



**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ GÜÇ İLİŞKİLERİNİN**  
**ALAN KURAMI VE DRAMATURJİK YAKLAŞIM BAĞLAMINDA**  
**İNCELENMESİ**

**Nidan OYMAN**

**Doktora Tezi**

**Eskişehir, 2016**



**ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ GÜÇ İLİŞKİLERİNİN**  
**ALAN KURAMI VE DRAMATURJİK YAKLAŞIM BAĞLAMINDA**  
**İNCELENMESİ**

**Nidan OYMAN**

**Doktora Tezi**

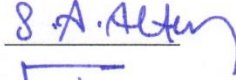
**Danışman: Prof. Dr. Selahattin TURAN**

**Eskişehir, 2016**

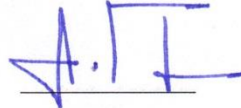
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Nidan OYMAN tarafından hazırlanan “Türk Yükseköğretim Kurumlarındaki Güç İlişkilerinin Alan Kuramı ve Dramaturjik Yaklaşım Bağlamında İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 07/03/2016 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı : Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN



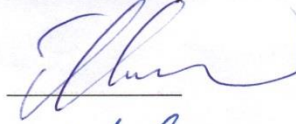
Danışman: Prof. Dr. Selahattin TURAN



Üye: Yrd. Doç. Dr. Mustafa SEVER



Üye: Yrd. Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK



Üye: Yrd. Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ



  
Prof. Dr. Ahmet AYPAY  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## Teşekkür

Uzun ve zorlu bir yolculuk sonunda tamamladığım bu tezin, benim dışımda doğrudan ve dolaylı olarak birçok kişinin emeği ve özverisi sonucu ortaya çıktığını söylemeliyim. Bu yüzden herkese teşekkürlerimi iletiyorum. Ancak benim için öncelikli olan birkaç kişiyi bu sayfada onurlandırmak istiyorum.

Lisansüstü eğitimim boyunca danışmanlığımı yapan, her türlü aykırı fikrime, yaramazlığıma ve inatçılığıma rağmen danışmanım olmaktan ve beni desteklemekten asla vazgeçmeyen çok saygıdeğer hocam Prof. Dr. Selahattin Turan'a,

Bir eğitim doktoru olana kadar ki süreçte bilgileri, fikirleri ve özverileriyle beni yetiştiren ve yönlendiren, onların öğrencisi ve meslektaşısı olmaktan gurur duyduğum çok değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet Şişman, Prof. Dr. Ahmet Aypay ve Prof. Dr. Ayhan Aydın'a,

Tez çalışma sürecimde, benim için çok değerli olan fikirleri ve katkılarıyla bu tezin ortaya çıkmasında emeği olan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Mustafa Sever ve Yrd. Doç. Dr. İlknur Şentürk'e,

Bu zorlu yolculukta manevi destekleriyle beni motive eden ve yalnız bırakmayan sevgili dostlarım ve çalışma arkadaşlarıma,

Bu tez çalışmasında katılımcı olmayı kabul eden ve böyle bir dönemde çok samimi ve kıymetli paylaşımlarıyla bu tezin ortaya çıkmasında bana destek veren, adlarını burada açıklayamadığım cesur akademisyenlere,

Son olarak hayata gözlerimi açtığımдан beri yanımda olan, sonsuz sevgi, destek ve fedakarlıklarıyla beni asla yalnız bırakmayan, hayatımın en değerli varlıkları annem ve babama en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Siz olmasaydınız ben olmazdım. Bu tez belki yine yazılırdı ama böyle değil...

**Anneme ve Babama**



## **Türk Yükseköğretim Kurumlarındaki Güç İlişkilerinin Alan Kuramı ve Dramaturjik Yaklaşım Bağlamında İncelenmesi**

### **Özet**

**Amaç:** Araştırmanın amacı, akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerini oluşturan, yeniden üreten, dönüştüren, meşrulaştıran, dağılım ve paylaşımını şekillendiren strateji, pratik ve mekanizmaların nasıl anlamlandırıldıklarını ortaya koymak, aynı zamanda akademik alandaki güç ilişkilerinin nasıl inşa edildiği, akademik alanın ve öğretim elemanlarının güç ilişkilerinden etkilenme şekilleri, güç mekanizmalarının uygulanma biçimleri ve akademik alanda güçle baş etme ve güce karşı direnme stratejilerinin neler olduğu, güç ilişkilerinin akademik iklime olan etkisi, bu ilişkiler ve iktidar mücadeleleri bağlamında nasıl bir akademik/kurumsal alan kurulduğunu Bourdieu'nün Alan Kuramı ve Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımı bağlamında incelemektir.

**Yöntem:** Yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerini akademisyenlerin deneyimlerine dayalı olarak incelemeyi amaçlayan bu araştırma, fenomenolojik yaklaşım esas alınarak yapılandırılmıştır. Çalışma gurubunu 12 üniversitede görev yapan farklı düzeyden 16 akademisyen oluşturmaktadır. Akademisyenlerle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analiziyle incelenmiştir.

**Bulgular:** Araştırmada verilerin analizi sonucunda; akademik alandaki güç ilişkilerinin temelleri, nedenleri, güç oyunları, güç ilişkilerinin akademik alana etkisi ve güçlü bir akademisyen olmak için öneriler olmak üzere beş temaya ve bu temalara ait 31 kategoriye ulaşılmıştır. Akademik alandaki güç oyunlarına ilişkin belirlenen 38 oyun, dokuz kategori altında güç oyunları temasında sunulmuştur.

**Sonuç:** Akademik alanda ortaya çıkan güç ilişkilerinin temelde iki eksende gerçekleştiği görülmektedir. Birinci eksen bu ilişkilerin iletişim süreçleri ve ilişkiler, karakteristik özellikler, bireysel çıkarlar, sermaye türleri, bu sermayeler bağlamında akademisyenler tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Diğer eksen ise akademisyenler dışındaki; örgütün yapısı, hiyerarşi basamakları, yasal makamlar, akademik unvanlar, akademik gelenek yapısı, atama ve yükseltme kriterleri, siyasi iktidarın akademi üzerindeki etkisi gibi bileşenlerin bu ilişkileri yarattığı düşünülmektedir. Bu iki eksenin birbiriyle etkileşimi sonucu güç konularının ortaya çıktığı, akademik alanın akademisyenleri yönlendirdiği ve akademisyenlerin de bu yapı içerisinde modellenerek alanı meşrulaştırdıkları söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Güç ilişkileri, güç oyunları, örgüt politikaları, örgütsel güç, akademik güç, güçlü akademisyen

## **The Investigation of Power Relations in the Turkish Higher Education Institutions in the Context of Field Theory and Dramaturgical Approach**

### **Abstract**

**Purpose:** The aim of the research is to reveal how academicians explain the meaning of strategies, practices and mechanisms which constitute, reproduce, convert, legitimate, and shape the distribution and sharing of power relations in higher education institutions. At the same time how the construction of power relations in the academic field, exposure forms of academic field and staff from power relations, implementation forms of power mechanism, what are the resistance strategies against power, how academic or institutional field is established in the context of power relations and struggles are examined in the context of field theory and dramaturgical approach.

**Method:** This research which aimed to examine power relations in terms of the experience of academicians in higher education institutions, was structured based on phenomenological approach. The working group of this research consists of 16 academicians from 12 universities who work in different levels. The data obtained from interviews with academicians were analyzed using content analysis.

**Findings:** According to the analysis of the research data, it has been reached that five themes such as fundamentals and causes of power relations in the academic field, power games, the impact of power relations on academic field, recommendations to be a powerful academician, and 31 categories of these themes. At the same time, 38 games determined related the academic field are presented in nine categories under the power games theme.

**Conclusion:** The power relations emerged in the academic field is actualized in two axes. In first axis, these relations are created by academicians in the context of communication process and relationships, characteristics, individual interests and types of capitals. In second axis, the structure of the organization, hierarchy steps, regulatory authorities, academic titles, the structure of academic tradition, appointment and promotion criteria and the impact of political power on academic field are thought to create these relations. As a result of interactions between these two axes, it is said that power positions appeared, academic field direct the academicians and they also legitimate academic field within this structure.

**Key Words:** Power relations, power games, organization politics, organizational power, academic power, powerful academician

## İÇİNDEKİLER

<b>Teşekkür</b> .....	i
<b>Özet</b> .....	iii
<b>Abstract</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	viii
<b>BÖLÜM 1</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı, Problem Durumu ve Önemi .....	1
1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
<b>BÖLÜM 2</b> .....	6
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	6
2.1. Güç Kavramı .....	6
2.2. Örgüt Bağlamında Güç .....	8
2.3. Politika Kavramı .....	18
2.4. Örgüt Bağlamında Politika .....	20
2.5. Politik Davranış / Güç Oyunları .....	25
2.5.1. Astların Güç Oyunları:.....	29
2.5.2. Üstlerin Güç Oyunları:.....	31
2.6. Pierre Bourdieu'nün Alan Kuramı.....	33
2.6.1. Düşünümsellik .....	35
2.6.2. Oyun Metaforu.....	35
2.6.3. Alan Kavramı.....	37
2.6.4. Habitus .....	40
2.6.5. Sermaye .....	44
2.6.6. Sembolik Sermaye.....	45
2.6.7. Pratik Kavramı .....	46
2.6.8. Çıkar Kavramı.....	47
2.6.9. Homo Academicus.....	48
2.7. Erving Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımı.....	51
2.7.1. Aktör .....	53
2.7.2. Performans .....	54
2.7.3. İzleyici .....	57
2.7.4. Takım .....	58
2.7.5. Sahne.....	59
2.7.6. Ayrık roller .....	61



2.7.7. İzlenim Denetimi .....	62
<b>BÖLÜM 3</b> .....	64
<b>YÖNTEM</b> .....	64
3.1. Araştırmanın Deseni .....	64
3.1.1. Fenomenolojik Yaklaşım .....	64
3.2. Katılımcıların Belirlenmesi.....	67
3.3. Görüşme Sorularının Belirlenmesi .....	68
3.4. Veri Analizi.....	69
3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	72
3.5.1. İç Geçerlilik .....	72
3.5.2. Dış Geçerlilik.....	73
3.5.3. Güvenilirlik.....	73
3.6. Araştırmacının Rolü.....	74
<b>BÖLÜM 4</b> .....	76
<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	76
4.1. Akademik Alandaki Güç İlişkilerinin Temelleri .....	76
4.1.1. Hiyerarşi.....	76
4.1.2. İletişim .....	82
4.1.3. Cinsiyet .....	88
4.1.4. Sermaye .....	94
4.1.5. Platformlar .....	98
4.1.6. Güç Konumları .....	101
4.2. Akademik Alandaki Güç İlişkilerinin Nedenleri .....	107
4.2.1. Akademisyenlik Mesleğine Uygun Olmama .....	108
4.2.2. Örgüt Kültürünün Yapısı .....	110
4.2.3. Çıkarlar, İhtiyaçlar ve Beklentiler .....	112
4.2.4. Kişilik Özellikleri .....	116
4.2.5. Kişisel İlişkiler.....	118
4.2.6. Siyasi Etkiler .....	121
4.3. Akademik Alanda Karşılaşılan Güç Oyunları .....	123
4.3.1. Tahakküm Oyunları .....	123
4.3.2. Kabul Görme Oyunları .....	132
4.3.3. Pasif Güç Oyunları.....	141
4.3.4. Kaçış Oyunları .....	153
4.3.5. Güvence Oluşturma Oyunları .....	159
4.3.6. Birliktelik Oyunları.....	169
4.3.7. Karalama Oyunları.....	176

4.3.8. Alanı Koruma Oyunları .....	180
4.3.9. Güç Elde Etme Oyunları.....	190
4.4. Güç İlişkilerinin Akademik Alana Etkisi.....	203
4.4.1. Devlet Memuru Zihniyeti .....	204
4.4.2. Nitelikli Bilimsel Yayın Sorunu .....	207
4.4.3. Akademik Geleneğin Yok Olması.....	210
4.4.4. Üniversite - İktidar İlişkisi.....	217
4.4.5. Değişen Akademisyen Alguları.....	221
4.5. Güçlü Akademisyen Olmak İçin Öneriler .....	224
4.5.1. Güçlü Akademisyenin Akademik Yeterliliği .....	224
4.5.2. Güçlü Akademisyenin İnsan İlişkileri ve İletişim Becerileri.....	227
4.5.3. Güçlü Akademisyenin Politik Stratejileri .....	230
4.5.4. Güçlü Akademisyenin Sosyal Becerileri .....	231
4.5.5. Güçlü Akademisyenin Kişisel Özellikler .....	233
<b>BÖLÜM 5</b> .....	235
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b> .....	235
5.1. Akademik Alandaki Güç İlişkilerinin Temelleri .....	235
5.2. Akademik Alandaki Güç İlişkilerinin Nedenleri .....	241
5.3. Akademik Alanda Karşılaşılan Güç Oyunları .....	245
5.4. Güç İlişkilerinin Akademik Alana Etkisi.....	249
5.5. Güçlü Akademisyen Olmak İçin Öneriler .....	252
5.6. Tartışma .....	254
5.6. Alandaki Güç İlişkilerini Bourdieu'nün Alan Kuramı ve Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımı Bağlamında Yorumlamak.....	257
5.6.1. Bourdieu'nün Alan Kuramı Bağlamında Yorumlamak.....	257
5.6.2. Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımı Bağlamında Yorumlamak .....	261
5.7. Öneriler .....	265
<b>KAYNAKLAR</b> .....	267
<b>EK 1: Görüşme Soruları</b> .....	279
<b>EK 2: Akademik Alandaki Güç Oyunları</b> .....	280

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Akademik Alandaki Güç İlişkilerine İlişkin Elde Edilen Temalar ve Kategoriler .....	71
Şekil 2: Araştırma Süreci .....	75
Şekil 3: Akademik Alanda Güç Mücadelelerinin Gerçekleştirilmesi.....	254



## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

#### 1.1. Araştırmanın Amacı, Problem Durumu ve Önemi

Bu tez çalışmasının konusu akademideki güç ilişkileridir. Bu konudan hareketle araştırmanın temel amacı, akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerini oluşturan, yeniden üreten, dönüştüren, meşrulaştıran, dağılım ve paylaşımını şekillendiren strateji, pratik ve mekanizmaların nasıl anlamlandırıldıklarını ortaya koymaktır. Bu amaçtan hareketle akademik alandaki güç ilişkilerinin nasıl inşa edildiği, akademik alanın ve öğretim elemanlarının güç ilişkilerinden etkilenme şekilleri, güç mekanizmalarının uygulanma biçimleri ve akademik alanda güçle baş etme ve güce karşı direnme stratejilerinin neler olduğu, güç ilişkilerinin akademik iklime olan etkisi, bu ilişkiler ve iktidar mücadeleleri bağlamında nasıl bir akademik/kurumsal alan kurulduğu Bourdieu'nün Alan Kuramı ve Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımı bağlamında incelenecektir.

Güç, günlük yaşamın ve düzenlenmiş davranışların bir parçasıdır. Bireylerin buldukları toplumda ya da çalıştıkları örgütte belirli bireysel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere diğer bireylerle etkileşimde bulunmaları, güç ilişkilerini ortaya çıkarmaktadır (Fairholm, 2009; Mintzberg, 1983). Aynı zamanda güç, örgütlerdeki formal ve informal ilişkilerin bir yönü olarak kabul edilmektedir. Örgütsel anlamda güç; bir amacın gerçekleşmesini ya da bir görevin yapılmasını sağlamak olarak tanımlanabilir. İstenilen örgütsel sonuçlara ulaşmak, diğerlerini bu amacı gerçekleştirmek adına etkileyebilme ve harekete geçirebilme kapasitesine bağlıdır (Clegg, Courpasson & Phillips, 2006). Güç kullanma başka bir ifadeyle, diğerlerinin davranışlarını ve tutumlarını değiştirmeye neden olan bir süreç olarak da görülür. Bu açıdan bakıldığında güç; bütün örgütlü eylemlerin temeli olarak tanımlanabilir (Pfeffer, 1999). Güç ilişkileri etkileşimli, kişiler arası süreçlerdir. Birey gücü kendi kişiliği, bulunduğu konum ya da gruptaki diğerleri ile etkileşimde bulunduğu veya kontrol ettiği kaynaklardan almaktadır (Buchanan, 2008; Fairholm, 2009).

Akademi mekânı olarak bilinen yükseköğretim kurumları yani üniversiteler, iktidar alanındaki genel mücadelelerden tamamen bağımsız kurumlar olmadıkları gibi,

güç ilişkilerinin ve güce ilişkin sayısız pratik ve mekanizmanın da ortaya çıktığı toplumsal örgütlerdir. Bu bağlamda Bourdieu (1988) *Homo Academicus* adlı klasik çalışmasında akademiye kültürel ve sermaye sahibi bireylerin güç ve iktidar mücadelesi verdikleri bir alt alan olarak tanımlamaktadır. Bourdieu'ye göre akademik alan; aileden miras alınan sermaye ve sonradan biriktirilen ekonomik ve siyasi sermayeyi tanımlayan *toplumsal hiyerarşi* ve bunun tam karşısında duran, bilimsel ve entelektüel tanınırlık sermayesini tanımlayan *kültürel hiyerarşi* olarak iki hiyerarşi ilkesi etrafında örgütlenmektedir. Akademiye yönelik yaptığı alan kavramsallaştırmasında; bu alana özgü çeşitli iktidar mücadelelerinin ve sayısız pratiğin ortaya çıktığı bu toplumsal mekânı, düzenlilikleri, yeniden üretilen stratejileri, akademisyenlerce kurulan değerleri yapısal olarak tanımlamaktadır. Alanlar, farklı kaynaklara sahip bireylerin içinde yaşadığı sosyal birimlerden oluşmaktadır. Akademik alanda üniversiteler, fakülteler ve farklı disiplinlerin oluşturduğu yapılar içerisinde ve bu yapıların mevcut kaynaklarını kullanarak otorite, güç ve saygınlık için rekabet eden bireyler bulunmaktadır. Bourdieu; farklı sermaye ve kaynak tiplerinin geçerliliğinin alanların yapısına göre değiştiğini, örneğin akademik alanda kültürel sermayenin diğer bir ifadeyle bilginin, diploma ve sertifikaların daha fazla değerli olduğunu ve akademik alandaki egemenlik mücadelesinde ekonomik sermayeden daha geçerli, anahtar bir kaynak olduklarını ifade etmektedir (Çeğin, 2007a; Göker, 2007; Karakaya, 2012). Bourdieu; güç ve iktidar mücadelelerinin yaşandığı üniversitelerdeki akademisyenleri de iki cephede ele almaktadır. Birinci cephede yer alan *homo academicuslar* kurumdaki makam ve mevkileri için iktidar mücadelesinde olan, akademinin süregelen kültürünü koruyan, akademik alanda popüler ve geçerli faaliyetlerde bulunan akademisyenlerdir. Diğer cephedeki akademisyenler ise iktidarda yer almayan, hatta bu açıdan güçsüz kabul edilebilecek ancak sahip oldukları kültürel sermaye açısından alandaki en güçlü, bilimsel araştırmalara önem veren marjinal entelektüellerdir. Bourdieu oluşturduğu bu kategorilerin yer aldığı alanların tanımlamasını yaparken oyun metaforuna başvurur. Bu bağlamda oyunun oynandığı yer alan olarak tanımlanır ve bu oyundan bazı çıkarlar elde etmek isteyen bireyler oyuna dâhil olmaktadır. Bu çıkarlar *illusio* kavramı yani oyundan bir kazanç elde etmenin umulması ve *doxanın* yani kurallarının sorgulanmaması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin oyuna katılması, alandaki var olan düzenini tanınması ve benimsemesi anlamına gelmektedir. Ayrıca oyunda kullanılmak üzere her oyuncunun elinde, oyuncuyu güçlü kılacak bazı kozlar bulunur ve bu kozlar *sermaye* kavramıyla tanımlanmaktadır. Dolayısıyla ödül ya

da bir çıkar elde etmek için diğerleriyle veya kendi sınırlarıyla yapılan mücadele ve rekabet, oyun metaforuyla karşılanmış olur. Bireye, kendini oyuna kaptırdığında; her ne kadar bireysel olarak mücadele etse de, bir takımın hatta oyunun bir parçası olduğunun farkında olması gerektiğini hatırlatır (Bourdieu, 1988; Bourdieu & Wacquant, 2003).

Bourdieu; toplumsal eylemin ve etkileşimin, yapıları ve toplumda yer alan aktörleri, bu aktörlerin kimliklerini ve izledikleri stratejileri biçimlendirdiğini vurgulayan sembolik etkileşimcilik geleneğinde yetişmiş sosyolog Erving Goffman'dan etkilenmiştir. Bourdieu'nün temel aldığı metafor *oyunlar* iken, Goffman'ın ki *tiyatrodun* ve sosyal hayat kavramını, bireylerin sergiledikleri performanslarla toplumsal düzeni yeniden üretme eğilimi olarak kabul ederler (Calhoun, 2007). Erving Goffman tarafından geliştirilen dramaturjik yaklaşım ve dramaturjik analiz temelde bireyi merkeze alır ve bu yaklaşıma göre dünya, her aktörün rolünü ustalıklarla sergilediği bir tiyatro sahnesi olarak kavramlaştırır. Toplum tiyatro kavramlarından ve mantığından yola çıkarak açıklamaya çalışır. Goffman (2009) toplumdaki bireyleri tiyatro sahnesindeki aktörler olarak ele alır ve bu bireyler arası etkileşimleri tanımlamada ana faktörler; aktör, sahne ve sahne arkasından oluşur. Dramaturjik yaklaşıma göre; bireyin kendini rol aracılığıyla sunması, onun toplumla etkileşimde olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca Goffman (2009), insan etkileşimlerini büyük bir tiyatro oyununun parçası olarak görür. Bu oyundaki aktörler, kendileri için yarar sağlayacak belirli bir izlenim oluşturmak amacıyla izleyicileri ikna etmeye çalışırken, bir yandan da senaryolar, roller, sahne donanımı, kostümler gibi tiyatro kavramlarıyla izleyicilerin algılayabilecekleri yeni bir gerçeklik oluşturmaya çalışmaktadır.

Yükseköğretim kurumları; genel anlamda toplumun ekonomik ve siyasi etkilerine maruz kalan, güç ve iktidar mücadelelerinin oldukça açık bir şekilde hissedildiği toplumsal örgütlerdir. Ancak bu kurumlarda gerçekleşen, alanyazında en çok karşılaşılan tanımıyla örgüt politikalarının, Scott'ın (1995) tanımlamasıyla kamusal senaryoların ya da en yalın haliyle güç oyunlarının örgütte yer alan bütün bireyler tarafından açık bir şekilde hissedilmesine rağmen, bu konunun yüksek sesle tartışılmaması ya da bilimsel çalışma konusu olarak ele alınmaması, örgütteki bireyler ya da gruplar arası iletişim ve etkileşim süreçlerindeki olumsuz politik havanın nasıl dönüştürüleceği, bu stratejilerle nasıl baş edilebileceğine ilişkin çabaları sonuçsuz bırakmaktadır. Güç, politika ve oyun gibi kavramların görmezden gelinmesi ya da daha

ihyatlı bir şekilde yüzeysel olarak ele alınması, örgütsel amaçlara ulaşmada ve örgütü iyi bir noktaya taşımada, artık konuşulamayan ve tartışılmayan bir konu olmaktan uzaklaştırılmalıdır. Dolayısıyla bu örgütlerdeki güç ilişkilerinin incelenmesiyle, güçle en iyi şekilde başa çıkmanın öğrenilmesinin, örgüt politikaları ya da güç oyunlarına yönelik farkındalığın oluşturulmasının, örgüt iklimine farklı açıdan bakmayı, örgütteki ilişki ve durumları anlamada farklı bakış açıları geliştirmeyi sağladığı düşünülmektedir (Mintzberg, 1985; Murray & Gandz, 1980; Russel,1990; Scott, 1995). Akademik örgütlerin nasıl işlediği, tahakküm ve direnme stratejileri gibi güç mücadelelerinin nasıl tanımlandığı, bu mücadelelerin kurumlarda nasıl algılandığı, nasıl oluşturulduğu, hangi amaçlar için kullanıldığı, neden kullanıldığı ve neden bu kadar önemli olduğu öncelikle cevap aranan sorulardır. Bu sorulara aranan cevaplar doğrultusunda, örgütlerin istenilen düzeye getirilmesi, aynı zamanda örgüt amaçlarıyla paralel olarak bireysel çıkarların da olumlu yönde sağlanması, bireylerin kendileri ya da örgütleri için gerekli baş etme stratejilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olması açısından, bahsi geçen konuların tartışılması örgütleri, bu örgütleri oluşturan bireyleri ve bireyler arası ilişki yapılarını daha iyi anlamak için önemli kabul edilmektedir.

Bu noktadan hareketle Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında var olan güç ilişkilerinin, politik yapıların, tahakküm ve direniş stratejilerinin ve bu kurumlarda görev yapan akademisyenlerin bu kavramlara ilişkin algılarının, kullandıkları stratejilerin, davranış biçimlerinin ortaya çıkarılması, en sade haliyle örgütü oluşturan ve örgütü ayakta tutan ilişki dinamiklerinin ele alınması son derece önemli olmakla birlikte, bu ve benzeri konuların araştırma ve bilimsel yayınlarda çok fazla ele alınmadığı, tartışmaktan uzak durulan kavramlar olduğu görülmektedir. Dünyada olduğu gibi özellikle Türkiye’de de sadece eğitim alanında değil, diğer bütün sosyal ve toplumsal alanlarda da bireylerin davranış biçimleri ve iletişim süreçlerindeki politik stratejilerin derinlemesine incelemekten kaçınıldığı, eğitim bilimleri ve özelde eğitim yönetimi alanında yürütülen çalışmalarda bu konu ve kavramlar hakkında kapsamlı ve detaylı çalışmaların olmadığı görülmektedir.

Türkiye’de örgütsel güç ve örgütsel politikaları ele alan bazı çalışmalar mevcuttur (Bayrak, 2001, Bursalı, 2008; Çangarlı, 2009; Demirel & Seçkin, 2009). Eğitim alanında yapılan çalışmalarla (Altinkurt & Yılmaz, 2012; Aslanargun, 2009; Bakan & Büyükmeşe, 2010; Koşar, 2008; Özasan, 2006) birlikte değerlendirildiğinde,

genellikle güç kaynakları ve güç türlerini, özellikle tahakküm makamında bulunanların uyguladıkları stratejileri, aynı zamanda güce ve örgütsel politikalara ilişkin algıyı belirlemeyi konu edinen ilişkiel çalışmalar olduğu söylenebilir. Tahakküm ve direniş stratejilerinin birlikte ele alındığı, özellikle ideolojinin derinden hissedildiği kurumlardan biri olan yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerinin sosyolojik açıdan değerlendirildiği çalışmalara rastlanmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, akademik iklime olan etkisi ve eğitim yönetimi alanında güç ilişkileri üzerine yürütülen tartışmalara katkı sağlaması açısından, aynı zamanda sosyolojik kavramlarla temellendirildiğinden, disiplinler arası bir çalışma olarak da önemli kabul edilmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, Haziran 2015 – Ekim 2016 tarihleri arasında, eğitim fakültesinde görev yapan ve araştırmada yer almaya gönüllü olan 16 akademisyenin paylaşımlarıyla sınırlıdır.



## BÖLÜM 2

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Güç Kavramı

Güç kavramı bireylerin kendilerinin oluşturdukları, etkiledikleri ve aynı zamanda etkilendikleri, insanlığın her döneminde merak ve istek uyandırmış önemli bir olgudur. Aynı zamanda antropoloji, psikoloji, sosyoloji, yönetim ve siyaset bilimi gibi alanlarda çalışmalar yapan araştırmacıların üzerinde durduğu önemli bir konudur (Mani, 1988:1). Güç en genel anlamıyla yetki, hesap verme ve sorumluluk gibi kavramların kaynağı olarak görülmektedir. Yasalar, kurumlar, değerler ve yüzyıllardır yaşanan savaşlar, başarılı liderler, hatta dinlerin bile bir güç mücadelesi sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Hicks & Gullett, 1981:177). Bireyler, istedikleri sonuçları elde etmek için diğer bireylerle etkileşim içinde olmakta ve bu amaçlı etkileşimler sonucu istediklerini yaptırmak adına güç eylemlerine başvurumaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında güç, günlük yaşamın ve davranışların bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır (Fairholm, 2009). Aynı zamanda statü ve kaynak gibi faktörlere bağlı, dışsal olduğu kadar bireyin kendi potansiyeline dayanan, içsel bir etkileme kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır (Shaver, 2003:26). Etkileme, ikna duygusu, başarıma isteği ve yararcılık gibi unsurlar kendi başına bireyler için güç ve güvenin bir kaynağı olarak algılanırken, bireyin katkıda bulunduğunu ve farklılık oluşturduğunu hissetmesi, gücün öznel deneyiminin bir niteliği olarak görülmektedir. Bazı durumlarda özgüven ve özsaygının oluşturulmasında ya da desteklenmesinde de güce ihtiyaç duyulmaktadır (Zalesnik, 1989). Bu bağlamda güç, ikna ve diğerlerini etkileme gibi kavramların bireylerin bilinç ve kişiliklerine derinden işlemiş temel insani olgular olduğu söylenebilir.

Güç ile ilgili literatür incelendiğinde, farklı alanlarda ele alınan bu kavramın farklı bakış açılarıyla değerlendirildiği, bu nedenle güce ilişkin sayısız tanımın yapıldığı görülmektedir. Weber'e (1947:152) göre güç, sosyal ilişkiler içerisindeki bir aktörün diğerlerinin direncine rağmen kendi isteklerini gerçekleştirebilme potansiyeline sahip olmasıdır. Bierstedt'e (1950:30-731) göre güç, insan eylemleri ve sosyal ilişkilerdeki evrensel olgu, görünmez bir kuvvettir. Gücün başlı başına kendisi, tahakküm uygulamalarını mümkün kılan öncelikli kapasitedir. Parsons'a (1956:66) göre güç,

sistemdeki etkileşim bağlamında ihtiyaçları ve hedefleri hayata geçiren ve bu yolla sistemdeki süreçleri etkileyen gerçekçi bir kapasitedir. Dahl (1957:203) ise gücü, bir bireye aslında yapmayacağı şeyi yaptırma yetisi ve bireyler arasındaki ilişkinin sembolik bir gösterimi olarak tanımlar. Bir aktörün gücünün temeli fırsatlar, eylemler ve nesnelere gibi bütün kaynakları içermek ve bunları diğerlerinin davranışlarını etkilemek adına kendi çıkarına kullanabilmektir. Emerson (1962:32) gücü, bireylerin sahip oldukları bir özellik değil, sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Blau (1964:115) ise gücü tanımlarken ikna kavramını ele almaktadır. Ona göre bu iki kavram arasındaki bağlantı çok önemlidir çünkü karşı tarafı ikna etme ve etkileyebilme becerisi güç olarak adlandırılmaktadır. Kaplan (1964:12) gücü, birey ya da grubun diğerlerinin davranışlarını etkileme becerisi olarak ifade etmekte ve diğerlerinin karşı davranış olasılıklarını değiştirdiğini belirtmektedir. Rahim (1989) ve Pfeffer'a (1992:45) göre güç, tek yönlü bir ilişki değildir. Bireyin diğerlerinin davranış, tutum, fikir, amaç, ihtiyaç ve değerlerini yönlendiren ya da kontrol eden, olayların akışını değiştiren, zorlukların üstesinden gelen ve insanların yapmayacakları şeyleri yaptıran potansiyel bir beceridir. Wheatley (1992:28) gücü geleneksel ve örgütsel açıdan ele alarak, bir kuvvet ya da bir kaynak olarak adlandırırken, French ve Bell (1999) bir bireyin ya da grubun bir diğerine olan bağlılığı, ödüllendirme ya da cezalandırma, becerileri kontrol edebilme, zeka ve bilgi, kritik problemlerin çözümü gibi kaynaklara sahip olmaya dair her şey olarak tanımlamaktadır. Güce ilişkin tanımlamalar değerlendirildiğinde, söz konusu kavramın bireyin kendisi dışındaki diğer benliklerin davranış ya da kararlarını etkilemesi, bir ikna becerisi, potansiyel bir kuvvet gibi ifadeler etrafında birleştiği görülmektedir. Ayrıca gücün sosyal ilişkiler ve bireyler arası etkileşimden kaynaklandığı da vurgulanan bir diğer noktadır.

Güç ve gücün uygulanmasına ilişkin çalışmaların yaradılış kadar eskiye dayandığı ileri sürülmektedir. Toffler (1990) gücün asıl yaratıcısının insan olduğunu ve insanla birlikte güç kavramının ortaya çıktığını belirtir. Gücün araştırılmasına yönelik en eski çalışmaların Plato, Sokrates, Sun Tzu, Machiavelli ve Nietzsche gibi filozofların eserlerine dayandığı söylenebilir. İki bin beş yüz yıl önce ünlü filozof savaşçı Sun Tzu, "Savaş Sanatı" adlı eserinde (2010) savaşmadan kazanmak doktrini temelinde rekabetin yapısı ve psikolojisini analiz ederek rakiplere karşı üstünlük sağlamanın yollarına değinmiştir. "Prens" adlı eserinde (2009) Machiavelli, gücü kazanmak ve elde tutmak için bir hükümdarın eylemlerine odaklanmıştır. "Güç İstenci" adlı eserinde (2010)

Nietzsche her türlü değişim, dönüşüm, hareket ve eylemlerin güç istencinin üstünlük kurma tasarısından ibaret olduğunu ifade etmiştir. Ona göre olgular dünyası güç istenci tarafından yönetilmektedir ve var olan her şey bir güç parçası, diğer bir ifadeyle bir güç odağıdır. Her güç odağının bir güç istenci sonucu gücünü arttırmaya çalışması, olgular dünyasında sürekli bir güç mücadelesine yol açmaktadır. Güç konusunda önemli çalışmaları bulunan Pfeffer'a (1992) göre ise, güç ve güç kullanımı tek başına ele alınan bir kavram olmaktan çok, bireylerin toplum içinde yollarını nasıl bulacaklarını, istediklerini nasıl elde edeceklerini belirlemede kullanılmaktadır. Gamson'un (1968) sosyal kontrol ve gücün etkisi konularındaki çalışmaları, 1960'lardan sonraki güç tartışmalarının daha kapsamlı olmasına, güç kavramının yapı, otorite ve politika gibi kavramlarla bütünleşmesine ve birlikte ele alınmasına imkân sağlamıştır. Dolayısıyla güç konusu tarihsel süreç içerisinde hiçbir zaman önemini kaybetmediği, günümüzde daha fazla araştırılan ve merak edilen bir konu haline geldiği söylenebilir. Özellikle kişiler arası güç ve güç uygulamalarına ilişkin çalışmalar ön plana çıkmakta ve örgüt bağlamındaki güç araştırmalarına daha fazla önem verilmektedir.

## 2.2. Örgüt Bağlamında Güç

Sosyal sistemler; sevgi, işbirliği, rekabet, çatışma ve şiddet gibi kavramlar üzerine kurulu bir tarihe sahip olgulardır. Dolayısıyla bireylerin, toplumların, örgütlerin güç ile nasıl etkileştiğini ve gücün nasıl kullanıldığını ortaya koymaktadır (Fairholm, 2009). Örgütler ise; karmaşık ilişkilerin ve belirsizliklerin yaşandığı bir dönüşüm ve rekabet alanı olarak kabul edilmektedir. Örgütler aynı zamanda, karşılıklı bağımlılık ilişkilerine dayalı oluşturulmuş kurumlar, ortaklaşa amaçlara yönelmiş eylemler dolayısıyla bir araya gelmiş insanlar takımı olarak ortaya çıkabilir, gönüllüler tarafından kurulmuş bir kulüp, aile gibi doğal bir biyolojik grup, bir devlet gibi zorlama ya da bir şirket gibi karmaşık bir yapı şeklinde de oluşabilmektedir (Russel, 1990:162).

