle yöneticilerin sahip olması beklenen bir özellik olduğundan çeşitli işletmelerin yöneticileri üzerinde test edilmiştir. Bunun için İstanbul'da 13'ü uluslararası olmak üzere, farklı sektörlerden toplam 29 işletmeye uygulanmıştır. Özellikle yöneticilik deneyimi olan 192 çalışana anket uygulanmış ve 155 (%80,7) çalışandan geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonunda yapılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre cronbach alfa değeri 0,863 bulunarak ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu görülmüştür. Geçerlilik çalışması sonrası ise soruların öngörülen faktörleri ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma için uygulanan politik yeti ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güven düzeyinin belirlenmesi adına Chronbach Alfa katsayısı elde edilmiştir.

Tablo 3.2: Araştırmanın güvenirliliği.

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Politik Yeti	18	0,936
Sosyal beceriklilik	5	0,823
Kişilerarası etki	4	0,815
Network Yeteneği	6	0,849
İçtenlik	3	0,866

Sonuçlara göre politik yeti ölçeğinin geneli için güven düzeyi %93,6; sosyal beceriklilik alt boyutu için güven düzeyi %82,3; kişilerarası etki alt boyutu için güven düzeyi %81,5; network yeteneği için güven düzeyi %84,9; içtenlik alt boyutu için güven düzeyi ise %86,6'dır.

Ölçeğin tümü ve alt boyutları için elde edilen güven düzeyi yeterli seviyededir.

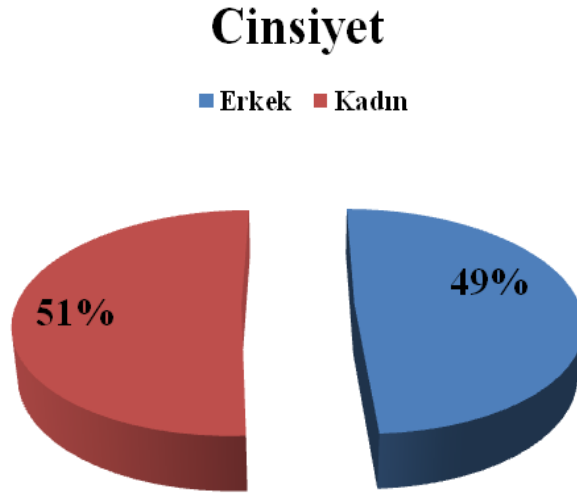
3.6 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma ile ilgili yapılan analizlerin sonuçları ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

3.6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular ve Değerlendirilmesi

Katılımcılara ait bilgiler incelendiğinde, 509 cevaplayıcının statü, kıdem ve cinsiyet bilgileri aşağıdaki tablolarda verildiği gibidir.

Katılımcıların profili incelendiğinde %49,1'inin erkek, %50,9'unun ise kadın olduğu görülmektedir.



Şekil 3.2: Cinsiyete göre katılımcıların profili.

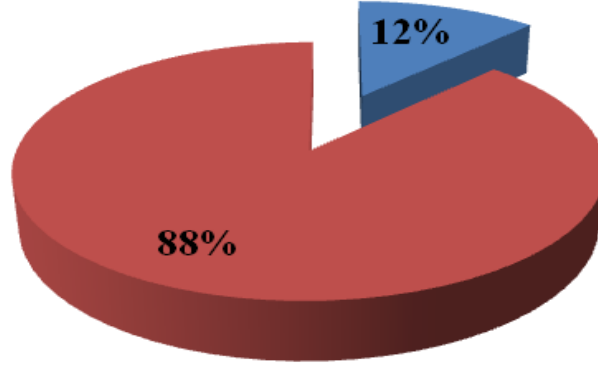
Tablo 3.3: Cinsiyete göre frekanslar.

		n	%
Cinsiyet	Erkek	250	49,1
	Kadın	259	50,9
	Total	509	100,0

Çalışmaya katılanların %87,8 i çalışan, %12,2 si ise yönetici pozisyonundadır.

Pozisyon

■ Yönetici ■ Çalışan



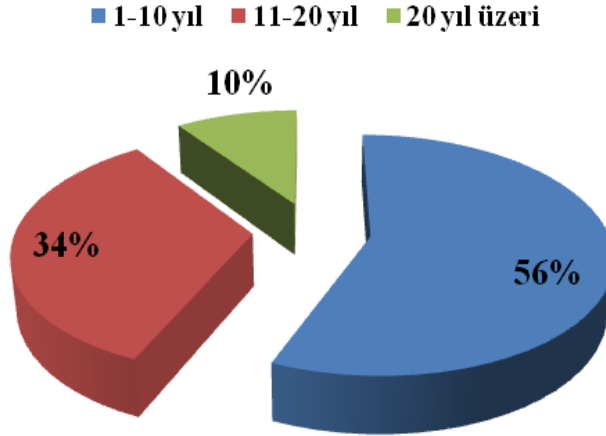
Şekil 3.3: Statüye göre katılımcıların profili.

Tablo 3.4: Statüye göre frekanslar.

		n	%
Statü	Yönetici	62	12,2
	Çalışan	447	87,8
	Total	509	100,0

Kıdem dağılımına bakıldığında en büyük grubu %56,4 ile 1-10 yıl arası çalışanlar oluştururken bunu %33,8 ile 11-20 yıl arası çalışanlar ve %9,8 ile 20 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

Kıdem



Şekil 3.4: Kıdeme göre katılımcıların profili.

Tablo 3.5: Kıdeme göre frekanslar.

		n	%
Kıdem	1-10 yıl	287	56,4
	11-20 yıl	172	33,8
	20 yıl üzeri	50	9,8
	Total	509	100,0

3.6.2 Katılımcıların Politik Yetisine Dair Bulgular ve Değerlendirilmesi

Ölçek maddelerine verilen cevaplar 1 ile 7 arasında kodlanırken 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” u ifade etmekte, 7 ise “Kesinlikle Katılıyorum”u ifade etmektedir. Bu kapsamda incelendiğinde bulunan sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 3.6: Katılımcıların politik yetisi.

	1		2		3		4		5		6		7	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	36	7,1%	80	15,7%	96	18,9%	105	20,6%	97	19,1%	48	9,4%	47	9,2%
Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim	13	2,6%	26	5,1%	63	12,4%	126	24,8%	86	16,9%	97	19,1%	98	19,3%
Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	8	1,6%	22	4,3%	54	10,6%	85	16,7%	99	19,4%	110	21,6%	131	25,7%
Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	19	3,7%	12	2,4%	46	9,0%	115	22,6%	125	24,6%	79	15,5%	113	22,2%
İnsanları çok iyi analiz ederim.	8	1,6%	33	6,5%	64	12,6%	94	18,5%	113	22,2%	104	20,4%	93	18,3%
İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	28	5,5%	59	11,6%	74	14,5%	81	15,9%	99	19,4%	93	18,3%	75	14,7%
Başkalarının özellikle temel motivelerini ve gizli göndermelerini iyi sezerim.	21	4,1%	51	10,0%	77	15,1%	130	25,5%	108	21,2%	81	15,9%	41	8,1%
Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.	17	3,3%	15	2,9%	24	4,7%	81	15,9%	75	14,7%	121	23,8%	176	34,6%
İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaş ağı geliştirdim.	15	2,9%	41	8,1%	67	13,2%	116	22,8%	78	15,3%	91	17,9%	101	19,8%
İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.	20	3,9%	73	14,3%	70	13,8%	125	24,6%	62	12,2%	83	16,3%	76	14,9%
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırıyorum	20	3,9%	38	7,5%	82	16,1%	137	26,9%	108	21,2%	79	15,5%	45	8,8%
Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	14	2,8%	17	3,3%	61	12,0%	151	29,7%	123	24,2%	97	19,1%	45	8,9%
İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	15	2,9%	11	2,2%	29	5,7%	87	17,1%	89	17,5%	103	20,2%	175	34,4%
İnsanlara ilgimin içten olmasına dikkat ederim.	16	3,1%	6	1,2%	31	6,1%	90	17,7%	104	20,4%	105	20,6%	157	30,8%
İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantıları ve ilişkilerimi kullanmakta başarılıyım.	9	1,8%	30	5,9%	62	12,2%	121	23,8%	89	17,5%	108	21,2%	90	17,7%
Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim	15	2,9%	36	7,1%	63	12,4%	114	22,4%	99	19,4%	103	20,2%	79	15,5%
Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyim.	17	3,3%	22	4,3%	59	11,6%	121	23,8%	115	22,6%	113	22,2%	61	12,0%
İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	20	3,9%	29	5,7%	48	9,4%	79	15,5%	83	16,3%	132	25,9%	118	23,2%

Tablo 3.7: Ölçek alt boyutlarına ilişkin özet istatistikler.

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Politik Yeti	509	1.33	7.00	4.79	1.11
Sosyal Beceriklilik	509	1.20	7.00	4.73	1.22
Kişilerarası Etki	509	1.50	7.00	4.89	1.23
Network Yeteneği	509	1.20	7.00	4.44	1.26
İçtenlik	509	1.00	7.00	5.41	1.40

3.6.3 Katılımcıların Politik Yetisi ile Statü, Kıdem ve Cinsiyetle Olan İlişkinine Dair Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların politik yetisi ve statü, kıdem ve cinsiyetle olan ilişkisine dair bulgulara ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Ayrıca alt boyutlarının karşılaştırması yapılmıştır.

3.6.3.1 Cinsiyete göre politik yeti ölçeği ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Politik Yeti Ölçeğinin Cinsiyete Göre Karşılaştırması

Politik yeti skorunun cinsiyetlere göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığının tespiti bağımsız gruplarda t testi ile araştırılmıştır. Yukarıda verilen tabloya göre erkeklerin politik yeti puan ortalaması 7 üzerinde 4,77 iken, kadınların ortalaması 4,80'dir.

Tablo 3.8: Politik yeti ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması

Cinsiyetiniz		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Politik Yeti	Erkek	250	4.77	1.13	0.07
	Kadın	259	4.80	1.10	0.07

Ortalamaların arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit eden bağımsız gruplarda t testi sonuçlarının verildiği aşağıdaki tabloya göre kadın ve erkeklerin politik yeti dereceleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 3.9: Cinsiyete göre T testi sonuçları

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
Politik Yeti	Eşit Varyans Varsayımı	.289	.591	-.246	507	.81	-.02	.10	-.22	.17
	Farklı Varyans Varsayımı			-.246	505.127	.81	-.02	.10	-.22	.17

Sosyal Beceriklilik Alt Ölçeğinin Cinsiyete Göre Karşılaştırması

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından biri olan sosyal beceriklilik ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile ölçülmüştür. Erkeklerin sosyal beceriklilik ortalama puanı 7 üzerinden 4,74 iken, kadınların ortalama sosyal beceriklilik puanı 7 üzerinden 4,71'dir.

Tablo 3.10: Sosyal beceriklilik alt ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması.

Cinsiyetiniz		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Sosyal Beceriklilik	Erkek	250	4.7472	1.188	0.075
	Kadın	259	4.7174	1.249	0.078

Kadın ve erkeklerin ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığına dair yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre, cinsiyetler arasında sosyal beceriklilik açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kadın ve erkeklerin aynı seviyede ve orta düzeyde; insanları anlama konusunda yeteneğin tatmin edici düzeyde olduğuna işaret ettiği gibi, insanların motivasyonlarını anlama ve sahip olabilecekleri gizli gündemleri fark etme konusunda da yeterli beceri olduğu anlamına gelmektedir. Orta puan, başkalarının nasıl etkileneceği konusunda yeterli düzeyde sezgi ve kavrayışa sahip olduğunu; ayrıca başkalarını etkilemek için ne yapılması ve söylenmesi gerektiğinin çoğunlukla bilindiğini göstermektedir.

Tablo 3.11: Cinsiyet sosyal beceriklilik alt ölçeğine göre T testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
Sosyal Beceriklilik	Eşit Varyans Varsayımı	.885	.347	.276	507	.78	.03	.11	-.18	.24
	Farklı Varyans Varsayımı			.276	506.888	.78	.03	.11	-.18	.24

Kişilerarası Etki Alt Ölçeğinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından biri olan kişilerarası etki ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile ölçülmüştür. Erkeklerin kişilerarası etki ortalama puanı 7 üzerinden 4,87 iken, kadınların ortalama kişilerarası etki puanı 7 üzerinden 4,91'dir.

Tablo 3.12: Kişilerarası etki alt ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması.

Cinsiyetiniz		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Kişilerarası Etki	Erkek	250	4.87	1.24	0.08
	Kadın	259	4.91	1.22	0.08

Kadın ve erkeklerin ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığına dair yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre, cinsiyetler arasında kişilerarası etki açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kadın ve erkeklerin aynı seviyede ve orta düzeyde olduğu, kişinin etrafındaki insanları rahat ve huzurlu hissettirmede yeterli düzeyde beceriye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Başkaları ile genellikle iyi iletişim kurabiliyordur. Ayrıca çoğu insanla orta düzeyde bir dostluk kurmada orta düzeyde bir beceriye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.13: Cinsiyet kişilerarası etki alt ölçeğine göre T testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
Kişilerarası Etki	Eşit Varyans Varsayımı	.037	.847	-.340	507	.73	-.04	.11	-.25	.18
	Farklı Varyans Varsayımı			-.340	505.522	.73	-.04	.11	-.25	.18

Network Yeteneği Alt Ölçeğinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından biri olan network yeteneği ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile ölçülmüştür. Erkeklerin network yeteneği ortalama puanı 7 üzerinden 4,44 iken, kadınların ortalama network yeteneği puanı 7 üzerinden 4,45'dir.