Dolayısıyla bir örgütün başarılı olmasında ve istenilen sonuçlara ulaşmasında tek bir bireyin eylemlerinden daha fazlasına ihtiyaç duyulmakta, örgütte yer alan bireylerin ortaklaşa hareket etmeleri beklenmektedir. Ortaklaşa hareket ve işbirliği sürecinde bireyler arası yaşanan fikir ayrılıkları sonucunda ya da örgütün hedeflerine yönelik hareket edilmediği durumlarda güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bireylerin sahip oldukları güç düzeylerinin farkında olmak ve bağımlılık kalıplarını doğru bir şekilde analiz etmek önemli görülmektedir. Pfeffer (1999:61) bunu kısaca oyunu

bilmenin yanı sıra, oyuncularını da tanımak gerektiği şeklinde ifade etmektedir. Wheatley (1992) örgütleri tanımlarken makine metaforunu kullanmış, güç kavramından güvenilmez, enerjik, itici bir kuvvet olarak bahsetmiştir. Rasyonel yaklaşıma göre örgütlerde etkinlik ve verimlilik ön plana çıkarken, politik yaklaşımda rekabetin, meşru olmayan stratejilerin, etkilemenin ve iletişim yöntemlerinin önem kazandığı görülmektedir (Pfeffer, 1999).

Bir örgütü analiz etmek için Weber (1947) iki temel soruyu referans almaktadır. Bunlardan ilki örgütlerin somut bir zeminde asimetrik gücü nasıl geliştirdikleri, diğeri ise bu gücün politik olarak nasıl kontrol edildiği üzerinedir. Örgütlerin işleyişi temel olarak güce bağlıdır. Gücün örgütlerdeki faaliyet ve etkinliklerin sağlanabilmesinde önemli bir kavram olduğu, hatta alınan kararlardan örgütün işleyişine kadar gerçekleşen her eylemin bireyler arası bir güç dengesinin ürünü olduğu ifade edilmektedir (Buchanan & Badham, 2008; Dahl, 1957; Hicks & Gullett, 1981). Dolayısıyla güç; bütün örgütlü eylemlerin temeli olarak düşünülürken, gücün kullanımı ise birbirine bağlı sistemler içinde belirli amaçların gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşmak için gerekli olan toplumsal bir süreç olarak kabul edilmektedir (Mintzberg, 1989). Örgüt bağlamında güç, bir şeyin olmasını, yapılmasını sağlama, istenilen örgütsel sonuçlara ulaşma, diğerlerini bu amacı gerçekleştirmek adına etkileyebilme ve harekete geçirebilme, üzerinde kontrol kurma kapasitesi aynı zamanda belirli bir etki ve otoriteye sahip olma şeklinde ifade edilmekte ve örgütsel enerjinin bir göstergesi olarak yansıtılmaktadır (Appelbaum & Hughes, 1998; Brass & Krackhardt, 2012; Buchanan, 2008; Mintzberg, 1985). Diğer yandan örgütlerin her durum ve koşulda var olan bir özelliği, merkezi bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Morand, 1991:2; Pfeffer, 1999:41; Triscari, 2009:53). Bu bağlamda örgüt içindeki güç ilişkilerinin etkileşimli, bireyler arası süreçler olduğu, dolayısıyla bireyin gücünü kendi kişiliği, bulunduğu konumu ya da gruptaki diğerleri ile etkileşimde bulunduğu ve kontrol ettiği kaynaklardan aldığı görülmektedir.

Sosyal bir yapı olarak gücün, hem olumlu hem de olumsuz potansiyele sahip olduğu söylenebilir. Güç bazen manipülasyon, zorlama, kontrol ve zorbalık gibi anlamlara gelirken, bazen de örgütü istenilen amaçlara taşıyan olumlu bir araç olarak kabul edilmektedir. Pfeffer (1999:26) güç kavramının olumsuz kullanımının her zaman problem oluşturmayacağını belirtmektedir. Normal düzeyde kullanıldığında sosyal

sistemde yararlı, değerli ve kabul edilebilir fonksiyonlar üretmektedir. Ancak bu kullanım grup normlarını aştığında güç kavramı bir tehdit, korku, küçümseme, hor görme ve yok etme eylemine, aynı zamanda birey üzerinde hâkimiyet kurma ya da diğerlerine boyun eğdirme hakkına dönüşmektedir (Mintzberg, 1983). Örgütlerin rasyonel yapılar olması gerektiğine yönelik algılar, güç kavramı ve politika gibi olguların, bu yapıları olumsuz yönde etkilediğine ilişkin düşünceleri pekiştirmektedir. Bu bağlamda güç ve politika kavramları bireysel çıkarılara hizmet eden, örgütü başarısızlığa sürükleyen unsurlar olarak görülmektedir. Güce sahip olmanın zorlayıcı ve tahakküm edici şekilde meşrulaştırılması, bireysel haklara zarar veren bir kuvvet olarak algılanması, diğerleri üzerinde bir etkiye sahip olmanın yanı sıra rahatsız edici psikolojik bir baskı oluşturması, bu kavramın kötü ve olumsuz olarak kabul edilmesine ilişkin düşünceleri desteklemektedir. Kabul edilen bu olumsuz algı gücün maskelenmesine yol açmaktadır (Allen, Madison, Porter, Renwick & Mayes, 1979; Dahl, 1957; Pfeffer, 1992; Sussman, Adams, Kuzmits & Raho, 2002; Zaleznick, 1970). Hicks ve Gullett (1981:181) gücü, kadife eldiven içindeki demir yumruk olarak ifade etmekte, güce sahip olmak isteyen bireylerin arzularını, örgüt adına değerli işler yapmak biçiminde dile getirdiklerini belirtmektedir. Kabul edilebilir normlarda güç, yaşamın doğal bir parçası olarak görülmektedir. Diğer taraftan güç; ulaşılmak istenen bir amaç olarak tanımlanırken, aynı zamanda insan ilişkilerini yönetmede tarafsız bir araç olarak da kullanılmaktadır (Fairholm, 2009). Bu bağlamda güç; bireylerin niyetleri doğrultusunda şekillenen, ne iyi ne de kötü, nötr bir kavram olarak tanımlanır (Mintzberg, 1989). Pfeffer (1999:26) güç ancak kendi ellerinde olduğu zaman bireylerin onu olumlu bir araç olarak gördüklerini ancak kendilerine karşı kullanıldığında gücü kötü olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda gücün olumsuz olarak algılanması ve bu konu hakkında yüksek sesle konuşmaktan kaçınılması, örgütlerin yapısı ve işlevinin engellenmesine, kontrolsüz güç dengelerinin ve ilişki dinamiklerinin ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir. Ancak son çeyrek yüzyılda, güç kavramının örgütler için doğal ve zorunlu bir etken olduğu yönündeki görüşlerin önem kazanması, bu konu hakkında bir tutum değişikliği ve yeni kavramlaştırmaların kabulüne yol açmıştır. Bu görüşler doğrultusunda gücün tanımı, elde edilme yolları, ihtiyaç duyulma nedenleri, kullanım alanları ve türleri, savunma mekanizmaları gibi konuların daha fazla gündeme geldiği görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar (Barbuto, Fritz & Marx, 2002; Bursalı, 2008; Harris, Kacmar, Zivnuska & Shaw, 2007; İslamoğlu & Börü, 2007; Latif, Abideen & Nazar, 2011; Nejad, Abbaszadeh & Hassani,

2011; Yukl & Tracey, 1992; Zanzi, Arthur & Shamir, 1991), güç ve güç uygulamalarının örgüt açısından kaçınılmaz olduğu farkındalığının artırılması, bu sayede güç dinamiklerinin ve güç dengelerinin örgüte zarar vermeyecek şekilde tasarlanması ve yürütülmesine ilişkin bir bilincin oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Örgütlerde gücü anlamak ve güç uygulamalarını belirlemek için çeşitli kaynaklardan yola çıkılmaktadır. Örgütlerdeki güç kaynakları, örgütsel yaşamın dinamiğini biçimlendirmede kullanılan, zengin ve çeşitli bileşenler olarak kabul edilir (Hicks & Gullett, 1981: 195). Kültürel köken, cinsiyet ve diğer kişisel özellikleri içeren faktörlerin oynadığı rol, mevki, statü, politikalar, bilgi ve diğer kişisel özellikler örgüt içerisinde bir bireyin gücünü tanımlamada kullanılmaktadır (Triscari, 2009:52). Dolayısıyla örgütteki her bireyin rol tanımı ve statüsü dışında kendi özelliklerine bağlı olarak güç kullanma ve diğerlerini etkileme potansiyeli vardır. Aynı zamanda bireyin örgüt hiyerarşisindeki statüsü, kullandığı davranışsal taktiklerden büyük oranda bağımsız bir kaynak olarak da kabul edilmektedir (Enstrom, 2003:32). Pfeffer'a göre (1999:87) örgütün başarılı olması için gücün nereden kaynaklandığını anlamak, örgütteki bütün aktörlerin gücü kullanma derecesini analiz etmek, bireyin neye karşı mücadele ettiğini bilmek önemlidir. Gücün kaynağını bilmek, bireyin kendi iktidarını kurmayı ve uygulama yeteneğini arttırmayı sağlamak, ihtiyaçlar ve kısıtlı kaynaklar üzerinde kontrol kurmaktır. Güç kavramı genellikle bireyler tarafından bürünülen rol ilişkilerini modelleyen formal tanımlar ve örgütsel otorite yapılarının içine gömülüdür. Bazılarına göre gücü algılamak için kuralların oluşturduğu yapıya, bazılarına göre ise daha çok kişiler arası ilişkiler yönüne bakmak gerekir (Ferris & King, 1991; Grams & Rogers, 1990; Higgins, Judge & Ferris, 2003; Mintzberg, 1985; Van Knippenberg & Steensma, 2003).

Örgütsel yapı ve ilişkiler dışında ele alınan bir diğer kaynak ise bireysel özelliklerdir. Güç aynı zamanda, davranışlarda somutlaşmış bir şekilde ve özellikle yüz yüze etkileşim düzeyinde ortaya çıkmaktadır (Morand, 1991:2; Triscari, 2009:53). French ve Raven (1959) gücün temellerini; ödül gücü, zorlayıcı güç, uzman gücü, referans gücü, yasal güç olmak üzere beş kategoride sınıflandırır. Fairholm (2009) ise gücün temellerini; ödüller üzerinde kontrol, zorlayıcı güç, yasal hakka dayalı emir, güçlü bireyler tarafından tanınırlık, uzmanlık, kritik konumda bulunma, sosyal örgüt, güç kullanma, karizma, merkezi konumda bulunma olarak sınıflandırmaktadır.

Mintzberg'e (1983) göre gücün temelleri; kaynakları kontrol etme, teknik beceri, bilgi, yasallık ve erişim imkânıdır. Pfeffer'a göre (1999:93) güç; kişisel özellikler ve durumsal faktörler temeline dayanır. Beceriklilik, özgüven, duyarlılık, dışadönüklük gibi kavramlar kişisel özellikleri vurgularken, bireyin kişisel özelliklerinden bağımsız olarak sadece doğru yerde bulunarak güce kavuşması durumsal faktörü tanımlamaktadır. Bu bağlamda her koşul için sahip olunması ya da uygulanması gereken tek bir güç kaynağı olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla birey, sahip olduğu güç kaynağını kullanırken kendi kişisel özelliklerini, sahip olduğu kaynakların sınırlılıklarını, etkileyeceği bireyin kişisel özelliklerinin yanında sahip olduğu karşı güç kaynakları ve aradaki ilişkinin niteliğini de göz önüne alarak, duruma uygun güç kaynağını kullanmalıdır.

Gücü anlamak ve yönetmek için Bolman ve Deal (2003), öncelikle örgütleri anlamak gerektiğini ifade eder. Bu bağlamda örgütleri analiz etmede yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik olmak üzere dört çerçeve sunar. Yapısal çerçeve; örgütün amaçları, hedefleri, teknoloji, roller, ilişkiler ve bunların koordinasyonunu kapsayan genel yapısına odaklanır. Bu çerçeveye göre örgütün işleyişini düzenleyen sorumluluklar, iş bölümü, kurallar, prosedürler, sistemler, çevre ve hiyerarşiler ön plandadır. Örgüt bir makine olarak tanımlanır. Yapısal çerçeve, temel alınan kural ve prosedürleri açık ve kesin bir şekilde belirtmek ve gerçekleştirmek için güce odaklanmaktadır. İnsan kaynağı çerçevesi; bireyleri ve onların ilişkilerini anlamayı vurgular. Örgütte yer alan bireyler, farklı ihtiyaçlara, duygulara, korkulara, yargılara, becerilere ve gelişim fırsatlarına sahiptir. Bu anlayışla örgüt ve bireyler arasında bir uyum yakalanabilir, bireylerin ihtiyaçları örgütün ihtiyaçlarına dönüştürülebilir. Bu çerçeveye göre örgüt aile olarak tanımlanır. Politik çerçeve; güç, rekabet ve sınırlı kaynaklara sahip olmayı vurgular. Örgüt bir orman, arena ya da yarışma olarak tanımlanır. Farklı değerler, inançlar, ilgiler, davranışlar ve beceriler, güç ve kaynakların dağılımında zengin bir ortam sunar. Çatışma sadece kaçınılmaz değil, örgütün gelişmesinde sağlıklı ve gerekli bir olgu olarak kabul edilir. Bireyler kendilerini daha çok iş, mevki, kaynak ve bilgi için mücadele eden birer rakip olarak tanımlarlar. Dolayısıyla bir grup kuralları koyan, diğerleri üzerinde sosyal ve politik kontrol sağlayan bir otorite tanımladıklarında ve diğer grup bu kuralları ve kontrolü onaylamadığında çatışmanın gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Sembolik çerçeve örgütsel yaşamı bir drama veya tiyatro olarak tanımlar. Bu çerçeve daha çok ritüel, seremoni,

hikayeler, oyun ve kültüre odaklanır. Anlam, elde edilen sonuçlardan daha önemlidir. Örgütte gerçekleşen durumlar ve süreçler, üretimden ziyade bir izlenim yaratmak için gereklidir. Kurallar, prosedürler ve yönetsel otorite bu çerçevede geri plandadır. Bunun yerine örgütsel etkililiği kültür, semboller ve yaratıcı ruh sağlamaktadır. Bolman ve Deal'ın (2003) çerçeve modelinden yola çıkarak, Hatch (1997) örgütlerde yer alan güç kavramını örgütsel yapı, politik yapı ve sosyal yapı kapsamında ele almıştır. Örgütsel yapıya göre güç, hiyerarşik örgüt yapılarıyla ilişkilidir ve egemenlik kurma, diğerleri üzerinde kontrol sağlama olarak tanımlanmaktadır. Politik yapıya göre örgütsel güç, örgüt politikalarından kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde kurulan ortaklıklar, paylaşılan ilgiler ve amaçlar, kısa ve uzun vadeli hedefler ya da ilişkiler bu amaca hizmet etmektedir. Sosyal yapıdaki bakış açısı ise, gücün bireyler arasındaki ilişkilerden doğduğu yönündedir. Örgütteki ilişkiler çoğunlukla hiyerarşik yapılanmanın sonucunda kurulmuştur ancak amaçlara ulaşma ve görevi gerçekleştirme adına kurulan bağlar sonucu, ilişkilerin yapısı ve yönü değişmiş, daha dinamik ilişkiler oluşturulmuştur.

Örgütlerde güç ve gücün kullanımı, farklı örgüt teorileri bağlamında da incelenmiştir. Bürokratik modele göre güç, örgütte karşılaşılabilecek problemlerle baş edebilmenin yolları hakkında ve kuralları oluşturma süreçlerinde, bireylere yasal olarak verilmektedir. Bireyin örgüt hiyerarşisindeki konumu, sahip olduğu gücün miktarını yansıtmaktadır. Bu konum, çeşitli kurallar ve yetkinin sağladığı güçle meşrulaşmaktadır (Gouldner, 1960). Bağımlılık teorisine göre güç, bağımlı bir ilişkinin sonucudur. Emerson (1962) bir çevresel faktörün diğeri üzerindeki gücünü, aradaki bağımlılık ilişkisiyle açıklamıştır. Buna göre örgütte belirli bir güç ilişkisi kurulmakta ve bağımlı bir ilişkiden dolayı bireyler gücü ellerinde tutmak ve istedikleri zaman kullanmak için bu ilişkiyi kontrol etmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre örgütler varlığını sürdürmek için çevreden kaynak elde etmeye odaklanırlar ve daha büyük sosyal sistemlerin bir parçası olarak kabul edilirler. Kendileri için gerekli olan sayısız kaynak için bu sistemlere bağımlıdırlar. Örgüt dışındaki çevreye olan bu bağımlılık, güç ilişkilerini örgütün dışına taşımaktadır. Bağımlılık teorisi güce sadece örgütteki aktörler arası ilişkiler açısından yaklaşırken, kaynak bağımlılığı teorisi örgüt sınırlarının dışına çıkmaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978). Stratejik olumsuzluk teorisi örgütün içini temel almakta ve örgütteki birimlere odaklanmaktadır. Bu teoriye göre güç, örgütte merkezi bir konumdadır ve bireylere ya da birimlere belirsizliklerle baş edebilme imkânı sağlamaktadır (Hickson, Hinings, Lee, Schneck & Pennings, 1971). Yapısal olumsuzluk



teorisine göre Mintzberg (1983), örgütü; örgütsel ideoloji, resmi otorite yapısı, teknoloji ve uzmanlık, politik olmak üzere dört sisteme ayırır. Bu dört sistem, kişilerarası güç ilişkileri şeklinde rol oynamaktadır. Bu bağlamda her bir güç sistemi, bir diğerinden farklı rol oynamakta ve gücün nasıl ortaya konduğunu yansıtmaktadır. Bu teoriye göre gücün farklı etkilere sahip, farklı türlerde ve farklı sistemlerde nasıl ortaya çıktığını ve kullanıldığını görmek önemlidir. Bahsedilen örgüt teorilerinden yola çıkarak, güç çalışmalarının sadece tek bir teorik perspektiften ele alınmasının verimli olmayacağı, gücün farklı kurumlarda farklı yapılarda ve farklı bireylerde, çok daha farklı bir şekilde ortaya çıkması ve farklı türde kullanılmasının, bunun en büyük göstergesi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda sadece tek bir teori çerçevesinde gücü ele almanın bu konuda yetersiz genellemelere varmayı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütlerdeki güç kullanımı, normal kabul edilen bir süreç olmanın yanı sıra, bireyler ve gruplar arası güce ya da örgüt hiyerarşisindeki bireylerin sahip oldukları statünün kendilerine sundukları ayrıcalıklara odaklanmaktadır (Tannenbaum, 1968). Bir yöneticinin etkililiği ve algılanan yeterliliği, onun iş döngüsündeki çeşitli güç kullanma becerisine bağlıdır. Yöneticiler günlük işlerinde gücü zorlama, etik olmayan ve olumsuz biçimde kullanmak yerine olumlu anlamda nasıl kullanacaklarını öğrenmek zorundadır. Bu açıdan bakıldığında iyi bir yönetici olmak; çok sesliliği akıllıca nasıl ve ne tür bir güç kullanarak yöneteceğini bilmek şeklinde tanımlanmaktadır (Clegg ve ark., 2006; Kaushal, 2010:4). Güç ile yönetmek ise; farklı isteklerin farkında olmak, tanımlamak, saygı duymak, örgütteki üyelerin memnuniyetini sağlamak, aynı zamanda diğerlerinin söylediklerini dinlemek, örgütün başarısı için uygun stratejileri ve taktikleri seçmektir (Wolfe, 1997). Aynı şekilde örgüt bağlamında üstler, genellikle çalışanlara göre daha fazla güce sahip olabilir ve bu gücü sosyal etkileşimler aracılığıyla kullanabilirler. Astlar da bu etkileşimi dengelemek için belirli oranda bir güç kullanırlar. Dolayısıyla örgütün işleyişi için çeşitli düzeylerde güç ve hiyerarşiye ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Kaushal, 2010:4). Ancak örgüt bağlamında güç sadece takipçileri üzerinde liderler tarafından yönetilen etkileme stratejileri değil, aynı zamanda astların kabul dinamikleri ve üstlerinin çalışma ilişkilerinin daha uygun ve kabul edilebilir etkisinin farkındalığına da bağlıdır. Bu durum bir anlamda davranışsal asimetri olarak adlandırılır (Rahim, 1988). Diğer bir ifadeyle güç, bir örgütte sadece üst konumda bulunan yöneticilerin değil, ast konumda olan çalışanların da sahip oldukları çeşitli özellikler ve kaynaklar nedeniyle kullandıkları, hem dikey hem de yatay olarak ortaya çıkan bir olgudur (Clegg

ve ark., 2006). Sadece liderler, üst düzey yöneticiler, yani kısacası güçlü kişiler değil, bütün örgüt üyeleri kendi amaçlarını korumak için güç kullanmaktadır (Fairholm, 2009). Düşük düzeydeki çalışanlar genellikle örgütün kural yapılarını kontrol etmeyi başaramazlar ancak bu kurallara direnmek için, sabotaj ve manipüle etme gibi yöntemlere başvurabilirler (Mechanic, 1962:356). Farklı örgüt türlerinde veya herhangi bir sosyal ya da hiyerarşik ilişkide bireyler, amaçlarını gerçekleştirmek adına diğerlerine yaptırımında bulunurlar. Potansiyel olarak uygulandığında ve davranışsal açıdan incelendiğinde güç, özellikle örgütte yer alan üyelerin günlük sosyal ilişkilerinde de gözlemlenmektedir (Kaushal, 2010:3). Hirschman (1970) bir bireyin ya da grubun herhangi bir örgütte üç farklı türde yer alma stratejisinden bahsetmektedir: (1) Bağlılık: örgütte kalmak ve örgütün kararlarına katılmak, (2) Çıkış: örgütten ayrılmak ve (3) Ses: örgütte kalmak ve sistemi değiştirmeye çalışmak. Dolayısıyla örgütteki her birey güç kullanımına katılmakta, her çalışan kendi çapında bazı güçlere sahip olmakta ve bu güçleri kendisi ya da örgütün çıkarı için kullanmaktadır (Wolfe, 1997). Bu bağlamda bir örgüt, gücünün kaynağını sadece formal rol tanımlarından değil, aynı zamanda örgütteki her bir üyeden alan bir yapı olduğu söylenebilir. French ve Raven (1959) örgütsel gücün sadece formal bir hiyerarşide bulunmadığını, çalışanlarla birlikte var olduğunu ifade etmektedir.

Güç kavramının anlamı felsefi açıdan incelendiğinde, bu kavramın otorite, ikna ve boyun eğme ya da kontrol, kural ve egemenlik ya da örgütsel politikalar gibi tanımlarla aynı sınırlara sahip olduğu görülmektedir (Casy, 1987). Bacharach ve Aiken (1976:629) güç ve otorite arasında bir ilişki olduğunu, ancak gücün bireylere otoriteden daha fazla diğerlerini etkileme kapasitesi sunduğunu ifade etmektedir. Üstlerin etki düzeyinin etkilenmeden astların etki düzeylerinin artabilir ya da azalabilirliği, gücün bir örgütte sonsuz toplama sahip olduğunun, bir diğer ifadeyle güç ve güç kullanımının aynı anlama gelmediğinin bir göstergesidir (Enstrom, 2003:25). Örgütlerde güce ilişkin olarak, konumu gereği güce sahip bir yöneticinin bu gücü kontrol edemediği gibi, çok fazla söz hakkına sahip olmayan bir astın da örgütü kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebileceği mümkündür (Mani, 1988).

Bireylerin ya da grupların güce neden ve nasıl sahip olduklarını anlamaya yönelik çeşitli tartışmalar yürütülmektedir. Bu bağlamda Conrad (1983:186), örgütlerdeki güç ilişkilerini derin yapılar olarak tanımlamaktadır. Bu derin yapılar

gücün açık bir şekilde mitler, semboller ve ritüeller olarak anlaşılmasını kolaylaştırmakta, ayrıca belirli bir örgütteki uygun ya da uygun olmayan eylemlerin ne olduğu hakkındaki varsayımları belirlemektedir. Diğerlerini etkilemek ve güce ihtiyaç duymak, kişisel çıkarların aksine örgüt için iyi şeyler başarma sorumluluğunda da olabilmektedir. Örgütteki bireylerin belirlenmiş rollerinin dışında, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye istekli olmaları gerektiği kabul edilmekte ve görev tanımı dışındaki bu eylemlerin, birey ve örgüt ilişkisindeki güç dengelerini yarattığı düşünülmektedir (Enstrom, 2003:33). Katz'ın (1964:132) da ifade ettiği gibi, örgütte belirlenmiş rol gereksinimlerinin ötesinde, bireylerin resmi rol tanımlarında belirtilmemiş, işbirliğine dayalı, örgütü olası risklere karşı korumayı ve örgütü amaçları doğrultusunda desteklemeyi öngören örgüt yanlısı davranışlar, örgütün hayatta kalması için önemli olan eylemlerdir. Dolayısıyla bütün güç arayıcılarının nörotik, despot ya da sorunlu bireylerden ziyade etkili, donanımlı ve yüksek motivasyona sahip bireyler olabileceğinin de, göz önünde bulundurulması gerekmektedir (McClelland & Boyatzis, 1982).

Gücü elde etmeye yönelik bireyler tarafından duyulan isteğin, bireysel ihtiyaçlarda belirleyici olduğu düşünülmektedir. İhtiyaç kavramı, çevresel etkilerden kaynaklanan, görece değişmez özellikler, iş tutumu ve davranışları tetikleyen, aynı zamanda önemli bireysel ayrılıklara sahip motivasyon araçları ya da tercihler olarak tanımlanır ve güç elde etme isteğini güdüleyen başlıca ihtiyaçlar; başarıma, bağlanma ya da ait olma, özerklik, egemenlik ve bilme ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır (Barbuto ve ark., 2002; Ferris & King, 1991; Zalesnik, 1989). Maslow (1943) her ne kadar doğrudan güce odaklanmasa da güç, ortaya koyduğu teoride fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık görme ve kişisel bütünlük gereksinimlerinin karşılanabilmesi için önemli kabul edilen bir araçtır. Hicks ve Gullett (1981:195) ise güce bir eksikliği telafi etmek, içgüdü olarak daha fazla şeye sahip olmak için ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda güç kazanabilme konusunda bireylerin sahip olduğu motivasyonun önemli olduğu söylenebilir.

Örgütler diğer taraftan kendi kişisel amaçları, değerleri ve ilgi alanlarının başarısına yönelik eylemlere odaklanmış bireyler ve gruplar arasındaki çatışma alanları olarak da tanımlanmaktadır (Burrell & Morgan, 1979:202). Örgütün başarıya ulaşması için bazı ortak amaçlar belirlense de, bu amaçları gerçekleştirme sürecinde birey ya da

gruplar arası uzlaşma, müzakere ve çatışma gibi durumların ortaya çıktığı görülmektedir (Wamsley, 1970:55). Başka bir ifadeyle, bireylerin örgüt sınırları içerisinde işbirliğine dayalı çalışma süreci boyunca sınırlı kaynak, statü farklılıkları, kişisel ihtiyaçların örgütün ihtiyaçlarının önüne geçmesi ya da hedefe ulaşma biçimini kendilerine göre yorumlamaları (Morgan, 1998:193) gibi nedenlerden dolayı çatışma yaşamaları muhtemeldir. Örgüt gibi yapılarda birlikte çalışma zorunluluğu, bireyler arası rol çatışmalarını da beraberinde getirmektedir. Düzensizlik ve çatışmanın fazla görüldüğü bir örgütte, güce olan ihtiyaç da o derece artmaktadır. Gücün arzulanması ve elde edilmesi için motive edici bir kuvvet olarak adlandırılan ihtiyaçların yanı sıra, güç olgusunun belirli şartlar altında bireylerin kişiliklerini oluşturduğu düşünülmektedir (Zalesnik, 1989). Diğer taraftan bireylerin sadece güce sahip olma değil, diğerlerini kontrol etme ihtiyacı da çatışma olgusunu daha baskın hale getirmektedir (Kahn, 1964).

Bir örgütte yer alan birey ya da grupların karar alma, amaçları belirleme, kaynakları kullanma gibi süreçler üzerinde yetki dağılımları ve çeşitli düzeylerde söz hakları bulunmaktadır. Bu dağılım ve yetki düzeyleri, çıkar gruplarının oluşmasında ve muhtemel çatışmaların yaşanmasında birincil önceliğe sahiptir (Mouzelis, 2001:195). Ortaya çıkan çatışmalar, çoğu zaman herkesin görebileceği türde belirgin ve açık, bazen ise günlük olayların içine gömülü şekildedir. Çatışmalar bir anlamda, kendi başlarına örgüt içinde olup bitenin, yaşanan süreçlerin bir göstergesi, aynı zamanda örgütsel olgunluk ve büyümenin de bir işlevidir. Örgütsel çatışma genellikle tutumlarda, değer yargılarında, klişeleşmiş ifadelerde, rollerde, yapıda ve örgütsel kültürün diğer yönlerinde, bunun yanında kişisel, kişilerarası, gruplar ya da rakipler arasında ortaya çıkmaktadır (Grams & Rogers, 1989; Morgan, 1998; Tjosvold & Sun, 2001). Dolayısıyla nedeni ve görüldüğü biçim ne olursa olsun, çatışmanın kaynağı genellikle çıkar farklılıklarında aranmaktadır. Çıkar kavramı örgütsel güç bağlamında amaçlar, değerler, istekler, beklentiler, bunun yanında geliştirmek istenilen ilgi alanları ve korumak ya da erişmek istenilen bir konum olarak tanımlanmaktadır. Bireysel çıkarları korumak ya da bunları gerçekleştirmek için çaba sarf etmeye yönelik tutumlar, örgütsel politik davranışların temeli olarak görülmektedir. Örgüt teorisiyle ilgili alanyazın, örgütün günlük yaşamının politik davranış biçimleri yarattığına ilişkin örneklerle doludur. Politik bakış açısına göre örgütler, ortak hedefe yönelen rasyonel kurumlar olduklarına ilişkin genel düşüncenin aksine, belirli bir amaca yönelik olarak bir araya

gelen farklı çıkar sahiplerinin oluşturduğu gevşek yapıllı ağlar olarak ifade edilmektedir (Bruins, 1999; Mintzberg, 1985; Morgan, 1998; Steensma, 2007).

### 2.3. Politika Kavramı

Politika kavramının kökeninin Eski Yunan'a dayandığı kabul edilmektedir ve bu kavram üzerine çalışmalar yapan, ilk politika bilimcisi olarak bilinen Aristoteles, toplumdaki her sürecin bir politik çerçeveye sahip olmasından dolayı politikayı "bilimlerin efendisi" olarak tanımlamaktadır (Heywood, 2007:5). Pfeffer'a göre (1992:34) politika, potansiyel gücün değerlendirildiği ve farkına varıldığı süreçler, eylemler ve davranışlar, French ve Bell'e (1999) göre, bireylerin kazanıp kaybettikleri, genellikle karar alma, kaynak dağılımı ve çatışma gibi hususların yer aldığı savaş ve güç mücadeleleridir. Diğer taraftan Morgan (1998) politikayı, yararsız olduğuna inanılması gereken kirlili bir dünya olarak ifade ederken, Block (1990:32) bireylerin kendi çıkarları için eylemde bulunmaları süreci olarak tanımlamaktadır. Appelbaum ve Hughes'a (1998) göre politika, güç ve etkileme gibi kavramlarla oynama sanatı olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla politika kavramının ait olduğu bağlama göre farklı anlamlara geldiği söylenebilir. Kamu açısından ele alındığında, farklı değerler ve ilgi alanları tarafından harekete geçirilen, istenilen sonuçlara ve hedeflere ulaşmaktır. Bu bağlamda politika günlük yaşamın vazgeçilemez bir ögesi olarak görülmektedir. Daha öznel bir açıdan ele alındığında ise, bireylerin belirli hedeflere ulaşmak için kendi isteklerini diğerlerine kabul ettirme halidir (Andrews & Kacmar, 2001:348; Kacmar & Baron, 1999:4). En genel anlamıyla politika, bireyler arasındaki güç ilişkileri ve güç mücadelelerini kontrol etmek, diğer yandan içinde yaşanan kuralları oluşturmak, korumak ya da değiştirmek için yapılan faaliyetler bütünüdür. İlgili alanyazında politika; yönetme sanatı, kamu hizmeti, uzlaşma, güç ve kaynakların dağılımı gibi kavramlarla açıklanmaktadır (Buchanan & Badham, 2008; Chen & Fang, 2008:263; Coopey & Bourgoynne, 2000; Gandz & Murray, 1980:238; Heywood, 2007:4; Kacmar & Ferris, 1991). En basit tanımıyla politika, insanlarla nasıl baş edileceğini bilme becerisidir (Buhler, 1994:26).

Politika ve güç kavramlarının ayrılmaz bir bütün olduğunu ifade eden Mulgan'a (1995:38) göre politika, güç kavramının ortadan kaldırılabilecek ya da bir kenara atılabilecek bir olgu olmadığı varsayımı temelinde yükselmektedir. Çünkü güç, bir toplum için doğaldır ve nesnelere biçim verebilmek için yoğurabilirlik neyse, insani

amaçlar için de güç kullanmak o anlama gelmektedir. Güç doğası gereği dinamiktir, bu nedenle egemenlik ve farklılık gibi kavramlar, güç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kapani (1975:3) ve Morgan (1998:178) politika fikrinin, bir toplumdaki farklı çıkarlara sahip bireylere müzakereler yoluyla uzlaşabilecekleri bir araç sağladığını savunmaktadır. Farklı sosyal grupların, farklı istekleri doğrultusunda iktidar üzerindeki etkileri, karşılıklı olarak ortak bir karar etrafında toplanma çabasına dönüşmektedir. Politikanın sadece bir çatışma değil, aynı zamanda bir uzlaşma olduğu da belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle politika bireyler arası fikir ve menfaat ayrılığı sonucu çatışmayla birlikte var olacak bir iktidar mücadelesidir (Brass & Krackhardt, 2012; Clegg ve ark., 2006; Mintzberg, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978). Siyaset bilimi ve pek çok yönetim sisteminin politikayı temel fikir olarak görmesi, zora dayanmayan bir toplumsal düzen oluşturmanın amacı olarak karşıt çıkarların kabul edilmesi ve bu karşıtlıklar arasındaki etkileşimi gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklanmaktadır (Madansky, 2005; Morgan, 1998). Bu tanımlardan yola çıkarak güç ve politika olgularının hem amaç hem de araç olarak kullanılması hususunun gündeme geldiği görülmektedir. Bu bağlamda güç; ihtiyaç duyulan, elde edilmek ve korunmak istenen bir durum olarak tanımlarken, politika ise güce ulaşma süreci ve gücü elde etme çabası olarak ifade edilmektedir. Amaç ve araç açısından değerlendirildiğinde, politikanın bir araç, gücün ise bir amaç olduğu söylenebilir.

Politikaya ilişkin yapılan tanımlar ele alındığında, bu tanımların iki farklı görüş etrafında toplandığı görülmektedir. Görüşlerden biri politikayı, toplumdaki bireyler arası düşünce ve çıkar farklılıklarından doğan bir çatışma olarak tanımlarken, diğer görüş politikayı, toplumda yer alan bütün bireylerin yararına hizmet eden bir toplum düzeni kurma çabası olarak nitelendirmektedir (Kapani, 1975:2). Politika kelimesi genellikle olumsuzlukla bağlantılı olarak düşünülmektedir ancak politik davranış, tanımı gereği oldukça tarafsız bir yapıya sahiptir (Appelbaum & Hughes, 1998). Dolayısıyla kavram hakkındaki olumsuz görüşlerin, her zaman geçerli olmayan karamsar genellemelere yönlendirdiği, diğer görüşlerin ise mevcut olandan ziyade olması istenen bir ideayı yansıttığı için gerçeği bütünüyle kapsama hususunda problemlili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda karmaşık ve çok yönlü sosyal olguların, farklı fikirleri kapsayacak geniş bakış açılarıyla değerlendirilmesinin, kavramların ve olguların anlaşılmasında daha açık ve kapsamlı bir anlayış sunacağı düşünülmektedir.

## 2.4. Örgüt Bağlamında Politika

Örgütsel yaşam karmaşık ilişkilerin ve belirsizliklerin yer aldığı, çeşitli değişim, bireysel istekler ve rekabetin ön planda olduğu (Ertekin & Ertekin, 2003), aynı zamanda güç mücadelelerinin yaşandığı politik bir alandır (Gandz & Murray, 1980:237; Kacmar & Ferris, 1991). Örgüt içerisindeki özneler arası ilişkiler, gücün asimetrisini içermekte ve politik kabul edilmektedir (Coopey & Burgoyne, 2000:872). Pfeffer (1999:17) örgütlerin politik bir yapıya sahip olduğunu, bu nedenle temelde hükümetlere benzediklerini, dolayısıyla hükümetleri anlamak için hükümet politikalarının ele alındığı gibi, örgütleri anlamak için de örgüt politikalarını incelemek gerektiğini ifade etmektedir. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin diğerleri üzerinde güç sahibi olma, etkileme, ikna etme, davranışlarını değiştirme ve istedikleri doğrultuda yönlendirme amacıyla gösterdikleri çabalar (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997:159) çoğu zaman çeşitlilik gösteren belirli çatışmalara yol açmaktadır. Bu açıdan her örgütün, güçten etkilendiği ve kendine özgü politikalar ürettiği görülmektedir.

Örgütsel politikalar, örgütlerde yer alan birey ya da grupların bireysel ya da örgütsel amaçlarını, beklentilerini ya da ihtiyaçlarını korumak ya da genişletmede kullandıkları kasıtlı eylemleri içermektedir (Allen ve ark., 1979:77; Fairholm, 2009). Örgütsel politikanın, örgütte yer alan bireylerin gerçekleştirdiği politik eylemler olarak tanımlanması, örgütsel politikaların ve politik davranışların analiz edilmesinde bazı problemleri de beraberinde getirmektedir. Son çeyrek yüzyılda, örgütler ve örgüt politikaları farklı bakış açılarından ele alınarak incelenmeye başlanmıştır (Bradshaw-Camball & Murray, 1991; Miles, 1980:154; Mintzberg, 1984). Örgüt politikalarına ilişkin alanyazında, politik alanın önemli parçasını oluşturan, politik davranış ve politik algı olmak üzere iki boyuttan söz etmek mümkündür. Bu boyutlardan ilki olan politik davranış, bireylerin örgütlerdeki tepkisel davranışları amaç ve beklentileri korumaya yönelikken, ileriye etkili bir diğer deyişle ileriye yönelik davranışları ise bu amaç ve beklentileri oluşturmaya, kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmeye yöneliktir. Diğer boyut ise, taktiklerden ziyade bireylerin örgütsel politikalara ilişkin öznel algılarına odaklanır. Bu iki kavram, benzer örgüt iklimini tanımlamakta ve aralarında anlamlı bir ilişkinin olması beklenmektedir. Burada önemli olan husus, aradaki ilişkinin doğasıdır. Olasılıklardan biri, bireysel politik davranışın örgüt çevresine yönelik algının belirlenmesinde yardımcı olduğu, diğer bir deyişle politik davranışın, örgütsel politika

algısını etkilediğidir. Bir diğer olasılık ise, bireysel politik algının, politik davranışın şekillenmesinde rol oynaması, kısaca aktörün politika algısının, politik davranışını etkilemesidir (Vigoda & Cohen, 2002:311-313).

Örgütler, içinde var oldukları daha geniş sosyal çevreler gibi karşılıklı ve rekabetçi isteklerin yer aldığı bir alan olarak varlıklarını sürdürürler. Bu bağlamda örgütsel politika, rekabet eden hedeflerin yapısal uzlaşmasına vurgu yapmakta ve bir anlamda yönetmenin merkezi olarak tanımlanmaktadır (Butcher & Clarke, 2002:40). Politika, daha fazla sorgulanmaya ve araştırılmaya ihtiyaç duyulan, örgütler için önemli bir bileşendir. Örgütsel politika, örgüt üyelerinin bireysel ya da grup hedeflerini gerçekleştirmek için diğerlerini doğrudan ya da dolaylı olarak, örgütün resmi standart işleyişinin dışında bir etkileme olgusu ya da diğer bir ifadeyle karar almadaki rasyonel olmayan bir etki olarak tanımlanır (Miles, 1980:154; Witt, Kacmar, Carson & Zivnuska, 2000). Örgütsel politika bir bakıma, farklı alternatiflerin ya da anlaşmazlığın olduğu durumlarda, istenen çıktıları elde etmek için güç kullanma, bu sayede istenilen hedefleri kazanma, bu hedeflere ulaşma eylemleridir (Mayes & Allen, 1977:675; Pfeffer, 1981:7). Farklı yazarlar örgütsel politikayı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bir grup, örgütsel politikayı güç kullanma ve diğerlerini çıkarlar doğrultusunda etkileme formlarıyla ilişkili doğal bir süreç olarak tanımlarken, diğer grup ise politik davranışın, örgütün normları ve amaçları tarafından düzenlenen formal rollerin bir parçası olmak yerine, informal yapılara bağlı, birey ya da grubun çıkarlarının ön planda tutulduğu davranışlar ve sahne arkasında sergilenen eylemler olarak tanımlamaktadır (Burns, 1962:260; Farrell & Petersen, 1982:404; Gandz & Murray, 1980:237; Goffman, 2009; Scott, 1995). İşlevsel ve süreçsel yaklaşıma göre örgütsel politika, bir sapma hatta patolojik bir olgu olarak kabul edilir, çünkü çatışmalara ve düzeni bozan yönetim stratejilerine neden olmaktadır. Bunun aksine eleştirel yaklaşıma göre politik süreç, örgütsel yaşamda anlamlı bir düzenin nasıl kurulacağına dolaylı bir ifadesidir (Coopey & Burgoyne, 2000:870). Butcher ve Clarke (2002:41) örgütlerdeki politik süreci devlet ve örgüt politikaları arasındaki farklara değinerek açıklamaktadır. Devlet politikaları yasal olarak algılanan, daha çok devlet demokrasisi ve destekçilerin yönetilmesiyle bağlantılı, amaçlardaki çatışmanın beklendik ve teşvik edilebilir olduğu, resmi temsilin sistemdeki olumlu süreci olarak algılanır. Örgüt politikaları ise daha çok yasal olmayan, örgüt demokrasisi ve farklı beklentilerin yönetilmesiyle sınırlı, amaçlardaki



uyuşmazlığın kolayca telafi edilemediği, hiyerarşik yapılanmanın etkili olduğu olumsuz bir süreç olarak algılanmaktadır.

Örgütlerde politikaların ortaya çıkmasına ilişkin farklı nedenler ileri sürülmektedir. Morgan (1998:176) otorite, yetki, ast-üst ilişkileri gibi yönetici ve yönetilenlerin etkinliklerini kapsayan durumları politik konular olarak tanımlarken, Ertekin ve Ertekin (2003) örgütteki politikaların merkezileşme, bütünleşme, uzmanlaşma, örgütte adalet, örgüt kültürü, örgüt iklimi, bireysel faktörler, belirsizlik, örgütsel değişme, ast-üst etkileşimleri, iletişim sistemleri gibi kavramlar sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedir. Diğer yandan örgütsel politikanın, diğerlerini etkileme süreçlerinin işlemediği ya da zayıf olduğu, aynı zamanda grup süreçlerinin beklentiler doğrultusunda teşvik edildiği durumlar sonucunda ortaya çıktığı düşünülmektedir (Mintzberg, 1985:134). Miles (1980) politik davranışın görülmesinde; belirsiz amaçlar, sınırlı kaynaklar, teknoloji ve çevre, programlanmamış kararlar ve örgütsel değişim olmak üzere beş temel neden ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Mowday (1978) bir örgütte kararların nasıl verileceğinin kesin olmadığı, alternatiflerin varlığı ve kaynakların sınırlı olduğu durumlarda yüksek düzeyde güce ihtiyaç duyan bireylerin politik davranışta bulunmaya daha fazla eğilimli olduklarını vurgulamaktadır.

Örgütteki politikaların yaşamın bir gerçeği olduğu bütün örgüt üyeleri tarafından bilinmesine rağmen, yöneticiler örgütlerindeki olumsuz politik havayı nasıl dönüştürecekleri ya da bu ortamla nasıl baş edebileceklerine yönelik yüksek sesle konuşmaktan kaçındıkları ifade edilmektedir (Goffman, 2009; Murray & Gandz, 1980:11; Scott, 1995). Buhler'a göre (1994:24) yöneticiler de örgütler kadar politik varlıklardır. Birçok yönetici kendisinin politik olmadığını ve bu tarz meselelerinin içinde yer almayacağını varsaymaktadır. Ancak örgütteki her üye bulunduğu konuma göre belirli derecede politiktir, aynı zamanda yöneticiler de hedeflerine ulaşmak ya da örgütlerini iyi bir noktaya taşımak için politik olmak zorundadırlar. Bu bağlamda politikanın yöneticilere, örgütteki bireylere rağmen bir şeyler yapabilme, bir şeyleri değiştirebilme imkânı sağlayan bir mekanizma olduğu düşünülebilir. Başarılı yöneticiler, örgütlerin politik doğasını kabul ederler ancak pek çok yönetici gücün kötüye kullanılması, gizlilik ve sahne arkası anlaşmalar gibi durumlardan dolayı politika kavramını olumsuz olarak nitelendirmektedir (Butcher & Clarke, 2002:40). Diğer taraftan örgütlerde ekonomik, sosyal, statüye dayalı ya da daha soyut amaçları elde

etmek için belirli bir çabaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum üretken bir performansın sergilenmesi için tatmin edici bir ücret ya da başarılı ortaklıkların oluşması için güvenilir arkadaşlıklara ihtiyaç duyulması şeklinde örneklendirilebilir. Çoğu örgütte birey ya da gruplar, rekabetçi ve kendi çıkarlarına hizmet eden davranışları benimsemekte ve küçük gruplar şeklinde birbirlerine bağlanarak hareket etmektedirler (Blau, 1964; Cropanzano ve ark., 1997:159). Bazı bireyler ise güçlü bir gruba bağlı olmadıkları için isteklerini tatmin etme konusunda sorun yaşamaktadır. Bu durum tatmin olunmayan, stresli bir ortamın oluşmasına yol açmaktadır. Politikanın bir diğer göstergesi, örgütlerin istikrarsız ve tahmin edilemez olmasıdır. Dolayısıyla kuralların günden güne değiştiği bir örgütte, bireylerin daha az güvende hissettikleri ifade edilmektedir (Cropanzano ve ark., 1997:160).

Örgütler açısından politika ve politik davranış, bireyin olduğu yerde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan, insan eliyle oluşturulmuş, ayrıca yıkıcı hesaplaşmalar ve kirli oyunlar gibi kavramlarla aynı anlamda kabul edilen, örgütün her kademesinde hissedilen bir olgudur (Moorhead & Griffin, 1989:368). Her örgüt rasyonel, verimli ve etkin yönetime önem veren bir izlenim sunmaktadır. Ancak rasyonelliğin de bir miktar çıkara dayandığı ve çoğunlukla politik bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir (Morgan, 1998). Bireyler örgütlerin politik çevresini olumsuz olarak algıladıklarında, genellikle olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Bu algıya bağlı olarak disiplin problemleri, tatminsizlik, bağlılıkta azalma, ayrımcılık, düşmanlık, iş stresi, ihmalkârlık, güç mücadeleleri, değişime direnç, dedikodular, işten ayrılma, üretimin düşmesi ve verimsizlik gibi bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Conner, 2006:719; Gilmore, Ferris, Dulebohn & Harrell-Cook, 1996; Parker, Dipboye & Jackson, 1995; Vigoda, 2000). Özellikle politika algısına ilişkin yapılan çalışmalarda, bireylerin içinde buldukları örgüte ve çalışma çevrelerine bakış açılarının doğal olarak politik ve isteklerini diğerlerine kabul ettirmek üzerine kurulu olduğu, bu bağlamda örgütteki bireylerin kendi bakış açılarına göre adaletsiz bir ortam tanımladıkları bulgulanmıştır (Kacmar & Ferris, 1991:194). Örgütlerdeki politik davranış, otoritenin dürüstlüğüne sorgulanmaya bağlanması ve yasal olmayan durumların açığa çıkarılmasının artmasıyla birlikte son zamanlarda daha fazla vurgulanmaktadır (Farrell & Petersen, 1982:403). Araştırmacıların örgütleri birer politik arena olarak görmesi ve bu bakış açısıyla ele alması, örgütlerin politik analizi için, önemli bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Özellikle Weber'in güç ve otorite çalışmaları temel alınarak gücün kaynağı, gücün

mekânı, etki süreçleri ve gücün ölçülmesi gibi konular üzerinde çalışılmaktadır (Bruins, 1999; Chen ve Fang, 2008; Ferris & Kacmar, 1992; Fu & Yukl, 2000; Miller, Rutherford & Kolodinsky, 2008; Wayne & Ferris, 1990; Zanzi ve ark., 1991).

Her örgütün kendine özgü bir yapıya sahip olması bazı örgütlerde güç kullanımı ve örgütsel politikaların yoğun bir biçimde gözlenmesine, bazılarında ise bu politikalara daha az rastlanmasına, bununla birlikte bazı örgütlerin otoriter, bazılarının da son derece demokratik olarak tanımlanmasına neden olmaktadır (Pfeffer, 1999; Morgan, 1998). Örgütlerin niteliğinden bahsederken otoriter ya da demokrasi gibi terimlerin kullanılması, bireylerin örgütleri politik yapılar olarak algıladıklarının, politik sistemler ve örgütler arasında örtülü bir benzerlik kurduklarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde politik davranışların görmezden gelinmesi veya ortadan kaldırılmaya çalışılması yerine hangi durumlarda ve nasıl yapıcı bir şekilde kullanılabileceğinin tartışılması önemlidir (Buchanan & Badham, 2008; Moorhead & Griffin, 1989:368). Bu süreçte örgütsel politikaların göz ardı edilmesi, oluşabilecek riskli sosyal olguların anlaşılmasına ve bu olgularla baş edebilme olanağının kaybedilmesine yol açabilmektedir (Pfeffer, 1999).

Örgütlerde karşılaşılan politik davranışlar Farrel ve Petersen (1982:405-406) tarafından iç ve dış, yatay ve dikey, yasal ve yasal olmayan şeklinde üç farklı boyutta sınıflanmaktadır. Politik davranışların iç boyutu, örgütteki bireylerin kendi aralarındaki güç mücadelelerine, itirazlarına, ittifaklarına, dışlamalarına, kaynakları kontrol çabalarına odaklanırken, dış boyu ise dışarıya bilgi sızdırmak, dış örgütlerle ya da örgüt dışındaki bireylerle gizli ittifak içinde olmak gibi örgütün sınırlarının dışına çıkan mücadeleleri vurgulamaktadır. Yatay ve dikey boyutlar eşit düzeydeki bireyler arası ilişkileri ya da ast-üst ilişkisine dayanan etkileme süreçlerini ve güç mücadelelerini tanımlamaktadır (Hall, 1977:215). Yasal ve yasal olmayan boyutlar ise örgütün günlük işleyişi içerisinde olağan olarak karşılanan ya da kural dışı, tehlikeli ve uygunsuz görünen politik davranışlara işaret etmektedir. Karşılıklı çıkar sağlamak, güçlü seviyedeki bireylerle ittifak kurmak, üst yönetime hoş görünmek gibi davranışlar yasal olarak kabul edilirken, ispiyonculuk, tehdit, dışlama, sabotaj, karalama gibi davranışlar ise yasal olmayan politikalar sınıfına girmektedir.

## 2.5. Politik Davranış / Güç Oyunları

Örgüt; bir grup insanın belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesiyle oluşturulmuş etkileşim alanlarıdır. Politik davranış ise; örgütün kararlarını ve eylemlerini kontrol etme amacıyla olan birçok oyuncuyu içeren bir güç oyunu olarak tanımlanmaktadır. Bu amacın dışında olan bazı bireylerse, kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için örgüte bir araç olarak katılırlar. Etkilenenlerin ihtiyaçları çeşitlendikçe, her biri kararları ve eylemleri kontrol etmek için kendi güç ve etki sistemlerini kullanmayı denerler (Mintzberg, 1983). Buchanan ve Badham (2008) politik davranışın; uygulayıcılarına, izleyenlere ve bu davranışlara maruz kalanlara hem olumlu hem de olumsuz olmak üzere iki şekilde sunulduğunu ifade etmektedir. Yönetimsel bir davranış olarak ele alındığında ise, kazançlar ve bedeller olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde karşılaşılan politikalar ve güç mücadeleleri normal olarak kabul edilmekte ve birçok düzenleyici işleve sahip olduğu düşünülmektedir (Clegg ve ark., 2006; Steensma, 2007). Aynı şekilde örgütlerde karşılaşılan bu politik eylemler çoğu zaman oyuncuları bilinmeyen ve kuralları belirgin olmayan oyunlara benzetilmektedir (Conner, 2006:718; Mintzberg, 1985). Allison (1971:162-170) politik oyunları anlaşılması güç, üstü kapalı, eş zamanlı, birbiriyle örtüşen ve belirli kurallar tarafından düzenlenen eylemler olarak ifade etmektedir. Politik oyunlar ya da diğer bir ifadeyle güç oyunlarında bazı kurallar gayet açık, sabit ya da değişmezken, bazı kurallar ise gizli, bulanık ve değişkendir. Bütün bu kuralların toplamı, oyunun kendisidir.

Güç oyunlarının tarihi eski saray aristokrasisinin entrikalı dünyasındaki güç dinamiklerine benzetilmektedir. Buradaki güç dinamikleri ve iktidar mücadeleleri; açıkça sergilenen özellikle şiddete dayanan güç uygulamalarının kabul görmediği, rakiplerin gizlice alt edildiği, bütün eylemlerin dolaylı yollardan yapıldığı, kurnaz stratejilerin kullanıldığı, sürekli uyanıklık ve taktiğe yönelik düşünmeyi gerektiren oyunlar olarak ortaya çıkmaktadır (Russel, 1990:7). Aynı şekilde bireyler kendi çıkarlarını korumak ya da örgütsel bir alan elde etmek için kendi gizli gündemlerini dayatmaya başladıklarında güç oyunlarına dâhil olmaktadır (Buchanan & Badham, 2008; Çalışkan, 2006; Simmons, 1998; Steiner & Şahin, 2011). Greene ve Elffers (2000) bunu uygar bir savaş olarak tanımlarken, Simmons (1998) egemenlik savaşı, güç mücadeleleri veya ego savaşları olarak adlandırmaktadır.

Güç oyunları bireysel bağlamda isteklerin yerine getirilmesi, örgüt bağlamında ise var olma, egemenlik kurma ve egemenliği meşrulaştırma aracı olarak kullanılmaktadır. Politik manevralar örgüt yaşamının iniş çıkışlarının bir parçasıdır ancak bu oyunlar her örgütte belirli amaçlara hizmet etmektedir (Barbuto ve ark., 2002; Bartol & Martin, 1990; McIntyre, 2005). Genellikle iş ortamlarında karşılaşılan ve amacın çoğunlukla gücü elde etmek ya da istenilen şekilde kullanmak olduğu güç oyunlarında başarılı olmak, belirli becerilere sahip olmayı gerektirmektedir ve bunlardan en önemlisi duygulara hâkim olmaktır (Greene & Elffers, 2000:11). Bireyler zaman zaman duruşları, görüşleri, sesleri, kelime seçimleri ya da diğer davranış özelliklerinde gözlenebilir değişiklikler sergilerler. Bu davranışsal değişikliklerin genellikle duygu değişimlerinden kaynakladığı düşünülmekte ve ego kavramını gündeme getirmektedir (Berne, 1964). Simmons (1998) bireyleri ya da grupları bu oyunları oynamaya iten üç duygu durumu tanımlamaktadır: (1) *koru*, köşeye sıkışıldığını hissetmek ve kaybedecek hiçbir şeyin olmaması durumunda, savaşmaya veya kirli oyunlara neden olmaktadır, (2) haksızlık olduğuna inanılan şeylere ya da amaçlara ulaşmada sürekli boşa giden emeğe karşı duyulan *öfke* oyun oynama isteğini tetiklemektedir, (3) ihtiyaçları karşılamaya yönelik *arzu*, merhametsiz şekilde davranmaya iten bir açgözlülüğe dönüşebilmektedir.

Bir sistemde yer alan bireyler, diğer bireylerle bazı politikalar vasıtasıyla bir araya gelebilmektedir. Makam ve statü gözetmeksizin herkes güç oyunlarında birer oyuncudur ve her üyenin sıklıkla kullandığı taktikler, başvurduğu stratejiler bulunmaktadır. Bu oyunlar prosedürler, ritüeller ve bireysel eğlenceden net bir şekilde ayrılarak, niyet ve karşılılık olmak üzere başat iki özelliğe sahiptir (Berne, 1964). Bireyler bu taktik ve stratejilerle sistemdeki statülerini sağlamlaştırmayı ve gücü ellerinde bulundurmaya amaçlamaktadırlar (Todd, Harris, Harris & Wheeler, 2009; Vecchio, 1988; Yukl & Tracey, 1992). Her ne kadar dolaylı olmasına rağmen, bilinçli oynanan güç oyunları birçok insan tarafından Makyavelcilikten gelen bir önyargı bağlamında, kötü ve toplum dışı kabul edilmektedir (Buchanan & Badham, 2008). Çünkü güç, görünüşlerle oynama yeteneği, birçok maske takma ve aldatmacayı öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Söylenti, dedikodu, şakalar, ritüeller, şifreler ve örtmeceler gibi oyuncuların kimliğini ya da gerçek niyetlerini saklamak üzere tasarlanmış kılık değiştirme politikaları genellikle örgütlerin görüş alanı içinde gerçekleşen politikalarlardır. Greene ve Elffers (2000:9) oyun oynamayı kabul etmeyip

eşitlik talep etmenin, konum ve güçleri ne olursa olsun herkese adil davranmanın, farklara ve niteliklere aldırmanın, daha düşük niteliklere sahip bireyleri yükseltmek ve üstün olanları bastırmak anlamına geldiğini ifade etmektedir. Scott (1995: 108) bütün bu davranışların ve sözlerin hileli olduğunun ve amaçları gerçekleştirmek, bunun yanı sıra güç elde etmek adına dürüstçe yapılmadığının farkındalığına rağmen, neden uygulandığını sorgulamaktadır. Burada aldatmanın ve rol yapmanın ahlaksızca görülmesinden çok, insan etkileşimlerinin birçok düzeyde aldatma eğilimi gösterdiğini bilmek olduğu ifade edilmektedir çünkü aldatma, güç oyunlarındaki en önemli koz olarak kabul edilmektedir (Greene & Elffers, 2000; Goffman, 2009; Mintzberg, 1983; Scott, 1995). Scott (1995:108) bir örgütte güçlü olanların egemenliklerine uygun bir görünüşü korumakta çok önemli çıkarlara sahip olduklarını, aynı şekilde emir alanların ya da düşük statüde bulunanların da güçlülerin bu görüşü desteklemesine yardımcı olmak, en azından öyle görünmek ve açıkça çelişmemek için haklı nedenleri bulunduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda güç kavramını doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü olarak değerlendirmenin problemlili olduğu düşünülmektedir (Greene & Elffers, 2000:14; Yukl & Falbe, 1990). İktidar ilişkileri ve güç mücadelelerinin yaşandığı süreçte, örgütlerdeki hegemonyaya dayanan davranışların ve egemen konumdakilerin yüzüne söylenemeyen ya da karşısında sergilenemeyen bir sahne arkası söylemin nasıl oluşturulduğunu belirlemek, güç ilişkilerine yönelik görüşler için bir temel oluşturduğundan önemli kabul edilmektedir (Scott, 1995:33). Dolayısıyla güç bir oyun olarak tanımlanmakta ve bu oyunda rakiplerin niyetlerine göre değil, eylemlerinin etkilerine göre hareket edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Calhoun, 2007; Greene ve Elffers, 2000:14; Goffman, 2009; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1999).

Dünya dev bir entrika sarayı ve örgütler de bunun küçük bir modellemesi olarak görüldüğünde; oyunlardan vazgeçmenin zor olduğu ifade edilmektedir. Bunun yerine güçle başa çıkmanın öğrenilmesi gerektiğini vurgulayan Russel (1990:11), bu sayede güç oyunlarını anlayarak dünyaya farklı tarzda bakmanın ve bakış açısını geliştirmenin mümkün olacağını vurgulamaktadır. Örgütlerdeki egemenlik davranışlarının ve güç mücadelelerinin gözlenebilir özelliklerinin analizine, güç oyunlarının tanımlanması ve örgütlerde nasıl algılandığı, kurgulandığı ve hayata geçirildiğinin ele alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Simmons, 1998). Bu bağlamda Scott'ın (1995:43) kamusal senaryo olarak adlandırdığı güç oyunlarının nasıl oluşturulduğu, nasıl korunduğu ve hangi amaçlara hizmet ettiğinin anlaşılması, iktidar ilişkilerindeki sadakat gösterilerinin neden

önemli olduğu, bu simgesel gösterinin izleyicisinin kimler olduğu, düşük statüdekilerin ya da üst konumda bulunanların bu gösteriyi bozduklarında neler olabileceği cevaplandırılması gereken sorular olarak ortaya çıkmaktadır.

Her örgütsel çevrede güç oyunları oynanmaktadır. Bu durum başarılı, örnek gösterilen, en iyi örgütler için de geçerlidir. Bir örgüt ortamında grup olarak bir araya gelindiğinde, stres ya da kaygı ortaya çıktığında, ödüller kazanıldığında ya da kaybedildiğinde oyunlara başvurmak sıkça görülen bir durumdur. Bazı kültürler, oyunları diğerlerinden daha fazla teşvik etse de, neredeyse her örgüt bir oyun ekolojisine sahiptir (Goldstein & Read, 2009). Oyunlar pek çok farklı türde ortaya çıkmakta ve karmaşıklık düzeyine göre çeşitlilik göstermektedir. Dolayısıyla bireylerin bu oyunlara nasıl karşılık verecekleri de farklılaşmakta; oyunları olumlu olarak pekiştirmek, en az düzeye indirebilmek ya da onlara etkin olarak katılabilmektedirler (Simmons, 1998). Güç oyunları tamamen bilinçli bir eylemin sonucu olarak, sayıca sınırlı ve açıkça oynandığında, bireyler için başa çıkılması kolay bir işe dönüşmektedir. Ancak çoğu zaman bireyler oyunların varlığından ve kendileri bir oyunun parçası olduklarından haberdar değildir. Pek çok kültürde yer alan güç oyunları, hiyerarşi zincirinden gelen bağlılık ve belirsizliği yönetmenin bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler oyunları; değişimle baş etmek kadar baskıyı azaltmak için de kullanmaktadır. Bu bağlamda oyunlar; yeni bireyler, politikalar ve süreçlerle baş etmek için alternatif bir yöntem sunmaktadır (Mintzberg, 1983). Scott (1995:50); örgütlerde var olan hiyerarşinin, diğer bir deyişle tabakalaşma modelinin, örgüt içerisinde kimlerin emir aldığı ve kimlerin emir verdiği konusunda net bir harita sunduğunu ifade etmektedir. Bir örgütte üst konumda bulunan, herkese emir veren ve kimseden emir almayanlar ile alt konumda bulunan, herkesten emir alan ve kimseye emir veremeyenler bulunmaktadır. Hiyerarşik yapılanmanın baskın olduğu örgütlerde farklı statülere sahip insanların bir araya gelmesi dil, jestler, ses tonu ve giysilere ilişkin oluşturulmuş kurullarla, bireylerin kendi statülerine göre davranmalarını ve bu faktörleri kullanmalarını vurgulamak ve teşvik etmek üzere tasarlanmıştır. Güçsüz konumda bulunanların iktidar ya da üst konumda bulunanlar karşısında bir maske takmak ve rol yapmak için açık ve zorlayıcı nedenleri olduğu gibi güçlü konumda bulunanların da astları karşısında bir maskeye ihtiyaç duymalarında zorlayıcı nedenler bulunmaktadır (Scott, 1995:34).

Bir güç devreye girdiğinde bireyler genellikle farklı tepkiler göstermektedirler. Bazı bireyler bu güce boyun eğerken, bazıları başka bir güç oyunu ile karşılık verme çabasına girmekte, diğerleri ise bir işbirliği yoluna giderek çözüm bulmaya çalışmaktadır (Steiner, 2011). Neredeyse bütün örgütlerde karşılaşılan güç oyunları, sadece yönetici konumunda bulunanlar değil, ast konumda bulunan ve yönetilenler olmak üzere her iki grupta da ortaya çıkmaktadır. Düşük statüde bulunanlar kendi problemlerinden yola çıkarak kendileri üzerinde otoriteye sahip olanların arkasından dile getirdikleri iktidar eleştirilerini içeren bir senaryo oluşturmaktadırlar. Aynı şekilde egemen konumda bulunanlar da hâkimiyetlerinin açıkça gösterilemeyen uygulamalarını temsil eden bir senaryo geliştirmektedirler (Clegg ve ark., 2006; Ertekin & Ertekin, 2003; Fairholm, 2009; Wolfe, 1997). Toplumsal bu iki olgunun birlikte ele alınması, iktidar ilişkileri açısından önemli sonuçlar doğurmakta ayrıca bu iki grubun iktidar ilişkilerinin ve güç mücadelelerinin karşılaştırılması örgütlerde karşılaşılan bu güç politikalarının anlaşılmasında temel ve yeni bir bakış açısı sunmaktadır (Scott, 1995).

### **2.5.1. Astların Güç Oyunları:**

İnsanların büyük çoğunluğuna tarih boyunca dayatılan roller, ayrıntılı ve sistematik bir şekilde onlardan beklenen davranış kalıpları, kamusal davranış tarzları olarak tanımlanmaktadır. İhtiyatlı olma, korku, göze girmeye çalışma gibi bu davranış tarzları güçlü olanın beklentilerine uygun bir şekilde biçimlendirilmektedir (Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997; Scott, 1995:24). Astların güç oyunları, emir alanların ya da düşük statüde bulunanların üst konumdakilerin görüş alanı dışında yani sahne arkasında uyumlu olmayan bir politika kültürü oluşturmalarına dayanmaktadır (Mintzberg, 1983; Scott, 1995:44). Emir altındaki davranış kalıpları daha dikkatli ve uyanık olmayı öngörmekte, davranışlar ve söylemler iktidardakilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına göre ayarlanmaktadır (Scott, 1995:58). Nezaket, saygı, hürmet, itaat olarak ifade edilen ve hiyerarşik yapılara sahip örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bu davranış kalıpları, düşük statüde bulunan bireylerin gücü elinde bulunduranların etrafında güvenli bir şekilde hareket etmelerine izin veren toplumsal ilişki yapılarıdır (Scott, 1995:80). Örgütlerde dikey hatta yatay ilişkilerdeki davranışlar, yaranma formülleri sorgulanmayan kurallarla geçerlilik kazanmakta, astların iktidar karşısında bir diğer ifadeyle sahne önünde uyumlu görüntü yaratmaları ve istedik davranışlarda bulunmaları, hegemonyayı güven altındaymış gibi göstermektedir. Düşük statüdekilerin



üstleriyle olan bu resmi ilişkisi iktidarın doğal görünmesini sağlamakta ve bu görüntüyü bozmaktan kaçınma, onların dolaysız çıkarlarına hizmet etmektedir (Scott, 1995:129).

Ast konumda bulunan bireylerin oynadıkları oyunların, üst konumdakilerin oyunlarından ve oynama tarzlarından daha farklı olduğu görülmektedir. Scott (1995:26), alt statüde bulunanların oynadığı güç oyunlarının daha ritüel bir görünüme sahip olmasının sebebini, güce sahip olanlar ile emir alanlar arasındaki iktidar eşitsizliğinin miktarına ve keyfi bir şekilde uygulanmasına bağlamaktadır. Ona göre iktidar ne kadar tehdit ediciyse, düşük statüdekilerin taktığı maske o kadar kalındır. Ayrıca iktidar sahipleri tarafından maske takmaya ve rol yapmaya zorlanan bireylerin, en sonunda yüzlerinin bu maskeye uyar hale geleceğini ifade etmektedir. Çünkü rolün işe yaraması ve hedeflere ulaşmada kolaylık sağlaması zaman içerisinde elde edilenler üzerinden kendi haklılığını ortaya koymaktadır (Scott, 1995; 34). Sürekli olarak beklentilere göre hareket etmek ve rol yapmak, belirli bir süre sonra aksi bir düşünceye sahip olmayı imkânsız olmasa da zor bir hale getirmektedir. Dolayısıyla Scott (1995:116) düşük statüde bulunanların güçlüler tarafından dayatılan rollere ilişkin bir kişilik bütünleşmesi gerçekleştirdiklerini, bu role kendi benliklerini uygun hale getirdiklerini ileri sürmektedir.

Örgütlerde yer alan bireylerin farklı davranış şekillerine sahip oldukları gözlenmektedir. Scott (1995:55) örgütte yer alan bireylerin davranışlarını iki şekilde ifade etmektedir. Kamusal senaryo, sahne önünde bir amaç uğruna açıkça sergilenen davranışlardır. Gizli senaryo ise kamusal senaryonun dışında kalan iktidar uygulamalarına yönelik oluşturulan jest, konuşma, pratikler gibi söylemleri temsil etmektedir. Genellikle düşük statüdekilerin gizli senaryoları diğer bir deyişle oynadıkları güç oyunları, bir alt kültür oluşturarak güçlülerin baskısı ya da beklentilerine göre sergilenen davranışlara yön vermektedir. Bu açıdan bakıldığında açıkça sergilenen davranışlar ve gizlice oluşturulan güç oyunları, iktidar ve çıkar alanları şeklinde tanımlanmaktadır. Gizli senaryolar, iktidar uygulamaları sonucu yaratılan senaryo türüdür. İktidar sert bir şekilde uygulandığında buna karşılık gelecek uygun bir senaryo üretilmesi muhtemeldir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1999; Scott, 1995). Dolayısıyla güçlüler ve emir alanlar arasındaki güç ilişkileri sonucu ortaya çıkan karşıtlıklar, bastırılmış öfke ve söylenemeyen sözlerin dışa vurulduğu yerler gizli senaryoların toplumsal mekânı olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda Scott

(1995:170) gizli senaryoların oluşturulması için iki koşulun yerine getirilmesi gerektiğini belirtmektedir: (1) gizli senaryonun dile getirilebileceği, iktidarın gözetim ve denetiminden uzak bir toplumsal mekânın ve (2) benzer deneyimleri yaşayan baskı altındaki bireylerin varlığı. İlk koşul bireylerin özgürce düşüncelerini ifade edip, deneyimlerini paylaşabilecekleri bir imkan verirken, diğer koşul ise konuşulacak bir gündemin olmasını sağlamaktadır.