Tablo 3.14: Network yeteneği alt ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması.

Cinsiyetiniz		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Network Yeteneği	Erkek	250	4.44	1.29	0.08
	Kadın	259	4.45	1.22	0.08

Kadın ve erkeklerin ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığına dair yapılan ve aşağıdaki tabloda sonuçları verilen bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre, cinsiyetler arasında network yeteneği açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kadın ve erkeklerin aynı seviyede ve orta düzeyde başkaları ile iş ilişkileri kurdukları anlaşılmakta, zaman ve enerji harcamak için tatmin edici düzeyde beceri ve motivasyona sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca kişinin, işle ilgili ileriye yönelik amaçları için kendisine yardım edebilecek kişilerden oluşan formal ve informal ağlara yeter düzeyde sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.15: Cinsiyet network yeteneği alt ölçeğine göre T testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
Network Yeteneği	Eşit Varyans Varsayımı	.632	.427	-.099	507	.92	-.01	.11	-.23	.21
	Farklı Varyans Varsayımı			-.098	502.887	.92	-.01	.11	-.23	.21

İçtenlik Alt Ölçeğinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından biri olan içtenlik ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile ölçülmüştür. Erkeklerin içtenlik ortalama puanı 7 üzerinden 5,35 iken, kadınların ortalama içtenlik puanı 7 üzerinden 5,47'dir.

Tablo 3.16: İçtenlik alt ölçeğinin cinsiyete göre karşılaştırılması.

Cinsiyetiniz		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İçtenlik	Erkek	250	5.35	1.37	0.09
	Kadın	259	5.47	1.42	0.09

Kadın ve erkeklerin ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığına dair yapılan ve aşağıdaki tabloda sonuçları verilen bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre, cinsiyetler arasında içtenlik açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kadın ve erkeklerin aynı seviyede ve orta düzeyde samimi ve içten görünmenin önemine ilişkin farkındalıklarının yeter seviyede olduğu anlamına gelmektedir. Büyük olasılıkla kişi kendisiyle çalışan insanların bir kısmına ilgi gösteriyordur. Ayrıca samimi ve içten olarak algılanmanın da kişi için mantıklı bir anlamı bulunmaktadır.

Tablo 3.17: Cinsiyet içtenlik alt ölçeğine göre t testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
İçtenlik	Eşit Varyans Varsayımı	.202	.654	-1.003	507	.32	-.12	.12	-.37	.12
	Farklı Varyans Varsayımı			-1.004	506.995	.32	-.12	.12	-.37	.12

Cinsiyete göre politik yeti ölçeği ve alt boyutları göz önünde bulundurularak oluşturulan hipotezlerle ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

H1: Politik Yeti ölçeği Cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (RED)

- a. “H_{1.1}: Sosyal Beceriklilik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.
- b. “H_{1.2}: Kişilerarası Etki cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.
- c. “H_{1.3}: Network Yeteneği cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.
- d. “H_{1.4}: İçtenlik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

3.6.3.2 Statüye göre politik yeti ölçeği ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Politik Yeti Ölçeğinin Statüye Göre Karşılaştırılması

Politik yeti skorunun statüye göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığının tespiti bağımsız gruplarda t testi ile araştırılmıştır. Aşağıda verilen tabloya göre yöneticilerin politik yeti puan ortalaması 7 üzerinde 5,02 iken, çalışanların ortalaması 4,75’dir.

Tablo 3.18: Statüye göre politik yeti ölçeğinin karşılaştırılması.

Statünüz (1/2)		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Politik Yeti	Yönetici	62	5.02	1.23	0.16
	Çalışan	447	4.75	1.09	0.05

Ortalamaların arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit eden bağımsız gruplarda t testi sonuçlarının verildiği aşağıdaki tabloya göre yönetici ve çalışanların politik yeti dereceleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 3.19: Statüye göre T testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
Politik Yeti	Eşit Varyans Varsayımı	0.46	0.50	1.81	507	0.071	0.271	0.150	-0.024	0.567
	Farklı Varyans Varsayımı								-0.055	0.598

Sosyal Beceriklilik Alt Ölçeğinin Statüye Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından biri olan sosyal beceriklilik ölçeğinin statüye göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile ölçülmüştür. Yöneticilerin sosyal beceriklilik ortalama puanı 7 üzerinden 4,95 iken, çalışanların ortalama sosyal beceriklilik puanı 7 üzerinden 4,70'dir.

Tablo 3.20: Sosyal beceriklilik alt ölçeğinin statüye göre karşılaştırılması.

Statünüz (1/2)		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Sosyal Beceriklilik	Yönetici	62	4.95	1.27	0.16
	Çalışan	447	4.70	1.21	0.06

Ortalamaların arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit eden bağımsız gruplarda t testi sonuçlarının verildiği aşağıdaki tabloya göre yönetici ve çalışanların sosyal beceriklilik dereceleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Yönetici ve çalışanlar aynı seviyede ve orta düzeyde, insanları anlama konusundaki yeteneklerinin tatmin edici düzeyde olduğuna işaret ettiği gibi, insanların motivasyonlarını anlama ve sahip olabilecekleri gizli gündemleri fark etme konusunda da yeterli beceri sahibi olduğu anlamına gelmektedir. Orta puan, başkalarının nasıl etkileneceği konusunda yeterli düzeyde sezgi ve kavrayışa sahip olduğunu; ayrıca başkalarını etkilemek için ne yapılması ve söylenmesi gerektiğinin çoğunlukla bilindiğini göstermektedir.

Tablo 3.21: Statü sosyal beceriklilik alt ölçeğine göre T testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
Politik Yeti	Eşit Varyans Varsayımı								-0,024	0,567
	Farklı Varyans Varsayımı	0,46	0,50	1,81	507	0,071	0,271	0,150	-0,055	0,598

Kişilerarası Etki Alt Ölçeğinin Statüye Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından biri olan kişilerarası etki ölçeğinin statüye göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile ölçülmüştür. Yöneticilerin kişilerarası etki ortalama puanı 7 üzerinden 5,09 iken, çalışanların ortalama kişilerarası etki puanı 7 üzerinden 4,86'dır.

Tablo 3.22: Kişilerarası etki alt ölçeğinin statüye göre karşılaştırılması.