İtaat, hürmet, saygı gibi davranışların birer güç oyunu ya da gizli senaryo olup olmadığı ancak iktidar gücünü kaybetmeye başladığında ya da bu davranışları gerçekleştiren bireylerle sahne arkası bir paylaşımda bulunduğu anlaşılmaktadır. Hiyerarşik yapıli örgütlerde her bir konum ve statü, bir üst konumdakine itaat ve hürmeti zorunlu kılmaktadır. Hürmet, yağcılık, sahte saygı gibi davranış biçimleri günlük hayatta iktidarın etkisini ortaya koyan hareketlerdir. Güç oyunları yalnızca davranışlar ve sözler değil, yıkıcı ve aşağılayıcı emirlere karşı yüz ifadeleri ve jestlerde de uyumlu davranma olarak ortaya çıkmaktadır (Thacker & Wayne, 1995). Ayrıca Scott (1995:52) gizli senaryoların, özellikle güçlülerin görüş alanı dışında kalan özgürlük alanları olarak da ifade edilen toplumsal mekânlarda aranması gerektiğini ifade etmektedir. Bu alanda söylenenler ve sergilenen davranışlarla güçlüler karşısında uygulananlar arasındaki farklılıklar bu politikaları ortaya çıkarmaktadır. Güç sahipleriyle olduğu kadar alt konumda olanlar arasındaki güç ilişkilerinde de demokratik olmayan bir yapı gözlenebilmektedir. Grup içerisindeki ilişkiler her ne kadar paralel ve aynı doğrultuda gibi görünse de, aralarındaki güç ilişkileri dikey düzeydeki ilişkilere oranla daha az otoriter olabilmektedir (Fairholm, 2009; Goldstein & Read, 2009; Mintzberg; 1983; Pfeffer, 1999; Scott, 1995; Simmons, 1998).

### **2.5.2. Üstlerin Güç Oyunları:**

Üst konumda yer alan bireylerin sahip oldukları belirli bir otorite ve sergiledikleri özgüvenli davranışları, toplumsallaşma sürecinde kazandıkları düşünölmektedir. Buldukları statü, mevki ya da konumu kalıtsal olarak miras alanlar için bu edinim süreci ve eğitim doğumla birlikte başlamakta ve bir aristokrat, nasıl aristokrat gibi davranacağını içselleştirmektedir. Ancak bulunduğu konumu kalıtsal olarak edinmeyen bireyler, yöneticilik ya da profesörlük rollerinde inandırıcı olmak adına iş başında eğitimi süreç içerisinde almaları gerekmektedir. Scott (1995:82) bireylerin statülerinin öngördüğü şekilde davranmalarının, alt konumdakiler üzerinde iyi

bir etki oluşturacağını, aynı zamanda yöneticilerin bu konudaki becerilerini geliştireceğini belirtmektedir.

İktidar ya da yönetici konumunda bulunanlar; kendi fikirlerini ve politikalarını karşı tarafa kabul ettirmek, kendi kararlarını uygulamaları için diğerlerini motive etmeye ihtiyaç duymaktadırlar ve aynı zamanda olanların bulunduğu konuların meşruluğunun, örgütte yer alan bireyler üzerinde yanlış bilinç oluşturularak sağlandığı ifade edilmektedir (Fu & Yukl, 2000; Scott, 1995). Yanlış bilinç oluşturmanın iki türünden bahsedilir: üst statüdekiler (1) alt konumdakilerin egemen ideolojinin değerlerine inanmaya ve (2) içinde buldukları toplumsal düzenin kaçınılmaz olduğuna ikna ederek gücü elinde bulundurmaktadır. Birinci tür ikna gönüllü katılıma yol açarken, ikinci tür ikna daha çok teslimiyeti örneklendirmektedir. Scott (1995:124) ayrıca yanlış bilinç oluşturmanın dışında iki zorlu koşuldan bahsetmekte ve bu koşullardan birinin karşılanması durumunda iktidarın etkinliğini sürdüreceğini ifade etmektedir. İlk koşul, düşük statüde bulunanların kendilerinin de bir gün daha üst konumlara gelebileceği ve şu an maruz kaldıkları baskıyı kendilerinin de uygulayabileceği düşüncesidir. Bu sayede sabır ve intikam kavramlarıyla ilişkilendirilerek egemenlik kurmanın meşrulaştırıldığı güçlü bir teşvik sağlanmaktadır. İkinci koşul ise, emir altında olanların sıkı bir denetime tabi tutulmasıyla yaratılan egemenlik şeklidir. Bu koşul sonucunda da, söylemsel ifadelerin özgürce paylaşılacağı toplumsal mekânlar ortadan kaldırılacak, iktidar karşıtı güç oyunlarının gerçekleştirilebileceği koşulların yok edileceği düşünülmektedir.

Örgütte daha düşük statülerde olan bireyler genellikle gizli senaryolara başvururken, görece güçlü konumda ya da iktidarda olanların daha çok kamusal senaryoları sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla iktidarda olmak rol yapmamak anlamına gelmektedir, yani sergilenen davranışlarda daha rahat ve kayıtsız bir tutuma sahip olmaktır (Clegg ve ark., 2006; Mintzberg, 1983; Scott, 1995). Scott (1995:44), politik söylemin en güvenli ve kamusal biçiminin üst statüde bulunanların kendilerini olduğu gibi ifade ettikleri biçimi olduğunu savunmaktadır. Buna göre makamın ve görüşün öngördüğü şekilde örgütün amaçları ve hedefleri şekillenmektedir. Bu açıdan ele alındığında kamusal senaryo, üst konumdakilerin kendilerini diğerlerine göstermek istedikleri gibi davrandıkları dışavurumları olarak tanımlanmakta, gücü elinde bulunduranların egemenliğini meşru kılmak, doğal göstermek ya da abartılı sözler

aracılığıyla örtmek için düzenlenmektedir. Ancak kendilerini ve gücünü olduğundan fazla göstermek isteyen bireyler, üst konumdaki yerlerini korumak ya da devam ettirmek için emir verdikleri alt konumdaki bireylere belirli imtiyazlar tanımak zorundadırlar. Bu bağlamda düşünüldüğünde iktidar ilişkilerinin ve örgütlerdeki güç politikalarının aynı zamanda direniş ve mücadele ilişkileri olduğu söylenebilmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1999).

## 2.6. Pierre Bourdieu'nün Alan Kuramı

Pierre Bourdieu'ye göre sosyolojinin temel amacı, toplumsal eşitsizlik yaratan iktidar ilişkilerini, farkında olunmayan derin yapıları ve bu yapıların yeniden üretimini ve devamını sağlayan mekanizmaları ortaya çıkarmaktır (Wacquant, 2007:57). Toplumda eşitsizlik yaratan süreçleri, örneğin okuldaki başarının sadece zekâ ile açıklanamayacağını, başarının açıklanmasında önemli bir faktör olan aileden aktarılan kültürel sermaye ve benzeri değişkenlerin belirleyici olduğunun göz ardı edildiği gerçeğini ortaya çıkardığı için sosyoloji, rahatsız eden bir bilim olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda, doğal ya da sorgulanmadan kabul edilen ilişkilerin ve bilgilerin, çıkarlara dokunacağı için, geçerliliği için mücadele edilmektedir (Bourdieu, 1997:27). Bourdieu'ye göre toplumsal hayatla ilgili modeller, kültürel ve toplumsal ilişkilerin yanı sıra onların anlamları, onları birbirine bağlayan ilişkiler sayesinde oluşturulmalıdır (Swartz, 2013:92). Dolayısıyla gerçek bir insan pratiği biliminin, bireylerin gündelik hayatlarında kullandıkları algı ve değerlendirme kavramlarını da ortaya çıkarması gerektiğini savunmaktadır (Bourdieu & Wacquant, 2003:21).

Araştırmacıların bireysel bakış açılarını incelemek ya da kişisel eğilimlerini eleştirel açıdan ortaya koymak yerine Bourdieu, entelektüel alanlar içindeki temel görüş açılarının üretimini incelemeyi tercih etmekte, bu sayede entelektüel yönelimleri şekillendiren bilinç dışı kültürel yapıları anlamayı hedeflemektedir (Calhoun, 2007:115). Entelektüel çalışma evrenini daha sistematik ve ayrıntılı bir şekilde analiz etmek için *benzerlikler çözümlemesi* olarak adlandırılan bir teknik kullanır. Böylece farklı bireylerin ürettikleri, ilişki ağları ve etkinliklerindeki benzerlikleri belirleyerek, bu benzerlikleri iki ya da daha fazla alanda tablolama imkânı bulur. Bu teknikle Bourdieu, toplumsal alanın genel bir resmini elde etmeyi hedeflemektedir. Ona göre farklı entelektüel eğilimler üzerindeki mücadeleleri, ayrıca toplumsal düzeni sürdürme

çatışmalarını daha iyi anlamak için bu tekniğin elverişli olduğunu ileri sürmektedir (Calhoun, 2007:116; Çeğin, 2007).

Bourdieu toplumsal alanı, nesnelcilik ve öznelcilik arasındaki çatışmayı göz ardı ederek açıklamayı önermektedir, çünkü nesnelcilik ve öznelcilik gibi çatışmalar ona göre sahtedir ve aslında bu yapılar birbirlerinin başka birer ifadesidir. Dolayısıyla bu iki yapı, hem aynı hem farklı olarak kabul edilir. Bourdieu toplumsal yapı ve zihinsel yapılar arasındaki karşılıklı teorisini yeniden ele alır. Zihinsel yapılardaki türdeşliğin ileri toplumlarda da görülebileceğini, zihinsel şemaların toplumsal bölünmelerin somutlaşmış hali ve simgesel sistemlerin aynı zamanda tahakküm araçları olduğunu, toplumsal olarak inşa edilen sınıflandırma şemalarının diğer bir deyişle bilişsel şemaların içinde buldukları yapıları zorunlu ve doğal olarak sunduklarını ve bu sınıflandırma sistemlerinin bireyleri gündelik hayattaki etkileşimlerinde karşı karşıya getiren mücadele aracı olduklarını ifade etmektedir (Bourdieu & Wacquant, 2003:21-24; Wacquant, 2007:61).

Bourdieu aynı zamanda alanların yapısını ve dönüşümünü incelerken ilişkisel, yapısal ya da diğer bir tanımlamayla bağıntısal düşünmeyi savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir alanı, kendi sınırları içerisinde yer alan konumlar arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Yani gerçek tözlerle değil, ilişkiler aracılığıyla çözümlenmektedir. Farklılıklar arasındaki mücadele ilişkisi, alandaki toplumsal gerçeğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Toplumsal alanlar bu ilişkilerin sisteminden ibarettir. İlişkisel düşünme, göstergelerini karşılıklı ilişkiler içinde konumlandırılan bir yöntemdir. Farklı alanlardaki nesnel ilişki formları aynı kalırken, içerik değişebilmektedir. Bir anlamda toplumsallığın, pratik dünyada somutlaştığı söylenmektedir. Dolayısıyla sosyolojik bir gerçeği kavramak için tarihi ve mekânı belli olan pratiklere bakılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında pratikler, toplumsal olanın cisimleştiği, ifade bulduğu yer olarak tanımlanır. İlişkisel yöntem Bourdieu'nün hayat tarzı, sınıf tahlili, popüler kültür ve kültür gibi konular çerçevesinde benimsediği bakış açısının temelini oluşturmaktadır. Ona göre bir sistemin her bir bileşenin değeri, o bileşenin diğer bileşenlerle olan ilişkisi kapsamında tanımlanmaktadır. İlişkisel düşünme, bir anlamda toplumsal dünyaya ilişkin çatışmacı görüşü benimsemek anlamına gelmektedir (Swartz, 2013:91).

Bourdieu'nün sosyolojiye bakışı, metot-teori arası dönüşümsel ve düşünümsel bir süreç olarak işlemektedir. Bu anlayışa dayalı olarak kullandığı *alan*, *habitus*,

*sermaye, çıkar, simgesel şiddet* gibi kavramlarla önceki birçok kuramın eksik kaldığı yerleri tamamladığını belirtmektedir. Bourdieu bir anlamda bu kavramların, pratik dünyada karşısına çıkan sorunlar sonucunda ortaya çıktıklarını ifade etmektedir (Bourdieu, 2007; Bourdieu & Wacquant, 2003; Özsöz, 2007:20; Wacquant, 2007:65).

### 2.6.1. Düşünümsellik

Bourdieu'ye göre düşünümsel sosyoloji, pratik ve kuram arasındaki, neden ve sonuç arasındaki çift yönlü ilişkileri ifade eden dönüşümlü bir süreçtir. Bourdieu tarafından oluşturulan metodolojik çerçeveye iç içe geçmiş yapıları içerdiğinden, düşünümsel sosyolojiye ait *alan, sermaye, habitus, illusio, doxa* gibi kavramlar birbirinden bağımsız değil, birlikte ele alınıp değerlendirilmektedir (Bourdieu & Wacquant, 2003:35; Özsöz, 2007:16). Düşünümsel sosyolojinin en önemli amacı, birey ve yapı arasındaki diyalektik sürece odaklanmaktır. Düşünümsellik, toplumsal her türlü olgudan kendilerini ayrı tutan entelektüellerin, kendi temsillerini sorgulamaya odaklanmaktadır. Ancak Bourdieu, toplumsal evreni nesneleştirmeye çalışan araştırmacıların kendilerini nesneleştiremediklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda düşünümsellik Bourdieu'ye göre bireydeki toplumsalı, özeldeki evrenseli ortaya çıkartarak araştırmacıyı yanılgıdan kurtarmaktır. Böylece süreç içerisinde araştırmacı, ele aldığı olayın incelenmesinde kendisini de olayın bir parçası gibi işin içine katması gerekmektedir. Bu sayede ele alınan olayın hangi tarihsel şartlar ve koşullar altında ortaya çıktığı ve araştırmacının hangi noktadan olayı incelediği önemli görülmektedir. Bu geri dönüşlü sürecin metodolojik alana, araştırmanın daha sağlıklı sonuçlar vermesi için bir katkı olduğu düşünülmektedir (Bourdieu & Wacquant, 2003:40; Çeğin, 2007:511). Bu bağlamda Bourdieu, söylenenlerin bilinen şeyler olduğunu varsayarak hareket etmek yerine sürekli tekrar yapmanın ya da tekrara düşmenin endişelenecek bir davranış olmadığını, tekrar etmenin araştırmayı güçlendirdiğini savunmaktadır.

### 2.6.2. Oyun Metaforu

Bourdieu toplumsal hayatı oyun metaforuyla açıklamaktadır. Ona göre toplumsal hayat bir oyuna benzer. Bu oyunda oyuncular arasındaki rekabetin sonucunda ortaya çıkacak olan kazanılacaklar ve kaybedilecekler vardır. Oyuncular, oyunun kurallarına inandıkları ve bu inancı paylaştıkları ölçüde oyuna katılmaya karar verirler. Bir anlamda kendi çıkarları doğrultusunda oyuna yatırım yaparlar ve birbirlerinin

karşısına çıkararak rekabeti meşrulaştırırlar. Oyunda yer almak demek, onu oynanmaya değer bulmak demektir. Oyuna katılarak, oyunun kuralları ve sonunda elde edilecek çıktılar sorgulanmadan benimsenmiş olur (Bourdieu, 1999:351). Bu durum rekabet ve çatışmanın bir ilkesidir. Oyuna katılan oyuncuların her biri, güçleri oynanan oyuna göre değişen temel kartlara yani kozlara sahiptir. Bourdieu bu kozları sermaye olarak adlandırır. Bu sermaye türlerinin (iktisadi, kültürel, toplumsal, simgesel) hiyerarşisi, değeri ve oyundaki etkileri, farklı oyunlara hatta aynı oyundaki farklı durumlara göre değişir. Bir sermaye türünün değeri, içinde anlam kazanacağı bir oyunun varlığına bağlıdır. Dolayısıyla bir sermaye türü, belli bir oyunda hem uğrunda mücadele edilen hem bu mücadelede bir koz, oyunda güç sahibi olmayı sağlayan bir olgu olarak etkilidir (Bourdieu & Wacquant, 2003:82). Bourdieu oyun metaforu ile kendini oyuna kaptırmayı, elde edilmek istenen ödül için sahip olunan sınırları ve diğerleriyle olan mücadeleyi, bir anlamda yoğun rekabeti tanımlar. Ayrıca bireyin kendini oyuna kaptırdığında, bireysel bir mücadele gibi görünse de, aslında daha büyük bir oyunun parçası olunduğunun farkında olması gerektiğini öğütler (Calhoun, 2007:78).

Bourdieu'ye göre oyunlar büyük ödüller, geçerli çıkarlar için oynanır. Bireylerin iyi olsa da olmasa da oynadığı, onlar için büyük önem taşıyan aşk, evlilik, çocuk yetiştirme, servet edinme, manevi bir kazanım gibi oyunlar da vardır. Oyuncuların bu oyunlara bağlılığını sağlayan, bireyin kazanacağı ödüllere sahip olma arzusudur. Bourdieu, bu oyunların ilk defa kendi oyuncuları tarafından tanımlanmadığını, bunun aksine oyunların tarih, toplumsal mücadeleler ve güçlü aktörlerin dayatmalarının ürünleri olarak ortaya çıktıklarını savunur. Bourdieu oyunların stratejik olduğunu, bunun yanında oyun içerisindeki her mücadeleye özgü farklı tutumlar ve yaklaşımlar bulunduğunu ifade eder. İyi bir strateji; oyunun dikkatlice belirlenmiş kurallarının yanı sıra rakibin güçlü ve zayıf yanlarının değerlendirilebilmesi ve bunun fırsata çevrilebilmesiyle de belirlenmektedir. Sürekli doğaçlama gerektiren toplumsal hayat gibi, hiçbir oyun da sadece onu tanımlayan kuralların kavranmasıyla anlaşılabilir. Kurallara uymanın yanında, oyunun nasıl oynanacağına yönelik de bir bakış açısında sahip olunmalıdır. Bourdieu'ye göre bu toplumsal bir anlayıştır ve oyuncunun rakibinin oyununu dikkatlice izlemesi ve doğru zamanda uygun tepkiyi verebilmesiyle sağlanmaktadır. Diğer bir deyişle bir oyuncunun stratejisi yani onun oyununu tanımlayan her şey, sadece oyuncunun sahip olduğu sermayesinin miktarına ve yapısına, dolayısıyla bu sermayenin ona sağladığı olanaklara değil, bu sermayenin

zaman içerisindeki evrimine, toplumsal güzergâhına ve uzun bir süreçte oluşan yatkınlıklara, Bourdieu'nün tanımladığı gibi *habitus*a bağlıdır. Bu bağlamda aslında oyunlar, toplumsal alanların ortak modelini oluşturmak, birbirinin yerine geçebilen farklı oyunlarda yapısal belirleyiciler aynı kalırken, amaçlar değişmektedir. Bunun gibi toplumda da, aynı ilişkiler farklı alanlarda benzer şekilde oluşturulmaktadır (Bourdieu, 2006:170; Bourdieu & Wacquant, 2003:83; Calhoun, 2007:80).

### 2.6.3. Alan Kavramı

Bir alan genel itibarıyla ortama giren, bu ortamın sunduğu ödüllere inanan ve elde etmek için etkin bir çaba gösteren oyuncuların var olmasıyla kendi varlığını oluşturan ve sürdüren bir mekandır (Bourdieu & Wacquant, 2003:28). Toplum kavramını belirginleştirmek için de alan kavramı kullanılmaktadır. Bu bağlamda alan, toplumu somutlaştırmak için belirli kurumlardan oluşan bir bütünlük olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle toplum, farklı alanların bir araya gelmesiyle oluşmuştur ve her alan farklı bir çıkar düzeni sahiptir, aynı zamanda birbirinden farklı her alan benzerliğe dayanan genel bir alan kuramının ögesidir (Bourdieu, 2006:159). Bourdieu tarafından bir alan, iktidar yapılarının ya da sermaye türlerinin öne çıktığı konumlar arasındaki tarihi ve nesnel görelilik bütünü olarak tanımlanır. Aynı zamanda alanın, bir manyetik alan gibi işlediğini, kendisine dahil olan bireyler ve nesnelere kendi değerlerini dayatarak, dışsal kuvvetleri kendi iç yapısına uygun hale getirip yansıttığını savunur (Bourdieu & Wacquant, 2003:25-26). Güçlerin mekânı olarak da tanımlanan alan, aynı zamanda bu güç şekillerinin dönüşümü ya da korunması için de mücadele edilen bir mekândır. Diğer bir ifadeyle alan; güç konumlarını ellerinde bulunduranların, bireysel ya da grup olarak konumlarını korumak ya da daha iyi hale getirmek ve kendileri için en verimli hiyerarşi ilkelerini dayatmak üzere kullandıkları stratejileri yönlendiren ve bunların temelinde bulunan yapıdır (Bourdieu & Wacquant, 2003:86).

Alanın yapısını belirleyen şey Bourdieu'nün da ifade ettiği gibi, oyuncular arasındaki güç ilişkilerinin her anki durumudur. Aynı zamanda alan, bir çatışma ve mücadele mekânı, bir savaş alanı benzeşimidir. Bu mücadeleye katılmış aktörler ya da kurumlar arasındaki güç ilişkileri alanın yapısını oluşturmaktadır (Bourdieu, 2006). Bourdieu sınıflar arası ilişkiyi sadece ekonomik ya da sadece ideolojik olarak ele almamaktadır. Ona göre sınıflar arasındaki çatışmanın tanımlanabilmesi için rekabet alanları belirlenmelidir. Bu alanlar konumlar arasındaki ilişkilerden oluşmakta ve güç



bağlamında şekillenmekte, bu gücün dağılımı, sermayenin dağılımına göre değişmektedir. Bu bağlamda alan, farklı iktidar diğer bir deyişle farklı sermaye türlerinin dağılım yapısındaki konumlar arası nesnel ilişkiler ağı olarak da tanımlanabilir. Her alan özgül bir sermaye türüne ve bir alandaki her oyuncu da farklı bir sermaye türüne sahiptir. Bir anlamda alanda rol alan bireyler bu sermayenin sahipleri ve taşıyıcıları olarak kabul edilir (Özsöz, 2007:17). Bir alandaki her aktör, alanda etkin olan özgül sermaye türünü elde etmek, karar verme gücü üzerinde tahakküm kurmak amacıyla birbirleriyle rekabet etmektedir. Oyuncunun alandaki gücü, alandaki konumu, stratejileri, davranışlarının biçimi (az ya da çok riskli, temkinli, cüretkar, ihtiyatlı hamleleri) onun sermayesinin miktarına ve alana uygun düşen sermaye yapısına, aynı zamanda alanın içinde durdukları noktadan alana bakış açılarına bağlıdır (Bourdieu, 1989:18-26; Bourdieu & Wacquant, 2003).

Bourdieu alan içerisinde yer alan bireyin, etken konumundan dolayı önemli olduğunu ifade etmektedir. Ancak etken konumdaki bu bireylerin bakış açılarını ve konum almalarını daha iyi analiz etmek için alanın bilgisinden yola çıkılması gerektiğini önerir, çünkü alan kendi şartlarını katılımcılarına dayatan bir yapı sunmaktadır. Dolayısıyla bir eyleyicinin alanda söz sahibi olabilmesi için, o alana ait asgari sermayeye sahip olma zorunluluğu vurgulanmaktadır (Wacquant, 2007:63). Böylece sermaye dağılımının yeniden üretilmesi veya değiştirilmesi sürecinde sermaye taşıyıcısı olan bireylerin, doğrudan etkide bulunduğu söylenebilir. Bourdieu bu süreci ele alacak ve analiz edecek bir araştırmacı için, alanı oluşturan sermaye türlerinin ve alanın gidiş-gelişli bir metotla incelemesi gerektiğini ifade etmektedir (Bourdieu & Wacquant, 2003:93-94). Bunun yanında alanın diğer alanlarla olan ilişkisi de analiz sürecinde üzerinde durulması gereken bir diğer husustur.

Bir sosyal durum ya da etkileşimi anlamlandırmak, diğer bir ifadeyle modern yaşamın aile, eğitim, hukuk, vb. gibi farklı kurumsal alanlarını ortaya koymak için, bireylerin hangi alanda mücadele ettikleri ya da nasıl mücadele ettiklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Burada alana katılmanın getirisinin ne olduğu sorusu ön plana çıkmakta, neyin kazanılacağı ya da kaybedileceğinin belirlenmesinde elde edilmesi beklenen ödüllerin önemli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla farklı alanların getirileri, eyleyicilerin alanı sınırlandırma ve alanın özerkliğini koruma yollarını da biçimlendirmektedir (Calhoun, 2007:81-82; Swartz, 2013:167). Alanın kendisinin ve

sınırlarının ne olduğu, sermaye türlerini ve bu sermayelerin hangi sınırlarda etkili olduğunu belirlemekle aynı şeydir. Bir anlamda alan, alanın etkisinin görüldüğü mekan olarak tanımlanabilir ve bu mekana dâhil olan bir nesnenin yaşadıkları, nesnenin kendi özellikleriyle değil, alanın özellikleriyle açıklanabilmektedir. Bu noktada Bourdieu alanın sınırlarını, alanın etkilerinin bittiği noktada çizmektedir (Bourdieu & Wacquant, 2003:85).

Bourdieu toplumsal hayatı belli başlı bölümlere ayıran, düzenleyen, modern kapitalizm koşullarına göre kendine özgü değerleri mecburi kılan ve kendi düzenleyici ilkelerine sahip bir olgu olarak tanımlar. Bu ilkeleri ise; bireylerin alanda ellerinde bulundurdukları konumlara göre sınırlarını ya da biçimlerini değiştirmek ya da muhafaza etmek için mücadele ettikleri, toplumsal olarak yapılanmış bir alanın sınırlarını çizdiğini ifade eder (Bourdieu & Wacquant, 2003:26). Bourdieu alanın sınırlarını açık bir şekilde belirlemenin zor olduğunu söyler ancak belirli örnekler üzerinden sınırların nasıl belirlenmeye çalışıldığını aktarır. Bir alana katılanların aralarındaki rekabeti azaltmak ve alanın alt kesimine tekel kurmak için, kendilerini sürekli olarak en yakın rakiplerinden farklılaştırmaya çalıştıklarını söyler. Alanlarda her zaman söze dökülmemiş ya da kurumlaşmamış giriş engelleri yaratılarak veya alana katılım bedelleri yukarı çekilerek ya da belli bir aidiyet tanımını dayatılarak, alana katılacakların bir kısmının dışlanmaya çalışıldığını ifade eder (Bourdieu, 1999; Bourdieu & Wacquant, 2003:85). Bourdieu alanların bir mücadele tarihine sahip olduklarını belirtir. Bu bağlamda eğitim sistemi, devlet, din kurumları, siyasal partiler ya da sendikaların aygıtlar değil alanlar olduğunu savunmaktadır. Alandaki var olan mücadeleyi, eyleyiciler ya da kurumların kazanılması söz konusu olan faydaların ele geçirilmesi için, farklı güçlerle, farklı kazanma şanslarıyla, alanın kurallarına ve düzenliliklerine uyma olarak tanımlamaktadır. Ona göre belirli bir alanı tekeline alanlar, o alanı kendileri için en iyi şekilde işletecek konumda olan eyleyicilerdir. Ancak Bourdieu bu eyleyicilerin, tahakküm altında olanların direnişini, muhalefetini, hak iddialarını, siyasal haklarını her zaman hesaba katarak hareket etmeleri gerektiğini belirtmektedir (Bourdieu & Wacquant, 2003:87).

Bourdieu iki tür alandan bahseder: nesnel konumların alanı ve bireylerin söylem ve davranışlarının yapılandırılmış sistemi olarak tanımlanan tavır almalar alanı. Ona göre bu iki alan birbirinden ayrılamaz bir yapı sergiler ve birlikte çözümlenmelidir.

Alanın çözümlenmesi sürecinde ortaya çıkan şey; her bir alan ve toplumsal mekânın yapısı arasında bir dizi yapısal ve işlevsel homoloji olduğudur. Bourdieu bu homoloji kavramını farklılıkta benzerlik olarak tanımlar. Yani nitelik ve içerikleri değişse de, bütün alanlarda konum almaların benzer olmasıdır. Her birinin tahakküm edeb ve direnen, koruma ya da yıkma mücadeleleri, yeniden üretim mekanizmaları vardır ve bu özelliklerin her biri, o alana özgün ve o alana özeldir (Bourdieu, 1989; Bourdieu & Wacquant, 2003:91-92; Özsöz, 2007; Wacquant, 2007:57). Bourdieu'nün alan kuramı, düşünümsel metodun önemli bir örneğidir ve bütünlüklü bir yapı arz eder. Bu kuram ile sadece yapı ya da bireyi ele alan ve her ikisinden birini daha edilgen bir konuma oturtan makro ve mikro olarak tanımlanan kuramlardan bu yönle ayrılmaktadır. Alan kuramı, bir olgunun ya da nesnenin içinde bulunduğu tarihi, kültürel, ekonomik ve toplumsal açıdan bütünüyle ele alınması ve incelenmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla olguların ve nesnelerin konumlarına ait daha elverişli ve ayrıntılı bir analiz yapılabilmektedir (Bourdieu, 1999; Bourdieu & Wacquant, 2003; Calhoun, 2007; Özsöz, 2007; Swartz, 2013; Wacquant, 2007).

#### **2.6.4. Habitus**

Bourdieu; yapısalılık-fenomenoloji, toplumsal- zihinsel yapılar, nesnel-öznel yapılar, birinci-ikinci düzey nesnellik gibi karşıtlıkların analizinde iki kavramın da birlikte ele alınması gerektiğini çünkü bu karşıtlıkların birbirlerini karşıladığını ifade eder. Yöntem bilimsel olarak kabul edilen bu ilk dört karşıtlığa pratik dünyanın kuramını oluşturan alanlar-habituslar olarak tanımladığı beşinci bir düzey daha ekler. Bu bağlamda pratik mantığını oluşturan alan-habitus ilişkisinde, alanlarda geçerli olan ilişkilerin öznel yönlerini vurgulamak için habitus kavramının kurulması önemli kabul edilmektedir (Kulaber, 2004:30-31). Bir alan kendi sermayesini oluşturarak oluşumunu tamamlamaktadır. Bu oluşum süreci, habitusun kurulması ve alanın kendini sürekli olarak yeniden üretmesiyle devam etmektedir (Özsöz, 2007:18). Alan varlığını sürdürürken bir yandan da habitusu şekillendirmektedir çünkü bu süreçte kendisini yeniden üreten bireylere ihtiyaç duymaktadır ve bu bireyler habitus sayesinde etkin olmaktadır. Dolayısıyla habitus yeniden üretimi sağlayarak alanın var olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bourdieu bu durumu habitus ve alan arasındaki ilişkinin iki yönlü olmasıyla açıklar. Alan habitusu yapılandırırken, aynı zamanda habitus da alana ilişkin algıyı yapılandırma eğilimindedir (Bourdieu, 2007:48).

Habitus alışkanlıklar gibi tekrarlar sonucunda edinilen, sadece zihnin değil bedeninin de işin içinde olduğu bir kavram olarak tanımlanır (Calhoun, 2007:79). Habitus temel olarak yatkınlık, alışkanlık gibi anlamlara gelmektedir. Diğer açıdan, toplumsal olanın insan bedeninde davranışlar, yatkınlıklar olarak inşa edilmesiyle ortaya çıkan sistemler, yani bir anlamda somutlaşmış toplumsallık olarak tanımlanır. Zamanla edinilmiş ama sürekli olarak yatkınlıklar ve alışkanlıklar şeklinde gözlemlenen, bedende kalıcı şekilde somutlaşmanın sonucu ortaya çıkan kararlı ve transfer edilebilen bir algı, beğeni ve eylem şeması sistemleridir (Bourdieu & Wacquant, 2003:117). Başka bir tanıma göre habitus, farklı durumlarla baş etmeyi sağlayan bir strateji üretme kapasitesi, bir oyun oynama duygusu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla içinde bulunulan alanda kayıtlı olan gereklilikler ve olasılıklara önceden ayarlanabilmeyi olanaklı kılmakta, aynı zamanda alandaki pratikleri üretmede rol oynamaktadır. Bourdieu'ye göre bütün eylemler gelecek zamanda gerçekleşmekte ve gelecek zaman genellikle belirsiz olarak kalmakta, aynı şekilde zaman da gelecekte üretilmektedir. Bu bağlamda habituslar, bireye sağladıkları öngörü ile çeşitli stratejiler üretilmesine ve istenilen sonucun elde edilmesine, istenmeyen durumların ise önlenmesine olanak sağlamaktadır. Kısacası habitus, bireyin içinde bulunduğu dünyaya uyum sağlamasında bilinç dışı plansız bir pratik hakimiyettir (Bourdieu, 1990:54; Bourdieu, 1997:158; Bourdieu, 2007:48). Calhoun (2007:79) Bourdieu'nün habitus tanımından yola çıkarak bu kavramı bir oyuncu örneğiyle açıklar. Ona göre; bir oyuncu kendi oyununu ne kadar iyi oynasa da, oyunun sonucu bilinçli bir karara değil, birçok faktörün karmaşıklığına dayanacaktır. Bilinçli olunan şey; oyuncunun kendi oynama kapasitesi, fiziksel ve bedensel gücü, aynı zamanda rakibinin karşı tepkileri hakkında bilgidir. Bu anlamda düşünce ve bedensel eylem birbirinden ayrılmamaktadır. Aynı zamanda oyuncu; riskli ya da temkinli olma, kendi fiziksel gücünü ve hızını ayarlama, rakibinin güçlü savunmasını karşılayacak uygun açıları gözleme eğilimine sahiptir. Bu durum bir yandan yılların deneyimi, diğer yandan ise profesyonel ve disiplinli bir çalışmanın sonucu olarak kabul edilir. Oyuncunun tercih ettiği oyun şekli, o gün karşılaşacağı rakibe özgü olabilir. Bu hareketler bazen olumlu sürprizlere ya da hatalara dönüşebilen, teorik kurallara indirgenemeyecek, doğaçlama şeklindeki hareketlerdir. Yani Calhoun'a göre habitus, bir oyundaki her oyuncunun bir sonraki hareketi sezgileriyle kavrama kapasitesidir. Bu anlamda habitus, bir birey için kaderden daha çok, karşılaşılan güncel durumlarla birlikte her geçen gün daha da çok gelişen ve değişen yatkınlıklar bütünüdür (Bourdieu & Wacquant, 2003:121).

Habitus bireyin karakteristik eylemlerinin yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu davranış eğilimleri sayesinde birey toplumsal düzen içerisindeki konumlara uygun davranışlar sergilemekte, yani kendi statüsüne uygun rolleri oynamayı öğrenmektedir. Ancak Bourdieu habitusun bundan çok daha fazlası olduğunu ifade etmektedir. Ona göre habitus; her bireyi sosyo-kültürel düzenle bağdaştıran temel kavramdır. Eyleyicilerin kurumlar içerisinde nesnelleşmiş tarihi paylaşımlarıyla oluşan habitus, kurumların hayatta kalmasını, onların pratik olarak içselleştirilmesini sağlayan şeydir (Bourdieu, 1990:54-57). Habitus diğer yandan bireylerin içinde hareket kazanan yapılandırmacı bir mekanizmadır. Bourdieu habitusun bireysel olmadığını aynı zamanda birey davranışlarını da tek başına belirlemediğini ifade eder. Dolayısıyla dış yapıların, kurumların, kısacası alanların içselleştirilmesi sonucu oluşan habitus, alanın beklentilerine ve isteklerine tutarlı ve sistematik tepkiler vermektedir. Toplumsal hayatın düzenli ve öngörülebilir olması habitus kavramı ile açıklanmalıdır (Bourdieu & Wacquant, 2003:27). Bourdieu, genel olarak dünya ile kurulan ilişkiyi, habitus ve alan arasındaki ilişkiye dönüştürmüştür. Bu ilişki pratik dünyayı ele almakta ve onun içeriğini oluşturmaktadır. Ona göre habitus ve alan ilişkisinin kurulması rastlantı değil, alandakilerin düşünme biçiminin bağıntısal olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca alanların gerektirdiği beceriler ve oluşturduğu toplumsallaşma, farklı habitus biçimlerinden söz etmeyi sağlamaktadır. Eğitim dünyası habitusları ile iş dünyası ya da siyaset dünyasının habitusları birbirinden çok farklıdır. Dolayısıyla algılandığı şekliyle kendini var eden alanlar, aslında toplumsal temsil ve pratiklerden ibarettir (Kulaber, 2004:34-35; Swartz, 2013:150). Toplumsal düzen, eyleyicilerin stratejileri ve pratikleriyle yeniden üretilir. Eyleyiciler kendi habituslarına göre içinde buldukları durumu algılar, bu duruma uygun hareket tarzları oluştururlar ve bu hareket tarzları yapıyı yeniden üretme işlevi görür. Dolayısıyla eyleyicilerin bazen çatışmaya yol açabilecek bazen de uyumlu bir şekilde davranmalarını sağlayacak stratejileri, toplumsal yapıyı sürekli olarak yeniden üretmekte olduğu söylenebilir (Bourdieu & Wacquant, 2003:132; Mouzelis, 1995:109; Wacquant, 2007:64).

Habitus yapılanmış bir kavram olarak tanımlanır, çünkü deneyimlerin bir ürünü olarak kabul edilmekte, aynı zamanda deneyimleri geliştirmekte ve farklı mekânlara uyarlayabilmektedir. Bu nitelikler, pratikleri oluşturmasının yanında eyleyicilerin dünyayı algılamasında ve eylemlerde bulunmasında bir takım sınıflandırmaları da oluşturduğunu göstermektedir. Bu noktada toplumsal sınıflar farklı algılama şekilleri

sayesinde farklı seçimlere yönelirler. Özellikle toplumsal sınıflar var oldukları zaman, bir ayırım olarak birbirlerinin dışında konumlanmakta, aralarındaki mesafeyi korumak için farklı pratikler ve tercihlere yönelmektedirler. Bu yöneliş, dünyanın farklı algılanmasının, farkında olunmayan sınıflandırmalara göre oluştuğunun işaretidir (Kulaber, 2004:34). Bourdieu bu durumu boks sporu ve yemek örneği ile açıklamaya çalışır. Örneğin 19. yüzyılda aristokrat sporu olarak kabul edilen boks, alt sınıflarda popüler olmaya başladıkça üst sınıflar tarafından terk edilmiştir. Aristokratların aslında kendilerine ait olan bu spordan vazgeçmeleri, işçi sınıfıyla aralarındaki ayırımı koruma kaygısının dışavurumu olarak tanımlanabilir. Aynı şekilde işçi sınıfı besinin vücutta kalmasını sağlamak için kalorili yemeklere yönelirken, burjuva sınıfı vücudu formda tutmayı ve hafif yiyecekleri tercih etmektedir. İşçi sınıfının davranışı işlev, burjuva sınıfının davranışı ise biçim kavramı aracılığıyla ayrıştırılmaktadır. Dolayısıyla toplumsal algılamaları düzenleyen habitusların analizi, farklı sınıfların davranışlarının düzenliliğine ilişkin bilgi oluşturulmasını mümkün kılmaktadır (Bourdieu, 1984:190).

Bourdieu habitusun, içinde bulunduğu toplumsal dünyayla olan ilişkisini, su ve balık arasındaki ilişkiye benzetir. Ona göre balık, suyun içinde yaşadıkça suyun ağırlığını hissetmemekte ve etrafındaki dünyayı çok doğal saymaktadır (Bourdieu & Wacquant, 2003:118). Aynı şekilde bireylerin de, kendi habituslarını şekillendiren durumlarla karşılaşması, alışkanlıklarını ve belirli yatkınlıklarını pekiştirecek deneyimler yaşaması beklenmektedir. Bu açıdan ele alındığında, habitusun oluşum sürecinin, geriye döndürülemez bir süreç olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Bourdieu, habitusun, tarihin bir ürünü ve sürekli yeni deneyimlerle yüz yüze gelerek onlardan etkilenen açık bir yatkınlıklar sistemi olduğunu vurgulamaktadır. Bourdieu, bir aktörün yaşamı boyunca karşılaşacağı durumlarda ne gibi stratejiler izleyeceğini anlamak için, öncelikle içinde yer aldığı alanda hangi konumda olduğunu, bu konuma hangi başlangıç noktasından ve nasıl geldiğini bilmesi gerektiğini ve bireyin bir konuma ulaşma biçiminin habitusunda kayıtlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda habitus, bireylerin davranış ve düşüncelerinde toplumsal yapıların bedende cisimleşmesi sonucu ortaya çıkan pratik algı şemalarını kullanmalarını sağlamaktadır. Bu toplumsal yapıları ise; birbiri ardına yaşamış kuşakların tarihsel süreçlerinde bulmak mümkündür (Bourdieu, 1990; Bourdieu, 2007; Bourdieu & Wacquant, 2003; Calhoun, 2007; Wacquant, 2007).

### 2.6.5. Sermaye

Bourdieu farklı alanları tanımlamak için kullandığı oyun metaforunda, her oyuncunun elinde bulundurduğu kozları, sermaye kavramıyla karşılamaktadır (Özsöz, 2007:17-18). Diğer bir deyişle sermaye, farklı alanların kendine özgü yapıları ve benzer konumları olarak tanımlanabilir. Bourdieu'ye göre bir alan, konumlar arasındaki nesnel bağlantıların yapılandırılmasıdır ve bu konumlar, farklı sermaye türlerinin dağılımını nesnel olarak ortaya koymaktadır. Dolayısıyla alana uygun, geçerliliği olan sermaye türlerine sahip olmak, alandan elde edilecek çıkarlara ve güce ulaşmayı mümkün kılmaktadır (Bourdieu & Wacquant, 2003:81). Sermaye türleri *ekonomik*, *kültürel* ve *toplumsal* olmak üzere üç farklı başlıkta ele alınmaktadır. Ekonomik sermaye; ekonomik kaynaklar ve bu kaynakların elde bulundurulması anlamına gelmektedir. Kültürel sermaye; somutlaşmış, nesneleşmiş ve kurumsallaşmış bilgilerdir. Bir anlamda eğitim yoluyla öğrenilmiş kültürel kodları içermektedir. Toplumsal sermaye ise; bir bireyin ya da grubun içinde bulunduğu alanda karşılıklı tanıma ya da tanımlara sahip olmasıyla elde ettiği potansiyel kaynaklar bütünüdür. Bourdieu bu üç sermaye türüne bir de simgesel sermaye kavramını ekler. Simgesel sermaye ise; bahsedilen türlerden herhangi birinin, belirli alanlarda büründükleri biçimlerdir (Bourdieu & Wacquant, 2003:108; Swartz, 2013:192-193; Wacquant, 2007:62).

Sermaye kavramı; bir anlamda farklı alanlardaki gücü elinde bulundurmaya yönelik özel kaynak türlerini, diğer yandan bu kaynakları birbirlerine dönüştürmeyi sağlayan daha genel sermaye türlerini açıklamaktadır (Bourdieu, 1977:183; Bourdieu, 1984:113). Her sermaye türü farklı alanlarda farklı işlevlere sahipken, aynı şekilde her birey de elinde bulunan sermaye türüne göre, alanda belirli bir güç ağırlığı, kazanma ya da kaybetme durumuna sahip olmaktadır (Özsöz, 2007:17-18). Her alanın ayrıca kendine ait kuralları ve ödülleri bulunmaktadır. Bir alandaki başarı ve kazanılan ödül, başka bir alanda aynı şekilde değerli ya da geçerli olmayabilir. Bourdieu bu durumu, alan sayısı kadar sermaye türünün varlığı şeklinde ifade eder, iktisat ve sanat alanı üzerinden açıklar. Ona göre bu iki alan farklı mantıklara göre işlemektedir. İktisadi alanda duygular dışlanırken, sanat alanında maddi çıkarlar reddedilmektedir (Bourdieu & Wacquant, 2003:81). Bu bağlamda sermayenin ancak bir alanla bağlantılı olarak var olduğu ve işlevsellik kazandığı söylenebilir. Ayrıca bir sermayenin diğer alanlarda geçerli olması için, ilgili alanın sermayesine dönüştürülmesi gerekir. Dönüştürme

sürecine, yüksek gelirli bireylerin ekonomik kaynaklarını iyi bir eğitim almak istedikleri için kültürel sermayeye dönüştürmesi ya da bireyin başarı ya da yeteneğini paraya çevirerek ekonomik sermayeye dönüştürmesi örnek verilebilir (Calhoun, 2007:107; Özsöz, 2007:19).

Alandaki aktörler sermayelerini arttırmak ya da korumak, diğer alanlarda geçerli olan sermaye türleriyle dönüşüm oranını düzenlemek için bazı stratejiler izlemektedir. Bourdieu iktidar alanındaki çoğu mücadelenin bu türden olduğunu ifade eder (Bourdieu & Wacquant, 2003:84). Bir alanda etkin olan ve önemli üstünlükler ya da farklılıklar sağladığı için eyleyici tarafından seçilen kuvvetler, özgül sermayeyi tanımlamaktadır. Dolayısıyla sermaye, alanın yapısını oluşturan üretim araçları üzerinde alanın işleyişini tanımlayan kurallar ve düzenler üzerinde bir iktidar sağlamaktadır (Bourdieu, 1986:241; Bourdieu & Wacquant, 2003:86). Bourdieu alanlar ve sermaye türleri mantığını güç alanı düşüncesiyle ilişkilendirmektedir. Ona göre her alan, bu alana özgü güç ve sermaye mücadelelerini içerir. Ele alınması gereken önemli nokta; farklı grup ve alanların birbirleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olduklarıdır. Aynı zamanda Bourdieu toplumsal eyleyicileri, sermaye taşıyıcıları olarak tanımlar. Sahip oldukları sermaye miktarı ve yapısı gereğince alanda işgal ettikleri konumlar, sermaye dağılımının korunması ya da bu dağılımın bozulmasını etkilemektedir (Bourdieu, 2014:196; Bourdieu & Wacquant, 2003:94).

### 2.6.6. Simgesel Sermaye

Simgesel sermaye, belirli bir alanda aktörler tarafından algılanan, yani başkalarıyla paylaşılabilirdiği ölçüde geçerli olan, belirli davranış kalıplarının o alana ait algılanmasını sağlayan inançlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bourdieu, öznel ve nesnel ayrımını aşmak için toplumsal hayatın maddi ve simgesel boyutları arasındaki ilişkileri yeniden ele almaktadır. Bundan önce, çıkar fikrini maddi olmayan unsurları da kapsayacak şekilde genişletmekte ve ister maddi ister simgesel unsurlara yönelik olsun, bütün pratiklerin temelde çıkara dayalı olduğunu iddia etmektedir. Buna bağlı olarak insan davranışlarının da çıkara dayalı olduğunu vurgulamak için eylemden strateji olarak söz etmektedir (Swartz, 2013:99). Bourdieu ekonomik çıkarlar açısından kayıtsız kalınan sanat, edebiyat ve bilim gibi alanların bile sermaye birikimi ve sermayenin yeniden üretimi mantığına göre işlediğini ileri sürmektedir (Calhoun, 2007:107). Tanımladığı simgesel çıkar kuramına göre, toplumsal hayatın simgesel ve maddi



boyutlarını yeniden kavramsallaştırmakta ve ekonomik çıkar fikrini kültür dünyasına taşımaktadır. Bu bağlamda maddi çıkarlar gibi, simgesel çıkarların da varlığından söz edilebilir. Bir alandaki aktörlerin, maddi çıkarlar kadar simgesel çıkarları da elde etmeye çalıştıkları ve belirli koşullar altında biri lehine diğerini gözden çıkarabildikleri görülmektedir (Swartz, 2013:65). Bourdieu, simgesel sermaye kavramının bileşenlerinden birini simgesel emek olarak tanımlamaktadır. Simgesel emek, özellikle uzmanlaşmış simgesel üreticilerin bir anlamda entelektüellerin emeği olarak tanımlanmaktadır. Bu emek, çıkara dayalı toplumsal ilişkileri seçime bağlı ilişkilere ya da sömürü ilişkilerini meşru ilişkilere dönüştürmektedir. Bir diğer ifadeyle çıkarıcı ilişkileri çıkarsız anlamlara dönüştürerek simgesel iktidarı üretmektedir. Simgesel emek, toplumsal hayatın yeniden üretilmesinde ekonomik sermaye kadar önemli kabul edilmektedir (Swartz, 2013:135).

Bir alandaki dinamizm, o alandaki geçerli olan özgül sermayeye sahip olma mücadelesiyle sağlanmaktadır. Alandaki aktörler, o alanda geçerli olan simgesel sermaye türüne sahip oldukları oranda, onu çıkarları doğrultusunda dönüştürme ve kullanma mücadelesine girerler. Bu bağlamda simgesel şiddet kavramı gündeme gelmektedir. Bourdieu simgesel şiddeti, konuşanların ve üyesi oldukları grupların, dilsel bağıntılarının farklı bir biçim altında gerçekleştiği simgesel iktidar ilişkileri olarak tanımlar. Bu bağlamda iktidar, yeniden üretimini ya da mevcut düzeninin devamını sağlamak için fiziksel şiddet içermeyen baskı araçları kullanmaktadır. Simgesel sermaye bu baskı araçları sayesinde oluşmakta ve kültürel sermaye üzerinden geçerliliğini sağlamaktadır (Bourdieu & Wacquant, 2003:166). Dolayısıyla simgesel sermayenin aynı güç kavramı gibi etkili olduğu alanda kabul edilen, tanınan ve sahip olmak için mücadele edilen, bilişsel temelli yani bilgi ve diğerlerinin kabulüne dayalı bir sermaye olduğu söylenebilir (Bourdieu, 2006:149-175). Alandaki mevcut iktidar ilişkilerinin, sözlü iletişimin anlaşılmasında önemli bir etken olarak kabul edilmesi, alanda dilsel bir çözümleme yaparken, her tür bilginin ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bourdieu'ye göre bu değişkenler, iletişimin nesnel yapısını etkilemekte ve dilsel etkileşimin aldığı biçim, satır aralarında okunmaktadır.

### **2.6.7. Pratik Kavramı**

Bir oyunu etkin biçimde oynamak sadece kuralları yerine getirmekle değil, oyunla ilgili pratik duygusuna sahip olmayla mümkün olmaktadır (Calhoun, 2007:104).

Bourdieu pratik duygusunu, nesnelere algılamada bireye rehberlik eden toplumsal duyarlılık olarak tanımlar. Oyun metaforunda bahsedilen; oyunun farkında olan, rakiplerin hareketlerini sezip, hesaplamadan, düşünmeden, plansızca tepki veren bir oyuncu gibi, eyleyicilerin de belirli eğilimleri öngörerek dünyayı anlamlı olarak kurduklarını ifade eder (Bourdieu & Wacquant, 2003:29). Pratik; eyleyicilerin yaptıkları toplumsal kaynaklı fiillerken, alanlar; pratiklerin gerçekleştiği toplumsal mekanlar, habituslar ise; insani pratiğin alanlarda gerçekleşmesinin aracıdır. Bourdieu'ye göre toplumsal eylemin rasyonel tercihle hiçbir alakası yoktur. Toplumdaki aktörler gündelik hayatın rutini ve yaşadıkları koşullara maruz kalmanın ürünü olan bir pratik duygusuna göre hareket ederler (Bourdieu, 2007:47). Pratikler habituslar sayesinde oluşturulur. Çünkü pratik bilgiyi üreten habituslardır. Bu bağlamda pratik bilgi, eyleyicilerin davranışlarını anlamayı sağlayan, yatkınlıklar gibi eyleyicide kalıplaşmış habitusların bir sonucudur (Bourdieu, 2006:160).

Bourdieu bilgi ve eylemi birbirini biçimlendiren, ayrılmaz bir ilişkiye sahip iki kavram olarak niteler. Dolayısıyla bu iki kavrama her iki taraftan bakmak yerine, bir bütün olarak ele almayı önerir. Çünkü teori ve pratik karşıtlığının, zihinsel etkinliği fiziksel etkinliğin karşısında konumlandıracağını, pratik bilginin ikinci plana atılarak zihinsel becerinin emekten daha değerli oluşu yargısını pekiştireceğini ifade etmektedir (Calhoun, 2007:93). Bourdieu'ye göre insan eylemleri bilinçli ve bilinçsiz beceriler karışımıdır. Pratik işler kurallara uyma zorunluluğu taşımayan, disiplinli tekrarlarla öğrenilen etkinliklerdir. Pratik, insan davranışları altında yatan belirsizlikleri hatırlamayı öngörür. Bir birey her durum karşısında farklı tepkiler sergiler, bazen sadece kurallara göre hareket eder bazen de kurallar yerine stratejiyi geçirirler. Stratejiyi anlamak belirsiz koşulları da anlamayı gerektirir. Birey toplumun bütününe göremez ancak alanı kendi içindeki özel konumundan görebilir. Bu bağlamda Bourdieu, pratik eğilimler ve stratejik sistemlerin bir kültürün işleyişini kavramak için önemli olduğunu vurgular (Bourdieu, 1977:9). Diğer insanların farklı toplumsal mevkileri, nasıl yaşadıklarını, nasıl etkileştiklerini anlamak açısından bir temel oluşturmaktadır.

#### **2.6.8. Çıkar Kavramı**

Bourdieu'nün çıkar kavramı, bireysel çıkarların aktörün toplumsal hiyerarşi içerisindeki konumuyla tanımlanması olarak ifade edilmektedir. Bu çıkarlar, aktörün farkında olmadığı kadar içselleştirdiği, somutlaşmış yatkınlıklarıdır. Dolayısıyla amaca

yönelmişlik olarak değil, pratik ve yatkınlığa bağlı, ayrıca çoğul olarak çıkarlar şeklinde adlandırılmaktadır. Değerli kaynaklarla ilgili kurumsallaşmış ne kadar çatışma arenası varsa, o kadar sayıda çıkar olduğu ifade edilir. Bourdieu'ye göre çıkar, eylemi önemli görülen sonuçlara yönlendiren ve insanın kayıtsız kalmamasına neden olan, belirli bir biçimde hareket etmeye güdüleyen her şeyle ilişkilidir (Swartz, 2013:105).

Çıkar kavramı; toplumsal oyunun oynanmaya değdiğini ve ortaya çıkan hedeflerin izlenmeye değer olduğunu kabul etme durumunun varlığında önem kazanmaktadır (Bourdieu & Wacquant, 2003:104). Toplumsallığın olduğu yerlerde Bourdieu, öznel ve nesnel ilişkileri açıklamak için çıkar kavramını kullanır. Hatta o, çıkar kelimesi ekonomik temelde düşünüldüğü için bunun yerine *illusio* kavramını kullanmayı tercih eder (Bourdieu, 2006: 139). *Illusio*; oyuna yoğunlaşmak, oyun tarafından ele geçirilmek, oyunun çabalamaya değdiğini sanmaktır. Bourdieu, oyun oynanan dünyanın yapılarına uygun olarak yapılanmış zihniyetteki bireylerin, oyunun oynanmaya değer olup olmadığı sorusunu sormayacağını iddia eder. Çünkü toplumsal oyunlar kendilerinin oyun olduğunu unutturan oyunlardır. Bireyler kendileri için önemli olan oyunların oynanmaya değer ve önemli olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla Bourdieu'nün çıkar kavramını, burada sadece alanın düzenini belirleyen bir temel olarak kullandığı söylenebilir (Bourdieu, 2006:139).

Stoacı felsefede *ataraxia* (etkilenmemek) kavramı, bireyin kendini toplumsal olayların herhangi birinin dışında konumlandırmasıdır. Bu bağlamda Bourdieu kayıtsız olmak kavramını, oyunun motive etmemesi olarak tanımlar. Ancak ne zaman belli bir oyunun oynanmaya değer olduğu düşünülürse, bu oyunda kazanılacaklar ve kaybedilecekler olduğu kabul edilmekte ve bu kayıtsız olma durumu sona ermektedir. Yani Bourdieu'nün ifade ettiği *illusio* kavramı kayıtsız olmanın tam tersidir, taraf olmadır, oyundaki mevcut hedeflere rekabet aracılığıyla kendini vermektir (Bourdieu, 2006:140; Bourdieu & Wacquant, 2003:106).

### **2.6.9. Homo Academicus**

Akademi mekânı olarak tanımlanan üniversiteler; iktidar alanındaki genel mücadelelere, ekonomik ve siyasi çekişmelere maruz kalmaktadır. *Homo Academicus* adlı çalışmasında Bourdieu, ait olduğu topluluğun detaylı bir analizini yapmaktadır (Wacquant, 1990:678). *Homo Academicus*'ta akademi, kültürel ve ekonomik

sermayeye sahip olan akademisyenlerin güç ve iktidar mücadelesinde oldukları bir alt alan olarak tanımlanır. Bu bağlamda akademisyenlerin ait oldukları sınıfta oluşturdukları *habitus*, içinde buldukları akademik disiplinin şekillendirdiği *habitus* ve sahip olunan ya da elde edilmeye çalışılan sermaye ve güç/iktidar mücadelesi olmak üzere, üç unsur söz konusudur (Bourdieu, 1988).

Bourdieu'ye göre akademik dünyanın sosyo-analizini yapmak için, tipolojileri oluşturan toplumsal şartların analizine önem verilmelidir. Bourdieu'ye göre ait olunan sınıf/tabakanın zemininde kurulan habitusun ötesinde, akademi içi ve farklı disiplinler arası (kültürel, ekonomik ve sosyal) sermaye farklılaşmasının altında güç ve iktidar mücadelesinden kaynaklanan çıkarlar yatmaktadır (Karakaya, 2012). Bourdieu'nün alan içindeki başat gerilimi/hiyerarşi ilkelerini belirlemek adına 405 profesörle görüşmesi sonucunda elde edilen veriler sekiz göstergeye işaret etmektedir (1988:40):

- (1) Baba mesleği, mensup olunan din, coğrafi kökenler gibi aileden miras kalmış, bulunan konuma erişim fırsatında belirleyici olan akademisyenin habitusunu şekillendiren *toplumsal faktörler*,
- (2) Akademisyenin daha önceki eğitim ve öğretim hayatını ortaya koyan *eğitimsel sermaye*,
- (3) Akademik kurul, enstitü yönetim kadroları, dekanlık, bölüm başkanlığı gibi konumları kapsayan *akademik iktidar sermayesi*,
- (4) Bilimsel araştırma ya da inceleme grubunun yöneticiliği, bilim ve teknoloji ile ilgili kurumların üst düzey kurullarında görev almak gibi konumları kapsayan *bilimsel iktidar sermayesi*,
- (5) Uluslararası kongrelere katılmak, bilimsel farklılaşmalar gibi konuları kapsayan *bilimsel saygınlık sermayesi*,
- (6) Televizyon kanallarına çıkmak, gazete ve dergilerde yazmayı kapsayan *entelektüel tanınırlık sermayesi*,
- (7) Hükümet ya da yakın üst düzey siyasi mevkilerde bulunmak, planlama kurullarında yer almak, düzen okullarında hocalık yapmak gibi konumları kapsayan *siyasi ya da ekonomik iktidar sermayesi*,

(8) Sendika üyeliği ve ortak bildirgelere imza atmak gibi konuları kapsayan *daha genel siyasi eğilimler*.

Bu göstergelere göre Bourdieu akademik alanı; miras alınan sermaye ve sonradan biriktirilen ekonomik ve siyasal sermayeyi tanımlayan *toplumsal hiyerarşi* ve bu sermayenin karşısındaki bilimsel otorite ve entelektüel tanınırlık sermayesini tanımlayan *kültürel hiyerarşi* olarak, iki hiyerarşi ilkesi şeklinde ayrılmaktadır. Bourdieu bu zıtlığın akademi alanının kendi yapısı içinde bulunduğunu ifade etmektedir. Bu zıtlık fakülteler çatışmasını doğurmuştur (Bourdieu, 1988:48-49). Profesörlerin kökeni, ilişkileri, ekonomik ve politik kaynakları, akademik birikimleri, mesleki uygulamalarının analizi sonucunda, iki hiyerarşi alanı belirlemiştir. Tıp ve hukuk fakülteleri, gücünü özellikle akademik sermayeden alan, akademinin kurallarının yeniden üretildiği toplumsal hiyerarşinin temsil edildiği taraftır. Fen ve sosyal bilim fakülteleri ise, gücünü entelektüel sermayeden alan, doğal bilimlerin temsil edildiği, bilimsel otorite açısından söz sahibi olan kültürel hiyerarşiye karşılık gelen taraftır. Bu iki uç çoğu zaman birbirini dışlamakta ve biri artarken öbürü azalmaktadır. Bourdieu'ye göre bu iki zıt kutup, toplumsal yaşamdaki iki egemen sınıfı yansıtmaktadır. İş dünyasında yer alan bireyler ve hükümet çalışanları gibi ekonomik ve politik güç tarafındakiler tıp ve hukuk fakültelerinin, sanatçılar ve entelektüeller gibi kültürel ve sembolik güç tarafındakiler ise fen ve sosyal bilim fakültelerinin birer yansımasıdır (Wacquant, 1990:680).

Bourdieu'nün akademisyenlere ilişkin yapmış olduğu analizin sonucunda, tıp ve hukuk gibi disiplinlere mensup olan akademisyenlerin ekonomik sermayeye daha rahat erişme olanağı buldukları ve başarının bu disiplinlerde daha çok pazar odaklı olduğunu bulgulamıştır ve bu cephedeki akademisyenleri *homo academicus* olarak adlandırmıştır. Homo academicuslar kurumsal mevkileri için üniversite yönetimindeki iktidar kavgalarına katılan, akademinin var olan kültürünü koruyan, kollayan ve kendinden sonraki kültüre aktarmak için çaba sarf eden, öğrencilere yönelik kategorik ayrımları yöneten, ders kitabı yazmak gibi akademik pazarda itibar gören faaliyetlerde bulunan akademisyenlerdir. Akademik iktidar, öğretim üyesi yetiştirme kanalları, yükseköğretim denetimleri gibi kaynaklara karşılık gelen siyasi sermaye mücadeleleri bu cephededir. Egemen eğitim ideolojisinin ve bürokratik/kurumsal yapının yeniden üreticisidirler ve öğrenci hareketlerine en sert eleştiri üniversite bürokrasisi olan bu homo

academicuslardan gelmektedir. Bunun aksine antropoloji ve felsefe gibi disiplinlerdeki akademisyenlerin daha kısıtlı olanaklara sahip olduğu ancak başarılarının entelektüel sahada ödüllendirildiğini bulgulamıştır. Bu akademisyenler ise; akademi alanını dönüştürmeyi amaçlayan, iktidar açısından güçsüz ve marjinal konumdaki entelektüellerdir. Entelektüeller siyasi iktidar olarak güçsüzdürler ancak bu cephe akademik alan içinde kültürel sermaye açısından en güçlü, dönüşümcü eleştirinin ve öz-düşünümselliğin kaynağıdır (Bourdieu, 1988; Fisher, 1990; Karakaya, 2012; Wacquant, 1990).

Bourdieu; bilimsel ve entelektüel sermayesi az olan akademisyenlerin alt ve orta sınıftan geldiklerini ve ailelerinin nesiller boyu eğitime yatırım yaptığını söyler. Bu akademisyenler sosyal sınıf/tabaka bağlamındaki hareketliliklerini; estetik, sosyal ve siyasi yönelimlerini de bu eğitime borçlu olduklarını ve kültür aristokrasisinin kalbinin burada attığını dile getirmektedir (Swartz, 2013:336). Ayrıca Bourdieu; akademik iktidar ve kültürel sermaye mücadelelerindeki yaş faktörünün önemine de dikkat çekmektedir. Uzun süre faal olan, böylelikle daha fazla siyasi ve kültürel sermaye biriktiren yaşlı akademisyenlerle, tutkulu ve idealist gençler arasındaki gerilimleri vurgulamaktadır (Bourdieu, 1988; Karakaya, 2012).

## 2.7. Erving Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımı

Dramaturjik Yaklaşım; Chicago Okulu'nun sembolik etkileşimci geleneğinden etkilenen ve insan davranışlarını açıklamada tiyatro metaforunu kullanan, modern sembolik etkileşimciliğin en önemli isimlerinden Erving Goffman'ın geliştirdiği sosyolojik bir kavramdır. Goffman, ilk olarak 1959 yılında yayınlanan *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu* adlı çalışmasında, günlük yaşamdaki etkileşimler ve etkinlikler içinde sergilenen davranışlarla tiyatrodaki sergilenen rollerin benzerlik gösterdiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda bu çalışmada değinilen Dramaturjik dünya görüşünün Shakespeare zamanına dayandığı ve Goffman'ın onun çalışmalarından etkilendiği görülmektedir. Goffman'a göre (2009), dünya bir tiyatro sahnesidir ve bütün insanlar istedikleri zaman sahneye çıkma ve sahneden ayrılma hakları olan birer oyuncudur. Bir birey sahnede pek çok role bürünebilmektedir ve tiyatro, insan yaşamındaki davranışları tanımlamada kullanılacak etkili bir metafordur. Dolayısıyla her bir toplumsal konum gerçek yaşamın bir oyun gibi, gerçek aktörler tarafından, gerçeğe uygun bir şekilde oynandığı bir sahne olarak tanımlanmaktadır.

Dramaturjik Yaklaşım, hem sahnedeki aktör hem de izleyiciler tarafından ele alınan iki yönlü bir etkileşime vurgu yapmaktadır. Birey ve toplum arasında olduğu gibi, oyuncu ve izleyici arasında da güçlü bir bağ bulunmaktadır (Kivisto & Pittman, 2012:272). Bireyler sabit bir benlik algısı yaratmak için toplumsal izleyicilerine karşı çeşitli performanslar sergilemektedir. Goffman, bu performanslardan yola çıkarak toplumsal yaşantıyı, sahnede sergilenen bir tiyatro oyunu gibi görmeye odaklanmıştır. Dramaturji, bireyin kendini rol aracılığıyla sunmasını toplumla ilişkili olmanın bir yolu olarak görmektedir. Gerçek yaşamda sıradan statülerde bulunan bireyler, kendilerine yönelik bir izlenim oluşturmak için rollerini sergilemek ve bu izlenimi devam ettirecek şekilde hareket etmektedir (Goffman, 1971). Dramaturjik Yaklaşım göre insan eylemlerinin zamana, yere ve izleyiciye bağlı olduğu kabul edilmektedir. Goffman, kendinin kim olduğu duygusunun, sahnede doğrudan sergilenenden ortaya çıkan, dramatik bir etki olduğunu ifade etmektedir. Bir birey kendini diğerlerine kültürel değerler, normlar ve beklentiler temelinde sunmaktadır. Bu şekilde sunmaktaki amaç, titizlikle yürütülen performansın izleyiciler tarafından kabul edilmesinin sağlanmasıdır (Goffman, 1963; 1967; 2009). Goffman (1963a) bireyin sabit/durağan ve bağımsız psikolojik bir varlık olmadığı, bunun yerine diğerleriyle etkileşimde bulunduğu ve bu etkileşimleri sürekli yeniden yapılandığından dolayı herhangi bir etkileşimin kesin bir anlamı olmadığını kabul etmektedir.

Dramaturjik yaklaşım, günlük yaşamın sosyolojik analizinde kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre davranışların mantığı, bu davranışın ortaya çıktığı koşullarla ilişkilendirilerek ve bireylerin karşılaştıkları koşulları, kendi davranış koşulları olarak nasıl algıladıklarını inceler (Goffman, 1963;1986; 2009). Goffman'ın metafor olarak kullandığı dramaturjik yaklaşım, insan deneyimlerinin anlamlı hale getirdiği kapsayıcı bir çatı içerisinde gelişmektedir. Bu çatılar, bireyin davranışlarını sınırlandırarak toplumsal hayatın belirli bir düzende yaşanmasına zorlamaktadır. Dolayısıyla oyunlar, alışkanlıklar ve aldatmacalar kendi kendilerini tekrar etmektedir (Goffman, 1986). Yaklaşımın çerçevesi beş temel bileşenden oluşmaktadır: aktör, performans, seyirci, takım ve sahne. Goffman bu bileşenlerin sosyal etkileşimin özelliklerini yansıtan kavramları içerdiğini ifade etmektedir. Bir dramaturjik modelde sosyal etkileşim, sahnede performans sergileyen aktörler gibi bireylerin kendi yaşamlarındaki sergiledikleri davranışlar açısından analiz edilmektedir. Bu analizde rol ve statü kavramları öne çıkmaktadır. Statü oyunun bir parçası gibi düşünülmekte, roller karakter

için diyalog ve eylem sağlayan bir senaryo olarak işlev görmektedir (Goffman, 2009; Kivisto & Pittman, 2012:273). Dramaturjik Yaklaşım, bireylerin kendilerine yönelik en iyi izlenimi oluşturmak için sahne önünde ve arkasındaki araçları kullandıkları pek çok durumu incelemede yardımcı olmaktadır.

### 2.7.1. Aktör

Bir oyunda her zaman görünür olan ve gösteri için ortama katkıda bulunan bireylerdir. Bir aktörün görevi, rolleriyle birlikte gelen performansı etkili bir biçimde sahnede sergilemektir. Aktör tarafından sergilenen rol ve sahneden iletilen bilgi her durumda önemli kabul edilmekte ve seyirciler tarafından dikkatlice izlenmektedir. Goffman bir birey hakkında edinilecek bilginin, etkileşimin gerçekleştiği yer ve zamanın hem dışında hem de içinde gizli olarak da bulunduğunu belirtmektedir. Aktör kendini ifade edecek şekilde davranmakta ve gözlemciler bu yolla belirli bir izlenim edinmektedir. Böylece kişinin gerçek tutumu kendi sözlerinin yanı sıra dolaylı olarak dışavurumsal davranışlarıyla da anlaşılabilir (Goffman, 2009:16). Goffman benlik kavramını iki bileşenle açıklamaktadır. Resmi benlik, toplumsal konuma yerleştirilen ve kişinin dışında oluşturulan benliktir. Belirli bir güç sonucu oluşturulan toplumsal kontrolün kalıplarına göre şekillenmektedir. Resmi benlik bir bakıma rol yapmak anlamına gelir ve aktörün bu anlamda kendisinden beklenen performansı sergilemesi, bu performansına uygun kostümü giymesi istenir. İzlenim yaratan benlik ise üzerinde düşünülmeden, duygularla ya da davranışlarla rol yapmak olarak tanımlanır (Goffman, 1967). Benlik kavramından yola çıkarak Goffman, bireyin kendini ifade etmesini farklı iki türde açıklamaktadır. Bireyin verdiği izlenim, sözlü simgeler ve bu simgelerin yerine geçebilecek kavramları içermektedir. Aynı zamanda iletişim olarak da tanımlanabilmektedir. Bireyin yaydığı izlenim ise, beklentilere yönelik olarak davranış yoluyla iletilen bilgidir. Bu iki tür izlenim sayesinde aktörler farkında olarak bilgiyi çarpıtma, başka bir deyişle aldatma ve rol yapma yoluna gidebilmektedir (Goffman, 2009:16).