Statünüz (1/2)		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Kişilerarası Etki	Yönetici	62	5.09	1.32	0.17
	Çalışan	447	4.86	1.22	0.06

Ortalamaların arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit eden bağımsız gruplarda t testi sonuçlarının verildiği aşağıdaki tabloya göre yönetici ve çalışanların kişilerarası etki dereceleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Yönetici ve çalışanlar aynı seviyede ve düzeyde, kişinin etrafındaki insanları rahat ve huzurlu hissettirmede yeterli düzeyde beceriye sahip olduğunu göstermektedir. Başkaları ile genellikle iyi iletişim kurabiliyordur. Ayrıca çoğu insanla orta düzeyde bir dostluk kurmada orta düzeyde bir beceriye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 3.23: Statü kişilerarası etki alt ölçeğine göre T testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
Kişilerarası Etki	Eşit Varyans Varsayımı	0.26	0.61	1.37	507	0.171	0.229	0.167	-0.099	0.556
	Farklı Varyans Varsayımı								-0.125	0.582

Network Yeteneği Alt Ölçeğinin Statüye Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından biri olan network yeteneği ölçeğinin statüye göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile ölçülmüştür. Yöneticilerin network yeteneği ortalama puanı 7 üzerinden 4,69 iken, çalışanların ortalama network yeteneği puanı 7 üzerinden 4,41'dir.

Tablo 3.24: Network yeteneği alt ölçeğinin statüye göre karşılaştırılması.

Statünüz (1/2)		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Network Yeteneği	Yönetici	62	4.69	1.41	0.18
	Çalışan	447	4.41	1.23	0.06

Ortalamaların arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit eden bağımsız gruplarda t testi sonuçlarının verildiği aşağıdaki tabloya göre yönetici ve çalışanların network yeteneği etki dereceleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Yönetici ve çalışanların aynı seviyede ve orta düzeyde başkaları ile iş ilişkiler kurdukları görülürken zaman ve enerji harcamak için tatmin edici düzeyde beceri ve motivasyona sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca kişinin, işle ilgili ileriye yönelik amaçları için kendisine yardım edebilecek kişilerden oluşan formel ve informal ağlara yeter düzeyde sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 3.25: Statü network yeteneği alt ölçeğine göre T testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
Network Yeteneği	Eşit Varyans Varsayımı	1.45	0.23	1.62	507	0.105	0.276	0.170	-0.058	0.610
	Farklı Varyans Varsayımı								-0.099	0.651

İçtenlik Alt Ölçeğinin Statüye Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından biri olan içtenlik ölçeğinin statüye göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile ölçülmüştür. Yöneticilerin içtenlik ortalama puanı 7 üzerinden 5,74 iken, çalışanların ortalama içtenlik puanı 7 üzerinden 5,37'dir.

Tablo 3.26: İçtenlik alt ölçeğinin statüye göre karşılaştırılması.

Statünüz (1/2)		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İçtenlik	Yönetici	62	5.74	1.47	0.19
	Çalışan	447	5.37	1.38	0.07

Ortalamaların arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit eden bağımsız gruplarda t testi sonuçlarının verildiği aşağıdaki tabloya göre yönetici ve çalışanların içtenlik dereceleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Yönetici ve çalışanların aynı seviyede ve orta düzeyde samimi ve içten görünmenin önemine ilişkin farkındalıklarının yeter seviyede olduğu anlamına gelmektedir. Büyük olasılıkla kişi, kendisiyle çalışan insanların bir kısmına ilgi gösteriyordur. Ayrıca samimi ve içten olarak algılanmanın da kişi için mantıklı bir anlamı bulunmaktadır.

Tablo 3.27: Statü içtenlik alt ölçeğine göre T testi sonuçları.

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Farkın std. Hatası	%95 güven aralığı	
									Alt	Üst
İçtenlik	Eşit Varyans Varsayımı	0.02	0.88	1.94	507	0.053	0.366	0.189	-0.004	0.737
	Farklı Varyans Varsayımı								-0.028	0.761

Statüye göre politik yeti ölçeği ve alt boyutları göz önünde bulundurularak oluşturulan hipotezlerle ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

H2: Politik Yeti ölçeği statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir. (RED)

- “H_{2.1}: Sosyal Beceriklilik statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.
- “H_{2.2}: Kişilerarası Etki statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi reddedilmiştir.
- “H_{2.3}: Network Yeteneği statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.
- “H_{2.4}: İçtenlik statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

3.6.3.3 Kıdeme göre politik yeti ölçeği ve alt boyutlarının karşılaştırılması politik yeti ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin kıdeme göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile ölçülmüştür. 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama politik yeti puanı 7 üzerinden 4,68; 11-20 kıdeme olanların ortalama politik yeti puanları 4,99; 20 yıl ve üzeri kıdeme olanların ortalama politik yeti puanı ise 4,72'dir.

Tablo 3.28: Politik yeti ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 güven aralığı		Min.	Mak.
					Alt sınır	Üst sınır		
1-10 yıl	287	4.68	1.17	0.07	4.54	4.81	1.50	7.00
11-20 yıl	172	4.99	0.92	0.07	4.85	5.13	2.33	6.94
20 yıl üzeri	50	4.72	1.26	0.18	4.36	5.08	1.33	6.67
Total	509	4.79	1.11	0.05	4.69	4.88	1.33	7.00

Kıdeme göre politik yeti seviyesinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiş olup sonuçlara göre kıdemler arasında politik yeti açısından anlamlı derecede fark bulunmaktadır ($p<0,0$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre 11-20 yıl kıdeme sahip olan kişilerin politik yeti seviyesi diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 3.29: Kıdeme göre TUKEY testi sonuçları.

	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar arası	10.891	2	5.445	4.470	0.012
Grupiçi	616.344	506	1.218		
Toplam	627.234	508			

Sosyal Beceriklilik Alt Ölçeğinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt ölçeklerinden olan sosyal beceriklilik alt ölçeğinin kıdeme göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile ölçülmüştür. Buna göre 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama politik yeti puanı 7 üzerinden 4,61; 11-20 kıdem olanların ortalama politik yeti puanları 4,93; 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların ortalama politik yeti puanı ise 4,73'tür.