Dramaturjik Yaklaşımına göre aktörün belli başlı rollere dair fikri olduğu ve yeni konumunda sergileyeceği performansın zaten sahip olduğu varsayılmaktadır (Goffman, 2009:78). Goffman, bir bireyin toplumda bulunduğu konumdan başka bir konuma geçtiğinde yani yeni bir role sahip olduğunda bu role uygun olarak nasıl davranması gerektiğinin, kendisine ayrıntılarıyla öğretilmeyecek sadece konumuna ilişkin birkaç



ipucu ya da sahne talimatı şeklinde verileceğini söyler. Bu bağlamda Goffman, her bireyin rol yapma yeteneğinin rol yapma bilgisinden daha iyi olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bireylerin ifadeleri ve davranışlarının ayrıntılarının, bir senaryo sonucu değil de belirli deneyimler sayesinde bazen hiç düşünmeden ve planlamadan gerçekleştirilen bir hâkimiyetten kaynaklandığını açıklamaktadır (Goffman, 2009:79).

Gerekli niteliklere sahip olmanın yanında, bireyin aynı zamanda içinde bulunduğu toplumsal grubun belirli görünüş ve davranış standartlarını sağlamasıyla başarılı bir aktör olması söz konusudur (Goffman, 2009:80). Dolayısıyla toplumsallaşma, aktörlerin kendilerine verilen rol ile ilgili çok fazla ayrıntıyı öğrenmek yerine kendilerinden beklenen rolü başarılı bir şekilde sunabilme yetkinlikleriyle şekillenmektedir (Goffman, 2009:79). Bir toplumda bireyin sahip olduğu bir statü, mevki ya da toplumsal konum tutarlı ve zorunlu olarak sergilenen bir davranış kalıbıdır. Aktör bu kalıbı ustalıkla ya da acemice, iyi niyetle ya da aldatma amacıyla da sahneleyebilir. Bu bağlamda Goffman aktörler tarafından nasıl sergilenirse sergilenir, önemli olan bu rollerin gerçekleştirilmesi ve oynanması olduğunu ifade etmektedir (Goffman, 2009:80).

### **2.7.2. Performans**

Bireylerin izleyenler önünde sergilediği ve izleyenler üzerinde etkili olduğu düşünülen faaliyetler, performans olarak tanımlanmaktadır (Goffman, 2009:33). Diğer bir deyişle performans, belirli bir toplumsal konumda bulunan bireylerin etkinlikleri ve eylemleridir. Goffman'a göre eylemler sadece yerine getirilmek için değil, görülmek için de yapıyorsa, eylem o zaman bir performans olma niteliği kazanmaktadır (Goffman, 1967). Bireyler kendi rollerini oluştururken ve bu rolleri sergilerken özel bir performans göstermektedir. Goffman, bireylerin birbirleriyle etkileşiminde diğerleri tarafından kabul görecektir belirli bir benlik sergilediklerini, dramaturjik yaklaşımı şekillendiren benlik düşüncesinin, bireylere özgü bir faktör değil, aktör ve izleyenin arasındaki etkileşimin bir ürünü olduğunu ifade etmektedir. Performans sahneleme sürecinde oluşan bir aksaklık, etkileşimi ve dolayısıyla etkileşimin ürünü olan benlik kavramını da kırılğan hale getirmektedir (Goffman, 1967; 1963; 1986). Bir performans, sergilendiği toplumun beklentilerine ve algılarına uygun halde toplumsallaştırılmakta, belirli kalıplar dahilinde uyarlanmaktadır. Dolayısıyla aktörler ya da oyuncular, izleyenlerine idealize edilmiş bir izlenim sunmaktadır. Bir diğer tanıma göre izleyenlere

benliğin sunumu, toplum tarafından onaylanmış değerleri davranışlara göre daha fazla şekilde kapsamakta ve temsil etmektedir (Goffman, 2009:45). Bu açıdan bakıldığında bir performansın, toplumun resmi ve ortak değerlerini ön plana çıkaran bir tören, toplumsal yaşamın ise bireylerin aynı bakış açısına sahip olsalar da, farklı performanslar sergiledikleri bir tiyatro olarak görüldüğü söylenebilir.

Performans ile ilgili *rutin*, *rol mesafesi* ve *vitrin* gibi bazı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Aktör bir rutini sergileyen kişiyken rutin, performans esnasında ortaya çıkan, başka durumlarda da gerçekleşmesi beklenen önceden belirlenmiş davranış kalıplarıdır. Goffman gerçek yaşamdaki rolleri oluştururken ve sahnelerken, performansın sunulacağı kişilerin bir anlamda izleyenlerin de rutinlerine aşına olunduğunu ifade etmektedir (Goffman, 2009:78). Rol mesafesi, aktörün sergilediği rol ile kendini özdeşleştirme, rolünü benimseme derecesidir, aynı zamanda toplumsal statünün bir işlevidir. Farklı statüdeki bireyler kendi rol mesafelerini farklı konumdaki diğer bireylerden daha farklı nedenlerle açıklamaktadır. Örneğin işini isteksizce yapan bir birey, izleyenlere kendisinin yaptığı işe göre fazla iyi olduğu izlenimini vermek istediği söylenebilir (Goffman, 1963). Sahnelenen performansın, izleyenlere durumu tanımlamak için genel ve değişmez olarak sunulduğu kısmı ise vitrindir. Bir anlamda vitrin, performans esnasında aktörün kasıtlı ya da kasıtsız olarak kullandığı standart ifadelerdir (Goffman, 2009:33). Goffman'ın belirttiği gibi, fazla sayıda farklı performansın az sayıdaki vitrinin arkasında sahnelenmesi toplumsal örgütlenmelerdeki doğal bir gelişim olarak görülmektedir. Küçük topluluklarda farklı statüdeki her bireyin özel bir konuma sahip olduğu betimleyici ilişkiler sistemi söz konusuysa, nüfusun fazlalaşmasıyla birlikte her bireye özel imkanlar sağlamanın mümkün olmaması, aynı zamanda bu bireylerin ayırım yapılmaksızın birlikte sınıflandırılmasının doğru olmaması nedeniyle daha az karmaşık bir sistem tercih edilmektedir. Dolayısıyla farklılık durumu birkaç ana bölüme ayrılmakta ve bu bölüm içinde kalan bireylerin aynı toplumsal vitrini kullanması diğer bir deyişle farklı rutinlerin aynı vitrinde buluşması beklenmektedir (Goffman, 2009:37-38). Bu belirli vitrinler soyut beklentiler açısından kurumsallaşma göstermekte ve kolektif temsil olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir aktörün toplumsal rolünü sergilerken onun için mevcut belirli bir vitrinin olduğu söylenebilir. Yani aktör vitrini baştan yaratmak yerine seçebilmektedir (Goffman, 2009:38). Dolayısıyla bir profesör aynı zamanda çok iyi bir ralli pilotu olabilir ancak üniversitede sergilediği akademisyenlik rutini onun ralli pilotu rolünü

ötelemektedir. Akademisyenlik olarak ortaya çıkan idealleşmiş görüntüyle, performansının önemli olduğu izlenimi verilmektedir.

Toplumsal vitrin, görünüş, davranış, tavır gibi geleneksel kısımlara ayrılabilir ve aynı vitrinin arka planında farklı rutinler sergilenebilir. Aynı şekilde aktörün sergilediği performansın gerçek yapısı ile görünen toplumsallaşmış şekli birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin bir birey diğer bireylerle özel ya da iş nedeniyle kullanılan toplumsal sette bir araya gelebilir ancak bu esnada giydiği formal giysileri günlük yaşamında da tercih ediyor olabilmektedir (Goffman, 2009:40). Bireyler belirli bir performans sergilerken, kendi performansları hakkındaki izlenimleri değişmektedir. Çok inandırıcı bir role sahip olabilecekleri gibi, kendi performansları hakkında net bir fikre sahip olmayabilirler. İzleyenlerin önünde sergilenen davranışlar, belirlenen bir duygu ya da durumu karşı tarafa aktaracak şekilde tasarlanmaktadır. Diğer taraftan aktörler davranışları ve etkileşimleri sırasında sergiledikleri rollere göre algılanmakta ve izleyenler mevcut performansı kabul etmek durumundadırlar (Goffman, 1963; 1967; 1986).

Aktör, kendi amaçlarına uygun olarak izleyicilerinin izlenim edinmelerini istemektedir. Bu amaçla kendi davranışlarının kontrol edilebilir taraflarını daha az kontrol edilebilir kısımlarına bakarak denetlemesi vermeye çalıştığı izlenimin, davranışlarla da yönlendirildiğinin bir göstergesidir (Goffman, 2009:21). Aktörün kendi üzerindeki bu denetimi, gizleme ve ortaya çıkarma gibi bir çeşit istihbarat oyununa ortam hazırlamaktadır. Diğerlerine daha iyi, daha idealize görünmeye çalışmak, dıştan içe eğitilmenin bir yönüdür. Bu istek çeşitli meslekler aracılığıyla kendini örgütlü bir şekilde ifade etmektedir. Goffman davranışları oluşturmada yararlanılan iki modelden bahsetmektedir. Bunlardan ilki, hakiki ve dürüst performanslardır. Diğeri ise, tiyatrcuların yaptığı rol gibi ciddiye alınmaması ya da dolandırıcıları gibi kandırmaya yönelik ciddiye alınması gereken performanslardır (Goffman, 2009:76). Toplumdaki bireylerin kendi ideal görüntülerini sergilerken, bu görüntüleriyle bağdaşmayan gerçeklikleri ve davranışları sakladıkları görülmektedir. Goffman görünüşle gerçeklik arasında istatistiksel bir bağ olduğunu söylemektedir. Ona göre bazı performanslar tamamen sahtekarlık, bazıları ise tam bir dürüstlük içermektedir. Ancak genel anlamda performanslar için, bu her iki ucun da dramatik açıdan tavsiye edilmediğini vurgulamaktadır (Goffman, 2009:76-77).

Bireyler kendilerini idealleştirilmiş bir şekilde sunabilmek için performanslarını sahneleme sürecinde kendilerine ait özel bilgileri, hatta Goffman'ın da belirttiği gibi maddi durumdan daha da fazlasını saklama eğilimine girerler. Bu bilgiler; geçmiş yaşantılar, kötü alışkanlıklar, sergilenen performansla bağdaşmayan hatalar, hatalardan edinilen deneyimler, performansın sahnelenmesine kadar geçen zorlu süreçler olarak tanımlanabilir (Goffman, 1971). Bu tanıma örnek olarak, vereceği konferansa yeterli hazırlık yapmadığı halde doğaçlama yeteneğini kullanarak çok iyi hazırlanmış izlenimi veren bir öğretim üyesi, bunun yanında üst sınıfta yer alan ve entelektüel etkinliklerle uğraştıklarını iddia edip, özel zamanlarında evlilik programları ya da magazin haberleri izleyen kadınlar verilebilir. Aynı şekilde bir akademisyenin üniversiteye, görünürde topluma faydalı olmak isteğiyle geldiği ancak alanda saygınlık kazanma gibi manevi anlamda tatmin olma, maddi ve kadro açısından rahatlama gibi isteklerini gizlediği örneği de verilebilir (Goffman, 2009:53,54).

### 2.7.3. İzleyici

İzleyici, bir performansın gözlemcisi, eş-katılımcısı ve katkıda bulunan diğerleri şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle izleyici, bir aktörün performansını sergilemek için ihtiyaç duyduğu en önemli faktördür. Dolayısıyla belirli bir izleyici kitlesinin varlığı, aktör tarafından sahnelenen belirli bir rolü kontrol etmekte, aynı şekilde aktör mevcut izleyici için kendi performans rutinini idealize etmeye çalışmaktadır (Goffman, 1967).

Bir performans esnasında aktör kendini, kendi amacına uygun şekilde sunmakta ve izleyiciler bu sunumda gözlemledikleri ifadeleri iki şekilde ele almaktadırlar. Birincisi, kişinin kontrolü elinde tuttuğu ve çoğunlukla sözel ifadeleri kapsayan kısımdır. Diğerisi ise, kişinin önemsemediği ve bundan dolayı üzerinde denetim sağlayamadığı, yaydığı izlenimlerden oluşan kısımdır. Performansın izleyicileri bu iki kısmı bir diğerini kontrol etmek ve denetlenemeyen ifadeleri yani yayılan izlenimi, denetlenen sözel ifadelerin doğruluğunu kontrol için kullanırlar. Goffman (2009:20), aktörün kendi iletişiminin sadece bir kanalının farkındayken, izleyicilerin her iki kanalın da farkında olduğunu ifade etmektedir. Bir bireyin planlanmış, sahnelenen bir performansın ardındaki gerçeği görme becerisi, kendi davranışlarını manipüle etme becerisinden daha gelişmiştir. Bu açıdan bakıldığında oyundaki izleyicilerin, performansı sergileyen aktöre göre daha avantajlı bir konumda olduğu söylenebilir.

Aynı şekilde aktörün rolünü benimsemesinde seyirci ayrımının hem neden hem de sonuç açısından önemli olduğu görülmektedir. Genellikle bir aktör performansını sergilediği izleyicilerin, başka bir sette başka bir rolün sergilendiği aynı izleyiciler olmamasına dikkat etmektedir (Goffman, 2009:57).

#### 2.7.4. Takım

Dramaturjik yaklaşımda yer alan takım kavramı, bir rutinin sahnelenmesinde işbirliği içerisinde, ortak hareket eden bireylerden oluşan topluluk olarak tanımlanır (Goffman, 2009:84). Bir takımın üyeleri, birbirlerine benzer bireysel performanslar ya da bir oluşturan farklı performanslar sergiliyor olabilirler. Burada önemli olan, sonuçta ortaya kendi başına bir olarak algılanabilen bir takım izleniminin çıkmasıdır (Goffman, 2009:84).

Tek kişiden oluşan bir takımda fikirlerine danışılacak takım üyeleri bulunmadığından amaca uygun kararlar hızlı bir şekilde alınabilir. Üye sayısının fazla olduğu takımlarda alınan kararlar ise takım üyelerinin her birine aynı derecede mantıklı ve kabul edilir gelmeyebilir. Goffman, sorunsuz bir toplum için bireylerin aynı fikirde olduğu bir uyumun gerekli olmadığını ifade etmektedir. Bireylerden beklenen herkesin kabul edebileceği bir durum görüntüsüne sahip olması ve bu yüzeysel anlaşma maskesinin sürdürülmesidir. Aynı takımda yer alan üyeler, birbirlerinin davranışlarına güvenmek zorunda oldukları önemli bir ilişkiye sahiptir. Farklı konumlardaki ve farklı statülere sahip takım üyelerinin sahnelenen performansın başarılı olması ya da çeşitli aksaklıklar yaşanmaması için karşılıklı bir bağımlılık ilkesine göre hareket etmeleri ve işbirliğinin boyut ve niteliğini gizli tutmaları söz konusudur (Goffman, 2009:87-89).

Takım üyeleri izleyici karşısında bir performans sergilerken, işbirliği yapmak zorunda oldukları için birbirlerine karşı bir vitrine sahip olamazlar ancak aralarında tanıdıklık, sıcaklık içermeyen bir samimiyet olduğu söylenebilir. Goffman'a göre bu samimiyet; pek çok açıdan birbirlerine hiç benzemeyen belirli statüdeki bireylerin, bir performans sebebiyle birbirlerine karşı toplumsal mesafelerini koruyarak bir araya gelmeleri, dolayısıyla kendilerini aynı amaç doğrultusunda performans sergileyen takım arkadaşlarıyla zorunlu samimiyet ilişkisi içinde bulmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bazı durumlarda bireyler yarattıkları izlenimi korumak için kendilerini destekleyecek ve performanslarını pekiştirecek takım arkadaşlarını oyuna kendileri davet ederler. Bir oyuncu, belirli bir performans kaygısı taşıyorsa, işlerin düzgün yürümesi için güvenilir

takım arkadaşları seçmeye özen gösterir çünkü işbirliğine yanaşmayan üyeler, performans için bir risk oluşturmaktadır. Takımda meydana gelen herhangi bir uyuşmazlık, ortak hareketi ve işbirliğini aynı zamanda takımın yansıtmaya çalıştığı gerçeği engellemektedir (Goffman, 2009:87-94).

### 2.7.5. Sahne

Bir tiyatro eserinin ya da belirli bir performansın sunulduğu yer, genel anlamıyla sahne ya da vitrin bölgesi olarak adlandırılmaktadır. Goffman örgütlerde yer alan bireylerin diğerleri karşısında daha kontrollü ve saygılı eylemler sergilerken, özel alanlarında daha kontrolsüz davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Ona göre bu davranış örüntüsü örgütlerde sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bu davranışlardan yola çıkarak örgütlerin kamuya açık ve kapalı olmak üzere iki bağımsız alandan oluştuğu söylenebilir. Bu alanlar Goffman'ın tiyatro metaforu temel alınarak *sahne önü* ve *sahne arkası* şeklinde tanımlanmaktadır (Kivisto & Pittman, 2012:280).

Sahne önü aktörün belirli bir durumu izleyenlere aktarmak için performansını sergilediği bölüm, genel anlamda bir performansın sahnelendiği süreçte seyirciler tarafından gözlemlenen her şeydir. Goffman sahne önünün dekor ve kişisel vitrinden oluştuğunu ifade etmekte ve sahnede yer alan dekoru kişisel vitrinden ayırmaktadır. Dekor, aktörün performansını sergilemek için ihtiyaç duyduğu fiziksel mekândır. Bir doktorun performansını sergilemek için hastaneye, bir akademisyenin de üniversiteye ihtiyaç duyması bu duruma bir örnektir. Kişisel vitrin cinsiyet, yaş, ırk, fiziksel görünüş, konuşma ve davranış kalıpları, yüz ifadeleri, kostüm gibi oyuncuyla özdeşleşen ve gittiği her yerde ve sergilediği her performansta oyuncuyu takip eden uyarıcılardır (Goffman, 2009:34-35). Aynı şekilde bir doktorun beyaz önlük giymesi ve doktor rolünü ön plana çıkaran malzemeler kullanması kişisel vitrini yansıtmaktadır. Goffman verdiği bilginin işlevine göre uyarıcıları görünüş ve tutum olarak ikiye ayırır. Görünüş; aktörün toplumsal statüsünü yansıtan uyarıcıdır. Sahnede olduğu gibi toplumsal yaşamlarında da bireyler, görünüşe önem vermekte ve sahneledikleri role uygun kostümü giyip, bu rolü destekleyen malzemeler kullanmaktadırlar. Tutum ise; aktörün oynamayı beklediği rol yani duruma bağlı olarak ne tür bir rol oynayacağını tanımlamakta, kibirli bir tutum daha baskın, ağır başlı bir tutum ise kabul edici olmak anlamına gelmektedir (Goffman, 2009). Genel anlamda görünüş ve tutum arasında bir

uyum olması, bu iki kavramın tutarlılık göstermesi beklenir ancak çeliştiği durumlar da görülmektedir.

Draaturjik yaklaşıma göre sahne önü, hareketli olmayan, genellikle sabit bir yerde duran bir bölüm olarak tanımlanır. Dolayısıyla performansını kendisine uygun belli bir sahnede sergilemek isteyen aktörler, o sahneye gelene kadar oyunlarına başlayamazlar ya da sahneyi terk ettiklerinde performanslarını da kesmek zorundadırlar. Diğer yandan Goffman sahne önünün kurumsallaştığını ve aktörlerin yerleşik bir role ya da rutine sahip olduklarında, performansları için hazır bulunan özel sahne önü bölgelere dâhil olduklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda aktörün her zaman sahne önünü kendisi yaratmadığı, bazen sadece var olanların içinden kendine uygun olanı seçtiği söylenebilir. İster seçilen bir bölge ya da oyuncunun kendi oluşturduğu bir sahne önü olsun, bireyler sahne önündeyken performanslarına uygun olmayan her şeyden kaçınırlar ve seyircileri ustalıkla ve titizlikle yönlendirme çabasına girmektedirler (Goffman, 1963; 1967).

Bir sahne önünün aksine sahne arkası, aktörlerin fiziksel ve duygusal anlamda dinlenmek, rahatlamak, enerjilerini boşaltmak, performanslarını prova etmek ya da hazırlanmak için buldukları yerdir. Diğer bir tanımla sahne arkası; bireylerin rol yapmak zorunda olmadıkları, sergiledikleri karakter olmaktan çıkıp kendileri oldukları, sahne önünde kontrol altına aldıkları davranış ve tepkileri serbest bıraktıkları yerdir. Arka bölge diye de adlandırılan sahne arkası, aktörlerin sunduğu performansın yarattığı izlenimle çelişen bir görüntünün olduğu bölümdür. Bir anlamda sahnelenecek performansın ifade edilebilme becerisi, yanlısamalar ve verilmek istenen izlenimler sahne arkasında inşa edilir ve geliştirilir. Aktörün performansı için ihtiyaç duyacağı dekorlar ve kişisel vitrin bileşenleri bu bölümde depolanır (Goffman, 2009).

Sahne arkasının izleyenlere kapalı olmasından dolayı bu bölgede daha doğal ve samimi bir atmosfer, benzer olarak sahne önünde de bir resmiyet havası olması beklenmektedir (Goffman, 2009:126). Goffman gerçek yaşamda bu durumun biraz daha farklı olduğunu, her zaman resmi ve gayri resmî tarzlar arasında bir uyum olduğunu ifade eder. Dolayısıyla aktörler için sahne arkasındaki gayri resmî tavır da bir miktar kısıtlanmaktadır. Bireyler her ne kadar aynı takımın üyesi olsa ya da aynı amacı taşısa da birbirlerine de bir miktar rol yapma eğiliminde olacaklardır. Aşırı bir samimiyet genellikle kültürel bir tutum ve alt sınıfın davranış şekli olarak kabul edilmektedir.

Goffman bireyin statüsünün artması sonucu samimiyet ilişkisinde olabileceği insan sayısının da azalacağını vurgular. Çünkü yüksek statüye sahip birey sahne arkasında daha az bulunmakta ve bu süreçte diğerlerine göre daha kontrollü davranmaktadır. Bu bağlamda yüksek statüdeki bir bireyin sahne arkası davranışlarını gözlemlemenin, alt sınıftan birini gözlemlemekten daha zor olduğu söylenebilir (Goffman, 2009:130; Kivisto & Pittman, 2012:281). Goffman'a (2009) göre bireyler, sahne önü ve sahne arkasından oluşan iki yüzlü bir tiyatrodaki yer almak istemediklerinde, tercih ettikleri yeni konumda rol yapmalarına gerek olmadığını düşünürler. Ancak bu konuma geldiklerinde eskiden olduğu gibi seyircilere bir sahne sunmak gerektiğini görürler. Goffman gerçekte üç tür bölgeden bahseder. Bunlardan ikisi daha önce tanımlanan, performansın sahnelendiği sahne önü ve performansla bağdaşmayan eylemlerin gerçekleştiği sahne arkasıdır. Üçüncü bölge ise bu iki bölge dışında kalan dışarıdır ve bu iki bölgenin dışında kalan bireyler de dışarıdakiler olarak adlandırılır (Goffman, 2009:132).

### 2.7.6. Ayrıksı Roller

Bir performans esnasında ortaya çıkan üç ana bileşen bulunmaktadır. Bunlardan ilki, performansı sergileyen aktör ya da oyuncuların rolüdür. Diğerleri ise sergilenen performans için hedef kitleyi oluşturan izleyiciler ve ne performansta rolü olan ne de bu performansı gözlemleyen dışarıdakilerdir. Bu kritik roller bireylerin dâhil oldukları bölgelere göre tanımlanmaktadır. Aktör ya da oyuncular sahne önü ve sahne arkasında bulunurlar. İzleyiciler sadece vitrin bölgesi de denilen sahne önündedirler ve dışarıdakiler ise bahsi geçen bu her iki bölgenin de dışındadır (Goffman, 2009:140). Bir performansta gözlenen aktör, izleyici ve dışarıdaki gibi rollerin dışında kalan bireyler bazı durumlarda tanımlanan bu bölgelere erişim sağladıklarında farklı roller ortaya çıkmaktadır. Muhbir, yem, gözcü, profesyonel müşteri ve aracı olarak adlandırılan bu roller, *ayrıksı roller* olarak tanımlanır. Muhbir; kendisini oyuncu takımının bir üyesi gibi tanıtır. Aynı zamanda arka bölgeye erişim, her türlü bilgiye ulaşma izni olan ve açıkça ya da gizli bir şekilde performansı seyirciye aktaran kişidir. Yem; izleyenlerin bir üyesi gibi davranan ancak oyuncularla işbirliği içinde olan kişidir. Gözcü; izleyicilerin arasında olan ve izleyenlerden yana bir tutum sergileyen, sıradan bir seyirci gibi davranıp oyuncuların aleyhinde çalışan kişidir. Profesyonel müşteri; sıradan bir izleyici gibi performansı izleyen, performans sonunda herkes gibi bölgeden ayrılan ve sonunda izlediği takımın rakibine giderek gördüklerini paylaşandır. Aracı ise; rakip takımların



sırlarını ve zayıf yönlerini öğrenen, her bir tarafa sır saklamaya ve güvene ilişkin doğru izlenim ancak her iki tarafa da kendilerine sadakat yönünde yanlış izlenim veren kişidir (Goffman, 2009:144).

### 2.7.7. İzlenim Denetimi

Bir örgütte yer alan bireylerin diğerlerini etkileme taktikleri belirli değişkenlere odaklanmaktadır. Bu değişkenler; izlenim denetimi, Makyavelizm, öz-izleme, kontrol odağı, sosyal kimlik, içsel ve dışsal motivasyon, rol açıklığı, cinsiyet, yaş, içinde bulunulan bağlam, etkinin yönü ve işin amaçlarıdır (Barbuto & Moss, 2006:30). Goffman (2009) sahnelenen bir performansın her zaman başarıyla tamamlanmadığını, bazı durumlarda performansın tesadüfen ya da kasıtlı olarak bozulabileceğini ifade etmektedir. Performansa yönelik bu tarz tehditlerin varlığı, belirli koruyucu tedbirlerin alınmasını gerektirmekte ve Goffman bu savunma nitelikleri ve uygulamalarını izlenim denetimi olarak tanımlamaktadır. Örgüt politikaları alanyazınında izlenim yönetimi olarak da adlandırılan izlenim denetimi, kişisel amaçları, grup ya da örgüt amaçlarının ötesine geçiren, istenen çıktıları elde etmek için başvurulmuş, bir anlamda gelecekteki çıktıları etkileyen ve politik olarak teşvik edilen davranışlar olarak tanımlanır (Chen & Fang, 2008:264; Harris ve ark., 2007; Sussman ve ark., 2002). En genel tanımıyla, sahnedeki aktörün sosyal, psikolojik ya da ekonomik açıdan istenilen amaçlara ulaşmak için diğerleri üzerindeki izlenimi kontrol etmesidir (Leary & Kowalski, 1990).

İzlenim denetimi, performansı aksatmaya ya da bozmaya yönelik istemeden ya da kasıtlı olarak yapılan davranışların ve beklenmeyen durumların engellenmesine ilişkin uygulanan bir yöntemdir (Goffman, 2009). İçinde bulunduğu örgütte politik davranışların yaygın olduğunun farkında olan bir birey, örgütsel kaynakları ve faydaları kendine yönelik korumak ya da genişletmek için izlenim denetimi taktiklerini kullanmayı tercih edebilir (Chen & Fang, 2008:263). Aynı zamanda birey, belirli bir kimlik oluşturmak ya da bu kimliği sürdürmek istediği zaman da ortaya çıkmaktadır. Genel anlamda bireylerin karşılaşacakları olumsuz durumları, bu durumların yol açacağı mahcubiyeti önlemede belirli teknikleri kullanmak, aynı zamanda etkileşimdeki katılımcıların ve katılımcı olmayanların da belirli nitelikleri taşıması gerekmektedir (Goffman, 2009:199). İzlenim yönetimi alanyazınında savunmacı ve zorlayıcı olmak üzere başlıca iki kategoride incelenmektedir. Savunmacı stratejiler genellikle zayıf bir performans telafi etme niteliğinde kullanılmaktadır. Daha çok hesap verme, özür

dileme, mazur gösterme, kendini sabote etme, kendini küçük görme ve öğrenilmiş çaresizlik olarak sıralanabilir. Girişken ve zorlayıcı stratejiler ise başarı kazanmak ve daha iyi bir imaj yaratmak için sergilenen davranışları kapsamaktadır (Bozeman & Kacmar, 1997; Higgins ve ark., 2003; Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995).

İzlenim denetimi kapsamında performansın güvenli ve etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için üç nitelik tanımlanmaktadır. Dramaturjik sadakat, takım üyelerinin sahne önünde varlıklarını, performansları için kötüye kullanmamak ve takımının olumsuz yönlerini açığa vurmamaktır. Dolayısıyla takım üyelerinin ahlaki yükümlülükleri kabul etmesi, şahsi çıkar ya da kişisel ilkeler nedeniyle takıma ihanet etmemesi beklenir. Aynı zamanda takım üyeleriyle birlikte bir olarak performansı nerede, ne zaman ve hangi hedef kitleye sahnelerse sahnelesin, istekli bir tutum içerisinde olmalıdır (Goffman, 2009:201). Takımdaki sadakatsizliği önlemeye yönelik, yüksek düzeyde grup içi dayanışma oluşturmak ve izleyicilerle çok fazla duygusal bağ kurmaktan kaçınmak, bu nedenle seyirciyi düzenli olarak değiştirmek gibi teknikler kullanılabilir. Dramaturjik disiplin, aktörün performansını sergilerken rolüne kendini kaptırması gibi görünmesine rağmen sunumuyla arasına duygusal açıdan belirli bir mesafe koymasındır. Disiplinli bir oyuncu kasıtsız hareketlerden kaçınan, soğukkanlı, basiret sahibi ve kendini kontrol edebilen biridir. Dramaturjik disiplinin odağını çoğunlukla kişinin yüz ve ses denetimi oluşturmaktadır (Goffman, 2009:204). Dramaturjik tedbir ise, takım üyelerinin performans öncesi gösterinin en iyi nasıl sahnelenebileceğine yönelik öngörülü ve planlı olmalarını kapsar. Bir anlamda performansın sahnelenmesinde takım üyelerinin sağduyulu tedbirli, beklenmedik durumlara hazırlıklı olmalarıdır. Dramaturjik tedbirin sağlanmasına yönelik, takıma sadık ve disiplinli üyelerin aynı zamanda performans esnasında en az sorun oluşturacak türde seyirci seçilmesi gibi teknikler kullanılmaktadır (Goffman, 2009:205).

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma sürecinde benimsenen desen, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği, araştırmacının çalışmadaki rolü açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

Akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerini oluşturan, yeniden üreten, dönüştüren, meşrulaştıran, dağılım ve paylaşımını şekillendiren strateji, pratik ve mekanizmaların nasıl anlamlandırıldıklarını yine akademisyenlerin deneyimlerine dayalı olarak incelemeyi amaçlayan bu araştırma, fenomenolojik yaklaşım esas alınarak yapılandırılmıştır. Fenomenolojik araştırma; bireylerin öznel deneyimlerini vurgulayan, bir olgu ya da deneyime ilişkin anlamı ya da bireylerin algılarını incelemeye odaklanır. Buradaki temel amaç, bir olguyu ya da fenomeni katılımcıların bakış açısından anlamak ve betimlemektir. Bu araştırma türünü diğer nitel araştırma yaklaşımlarından ayıran en önemli özellik, araştırmanın merkezinde öznel deneyimin yer almasıdır (Mertens, 2010:235). Bu araştırmada fenomenolojik yaklaşımın benimsenmesinin sebebi, bir fenomen olarak kabul edilen güç, politika ve politik taktikler gibi kavramların akademik yaşamda akademisyenler tarafından nasıl deneyimlendiği, algılandığı, tanımlandığı ve uygulandığını anlamak ve tanımlamaktır. Araştırmada katılımcıların öznel deneyimlerinden yola çıkılmıştır.

##### 3.1.1. Fenomenolojik Yaklaşım

Fenomenoloji Edmund H. Husserl'a (1969) göre, bireylerin kendi algıları aracılığıyla olguları nasıl tanımladıkları ve onları nasıl deneyimlediklerini araştırmaktır. Bu yaklaşıma ilişkin en temel felsefi ilkesi, "sadece deneyimlediğimiz şeyleri bilebiliriz" varsayımdır. Felsefi temelde fenomenoloji, özünde gerçeklik oluşturan uygulamaların nitel bir araştırmasıdır (Gubrium & Holstein, 2000). Fenomenolojik araştırma; bireylerin gündelik yaşamı ve sosyal eylemlerini tanımlayan yaşam dünyalarının, bilinçli deneyimlerinin bir çalışmasıdır (Schram, 2003:71). Daha açık bir ifadeyle, bir olgunun nasıl deneyimlendiğini ve bu deneyimin paylaşılan özünü keşfetmek ve belirlemek için basit algının altındakini ortaya çıkarmaktır (Merriam, 2009:24). Fenomenolojik yaklaşımın ana özelliği bir grup ya da topluluğun üyelerinin

etrafındaki dünya ve yaşamı kendilerinin yorumladığı bir araştırma olmasıdır (Mertens, 2010:235). Fenomenoloji bir deneyim ya da durumla başlamakta ve katılımcıların anlatımlarıyla paylaşılan tek bir olay ya da olgu, bu deneyimin algılanması ve etkilerini incelemektedir (Willis, 2007:53).

Fenomenolojinin amacı, günlük deneyimlerin doğası ve anlamını çok derin bir anlayışla elde etmektir. Kendini bilinçlilikle sunan her şey, ister deneysel olarak ölçülebilir ya da bireysel olarak hissedilebilir, isterse gerçek ya da hayali bir nesne olsun, potansiyel olarak fenomenolojinin ilgi alanına girmektedir. Bilinçlilik insanların dünyayla bağ kurdukları tek araç olarak kabul edilir. Fenomenolojik düşünme, içebakış yani iç gözlemsel değil, daha çok geriye dönük, geçmişe yöneliktir. Bu bağlamda deneyimler, her zaman hatırlanabilir ve birebir yaşanmış olguları temsil etmektedir (Manen, 1990:9-10). Fenomenolojik araştırmanın odak noktası, bireylerin deneyimlerine yönelik bilişsel süreçlerinin içsel özünü ortaya çıkarmak ve yorumlamaktır. Genel olarak fenomenolojik araştırma, etkili, duyuşsal ve aynı zamanda yoğun insan deneyimlerini ele almakla tam anlamıyla örtüşmektedir (Merriam, 2009:26). Merriam (2009) felsefi olarak yapısalcılık, fenomenoloji ve sembolik etkileşimcilik yaklaşımlarından elde edilen temel nitel araştırma çalışmaları tanımlamaktadır. Bu çalışmalardaki önemli noktalar (1) bireylerin kendi deneyimlerini nasıl yorumladıkları, (2) kendi dünyalarını nasıl kurdukları, (3) kendi deneyimlerini dayandırdıkları anlamın ne olduğudur. Buradaki temel amaç, bireylerin kendi yaşam ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını anlamaktır. Patton'a (2002:104) göre fenomenolojik yaklaşıma ilişkin temel soru, bir birey ya da bir grup insan için bir olguya yönelik yaşanmış deneyimin anlamı, yapısı ve özünün ne olduğudur. Fenomenoloji, hem bireysel hem de paylaşılan anlamlar olarak bireylerin deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını ve bu deneyimleri bilinçlilik durumuna nasıl dönüştürdüklerini araştırmaya odaklanmaktadır. Bu durum bireylerin bazı olguları nasıl deneyimledikleri, nasıl algıladıkları, tanımladıkları, hakkında nasıl hissettikleri, yargıladıkları, hatırladıkları, anlamlandırdıkları ve diğerleriyle hakkında nasıl konuştuklarını metodolojik olarak dikkatli ve etraflıca anlamayı ve tanımlamayı gerektirmektedir.