Tablo 3.30: Sosyal beceriklilik alt ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 güven aralığı		Min.	Mak.
					Alt sınır	Üst sınır		
1-10 yıl	287	4.61	1.27	0.08	4.46	4.76	1.40	7.00
11-20 yıl	172	4.93	1.10	0.08	4.77	5.10	2.20	7.00
20 yıl üzeri	50	4.73	1.22	0.17	4.38	5.07	1.20	7.00
Total	509	4.73	1.22	0.05	4.63	4.84	1.20	7.00

Kıdeme göre sosyal beceriklilik seviyesinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiş olup sonuçlara göre kıdemler arasında politik yeti açısından anlamlı derecede fark bulunmaktadır ($p < 0,0$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre 11-20 yıl kıdeme sahip olan kişilerin sosyal beceriklilik seviyesi diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanların, diğerlerinden daha yüksek düzeyde insanları anlama konusunda yeteneklerinin tatmin edici düzeyde olduğuna işaret ettiği gibi, insanların motivasyonlarını anlama ve sahip olabilecekleri gizli gündemleri fark etme konusunda da yeterli beceriye sahip oldukları anlamına gelmektedir. Orta puan, başkalarının nasıl etkileneceği konusunda yeterli düzeyde sezgi ve kavrayışa sahip olduğunu; ayrıca başkalarını etkilemek için ne yapılması ve söylenmesi gerektiğinin çoğunlukla bilindiğini göstermektedir.

Tablo 3.31: Kıdem sosyal beceriklilik alt ölçeğine göre TUKEY testi sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar arası	11.143	2	5.572	3.795	0.023
Grupiçi	742.785	506	1.468		
Toplam	753.928	508			

Kişilerarası Etki Alt Ölçeğinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt ölçeklerinden olan kişilerarası etki alt ölçeğinin kıdeme göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile ölçülmüştür. Buna göre 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama

kişilerarası etki puanı 7 üzerinden 4,80; 11-20 yıl kıdemi olanların ortalama kişilerarası etki puanları 5,09; 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların kişilerarası etki puanı ise 4,78'dir.

Tablo 3.32: Kişilerarası etki alt ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 güven aralığı		Min.	Mak.
					Alt sınır	Üst sınır		
1-10 yıl	287	4.80	1.30	0.08	4.64	4.95	1.50	7.00
11-20 yıl	172	5.09	0.99	0.08	4.94	5.24	2.00	7.00
20 yıl üzeri	50	4.78	1.48	0.21	4.35	5.20	1.50	7.00
Total	509	4.89	1.23	0.05	4.78	5.00	1.50	7.00

Kıdeme göre kişilerarası etki seviyesinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiş olup sonuçlara göre kıdemler arasında kişilerarası etki açısından anlamlı derecede fark bulunmaktadır ($p < 0,0$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre 11-20 yıl kıdeme sahip olan kişilerin kişilerarası etki seviyesi diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle 11-20 yıl arası kıdeme sahip kişilerin etraflarındaki insanları rahat ve huzurlu hissettirmede yeterli düzeyde beceriye sahip oldukları anlamına gelmektedir. Kişi, başkaları ile genellikle iyi iletişim kurabiliyordur. Ayrıca çoğu insanla orta düzeyde bir dostluk kurmada orta düzeyde bir beceriye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 3.33: Kıdeme göre TUKEY testi sonuçları.

	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar arası	9.777	2	4.889	3.248	0.040
Grupiçi	761.530	506	1.505		
Toplam	771.307	508			

Network Yeteneği Alt Ölçeğinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt ölçeklerinden olan network yeteneği alt ölçeğinin kıdeme göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile ölçülmüştür. Buna göre 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama network yeteneği puanı 7 üzerinden 4,33; 11-20 yıl kıdemi olanların ortalama network yeteneği puanları 4,67; 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların ortalama network yeteneği puanı ise 4,36'dır.

Tablo 3.34: Network yeteneği alt ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 güven aralığı		Min.	Mak.
					Alt sınır	Üst sınır		
1-10 yıl	287	4.33	1.32	0.08	4.17	4.48	1.70	7.00
11-20 yıl	172	4.67	1.08	0.08	4.50	4.83	1.30	7.00
20 yıl üzeri	50	4.36	1.38	0.20	3.96	4.75	1.20	6.20
Total	509	4.44	1.26	0.06	4.34	4.55	1.20	7.00

Kıdeme göre network yeteneği seviyesinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiş olup sonuçlara göre kıdemler arasında network yeteneği açısından anlamlı derecede fark bulunmaktadır ($p < 0,0$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 11-20 yıl kıdeme sahip olan kişilerin network yeteneği seviyesi diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle 11-20 yıl arası kıdeme sahip kişilerin diğerlerinden daha fazla düzeyde başkaları ile iş ilişkileri kurdukları görülürken zaman ve enerji harcamak için tatmin edici düzeyde beceri ve motivasyona sahip oldukları anlamına gelmektedir. Ayrıca kişinin, işle ilgili ileriye yönelik amaçları için kendisine yardım edebilecek kişilerden oluşan formal ve informal ağlara yeter düzeyde sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 3.35: Kıdem network yeteneği alt ölçeğine göre TUKEY testi sonuçları.

	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar arası	12.784	2	6.392	4.096	0.017
Grupiçi	789.694	506	1.561		
Toplam	802.479	508			

İçtenlik Alt Ölçeğinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Politik yeti ölçeğinin alt ölçeklerinden olan içtenlik alt ölçeğinin kıdeme göre ortalamaları ve bu ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile ölçülmüştür. Buna göre 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama içtenlik puanı 7 üzerinden 5,31; 11-20 yıl kıdemi olanların ortalama içtenlik puanları 5,61; 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların ortalama içtenlik puanı ise 5,33'tür.

Tablo 3.36: İçtenlik alt ölçeğinin kıdeme göre karşılaştırılması.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt	Üst		
1-10 yıl	287	5.31	1.45	0.09	5.14	5.48	1.00	7.00
11-20 yıl	172	5.61	1.19	0.09	5.43	5.78	2.70	7.00
20 yıl üzeri	50	5.33	1.66	0.24	4.86	5.80	1.00	7.00
Total	509	5.41	1.40	0.06	5.29	5.54	1.00	7.00

Kıdeme göre içtenlik seviyesinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiş olup sonuçlara göre kıdemler arasında içtenlik seviyesi açısından anlamlı derecede fark bulunmamaktadır ($p>0,0$). Bütün kıdem gruplarının aynı seviyede ve düzeyde, samimi ve içten görünmenin önemine ilişkin farkındalıklarının yeter seviyede olduğu anlamına gelmektedir. Büyük olasılıkla kişi, kendisiyle çalışan insanların bir kısmına ilgi gösteriyordur. Ayrıca samimi ve içten olarak algılanmanın da kişi için mantıklı bir anlamı bulunmaktadır.