Olgular doğrusal zamandaki tarihsel olaylar ve çerçeveler ile sınırlı olmadığından fenomenoloji, pek çok sayıda deneyime uyarlanabilen nitel araştırma

yöntemi ve bireylerin yaşadıkları deneyimlere ilişkin farklı bakış açılarını inceleyebilecek bir araştırmacıya ihtiyaç duymaktadır. Nitel yöntemler karşılaştırılırken fenomenolojik yaklaşıma ilişkin iki çıkarımdan söz edilebilir. Bunlardan ilki, bilinmesi gereken önemli şeyin bireylerin deneyimleri ve dünyayı nasıl yorumladıkları olgusudur. Bu durum fenomenolojik araştırmacının ana fikri ve odak noktasıdır. Diğer çıkarım ise metodolojiktir. Diğerlerinin ne deneyimlediğini gerçekten bilmenin tek yolu, bu olguyu mümkün olduğunca doğrudan kendimizin deneyimlemesidir. Bu durum, katılımcı gözlem ve derinlemesine görüşmenin önemini vurgulamaktadır. Fenomenolojik bir araştırma, güçlü ana/temel bir fenomenolojik soruya sahip olmalıdır. Dolayısıyla araştırma sorularının doğası, metodoloji ve araştırma desenini belirlemektedir. Fenomenolojik yöntem bir deneyim ya da olguyu katılımcıların farklı hikayelerini dinleyerek yorumlamaktadır. Bu yöntem, olguyu katılımcıların öznel bakış açısıyla incelemekte, gerçekliğin öznelliğine odaklanmakta ve sürekli olarak bireylerin kendilerini ve etraflarındaki dünyayı nasıl gördüklerini anlamaya ihtiyaç duymaktadır (Patton, 2002:106; Willis, 2007:53). Fenomenolojik yaklaşımda verilerin toplanması, ele alınan ya da araştırılan olguyu doğrudan deneyimlemiş bireylerle yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilmektedir. Burada önemli olan unsur “yaşanmış deneyimler”dir. Fenomenolojik bulgular raporlanırken, bir deneyimin özü ve doğası, yeterli bir dil aracılığıyla tanımlanmalıdır. Bu tanımlama, yaşanan deneyimin niteliği ve önemini kapsamlı, aynı zamanda bu deneyimi derinlemesine bir tutumla yeniden ortaya koymalıdır (Manen, 1990:10).

Fenomenoloji araştırmacıları, olguları soyut kurallara indirgeyen, basitleştiren, kategorize eden modern bilimin çabalarıyla ilgilenmek yerine, yaşanmış deneyimlerle ilgilenmektedir (Schram, 2003:71). Aynı zamanda, dünyayı anlamlandırmaya yönelik deneyimlenen olguları nasıl bir araya getireceklerine odaklanır ve böyle yaparak bir dünya görüşü geliştirirler. Fenomenolojik yaklaşıma göre bireyler için ayrı ya da nesnel bir gerçeklik yoktur. Öznel deneyimler nesnel olguları içermekte ve bireyin gerçekliği haline gelmektedir (Patton, 2002:106). Dolayısıyla araştırmacının görevi, insan deneyimlerinin özünü anlamaya odaklanmaktır. Ayrıca, birey tarafından deneyimlenen dünyanın anlamını keşfetmek, bir anlamda bireylerin günlük yaşamlarını nasıl düzenledikleri, tanımladıkları, açıkladıkları ve planladıklarını betimlemektir (Gubrium & Holstein, 2000). Araştırmacı bireysellikten ayrı olarak nesnel bir gerçeklik hakkında yorumlar yapmaz. Bunun yerine bireylerin kendi yaşam alanlarını nasıl oluşturdukları

ve anlamlandırdıklarını anlamaya odaklanmaktadır (Mertens, 2010:235). Fenomenoloji araştırmacıları, bir bireyin bakış açısındaki algı ya da görüşü “phenomena”, şeylerin gerçekte ne olduklarından “noumena” ayırırlar (Willis, 2007:53).

### 3.2. Katılımcıların Belirlenmesi

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 12 devlet üniversitesinin eğitim fakültelerinde görev yapan farklı düzeylerden 16 akademisyen oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Türkiye’de kurum kültürünün yerleşik olduğu düşünülen üniversitelerin belirlenmesi için, Türkiye’nin kurulan ilk 10 üniversitesi ölçüt olarak kabul edilmiş ve bu üniversitelerin içerisinde akademisyenlerin görüşmeyi kabul ettiği yedi üniversite seçilmiştir. Ayrıca araştırmanın veri toplama sürecinde, örnekleme dahil edilen üniversitelerin yanı sıra, seçilen üniversitelerden görece daha yeni ve gelişmekte olan, akademisyenlerin görüşmeyi kabul ettiği beş üniversite de mevcut güç ilişkilerini ve örgütsel politikayı daha kapsamlı ele almak adına örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu üç profesör, dört doçent, beş yardımcı doçent ve dört araştırma görevlisi olmak üzere bulunduğu kurumda en az beş yıl çalışma deneyimine sahip her düzeyden 16 akademisyeni içermektedir. Bunun sebebi akademisyenler arası güç ilişkilerindeki tahakküm ve direnme stratejilerini, farklı düzeydeki akademisyenlerin, buldukları konum ve sahip oldukları unvan açısından, kendi yaşantılarından yola çıkarak yorumlamalarıdır. Dolayısıyla kurumsallaşmış üniversiteler, gelişmekte olan üniversiteler, ayrıca bahsi geçen bu üniversitelerde beş yıldan fazla süreli hizmet verme, yönetici konumlarında bulunma, idari görev alma, 50d, 35. madde ya da ÖYP kadrosunda olma gibi ölçütler doğrultusunda örnekleme dahil edilen akademisyenlerin, araştırmanın problemine taraf olabilecek şekilde farklı düzeylerden ve farklı bölümlerden seçilerek maksimum derecede çeşitliliğin yansıtıldığı düşünülmüştür. Paylaşılan bilgiler doğrultusunda katılımcıların kimlikleri, çalıştıkları kurum, unvan ve cinsiyetleri gizli tutulmaktadır. Araştırmanın amacına ilişkin olarak akademik kurumlardaki güç ilişkileri ve güç oyunlarını belirlemek adına görev yapılan kurum, unvan ve cinsiyet bağlamında herhangi bir karşılaştırma yapılmayacağından dolayı bu değişkenlere ilişkin bir açıklamaya ihtiyaç duyulmamış ve paylaşılması sakıncalı görülmüştür.

### 3.3. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Araştırmada nitel araştırmada veri toplama yöntemi olarak “görüşme” tercih edilmiştir. Görüşme yoluyla; tasarlanan görüşme sorularıyla, belirlenen ve araştırılan konuya ilişkin deneyimlerin, tutumların, görüşlerin, duygu ve inançların elde edilmesi amaçlanmaktadır. Görüşme; temelde soru sorma ve yanıt almayla ilgili bir süreçtir ve görüşme yapılan kişilerin kendi gerçekliklerini kendi terimlerini kullanmalarına izin verecek ve en iyi şekilde aktaracak şekilde sağlamaya yönelik bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Punch, 2005). Nitel görüşmeler, genel olarak görüşme türlerine göre yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak ayrılmaktadır. Araştırılan bilgi türüne göre ise kültürel, konu merkezli, sözel tarihler ve yaşam öyküsü ve nitel değerlendirmeler olarak gruplandırılmaktadır. Bu çalışmada, araştırma problemi ile ilgili boyutların ve soruların kapsanmasını sağlayacağı düşünülen bir görüşme formunun bulunması, ancak görüşme sırasında bu formun da dışına çıkılmasına olanak sağladığı ve akademik alandaki güç ilişkilerine ilişkin olaylar ve süreçlerin keşfedilmesi adına konu merkezli görüşmeler için yarı yapılandırılmış ve konu merkezli görüşme türü tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formunda yer alan soruların oluşturulmasında öncelikli olarak güç, örgüt politikası, politik taktikler gibi konuları içeren ilgili literatür ve araştırma problemleri ele alınmıştır. Literatür taraması ve alt problemler doğrultusunda hazırlanan 33 maddelik soru havuzu, sonraki aşamada birbiriyle ilişkili ve içerik olarak benzer sorular birleştirilerek revize edilmiştir ve 10 soruya düşürülerek uzman onayına sunulmuştur. Belirlenen sorular kapsamında hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, ilk olarak pilot uygulama amacıyla Eğitim Bilimleri Bölümünde görev yapan bir doçent, bir yardımcı doçent ve bir araştırma görevlisiyle görüşme yapılarak ve ses kaydı alınarak uygulanmıştır. Pilot uygulama sonucu yapılan görüşmelerin dökümleri incelenerek soruların anlaşılabilirlik düzeyleri, cevapların tatmin ediciliği gibi hususlar gözden geçirilerek görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme sorularını kapsayan form Ek 1’de sunulmuştur. Kişisel bilgiler edinmek ve görüşmecinin konuya ve görüşme ortamına adapte olmasını sağlamak adına sorulan giriş sorularının ardından, araştırmanın temel amacına yönelik altı soru yöneltmiş ve bu sorular görüşmenin gidişatına yönelik olarak önceden belirlenmiş sondaj sorularıyla desteklenmiştir.

Belirlenen ölçütleri taşıyan akademisyenlere, elektronik posta ve telefon aracılığıyla ya da yüz yüze ulaşılarak randevu talep edilmiş ve görüşmeyi kabul eden akademisyenler çalışma grubu kapsamına alınmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları, yapılan uzun görüşmeler sonucu elde edilen büyük miktarda veri ve bu verilerin tekrar etmeye başlaması, diğer bir ifadeyle veri doygunluğu gibi gerekçeler nedeniyle çalışma grubu 16 akademisyenle sınırlandırılmış, akademisyenlerin bütününe ulaşmak gerekli görülmemiştir. Etik ilkeler gereği, katılımcıların kimlik bilgileri ve bağlı oldukları yükseköğretim kurumları gizli tutulmuştur. Veri toplama sürecinde, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan akademisyenlerle kendi odalarında ya da sessiz ve özel bir ortamda, izinleri dahilinde ses kayıt cihazıyla görüşmeler kayıt altına alınarak, araştırmacının kendisi tarafından, yüz yüze görüşülmüştür. Her bir görüşme 45 dakika ve 90 dakika arasında değişiklik göstermiştir.

### **3.4. Veri Analizi**

Veri analiz sürecinin ilk aşamasında 16 akademisyenle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen yaklaşık 18 saatlik ses kaydı, araştırmacının kendisi tarafından bilgisayar ortamında metin dosyası haline dönüştürülmüştür. Diğer bir ifadeyle transkriptler haline getirilen verilerin analizinde, verilerin daha detaylı ve derinlemesine incelenmesini sağlayan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, nitel verilerden belirli anlamlar belirleme ve temalar altında birleştirilerek sistematik bir biçimde sunmak şeklinde tanımlanmaktadır (Patton, 2002). Yazılı metinler oluşturulduktan sonra her bir metin kendisine ait kaydedilmiş görüşmenin ses kaydı dinlenerek kontrol amaçlı yeniden gözden geçirilmiş, bu aşamada çeşitli kelime hataları ya da anlaşılmayan kelimelerin düzeltmeleri yapılmış, aynı zamanda çözümlenecek veriye aşinalık arttırılmıştır. Araştırmacı tarafından her bir metin dosyasına belirli kodlar verilerek (akademisyenler için A1, A2... gibi) ve tekrar gözden geçirme sürecinde akademisyenlerin kimliklerini ortaya çıkarabilecek özel bilgiler sansürlenerek gizlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Fenomenolojik yaklaşıma göre desenlenmiş bu araştırmada, araştırmacı akademisyenlerin araştırılan olguyu nasıl anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır. Bu süreçte incelenen olguya yönelik keşfedici bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu bağlamda verilerin kodlanması açık kodlama, eksen kodlama ve seçici kodlama olmak üzere üç temel aşamada gerçekleştirilmiştir.

Nitel analizde karşılaşılan en önemli güçlüğü büyük miktarda veriyle uğraşmak olduğu ifade edilmektedir (Patton, 2002). Dolayısıyla açık kodlama aşamasında



kavramsal kategorileri türetmek için önemli örüntüler belirlenmiş, diğer bir ifadeyle araştırma olgusunu ve araştırmanın amacını içeren her kelime, cümle ve paragraf seçilmiş ve belirlenen bu referans ifadelerden benzer olanların kümelenilerek, bir araya getirilerek kavramsal etiketler yani serbest kodlar oluşturulmuştur. Serbest kodların oluşturulması sırasında ele alınması gereken önemli nokta, bir kavramın başka birçok olası görgül göstergenin var olma ihtimalidir (Punch, 2005). Dolayısıyla hangi verinin yani referans ifadenin hangi kavrama işaret ettiği, bir anlamda hangi kategoriye dahil olduğuyula ilişkilidir. Açık kodlama aşamasında soyut kategorilerin üretilmesine yardımcı olmak adına tekrarlama ilkesi ele alınarak analiz süreci boyunca veriler tekrar tekrar okunarak gözden geçirilmekte, farklı veri parçaları birbirleriyle sürekli olarak karşılaştırılmaktadır. Açık kodlama aşamasında kavramsal etiketleme yani serbest kodların oluşturulması bir anlamda yoğun kodlama yapmak yerine verilerin bir özetini geçmek amacıyla verilere daha geniş bir çerçeveden bakmayı sağlamaktır. Eksen kodlama aşamasında, açık kodlamada oluşturulan ana kategoriler birbirine bağlanmakta, veriler bir eksen üzerine yerleştirilmektedir.

Eksen kodlama ile serbest kodlar birbiriyle tekrar tekrar karşılaştırılarak her bir kodun birbiriyle olan ilişkisi, benzerlik ve farklılıkları ele alınarak tüme varım bir düşünme süreci çerçevesinde kategorileri, onların özellik ve boyutları doğrultusunda alt kategorileriyle ilişkilendirme, daha ileri düzeyde kategoriler geliştirilmektedir. Bir anlamda kategorilerin nasıl ilişkilendiği ve nasıl kesiştiğiyle ilgilenilmektedir. Bu aşamada veriler sürekli karşılaştırılarak revize edilmiş ya da dışarda bırakılmıştır. Analizdeki son aşama olan seçici kodlama, araştırmada ele alınan olguyu merkeze alarak diğer kategorileri sistematik olarak bu temel olguya bağlamak ve birleştirmeyi gerçekleştirmektedir. Kategorilerin boyutsal düzeyde bağlantıları kurularak temel kategoriler ve temaların oluşturulması amaçlanmış, başka bir ifadeyle kod, kategori ve tema hiyerarşisi kurulmuştur. Araştırmada söz konusu akademik alandaki güç ilişkileri olgusuna yönelik oluşturulan 31 kategori, beş tema altında birleştirilmiştir. Şekil 1’de araştırmada elde edilen bu kategori ve temalar yer almaktadır.



Şekil 1: Akademik Alandaki Güç İlişkilerine İlişkin Elde Edilen Temalar ve Kategoriler

### 3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nicel araştırmalar için geçerli olan geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının, nitel araştırmalarda da ele alınması gerektiğine ilişkin tartışmalar henüz netlik kazanmamıştır. Ancak nicel araştırmalardaki i geçerlilik, dış geçerlilik, güvenilirlik ve nesnellik kavramlarıyla açıklanan olguların, nitel araştırmalarda inanırılık, aktarılabilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirlik kavramlarıyla açıklanabileceği ifade edilmektedir (Merriam, 2009:210). Bu araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik ilkelerinin tamamen önemsiz olmadığı ve bu ilkelerin nitel araştırmanın, aynı zamanda araştırmada konu edinilen olgunun doğasına uygun şekilde düzenlenerek kullanıldığı söylenebilir.

#### 3.5.1. İ Geçerlilik

Nitel araştırmalarda i geçerliliği sağlamak adına farklı stratejiler benimsenmektedir. Özellikle derin odaklı veri toplama, uzun süreli etkileşim ve uzman incelemesi gibi yöntemler sıralanabilir (Yıldırım & şimşek, 2011:13). Bu araştırmada i geçerliliğin sağlanması için alandaki akademisyenlerle derin odaklı ve kapsamlı, uzun süren görüşmeler yapılarak, araştırılmak istenen konuya ilişkin çok boyutlu verilerin toplanması amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma için ele alınan olgunun ve araştırılan alanın, araştırmacının bizzat içinde bulunduğu alan olması, bu açıdan araştırmacının uzun süreli gözlem ve etkileşim imkanına sahip olduğu söylenebilir. Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen verilerin kategori ve temalaştırma aşamasında, Eğitim Bilimleri ve İlköğretim Bölümünden olmak üzere iki uzmana danışılarak, yapılan beyin fırtınası ve uzmanların nerileri doğrultusunda kod, kategori ve temalar yeniden yapılandırılmıştır. Moustakas (1994:34) fenomenolojik araştırmalarda geçerliliği sağlamak adına araştırmacının yorumu yerine, katılımcıların deneyimlerinin tanımına daha çok odaklanılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durumu Husserl'in kavramlarından biri olan "epoche" diğer bir ifadeyle "paranteze alma" ile açıklamaktadır. Böylece araştırmacıların kendi deneyimlerini mümkün olduğunca dışarda bırakmaları amaçlanmaktadır. Araştırmacının nyargı, n kabul ve varsayımlarının araştırma verilerini bozabileceği fikrinden hareketle, zor da olsa araştırmacının açık fikirlilikle olguya yönelik önyargı ve yaklaşımları sınırlandırılmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla araştırmacının rolü başlığı altında bu açıklamaya yer verilmiştir.

### 3.5.2. Dış Geçerlilik

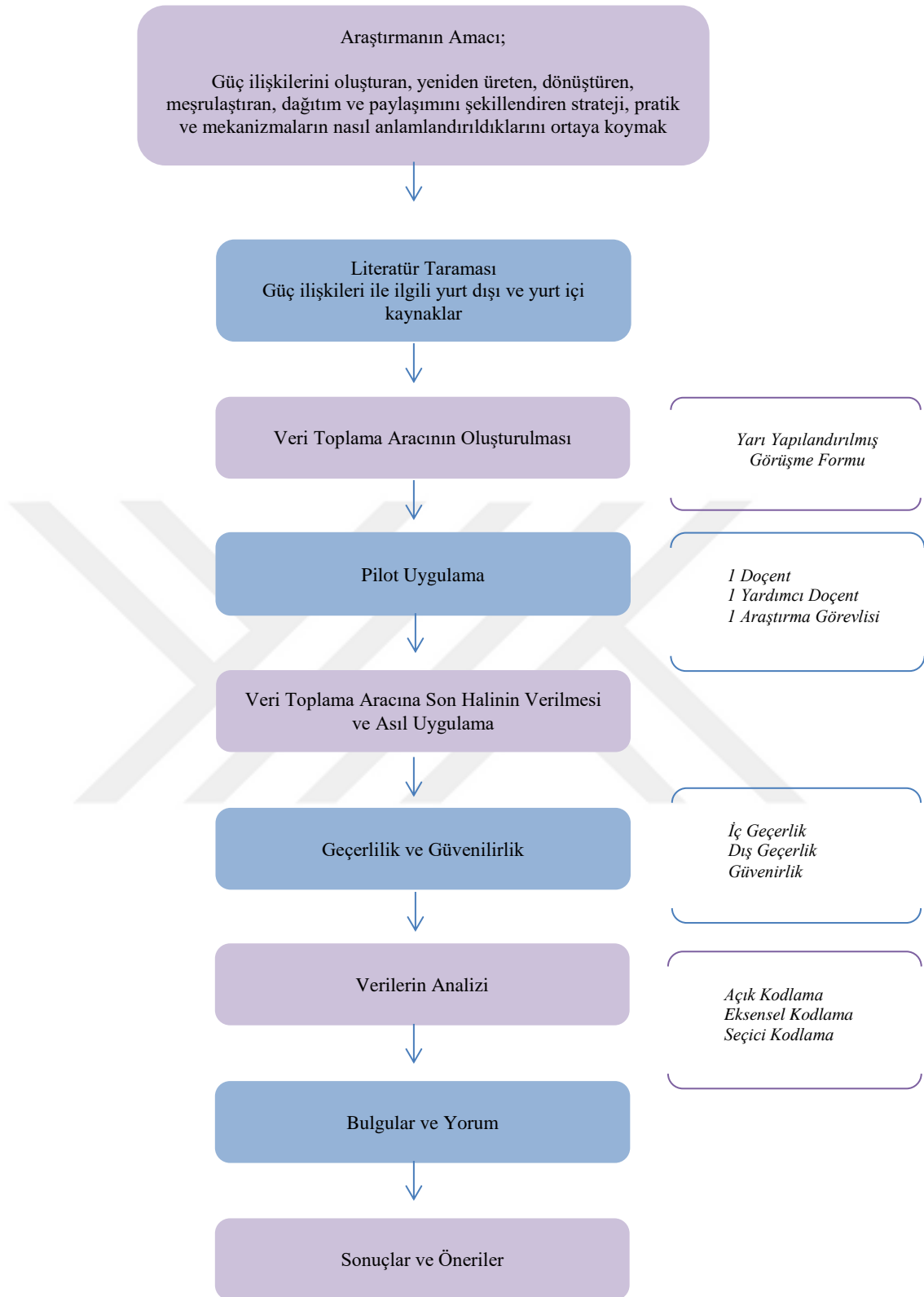
Nitel araştırmada dış geçerlik kavramıyla, araştırma sonuçlarının ne kadar genellenebilir olduğu, farklı durum ve olgulara ne kadar uygulanabilir olduğu açıklanmaktadır. Nitel araştırmalarda genellenebilirlik kavramı, araştırmada elde edilen bulguların diğer araştırmacıların bu bulguları farklı olgulara ve durumlara göre uyarlamaları, bireylerin kendilerine ait bir süreci tanımlamaktadır (Merriam, 2009:223). Uygulamanın daha sağlıklı süreçlerde işlemedi adına araştırmadaki süreçlere ve bulgulara ilişkin ayrıntılı betimlemelerin yapılması uygun görülmektedir. Bu araştırmada dış geçerliliği sağlamak adına zengin bir betimlemenin yapılması önemli görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgulara yönelik yapılan yorumlar verilerle desteklenerek sunulmuştur. Burada araştırmacının verileri analiz etme şekli hakkında diğer araştırmacıların bilgi sahibi olmaları sağlanması amaçlanmıştır. Aynı zamanda bulguların geçerliliğini arttırmak amacıyla görüşme metinlerinden orijinal alıntılara yer verilmektedir ve araştırmacı yorumları, katılımcı ifadeleriyle desteklenerek olası araştırmacı yanlılığı en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

### 3.5.3. Güvenilirlik

Güvenirlik kavramı araştırma sonuçlarının inandırıcılığını ele alan bir kavramdır ve araştırma sonuçlarının tekrar üretilebilmesini ifade etmektedir ancak insan davranışlarını temel alan nitel araştırmalarda, bu davranışların ve genel anlamda insanın dinamik ve değişken bir canlı olmasından dolayı, daha farklı bir anlama sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda güvenilirlik kavramı, nitel araştırmalarda tutarlılık kavramıyla açıklanmaktadır (Merriam, 2009:220). Buradaki temel düşünce, bir araştırmadan başka araştırmacıların aynı sonuçları elde etmesi değil, araştırmadaki veri ve sonuçları ele alarak tutarlılık çerçevesinde bir anlam çıkarmasıdır. Bu araştırmada güvenilirliğin sağlanması adına toplanan veriler betimsel bir yaklaşımla, yorum katılmadan, gizlilik ilkeleri doğrultusunda, doğrudan sunulmuştur. Ayrıca araştırmacının içinde bulunduğu alana ilişkin bir çalışma konusu seçmiş olması, alana ilişkin yaptığı gözlemleri, görüşmeler yoluyla teyit etme olanağı sağlamıştır. Bunun yanında, araştırmanın temel aşamaları yani örneklem seçimi, görüşme formunun hazırlanması, veri toplama ve analiz süreçleri, analizde temel alınan kavramsal çerçeve ve varsayımlar, araştırmacının bu süreçteki konumu ve yaklaşımlarına ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmış ve bu süreçler ayrıntılı bir şekilde ortaya konarak güvenilirlik yani tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

### 3.6. Araştırmacının Rolü

Bu araştırmada araştırmacı, araştırma süreçlerinin her aşamasında aktif olarak yer almıştır. Creswell'in (2007) de belirttiği gibi, sağlıklı bir nitel araştırma sürecinin sürdürülmesine yönelik olarak, araştırmacının yabancı olmadığı alan ve konular üzerinde çalışmalar yaptığı ve bu olgulara yönelik tecrübeler biriktirdiği söylenebilir. Bu araştırmada da çalışma grubu olarak belirlenen akademisyenler, araştırmacının kendisi gibi, araştırma olgusunun yani güç ilişkilerinin sergilendiği akademik alanın üyeleridir. Akademik alanda görev yapmakta, örgüt politikalarına ilişkin süreçleri tecrübe etmekte ve aynı zamanda güç ilişkilerinin kurulması, yapılandırılması ve etkilerinin hissedilmesinde rol oynamaktadırlar. Araştırmacı, araştırma konusu olarak seçtiği olguya ilişkin önermeler geliştirmek adına, görev yaptığı ve aynı zamanda lisansüstü eğitimini sürdürdüğü akademik alandaki diğer bireylerle, karşılıklı olarak hem eğitimci, hem öğrenci hem de meslektaş, bazı durumlarda ast bazı durumlarda ise üst konumda, sürekli değişen ve karşıdaki kişiye ve duruma göre şekillenen rollerden doğan iletişim ve etkileşim süreçlerinin içinde yer alarak, teorik ve pratik anlamda kendini geliştirmiş ve gözlem yapma imkanı bulmuştur. Araştırmacının bu süreçlerde biriktirdiği ve deneyimlediği kendi yaşantıları doğrultusunda belirli varsayımlar, önyargılar ve ön kabullerle araştırmayı ele alması muhtemeldir. Bu nedenle araştırmacının kendi kişisel, sosyal, kültürel ve ideolojik özellikleri bağlamında, araştırmada elde edilen sonuçların ve yapılan yorumların mutlak hakikati yansıttığı kaygısı taşımadığı, araştırılan olguya yönelik kişisel deneyimlerin ve paylaşılan yaşantıların açık bir şekilde tanımlanarak gerçeğe uygunluğunu açıklayan bir role sahip olduğu ifade edilebilir.



Şekil 2: Araştırma Süreci

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde akademik alandaki güç ilişkilerini oluşturan, yeniden üreten ve şekillendiren strateji, pratik ve mekanizmalara ilişkin akademisyenlerin görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen kategoriler çerçevesinde bulgular ve yorumlara yer verilmektedir. Bu bağlamda akademik alandaki güç ilişkilerinin nasıl oluşturulduğu, alanın ve alandaki bireylerin etkilenme biçimleri, güç mekanizmalarının uygulanma biçimleri açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 4.1. Akademik Alandaki Güç İlişkilerinin Temelleri

Akademik alan olarak tanımlanan yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkileri ve bu ilişkiler ekseninde uygulanan pratiklerin, akademisyenlerin ifade ettikleri görüşler doğrultusunda temel olarak belirli kavramlara dayandığı görülmektedir. Görüşlerin analiz edilmesi sonucu kategorize edilen bu temeller hiyerarşi, iletişim, cinsiyet, sermaye, platformlar ve güç konumları şeklinde sıralanmaktadır.

##### 4.1.1. Hiyerarşi

Akademik alanda gözlenen ve pek çok örgütte olduğu gibi yükseköğretim örgütlerinde de sıklıkla rastlanan güç ilişkilerini oluşturan temellerden biri hiyerarşidir. Hiyerarşi en genel anlamıyla bir toplumsal teşkilatlanma biçimini tanımlamaktadır. Bu teşkilattaki en üst düzeyden aşağıya doğru inan mevkiler arasındaki keskin ayrımlar, hiyerarşi kavramı ile açıklanmaktadır. Bu çalışmadaki görüşler bağlamında ise hiyerarşi kavramı, istenilen şeyleri yaptırma yollarından biri olarak tanımlanmaktadır. Akademik alanı temsil eden fakülteler ve üniversitenin genel bağlamında hiyerarşi kavramı ele alındığında, akademisyenlerin formal ya da yasal, unvan, uzmanlık, hocalık, kıdem ve ekip hiyerarşisi olmak üzere altı hiyerarşi türü ifade ettikleri görülmektedir:

*“Şimdi hiyerarşi tabii ki de var. Sonuçta bir üniversitede çalışıyoruz. Rektör var, rektör yardımcısı var. Fakülteler var, burada dekan var, dekan yardımcısı var. Bir şekilde bu hiyerarşi akıyor. Hiyerarşinin olduğunu düşünüyorum. Dikey hiyerarşi söz konusu bence üniversitede” (A2).*

“Devlet kurumlarının çoğunda olduğu gibi... üniversiteler de bürokratik yapılar olduğu için... sonuçta işler resmi şekilde yürüyor. Formal bir hiyerarşiden söz etmek mümkün” (A15).

“Üniversitede informal düzeyde yürüyor daha çok. Yani formalden çok informal düzeyde yürüyor çünkü unvan dediğimiz faktör iletişim biçimlerini ya da hiyerarşik yapıları da etkiliyor. Yani kişinin unvanı sizden yüksekse, anabilim dalı başkanı, bölüm başkanı, dekan, rektör olmasına gerek yok. Sizden yüksekse, iletişim düzeyiniz ona göre oluyor ya da kurduğunuz hiyerarşi ona göre oluyor. Çünkü karşı tarafın beklentisi de o yönde oluyor” (A5).

“Uzmanlaşma, alanınızdaki otoriteleşme hiyerarşiyi ortaya koyuyor. Yani formal hiyerarşiyi bir kenara bıraktığınız zaman otoriterseniz, bir konuda her söylediğiniz çıkıyorsa ya da her öngörünüz test ediliyorsa, doğru olarak test ediliyorsa, zaten hiyerarşi oluşturuluyordur” (A4).

“Akademik yaşamın içerisinde hiyerarşik yapı, sadece hocanız olmasıyla ilgili. Siz isterseniz akademik yaşantınızda unvanınızı en son noktasına getirin, her zaman onlar sizin hocalarınız. Gerek kongrelerde, gerek jürilerde... bizdeki hiyerarşik yapı sizin hocalarınızın ömür boyu hocalarınız olması... akademik hiyerarşik yapı sizin kişilerin hocanız olmasından kaynaklanıyor. O hiyerarşik yapıyı yok etme şansınız yok. Onlar sizin her zaman hocanız olacak” (A16).

“Kıdem hiyerarşisi çok yaygın bizim fakültemizde. Mesela bölüm başkanlığı, anabilim dalı başkanlığı gibi bir görevi olmayan, idari görevi olmayan ve aynı düzeyde olan akademisyenler, yani düzey derken doçentlik, yardımcı doçentlik, profesörlük gibi... Bunlar arasında bir de yaşa bağlı bir kıdem söz konusu, onun yarattığı bir hiyerarşi var” (A7).

“Hocaların kendi arasında oluşturduğu... yani.. zaten doğal olarak yönetimler böyle oluşuyor...kendi ekiplerinin kurduğu bir hiyerarşi var... benzer bakış açılarından kaynaklı görülen bir hiyerarşi mevcut” (A3).