Kıdeme göre politik yeti ölçeği ve alt boyutları göz önünde bulundurularak oluşturulan hipotezlerle ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

H3: Politik Yeti ölçeği kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. (KABUL)

- “H_{3.1}: Sosyal Beceriklilik kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.
- “H_{3.2}: Kişilerarası Etki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.
- “H_{3.3}: Network Yeteneği kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

d. “H_{3,4}: İçtenlik kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiş

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile iş yaşamında cinsiyet, statü ve kıdemin politik yeti üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Araştırmalar sonucunda politik yeti kavramının, iş yaşamında başkalarını etkin şekilde anlamayı, etkilemeyi ve başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerini yükseltmeyi amaçlayan bir kavram olduğu görülmüştür. İş yaşamında ve politik alanlarda, örgütlerin başarısı ve devamlılığı o örgütlerde bulunan başarılı liderlere bağlıdır. Sürekli değişen ve gelişen dünyada, liderlerin ve yöneticilerin çevrelerini doğru analiz edebilmeleri, karmaşık durumları doğru gözlemleyebilmeleri, karmaşık durumlara uyum sağlayabilmeleri ve meydana gelen değişiklikleri olumsuz bir durum olarak değerlendirmek yerine, bu durumdan fayda sağlamaya odaklanmaları oldukça önemli hale gelmiştir. Bütün bu gerekliliklere baktığımızda, uygun çözüm yolu politik yeti ile sağlanmaktadır.

İş yaşamında çalışanların birbirlerine karşı olumlu duygular hissetmeleri ve bu vesileyle etraflarındaki kişilere olumlu davranışlar sergilemeleri, statü, kıdem, cinsiyet fark etmeden devamlılıklarının sağlanmasını gerektirmektedir.

Politik yeti, bireylerin olumlu duygular içerisinde olmalarında son derece önemli bir etken teşkil etmektedir. Politik yetinin kişiler üzerindeki etkisi iş yaşamında oldukça önemlidir. Politik yeti, cinsiyet kavramında etkili olduğu gibi statü ve kıdem kavramlarında da aynı oranda etkilidir. Bunun nedeni olarak da iş yaşamında genel olarak liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların herhangi bir olay karşısında uyumlu ve etkili bir çözüm elde edebilmeleri aynı zamanda kariyer ve başarıyı sağlayabilmeleri politik yetiyi iyi kavramalarına bağlıdır.

Buradan hareketle yapılan araştırmada politik yeti ölçeğinin yer aldığı bir anket ile cinsiyet, statü ve kıdem değişkenlerinin politik yetiyi etkileyip etkilemediği incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca politik yeti alt boyutları olarak üzerindeki etki tek

tek incelenmiştir. TRT Genel Müdürlüğü merkezi teşkilatı çalışanlarının politik yetileri ölçülmeye çalışılarak cinsiyet, statü ve kıdemlerine göre nasıl değişim gösterdiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların profili incelendiğinde %49,1'inin erkek, %50,9'unun ise kadın, %87,8'inin çalışan, %12,2'sinin ise yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir. Kıdem dağılımına bakıldığında en büyük grubu %56,4 ile 1-10 yıl arası çalışanlar oluştururken bunu %33,8 ile 11-20 yıl arası çalışanlar ve %9,8 ile 20 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların politik yeti sonuçları cinsiyet bazında değerlendirildiğinde; erkeklerin politik yeti puan ortalaması 7 üzerinde 4,77 iken, kadınların ortalaması 4,80'dir. Politik yetinin alt boyutları tek tek incelendiğinde ise, erkeklerin sosyal beceriklilik ortalama puanı 7 üzerinden 4,74 iken, kadınların ortalama sosyal beceriklilik puanı 7 üzerinden 4,71, erkeklerin kişilerarası etki ortalama puanı 7 üzerinden 4,87 iken, kadınların ortalama kişilerarası etki puanı 7 üzerinden 4,91, erkeklerin network yeteneği ortalama puanı 7 üzerinden 4,44 iken, kadınların ortalama network yeteneği puanı 7 üzerinden 4,45, erkeklerin içtenlik ortalama puanı 7 üzerinden 5,35 iken, kadınların ortalama içtenlik puanının 7 üzerinden 5,47 olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Kadın ve erkek ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan t testi sonuçlarına göre cinsiyet ve alt boyutları da dahil olmak üzere politik yeti arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kadınların ve erkeklerin birbirine benzer sonuçlar elde etmesi cinsiyetin, TRT merkez çalışanlarının politik yetisi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların politik yeti sonuçları statü bazında değerlendirildiğinde, yöneticilerin politik yeti puan ortalaması 7 üzerinde 5,02 iken, çalışanların ortalaması 4,75'dir. Politik yetinin alt boyutları tek tek incelendiğinde ise, yöneticilerin sosyal beceriklilik ortalama puanı 7 üzerinden 4,95 iken, çalışanların ortalama sosyal beceriklilik puanı 7 üzerinden 4,70, yöneticilerin kişilerarası etki ortalama puanı 7 üzerinden 5,09 iken, çalışanların ortalama kişilerarası etki puanı 7 üzerinden 4,86, yöneticilerin network yeteneği ortalama puanı 7 üzerinden 4,69 iken, çalışanların ortalama network yeteneği puanı 7 üzerinden 4,41, yöneticilerin içtenlik ortalama puanı 7 üzerinden 5,74 iken, çalışanların ortalama içtenlik puanının 7 üzerinden 5,37 olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Yönetici ve çalışan ortalamaları arasında anlamlı bir

farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan t testi sonuçlarına göre statü ve alt boyutları da dahil olmak üzere politik yeti arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yöneticilerin ve çalışanların birbirine benzer sonuçlar elde etmesi statünün, TRT merkez çalışanlarının politik yetisi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların politik yeti sonuçları kıdem bazında değerlendirildiğinde, 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama politik yeti puanı 7 üzerinden 4,68, 11-20 kıdemi olanların ortalama politik yeti puanları 4,99, 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların ortalama politik yeti puanı ise 4,72'dir. Politik yetinin alt boyutları tek tek incelendiğinde ise, 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama politik yeti puanı 7 üzerinden 4,61, 11-20 kıdemi olanların ortalama politik yeti puanları 4,93, 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların ortalama politik yeti puanı ise 4,73, 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama kişilerarası etki puanı 7 üzerinden 4,80, 11-20 yıl kıdemi olanların ortalama kişilerarası etki puanları 5,09, 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların kişilerarası etki puanı ise 4,78, 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama network yeteneği puanı 7 üzerinden 4,33, 11-20 yıl kıdemi olanların ortalama network yeteneği puanları 4,67, 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların ortalama network yeteneği puanı ise 4,36, 1-10 yıl kıdemi olanların ortalama içtenlik puanı 7 üzerinden 5,31, 11-20 yıl kıdemi olanların ortalama içtenlik puanları 5,61, 20 yıl ve üzeri kıdemi olanların ortalama içtenlik puanının ise 5,33 olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Kıdem ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre kıdemler arasında politik yeti açısından anlamlı derecede fark bulunmaktadır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre 11-20 yıl kıdeme sahip olan kişilerin politik yeti seviyesi diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir. Alt boyutlara bakıldığında da 11-20 yıl kıdeme sahip olan kişilerin diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Çalışmışlık süresinin farklı olduğu bireyler arasında elde edilen sonuçlar kıdemin, TRT merkez çalışanlarının politik yetisi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev alan 509 kişi üzerinde yürütülen bu çalışmada; cinsiyet ve statü değişkenlerinin politik yeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları ancak kıdem değişkeninin politik yetiyi anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir. Kıdem arttıkça kişilerin

politik yeti ortalamaları da artmaktadır. Politik yeti kavramı, kadın ya da erkek, yönetici ya da çalışan fark etmeksizin çalışmışlık yılıyla paralellik göstermektedir. Kıdemin tecrübeyle ilişkisi kurulduğunda politik yeti ile aralarında doğru orantı olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre kurum içerisinde yapılacak olan yer değiştirme ve atamalarda, pozisyona göre Politik Yeti Envanteri uygulama sonuçları göz önünde bulundurularak, ya da kurum tarafından tüm çalışanlar için uygulanarak elde edilecek sonuçlara göre personel değerlendirmesi yoluna gidilebilir.

Politik Yeti Envanterinin her bir kurum ya da topluluk için farklı sonuçlar verebileceği dikkate alınarak, uygulanacak kütlenin koşulları da göz önünde bulundurularak geçerlilik çalışması yenilenmek kaydıyla ölçekteki ifadelerde bir takım değişiklikler yapılabilir.

Cinsiyet, kıdem ve statü gibi değişkenlere ek olarak, çalışılan birim, medeni durum, kültürel yapı vb. gibi farklı değişkenlere göre politik yetinin farklılaşp farklılaşmadığı araştırılabilir.

Araştırmalar göstermiştir ki politik yetinin, bireylerin bilişsel, duygusal ve davranışsal gelişimini oluşturan hatta eğitim ve sosyalleşme yoluyla şekillendiren, mizaç ve kişisel yeteneklerle yetkinlik veren bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerarası ilişkileri geliştirmede, davranışları etkileyen duygusal salınımların ötesinde bilgi ve becerinin de politik yetiden etkilendiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar ve literatür çalışmaları; politik yetinin kişilerin özgüvenlerini, ayrıca davranış ve duygusal algılarını ve hatta işyeri pozisyonlarını da etkilediği ortaya çıkmıştır.

Yapılan çeşitli çalışmalar sonucu politik yetiye sahip olan özellikle yöneticilerin, yönetim faaliyetini gerçekleştirirken çalışanlar üzerinde oluşturdıkları olumlu etkilerden dolayı o çalışma ortamında bulunan çalışanların iş verimliliği, iş tatmini ve örgütsel sadakatlerinin artmasını sağladıkları ortaya çıkmıştır.

İlerde yapılacak olan literatür araştırmalarına yön verecek şekilde işyerinde politik yeti ile sağlanan özgüven ile birlikte yaşın da politik yeti üzerindeki etkisi araştırılarak gelecekte işletmelerde potansiyeli yüksek bir yönetici kimliği oluşturulabilir.

Bu çalışmanın politik yeti ile cinsiyet, statü ve kıdem gibi çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alması bakımından ilgili literatüre katkı sağlayacağı

düşünülmüştür. İşletmelerde örgütsel iletişim, endüstri-örgüt psikolojisi, kariyer, liderlik gibi kavramlarla ilintili olarak bu çalışma ayrıca farklı disiplinler için de ışık tutmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acker, Joan (1992), "From Sex Roles to Gendered Institutions", *Contemporary Sociology*, Vol. 21, No 5, pp.565-569.
- Ammeter Anthony P. ve Diğerleri, (December 2002), "Toward a Political Theory of Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol.13, Issue 6, s.752.
- Atay, Salim (2009a). *İş Yaşamında Politik Yeti*, İstanbul: Namar Danışmanlık Yayınları.
- Atay, Salim ve Okur, M. Emin, 2011"Political Skill of Narcissistic Leaders", *Chinese Business Review*, Vol.10, No.5.
- Atay, Salim, (2009b), *Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi*, Genişletilmiş Bildiri Özeti: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s. 891-896.
- Atay, Salim, (2009b), *Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi*, Genişletilmiş Bildiri Özeti: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s. 891-896
- Atay, Salim, (Haziran 2010), "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.43, Sayı 12, s.3.
- Berberoğlu, Güneş ve Barış Baraz (1999), "TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş." de Örgüt Kültürü Araştırması", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı: 1 – 2, s. 65-84.
- Blickle Gerhard ve Diğerleri, "Personality, Political Skill, and Job Performance", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.72, Issue.3, (June 2008), s.384.
- Brouer, Robyn L. (2007) "The Role of Political Skill in The Leadership Process-Work Outcomes Relationships", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Florida State University College of Business.), s.41.

- Bryan Turner, S. (2001) *Statü*, (çev: Kemal İnal), Ankara, Ütopya Yayınevi.
- Buchanan, David A. (March 2008), “You Stab My Back, I’ll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour”, *British Journal of Management*, Vol.19, No.1, s.49.
- Carnegie, D. (1936). *How to win friends and influence people*. New York: Simon & Schuster.
- Chen, T., Lin, C. Y. (2013), An Investigation Into The Determinants Of Political Skill Utilization, *The International Journal of Organizational Innovation* Vol 6 Num 1.
- Çalışkan, Sezer Cihan, (2008) “Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,), s.37.
- Çöl, Güner ve Hasan Gül (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, Nisan, s. 291-306.
- Dökmen, Zehra Y (2006), *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul, Sistem Yay.
- Ferris Gerald R. ve Diğerleri, (2000), “Political Skill at Work”, *Organizational Dynamics*, Vol.28, No.4, s.25.
- Ferris Gerald R. ve Diğerleri, (2005) *Political skill at Work: Impact on Work Effectiveness*, Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Ferris Gerald R. ve Diğerleri, (2010) *İş Yaşamında Politik Yeti*, 2. Basım, İstanbul: Namar Yayınları.
- Ferris Gerald R. ve Diğerleri, (Şubat 2005), “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, *Journal of Management*, Vol.31, No.1, s.127.
- Ferris, Gerald R, D. C., Treadway, R. W., Kolodinsky, W. A., Hochwarter, C. J., Kacmar, C., Douglas, & D. D. Frink, (2005). “Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*”, 31,126–152.

Ferris, Gerald R. Frink, D, Galang, Dwight M, Carmen (1993). "Diversity in the Workplace: The Human Resources Management Challenges", *Human Resources Planning*, Vol. 16, No:8, s. 48.

Gerald R, Ferris, - Davidson, S, L. - Perrewe, Pamela L. (2005). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*, Pal o Alto, CA: Davies-Black.

Grant, RM. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd edn, Basil Blackwell: Oxford.

Harris, Kenneth J. Ranida B. Harris ve David M . Eplion, (May 2008), "Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol.8, No.2, s.94.

Higgins Chad A. ve Timothy A. Judge, (2004), "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.4, s.628.

http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/nkaslan31.pdf

<http://www.trt.net.tr/Kurumsal/s.aspx?id=tarihce>

Isaacson, Walter, 2004; *Benjamin Franklin: An American Life*, New York: Simon & Schuster

İzgar, Hüseyin (2008), "Okul Yöneticilerinde ĞĞ Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, s. 317-334.

Jawahar, I. M . Thomas H. Stone ve Jennifer L. Kisamore, (2007), "Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions", *International Journal of Stres Management*, Vol.14, No.2, s.142.

Joseph Fichter, (2006) *Sosyoloji Nedir?*, (çev: Prof. Dr. Nilgün Çelebi), Ankara, Anı Yayınları.

Kirman, M. Ali (2011), *Din Sosyolojisi Terimleri Sözlüğü*, İstanbul, Rağbet Yayın.

Kolodinsky , Robert W. Wayne A. Hochwarter ve Gerald R. Ferris, (October 2004), "Nonlinearity in the Relationship Between Political Skill and Work Outcomes: Convergent Evidence from Three Studies", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, Issue.2, s.305.

- Kolodinsky, Robert W. - Hochwarter, Wayne A.- Ferris, Gerald R. (2004), "Nonlinearity in the Relationship Between Political Skill and Work Outcomes: Convergent Evidence From Three Studies", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, p. 294-308.
- Mann, S. (1995). Politics and power in organizations: Why women lose out. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 9–15.
- Mayes, Bronston T. Alien, Robert W. (1977); "Toward a Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No: 4, p. 675.
- Meurs, James A. "The Dispositional and Learned Behavior Prediction of Political Skill Dimensions and How Political Skill Affects The Stress Process", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida State University College of Business, 2008), s.30.
- Mintzberg, Henry (1983). *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, s.32.
- Mintzberg, Henry (1985), "The Organization as Political Arena", *Journal of Management Studies*, Yol. 22, p. 133-154.
- Moss Jennifer A. ve John E. Barbuto, Jr., (2010). "Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model", Institute of Behavioral and Applied Management,
- Perrewe Pamela L ve Diğerleri, (Aug 2000) "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", *The Academy of Management Executive*, Vol.14, No.3, , ss.116–117.
- Perrewe Pamela L. ve Debra L. Nelson, (2004), "Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill", *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.4, ss.369–370.
- Perrewe Pamela L. ve Diğerleri, (2004), "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to The Dysfunctional Consequences of Role Conflict", *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.1, s.142.
- Rosen, B., & Lovelace, K. (1991). Piecing together the diversity puzzle. *HR Magazine*, 36, 78–84.

- Snyder, M., (1987). *Public appearances/private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: Freeman.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's*, 140, 227–235.
- Todd, Samuel Y. ve Diğerleri, (June 2009), “Career Success Implications of Political Skill”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.149, No.3, ss.187–195.
- Torstein Veblen, (2005) *Aylak Sınıfın Teorisi*, (çev: Zeynep Gültekin-Cumhur Atay), İstanbul, Babil Yayınları.
- Treadway Darren C. ve Diğerleri, “Leader Political Skill and Employee Reactions”, *The Leadership Quarterly*, Vol.15, Issue.4, (August 2004), s.506.
- Treadway Darren C. ve Diğerleri, “The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior”, *Social Networks*, Vol.32, Issue.2, (May 2010), s.138.
- Valle, Matthew “The Power of Politics - Why Leaders Need to Learn the Art of Influence?”, *Leadership in Action*, Vol.26, Issue.2, (May/June 2006), s.9.
- Yaylacı, Gaye Özdemir (Kış / 2006), “Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, *Bilgi*, Sayı.36, s.93.
- Yongmei Liu ve Diğerleri, (August 2007), “Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-Study Investigation with Convergence”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.71, Issue.1, s.149.
- Yongmei Liu, - Ferris, Gerald R.- Zinko, Robert- Perrewe, Pamela L.- Weitz, Bart Xu, Jun (2007), "Predictors and Outcomes of Political Skill and Reputation in Organizations: A Four-Study Investigation with Convergence", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, p. 46-165.

EKLER

Ek-A: Politik Yeti Envanteri	90
---	-----------

Ek-A: Politik Yeti Envanteri¹

Yönerge: Verilen 7 aşamalı ölçeği kullanarak, her bir ifadeye ne kadar katıldığınızı sizi en iyi tanımlayacak şekilde belirtiniz.

- 1 = KESİNLİKLE KATILMIYORUM
- 2 = KATILMIYORUM
- 3 = KISMEN KATILMIYORUM
- 4 = KARARSIZIM
- 5 = KISMEN KATILYORUM
- 6 = KATILYORUM
- 7 = KESİNLİKLE KATILYORUM

Tablo A-1: Politik yeti envanteri

	1	2	3	4	5	6	7
İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.							
Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.							
Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.							
Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.							
İnsanları çok iyi analiz ederim.							
İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.							
Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.							

¹ Ferris, G.R. , Davidson, S.L. , Perrew, P.L., Atay, Salim, İş Yaşamında Politik Yeti, Namar Danışmanlık, İstanbul 2009.

Tablo A-1 (Devam): Politik yeti envanderi

	1	2	3	4	5	6	7
Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.							
İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.							
İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.							
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.							
Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.							
İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.							
İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.							
İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmakta başarılıyım.							
Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.							
Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.							
İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.							

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sebahat DEMİRCİ
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Duisburg/ALMANYA 15.09.1972
Medeni Hali : Bekar
Adres : TRT Genel Müdürlüğü Oran- Çankaya/ANKARA
E-posta Adresi : seb-ay@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 0 532 477 07 25

EĞİTİM

Lise : Zonguldak TED Koleji, 1991
Lisans : İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi, 1999
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi- İşletme, 2014

MESLEKİ DENEYİM

2000-2001 İstanbul Barosu ile Sakarya Barosu - Stajyer Avukat
2002-2007 Ankara Barosu - Avukat
2007-2008 GSDS Alm.Güv.A.Ş - Genel Müdür
2008-2010 TBMM - Ekonomi Danışmanı
2010-2012 TBMM - Hukuk Müşavirliği, Avukat
2012-2013 TBMM - İnsan Kaynakları, Avukat
2013- TRT - Avukat

YABANCI DİL

İngilizce - Advanced Seviye
Almanca- Advanced Seviye