“Rektöre oy vermiş olan, seçim kampanyasında yanında bulunmuş, destek olmuş, risk almış, haliyle riskin getirilerinden de faydalan insanlar biraz daha hiyerarşide üst sıralara çıkabiliyor... herhangi bir idari görevi olmayan ... surf



*rektörün yanında olduğu için söz sahibi olan ve herkesin de onun söz sahibi olduğunu bildiği ve kabullendiği insanlar var... herkes biliyor ki, o ne diyorsa bizim fakülteyle ilgili, rektör ona inanacak (A7).*

Tanımlanan hiyerarşi türlerinin yanı sıra bazı durumlarda unvan ya da makam gibi kavramların göz ardı edilerek akademisyenler arası iletişim dilini ayarlamak adına kırıncı olmamak ya da yasal mevkiinin gerektirdiği davranışları gerçekleştirmek için farklı bir hiyerarşi türü olarak iletişim hiyerarşisi kavramından söz edilmiştir:

*“Akademik teamül gereği alanınızdaki akademik olarak unvanı daha yüksek olan kişilere ya böyle bir saygı şeyiniz oluşuyor ya da en azından onları geçmemeye çalışıyorsunuz, onları kırmamaya çalışıyorsunuz fikir beyan ederken. Bu tezler olabilir, jüriler olabilir, bu bölüm toplantıları olabilir, akademik kurullar olabilir... katılmadığınız görüşleri ifade ederken... hani kırıncı olmadan uygun bir dille ifadesine özen göstermeye çalışıyorsunuz... İşte bu bir hiyerarşi aslında, iletişim hiyerarşisi.... öğrencisi dekan oluyor, hocası bölümde öğretim üyesi... şimdi resmi yazı yazacak buradaki resmi iletişim kanalı... resmi bir hiyerarşi, kişisel bir hiyerarşiden bahsetmiyoruz... şu görevin işte yerine getirilmesini ya da şu konuyla ilgili şu çalışmanın yapılmasını rica ederim... rica ediyor kendi hocasına... zaten burada insanlar bunu içselleştirmiş durumda... bir hocanız sizin dersinize girmiş, siz profesör de olsanız doçent de olsanız, hocanızda aynı yerde çalıştığı için, oturduğunuz ortamda konuşurken hocanızın bulunduğunu göz önüne almanız gerekiyor” (A8).*

Bahsi geçen iletişim hiyerarşisi kavramı, akademisyenler tarafından ifade edilen hiyerarşi türlerinin her birine, örneğin aynı unvanlara sahip olursa bile bir akademisyenin hocasının yanında saygısından ötürü çok fazla ön plana çıkmak istememesi ya da hiyerarşi basamağının en altında yer alan bir araştırma görevlisinin hocalarına kendisinden öyle davranması beklendiği için nezaket sınırları içerisinde bir tavır sergilemesi gibi, dâhil olabildiği düşünüldüğünden ayrı bir hiyerarşi türü olarak belirtilmek yerine, her bir hiyerarşi türünü içine alan ve bu türler arası geçişleri sağlayan, daha çok iletişime yönelik bir kavram olarak sunulmaktadır. Üniversitelerin ve bunların bir parçası olan fakültelerin özellikle Türkiye bağlamında bürokratik kurumlar olduğu ve her ne kadar adı akademi de olsa bu kurumların bir ordu gibi kurgulandığı ve kast sistemine sahip olduğu belirtilmektedir. Bu kurgunun yarattığı algı

çerçevesinde hiyerarşi kavramının, özellikle akademik örgütlerde belirli duygu durumlarını ortaya çıkardığı ifade edilmektedir:

*“Yönetimdeki kişi seninle işlerin üzerinde söz sahibi olduğu için ona saygıyla birlikte bu sefer korku da başlıyor. Ya acaba işimi sekteye uğratar mı diye, yoluma taş koyar mı diye insan şey yapıyor. O şekilde hissetmeye başlıyor. Mesela yönetime gelmeden önce böyle gayet saygı duyduğunuz, sevdiğiniz saydığımız bir hoca, yönetime geldikten sonra bu sefer çekinmeye başlıyorsunuz. Hani bu korkmak da değil belki ama çekinmek” (A10).*

*“...unvan üzerinden yürüyen ilişkiler, bilmiyorum belki de şöyle bir algı mı oluşuyor acaba, yarın öbür gün bu rektörümüz olur mu ya da dekanımız olur mu algısı oluşuyor bilemiyorum ama hep o mesafeyi hissediyorsunuz yani hiyerarşik basamaktaki unvan farkı mesafesini hissediyorsunuz. Bunu yönetimler de hissettiriyor. Zaten genel itibariyle yüksek unvandaki kişiler yönetici yapılıyor” (A5).*

Bazı akademisyenler bu askeri düzendeki yapı, kast sistemi ya da ordu benzetmesinin yükseköğretim sisteminin bağlı bulunduğu 2547 sayılı kanuna ve eski dönemlerdeki akademik kültürel yapıya bağlarken, bir akademisyen ise kanun ve geleneklerle yönetilme çelişmesine dikkat çekmektedir:

*“Bu hiyerarşi biraz önce bahsettiğimiz bu 2547 sayılı kanununun 12 Eylül döneminde kurulmasıyla, hazırlanmasıyla birlikte askeri düzendeki hiyerarşik sistem buraya yansıtılmış. Birim birim.. her birimin sorumluluğu nihai son sözü söyleyecek olan bir top birim. Bu hiyerarşi bu şekilde kurulmuş, devam ediyor” (A7).*

*“Fakülteadaki hiyerarşi akademik unvanlar üzerinden kurulur... Hala vardır o, yani profesör olmak hala önemli bir şeydir. Eskiden daha önemli daha rijidti hiyerarşik yapılar. Rol biçimleri, davranış kalıpları daha yapılandırılmıştı. Mesela asistanın yapacağı işler standarttı. Yardımcı doçentin yapacağı işler belliydi. Yani yardımcı doçentken kitap yazmak çok büyük bir ayıptı mesela eski gelenekten gelen insanlar için. Fakat Türkiye’de yükseköğretimdeki bu yığınlaşmayla birlikte, üniversitede öğretimde ki insan kaynakları kapasitesi*

*büyüdü. Eski jenerasyon gitti, yeni jenerasyon geldi. Yeni jenerasyonla beraber bir boşluk var şu anda” (A12).*

*“...sorun yaşadktan sonra çözüm için rektörlüğe gittiğimizde bize söylenen üniversitenin böyle bir geleneğinin olmadığıydı. Ama üniversite öyle geleneklerle yönetilmez, kanunlar vardır, yönetmelikler vardır, kurallar vardır. Tabii geleneklerin de işe yaradığı, işlediği yerler vardır ama bu gibi idari işlerde de yapılacak şeyler bellidir” (A13).*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi, fakültelerdeki insan kaynaklarının sayısındaki artış, yeni bir jenerasyonun akademik kültüre dâhil olması ve üniversitelerin giderek kurumsallaşmaya başlamasıyla, alışık olunan eski düzen ve hiyerarşiden bir kopuş yaşandığı ancak bu kopuşun da bazı çelişkiler ve problematik durumlar yarattığı söylenebilir. Akademik alandaki hiyerarşinin bireysel ilişkiler bağlamında bazı sorunlar yarattığını ortaya koyan görüşler ise şu şekildedir:

*“Yardımcı doçent ya da doçent olanlar bir anda ast-üst ilişkisine döndürdü bu işleri. Yani bu açıdan baktığımızda hem yönetsel olarak, hem de bireysel olarak bu dediğiniz hiyerarşi çok açık bir şekilde görülüyor... kendilerine böyle bir şey verildiğinde.... yani alındığında demiyorum onlara istinaden... verildiğinde, onlar da bu konumu, bu açıdan kullanmaya başladılar. Yani arkadaşlık ilişkilerini bir kenara itip ki, öncesinde belki de çok fazla arkadaşlık ilişkileri yoktu bilmiyorum tabii ki, ama böyle konum gelince, böyle çok üst düzey bir şey görmeye başlayıp, yani kişisel ilişkilerini tamamen resmi ilişkilere çektiler” (A3).*

*“...bir araya gelindiğinde sanki o hiyerarşi yokmuş gibi bir diyalog ama kurum içinde o hiyerarşiye dayalı iş yürütme stratejisini ağırlıklı olarak kullanıyor. Mesela dışarda arkadaşım dediğiniz kişi kurum içinde size iş yaptırabilmek için gerektiğinde o statüsünü o unvanını, var ise yetkisini yazılı kanallara, sözlü kanallara iletip uygulama ihtiyacı hissedebiliyor. Ancak böyle iş yaptırabilirim diye düşünüyor” (A11).*

*“Derslerin dağılımında kimin hangi dersi hangi gün alacağı, kaç ders alacağı hocalar arasında, toplantılarda kararlaştırılıyor. Biz ders programını yerleştirme sürecinde hiyerarşiye dikkat ediyoruz. Üstten alta doğru kişilerin*

*istedikleri gün ve saatlere göre program oluşturmaya çalışıyoruz ancak aynı unvandaki hocalardan hangisine önce soracağımız konusunda gerginlik yaşıyoruz ve hep bir problem çıkıyor” (A15).*

Akademide özellikle uzmanlığa dayalı bir hiyerarşinin en çok karşılaşılmaması gereken bir kavram iken, bu kurumlarda en az görülen hiyerarşi türü olması ve formal hiyerarşinin akademik alanda baskın hissedilmesinin nedenleri bazı akademisyenler tarafından şu şekilde vurgulanmaktadır:

*“Pek açıkçası şununla karşılaşmıyoruz, bu akademisyen bu alanda çok söz sahibidir, bu yüzden onun hiyerarşide biraz daha üst noktada olması gibi bir durumla çok karşılaşmıyoruz. Bunun çeşitli sebepleri vardır ama en gözle görünen sebebi, kimsenin bununla ilgilendiği yok. Hani yaptığı işe bakarak saygı, sevgi ya da ne bileyim o tip bir şey yok, hani reputation diyorlar ya, o tür şeyimiz yok bizim, derecelendirme ölçeğimiz yok” (A7).*

*“Uzmanlığa dayalı bir hiyerarşinin olması gerekiyor ama ne yazık ki üniversitelerdeki iletişim biçimleri, yönetim eksiklikleri, akademik kültürün eksikliği uzmanlaşmaya dayalı bir hiyerarşi yerine daha çok formal bir hiyerarşiyi... yani örgütsel yapıdan gelen hiyerarşinin ön plana çıktığını görüyoruz... Bir araştırma görevlisi arkadaşımızla konuştuğumuz zaman, yani ben dekanım, profesörüm dememize gerek yok. Zaten biz konuşmalarımızla, davranışlarımızla, çalışmalarımızla etkileyebilmeliyiz onu... Ama yetersizliğin olduğu yerde formal hiyerarşi ortaya çıkabilir” (A4).*

Söz konusu ifadeler, akademik uzmanlığın ve alandaki saygınlığın akademik alandaki hiyerarşi basamaklarından dışlandığını vurgulamaktadır. Bu dışlanmanın failleri yine akademisyenler ve onların yetersizlikleri olarak görülmektedir. Entelektüel bir saygınlığın ve bilimsel bir yetkinliğin olmadığı, bireylerin kendilerine bu kalemlerde güvenmediği bir ortamda formal ilişkilerin, yasal bir hiyerarşinin, örgütsel anlamda çeşitli politik stratejilerin ağırlık kazandığına dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda alandaki hiyerarşilerin ve hiyerarşik yapılanmanın güç ilişkilerine, örgütteki çatışmalara, örgütsel politika ve taktiklere zemin hazırladığı kabul edilmektedir.

#### 4.1.2. İletişim

İnsanların birbirleriyle olan paylaşımları, ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi için gerekli olan iletişim kavramı, toplumdan ayrı olmayan hatta toplumun minyatürü olarak kabul edilen kurumlarda, insan topluluklarının oluşturduğu örgütlerdeki en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel açıdan iletişim ise, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek adına işleyiş sürecindeki insan kaynakları ve dış kaynaklar arasındaki etkileşimi olanaklı kılmak şeklinde düşünülebilir. Örgüt içerisindeki iletişim süreçleri bilgi alışverişi, bireylerin davranışlarını yönlendirmek, istek ve rahatsızlıkları iletmek, çatışmaları çözmek ve motivasyonu sağlamak gibi pek çok amaca hizmet etmektedir. Bu bağlamda bir örgütteki iletişim sürecinin, o örgüt hakkında tanımlayıcı bilgiler verdiği söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmada bir örgüt olarak tanımlanan üniversite ve fakültelerdeki güç ilişkilerinin, örgütsel politikaların ve stratejilerin ortaya konması için akademisyenler arası yatay-dikey ve çapraz iletişim biçimleri özellikle ele alınmıştır. Akademisyenler arası yatay-dikey ve çapraz ilişkiler ve iletişim kanallarına ilişkin ifade edilen görüşlerin, daha çok olumsuz iletişim biçimlerini vurguladığı görülmektedir.

*“Burası... devlet memurluğu, tapu kadastro gibi bir kurum değil üniversiteler. Dolayısıyla birini asistan olarak aldığında, onu sevsen de sevmesen de onunla belli bir sene birlikte çalışmak zorundasın. İster istemez insan ilişkilerinin daha yakın olması gerekiyor” (A12).*

*“Fakültede şu an akademisyenler arası ilişkileri genel olarak değerlendirdiğimde, çıkar ilişkisine daha çok dayalıdır çünkü herkesin bir yükselme arzusu var... hani onun yeri, benim yerim...” (A3).*

*“...klikeşmenin, gruplaşmaların, ideolojik kamplaşmaların sosyo-kültürel sermayeye göre farklı davranış, alışkanlık biçimlerinin fakültede takım çalışmasına bile müsaade etmeyecek durumda bir iletişimsizlik olduğunu her defasında görüyorum. Genel anlamda herkes kendi kabuğuna çekilmiş, yüzeysel iletişim, etkileşime razı oluyor” (A11).*

*“Aynı bölümden, aynı koridorda oturan öğretim üyeleri, akademisyenler birbirleriyle selamlaşmıyorlar” (A6).*

*“Dikey iletişim söz konusu... yukardan aşağıya doğru bir iletişim var ve siz de bunları yerine getirmekle mükellefsiniz. İletişim ağı bu şekilde. Her zaman için unvanı daha yüksek olanın talepleri doğrultusunda işler gerçekleştirilir. Onun haricinde çok fazla böyle nefes alma şansı kalmaz insanların” (A14).*

*“Akademisyenliğe uygun bir iletişim biçiminin olmadığını söyleyebiliriz. Herkes herkesin eksikliğini aramakla meşgul... olumsuz iletişim dediğimiz dedikodu yoluyla iletişim kuruyorlar daha çok” (A4).*

*“Burada sanki insanlar daha çok duygularıyla hareket ediyorlar. Yani o onu sevmeyi için selam vermeden geçip gidebiliyor... İnsanların bu duygusal hareketleri verdikleri kararlarda da etkili olabilmeye başlıyor... Uzman olduğunu bildiği bir kişiyle çalışmamayı tercih edebiliyor ondan hoşlanmadığı için” (A10).*

*“İnsanlar biraz daha bencil ve samimi değil yani. Mutlaka iyi ilişkiler, arkadaşlıklar, meslek ilişkileri, meslektaş ilişkileri vardır ama en ufak bir şeyde de sizi satabilecekleri ihtimaliyle de karşı karşıyayız yani” (A13).*

Bu ifadelerden yola çıkarak fakülteadaki akademisyenler arası ilişkilerin resmi, samimiyetsiz ve kopuk olduğu görülmektedir. Akademik örgütlerin yapısı gereği, işbirliğine dayalı bir çalışma alanı ve merkeze bireyi alan bir hizmet sektörü olmasından dolayı insan ilişkilerinin daha yakın, sıcak ve samimi olması tercih edilmektedir. Ancak çıkara dayalı ya da dikey yönde iletişim şekilleri, bunun yanında iletişime kapalı olma, duygusal hareket etme, selamlaşmama, birlikte çalışmayı, işbirliğini reddetme ve olumsuz iletişim türü dedikodu yoluyla iletişim kurma gibi davranış şekilleri ortaya çıkmaktadır. Bazı akademisyenler ise fakülteadaki ilişkilerin ve iletişimin yöneticiler ya da yüksek unvana sahip hocalar tarafından yönlendirildiğini söylemişlerdir.

*“Yöneticilerin yönetim tarzı... Yönetim tarzı fakülteadaki ilişkileri de etkileyebiliyor. Yani bazen, bazı yöneticiler daha yumuşak, insani ilişkileri ön plana çıkarırken, bazıları daha kuralcı ve daha rasyonel düşünceyle bakıp insani ilişkilerle değil de, kurumun kuralları şeklinde ilerleyebiliyor. Bu da bence kişiler arası üst ve alt ilişkilerini etkiliyor. Eğer sıkı bir ortam varsa, daha hiyerarşik daha resmi ilişkiler doğmaya başlıyor. Ama daha insani ilişkiler,*

*motivasyon, iletişim tarzındaki şeylerin ön plana çıktığı yönetim tarzında ise üst üst ilişkilerinin çok resmileşmediğini düşünüyorum” (A15).*

*“Eğer böyle bir fakülte istiyorsa dekan böyle bir fakülte yaratabilir çünkü çoğu şey onun da elinde olduğunu düşünüyorum. Meslektaşlık ilişkisini üst düzeyde tutabilir, diğer kurallar ve prosedürler... bu kısmı biraz daha aşağıda tutabilir. Bu tercih meselesi ama şu an hiyerarşi... çok hani hiyerarşik şekilde ilerliyor ilişkilerimiz” (A2).*

*“Benim akademik ortamda çalışma hayatı olarak, araştırma görevliliğine ilk başladığım andan itibaren asistanlığını yaptığım ve yüksek lisans danışmanlığı yapan hocanın etrafında şekillendi ilişkilerim de. Kendi kendime pek ilişki kurma olanağım olmadı. Yani isim olarak beni ciddiye alan, ilişki kurmaya çalışan da olmadı. Ben de böyle bir fırsat bulamadım. Genellikle şu hocanın asistanı diye görüldük” (A7).*

Yukarıdaki görüşlerden anlaşıldığı gibi yönetici ya da üst konuma, unvana sahip akademisyenler, iletişim süreçlerinde önemli bir etken olarak ifade edilmiştir. Özellikle dekanlık makamının fakülteadaki iletişim süreçlerini yönlendiren ve şekillendiren en önemli değişken olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanında unvanı düşük ya da hiyerarşi basamağının en altında yer alan araştırma görevlilerinin akademik alanla ilişki kurma süreçlerinde iletişimlerinin danışman hocaları etrafında şekillendiği ve alanda bu şekilde bir kabul görme sağladıkları ifade edilmektedir. Fakülteadaki akademisyenler arası iletişim süreçlerinde yaşanan olumsuzlukların nedenlerini içeren görüşler ise şu şekildedir:

*“...unvana göre daha çok insanların birbirini kabul ettiği, iletişim kurduğu, yemekhanede yemek yediği ya da akşam beraber aynı unvandaki insanların dışarı çıktığı, hatta birisinin yeni bir unvan aldığında aramıza hoş geldin diyerek karşılandığı, sanki daha önce aralarında değilmişçesine karşılandığı bir algı olduğunu düşünüyorum, öyle bir iletişim biçimi olduğunu düşünüyorum” (A5).*

*“Ama işin öbür tarafında da var yani birden işte seni ezmeye çalışan, gücü kazandığı zaman onu kullanmaya çalışan... ki bunu daha yeni araştırma görevlisiyken doktor olup da yapmaya çalışan biri de oldu yani. Önceki gün*

*araştırma görevlisiyken, doktor olduğunda aynı şeyi yapmaya, fırçalamaya çalıştı. Orada da benzer şekilde sıkıntı yaşadık” (A13).*

*“Fakültenin personel sayısının artması, dışardan çok farklı insanların, farklı durumlardaki insanların fakülteye gelmesi, hatta bazılarını hala tanımiyor olmamız, bu ilişkileri minimuma çekti... Ast-üst ilişkilerinde de böyle oldu çünkü eskiden de ast-üst ilişkilerine baktığınızda, personel sayısı az olduğu için şimdi astınızla zaten ya da üstünüzle sürekli bireysel ilişkiler içerisinde görüşüyorduk. Ama şimdi sayı arttı ya da işte ast-üst konumdaki kişiler değiştiği için ya da işte farklı insanlar geldiği için bu biraz daha resmi boyuta taşınmış oldu belli hususlarda” (A3).*

*“Araştırma görevlilerinin kendi aralarındaki ilişkiyi düşünürsek, özellikle ÖYP'nin bunu zedelediğini düşünüyorum. Bunun nedenlerinden bir tanesi şudur: ÖYP'liler lisanstan mezun olur olmaz akademisyenliğe, yani araştırma görevlisi olduğu için daha yüksek lisansa başlamadan, akademik ortamı görmeden akademinin direkt ortasına dalyorlar, o da bir arada kalmışlığa neden oluyor. Dolayısıyla bu, o ilişkileri de zedeleyebiliyor” (A10).*

*“Çünkü güven zedelenmiştir. Güven ilişkileri yani insanlar iletişime geçtiği yöneticiler ya da arkadaşlarından zarar gördükleri için temkinli oluyorlar ve mümkün olduğunca pek iletişime geçmek istemiyorlar. Yani her yaptığını, her yaptığı işin değerlendirmesini arkadaşıyla paylaşmıyor çünkü zarar görüyor. Deneyimleri onun zarar gördüğünü gösteriyor onun için kapalı iletişim modelinin olduğunu görüyoruz” (A4).*

*“Şimdi biz, ben bu fakültenin kurulduğu günden beri bu fakülteyim. Birlikte yola çıktığımız akranlarımız var. Tabi ki onlarla yaşantılarımızın daha çok olmasından dolayı daha yakınız. Birbirimizin birçok sürecini biliyoruz. Çocuğumuz doğduğu günleri biliyoruz. Yaşantımız çok fazla ve yeni gelen insanlarla ne kadar yakın olursak olalım, onlar kadar yakın olma şansımız yok. Bu gruplaşmalara neden olabiliyor... Diğerleriyle kurduğunuz ilişkiler daha yüzeysel oluyor... Artık insanları seçiyorsunuz çevrenizdeki ve paylaşacağınız şeyleri” (A16).*



*“Örgütlerde bakıldığında üç tane insan ilişkisi var yani örgütsel ilişkiler. Bir yaşutlarınla var, akranlarınla... bir üstlerinle, bir de astlarınla var. Şimdi bu nasıl bir gelenekten geldiğine bağlı biraz. Yani örgütsel öğrenme, örgütsel sosyalizasyon dediğiniz süreç içerisinde insanlar nasıl yetiştiriliyorlarsa o şekilde davranıyor. Yani suiistimal edilen asistan, otoriter tavırlarla yetiştirilen asistan, bir süre sonra otoriter oluyor. Daha demokrat yetişiyorsa...” (A12).*

*“...adaletsizlik ortaya çıktığı zaman, haksızlık ortaya çıktığı zaman ilişkiler bozulmaya başlıyor... kendi bölümümden konuşursak hocalarla ilişkilerimin dört dörtlük olduğunu söyleyemem... bölüm içi ilişkilere bakarsak, hocalar ikiye bölünmüş. Aynı siyasi çizgide olsalar da... rekabete dayalı olduğunu düşünmüyorum... çıkar meselesi ya da görüş farklılığıdır” (A9).*

Akademisyenlere göre olumsuz iletişim süreçleri genellikle unvanlar düzeyinde, yatay bir iletişim sonucu diğer unvanların dışlanması ya da yine unvanla alakalı olarak bir üst düzeye geçildiğinde statüyle birlikte davranışların olumsuz yönde değişmesi, örgütteki insan profilinin her geçen gün artması ve farklılaşması, ÖYP aracılığıyla gelen araştırma görevlilerinin akademik kültür eksiklikleri ve uyum sorunları, akademisyenler arası zarar görme sonucu güvensizlik, ortak yaşantılar çerçevesinde şekillenen ilişkiler, suiistimal edilen iletişim süreçleri, öğretim üyesi yetiştirilme tarzı, çikara dayalı ilişkiler ve görüş farklılıkları gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Olumsuz görüşlerin yanı sıra bazı akademisyenler, iletişim süreçlerinde olumlu gelişmelere yönelik uygulamaları ve kendi kullandıkları olumlu iletişim stratejilerini paylaşmışlardır:

*“Ben ne kadar pozitif yaklaşabilirsem, onlardan da genelde pozitif geri bildirim aldım... Genellikle iyiydi benim karşılaştığım... iletişim açısından hiçbir sıkıntı yaşamadım en azından. Ben kendimi ifade edebildim. Karşı taraftan da kendi derdime ya da işte onlara anlatmaya çalıştığım şeye karşı da doğru bir tepki aldım genellikle. Bazı bölüm içerisindeki hocaların, iletişim kopukluklarının olduğunu... doğru kelimeleri kullanmamaktan olabilir gerçi iletişime kapalı olabiliyorlar. Herkesin aynı iletişim seviyesinde ya da aynı iletişim becerisine sahip olmasını bekleyemeyiz. İletişimin özelliklerinden bir tanesi bu. Her zaman üstün olan siz değilsiniz ve her zaman sizin dediğiniz olacak diye bir kaide yok. Yeri geldiğinde geri çekilmeyi veya işte yumuşatmayı kendinizde bilmeniz lazım” (A1).*

*“Kendi anabilim dalımızda genellikle insanlar birbirlerine sahip çıkarlar, desteklerler. Maddi ve manevi destekler ve bir güç olarak arkanızda hissedersiniz mesai arkadaşlarınızı. Dışarda görüşülür, sosyal ortamlar paylaşılır, rahat rahat sohbet eder, hiyerarşiyi çok fazla hissetmezsiniz. Tabi ki saygı vardır ama samimiyette bir o kadar baskındır” (A5).*

*“O mesafeyi daha iyi ayarlayabiliyor bizimkiler benim gözlemlediğim kadarıyla. Mesela şimdi gidip bir kafede beraber oturup çay içer, orda çok güzel arkadaş gibi muhabbet eder ama fakülteye gelindiğinde bu ilişkiyi muhafaza ederler. Bunu her düzeye de yayabiliriz. Benim hocamla da öyleydi mesela. Biz dışarıda çok sık görüşürdük, çok da güzel bir abi kardeş ilişkimiz vardı, ama fakülteye ya da enstitüye resmiyetin içine girdiğimizde onların hepsi bir kenarda kalırdı, resmi bir ilişki türü geliştirdik, o devam ederdi” (A7).*

*“Bizim belki de fakültede tesis etmeye çalıştığımız nedenlerden birisi o. Belki bu teşvik edilmiştir... İnsanlar birbirleriyle kavga ettiğinde, insanlar birbirleri hakkında dedikodu ürettiğinde yönetici orda hep hakem rolünü oynamıştır. Yani iki kişi kavga etmiştir, yönetici orda onlara abilik/ablalık yaparak birleştirmeye çalışmıştır. Çatışmalar körüklenerek iletişim sağlanmaya çalışılmıştır. İşte biz belki onu farklı kılmak, biraz daha yönetim becerilerimizi işin içine sokmaya çalışarak... açıklık politikası... Her yapılan iş açık seçik insanlara anlatılırsa ve ortaya konulursa, illa ki karşı tarafın düşüncesi aynı olacak diye bir şey yok, siz yaptıklarınızın gerekçelerini koyarsanız ve ne amaçla yaptığınızı belirtirseniz, karşı taraf sizi ister istemez destekleyecektir ve sizinle iletişime geçecektir” (A4).*

İletişime yönelik olarak ifade edilen bu görüşler, akademisyenlerin pozitif bir tutum içerisinde iletişim kurdukları ya da üst yönetime, yüksek unvandaki öğretim üyelerine karşı özellikle kendilerini yumuşak bir ifadeyle anlatabildikleri zaman olumlu bir geribildirim aldıklarını göstermektedir. Burada vurgulanan önemli nokta, örgütteki bireylerin hepsinin aynı iletişim seviyesinde olmasını beklememenin, doğru kişiye doğru zamanda doğru kelimeleri kullanmanın ve yeri geldiği zaman geri çekilmeyi kabul etmenin işe yarar bir strateji olduğudur. Olumlu iletişimin sağlanmasına yönelik paylaşılan bir diğer strateji ise saygı ve samimiyet mesafesinin dengelenmesidir. Örgüt dışındaki samimiyetin örgüt içerisinde bir kenara bırakılarak resmiyetin ve saygı çerçevesinin devam ettirilmesidir. Örneklendirilen bir diğer strateji ise açıklık

politikasıdır. Örgütte yer alan faaliyetlerin ve örgüt süreçlerini açık ve net bir şekilde, gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarak, şeffaf ve açık bir iletişim sürecini sağlamaktır.

#### 4.1.3. Cinsiyet

Cinsiyete yönelik tartışmalar, kadın ve erkek ayrımı çok eski tarihlere dayanmaktadır. Eski çağlardan beri kadın, erkek egemen uygarlığın ürettiği hiyerarşide ikinci konumda tanımlanmıştır. Bu hiyerarşideki özne erkek iken, kadın öteki cinstir (Beauvoir, 1993). Kadın çoğu zaman kamusal alandan dışlanarak, özel alana mahkûm edilmiş ve kadınların özellikle kamu kurumlarının yanında akademik alana dâhil olmaları 19. yüzyılın sonlarına denk gelmiştir. Türkiye bağlamında özellikle akademik alanda unvanların yükselmesiyle birlikte kadın oranlarının azalması ve cinsiyete dayalı bir tabakalaşmanın varlığı, bu alandaki mevcut güç ilişkilerini belirleyen önemli bir etmen olarak kabul edilmiştir. Kadınların akademik yaşamda yer almalarına rağmen özellikle üst konumlarda ve yöneticilik makamlarında çok fazla bulunmamlarına ilişkin bazı akademisyenler tarafından ifade edilen görüşler, kültürel yapının neden olduğu belirli kabulleri içermektedir.

*“Bu bence Türkiye’nin kültürüyle alakalı bir şey. Yani biz ataerkil bir toplumuz ve genellikle güç merkezlerinde hep erkekler bulunmuş. Yani bir kere işte Tansu Çiller oldu kadın başbakan demediklerini bırakmadılar biz de o zamanları yaşadık...kültürel yapıya bağlıyorum.... Kültür olarak o şeye çok maruz kalmadığımızdan ya da çok fazla tecrübe etmediğimizden kaynaklanıyor” (A1).*

*“Toplumsal olarak yetişmeyle de ilgili... Her zaman aileyi yuvayı dışı kuş yapırlarla büyüdük sonuçta. Ve aile bütünlüğü içinde kadının evde geçirdiği zamanın erkeğe göre daha fazla olması bekleniyor” (A16).*

*“Şimdi toplumun da beklentileri var. Evlenecek çocuk sahibi olacak, şimdi bir erkek akademisyen... bizde bir atasözü var.... Erkek eşeğin yanında sipa olmaz, sipa aranmaz. Sipa nerde olur, dışı eşeğin yanında olur. Şimdi bunu aynı yere vur. Sen şimdi akademik etkinliğini arttırmak için faaliyetler yapacak, projeler yapacak, okulda daha fazla vakit geçirecek, yurtdışına gidecek, şehir dışına gidecek... Bunları erkek yapar, kadın evde çocuğa bakar çünkü. Akademisyen olsa da karısı, kim bakacak kadın bakacak. Toplumun böyle bir beklentisi var” (A7).*

*“Toplum tarafından onlara biçilmiş rol biraz onları itiyor olabilir. Çünkü kadın akademisyen hiçbir zaman sadece akademisyen değil. Bir anne aynı zamanda. Bir eş aynı zamanda. Toplum tarafından kadına biçilen görevler var. Çocuğa annelik yapacak, işte yemek yapacak, temizlik yapacak...” (A10).*

Kültürel yapıya atıfta bulunan görüşler incelendiğinde, kadının görevinin başta annelik olmak üzere, eş olmanın da yüklediği bir takım rol ve sorumluluklar olduğu ifade edilmiştir. Kadının çocuğa bakmak dışında, ev içindeki rollerine yönelik toplumsal beklentinin sadece yönetici olması ya da üst konumlarda yer alması değil, bunun yanında kamusal alanda yer almaya da müsaade etmeyen bir algı olduğu söylenebilir. Ataerkil bir kabulün dışında, kadınların kendilerinin de yönetici olmaya yönelik olumsuz tercihleri ve isteksizliklerini de belirten akademisyen görüşleri mevcuttur.

*“Biz kadınlar eeee kalbi kırıldığında hani şey yapamayız ya da bizim için duygusallık ön planda. O yüzden üst konumlarda çok başarılı olamıyoruz... Çünkü bu süreç çok yıpratıcı bir süreç. Yöneticilik... Saatlerce mesai harcıyorsunuz yani bir sürü sorun sorun sorun sorun..... Yani problemlerimiz çözüme bakış açımız biraz daha farklı... duygularla yönetim diye bir şey var. Realiteyi de gözden kaçırmamak lazım ama kadınlar... yani en azından kendi adıma konuşayım, çok başarılı olamam yani. Ben realite ve duygular arasında bir denge kurabileceğimi düşünmüyorum” (A2).*

*“Kocalarından, eşlerinden daha üst konumda olmak onların evliliklerini sarsacağını düşünüyorlar. Doğru mudur?.. Bu nedenle kadınlar çok tercih etmiyorlar” (A16).*

*“Kadınların tercih etmeme durumu da olabiliyor tabi. Çünkü hepsiyle aynı anda baş etmesi zor. Ev için sorumluluklar dengeli değilse, hani toplumsal cinsiyet rolleriyle ilgili başı dertteyse kadının, yapabileceği çok az şey var. Yani hepsini dengelemek çok yorucu bir şey, her kadının üstesinden geleceği bir şey değil” (A11).*

*“Kadınların bilinçli olarak yöneticilik... çok da arzu etmek istemedikleri... İş yükünün yoğunluğu, ev yaşamının ağırlığı gibi şeylerden dolayı bilinçli olarak tercih etmedikleri de söylenebilir” (A8).*

*“Kadınların annelik figürü onların yönetici olmasını etkiliyor olabilir çünkü yöneticilik tam zamanlı bir iş... iş yükü çok... çoğu zaman mesai sonrası yapması gereken işler oluyor... yurt içi yurt dışı seyahatler oluyor... bunlar için de ekstra zaman bu çocuklarından ve kocasından çalmak gibi algılanıp bence vicdanen rahatsızlık verici bir duruma dönüşüyor ve kadınların bunu istemediğini, erkeklere göre bu konuda fedakârlık yaptığını düşünüyorum ben” (A15).*

Kadınların kendi tercihlerine ilişkin yöneticilik gibi üst konumlarda görev almak istememelerinin nedenleri duygusal karakter yapıları, ev işleri ve çocuğa yönelik sorumlulukların önceliği, eşinin önüne geçmeme isteği olarak belirtilmektedir. Bir kadının eşinden önde olma durumunun evliliğini sarsacağı ve bu durumun erkek tarafından sorun haline getirilebileceği ihtimali yine kültürel bakış açısının bir uzantısı olarak yansıdığı ve bu algının kadın tarafından içselleştirilerek tercihlerini şekillendirdiği söylenebilir. Bunun yanında yöneticiliğin erkek cinsine daha uygun olduğu algısını içeren kabullere de rastlanmıştır.

*“Kadınların çalışma yaşamına geç katılması...aynı zamanda seçim yapacak kişilerin erkek olması ve erkeklerin daha iyi yönetici olduğunu düşünmesi de bunu etkiliyor...toplumsal bir baskı ya da alışla gelmiş bir durum...” (A15).*

*“Bizim üniversitemiz erkek egemen bir üniversitedir ve kadın akademisyenlerin güç konumu düşüktür bizde...biz vermiyoruz fırsat... denedik de olmadı... bir rektör seçmeyi denedik ama olmadı... Evet yani bu aynı zamanda bizim devletimizin de erkek egemen bir toplum olduğunu gösteriyor. Birinci sıradan kadın bir rektör adayı seçtik ama beşinci sıradan erkek bir rektör adayı atandı. Yani erkekle kadın arasında bir tercih olduğunda bile erkek önce geliyor” (A6).*

*“Bayanlarla işte diyelim ki gece çalışacaksınız, çalışmak her zaman problem...kadınlar bu işe çok yakın değiller. Biraz kendileri bunun altyapısını oluşturuyorlar. Bunu da yaparken her zaman çocuğu bahane ediyorlar. Çocuk olduğu zaman çünkü 2-3 sene göremiyorsun o akademisyeni...Doğal olarak 2-3 sene iyi bir zaman akademide. Her şey yerli yerinde durmuyor. Her şey değişiyor. Doğal olarak erkek akademisyenler de yönetime çok daha fazla talip*

*oluyor veya yakın oluyor. Ama burada sorumlunun ben kadınların olduğunu düşünüyorum” (A14).*

*“Ders dağılımından tutun mesela her hangi bir kurum içi iş bile olsa bu iş bölümünde sırf kadınsınız işte küçük çocuğunuz varsa; ‘bu bunu yürütemez’ algısıyla, tümüyle baştan daha danışmadan, yoklamadan, denemeden gözden çıkarma eğilimi var... Erkek egemen bir kurumsal mantık üniversitesinde, Türkiye akademisinde hala bundan sıyrıldığımızı söylemek çok zor. Fakültede kadın akademisyenlerin sayısının artması, cinsiyet ve cinsiyete dayalı gücün eşit dağıldığını göstermiyor bize. İşte kadınlar yönetsel konum olsa bile erkek aklıyla düşünmek zorunda bırakıldıkları için, tümüyle bir eşitlenmeden ya da adil bir kurumsal varoluştan bahsetmek çok zor” (A11).*

*“Erkekler daha güçlüdür. Var olan durum bu. Güçlü olması gerekir demiyorum. Güçlüdür çünkü sayıca çok, hem sayıca çok... sonuçta bu bir alan... burada yoğunluk olarak daha çok erkek var. Daha çok erkek demek, yönetici konumlarında dolayısıyla daha fazla erkek olması demek. Şimdi bunların içinde de cinsiyetçi yönleri olan kişilerin olması ihtimali yüksek. Dolayısıyla bunların kararlarında da cinsiyetçi kararların alınma ihtimali yüksek” (A13).*

*“Yani ben bir kadının yönetim kademesinde zorlanması gerektiğini düşünmüyorum. Yani yönetim olayı o kadar kolay bir olay değil, çok farklı dinamikleri olan bir olaydır ki zaten yönetim kuramlarının bir çoğu erkeksi modellerdir. Erkekler tarafından yazılmış, erkeksidir. Yani çok ağırdır. Kadınların fizyolojisine de uygun değildir. İstemedikleri bir konum için zorlanmaları taraftarı değilim. Yani o zaman zaten çuvallarlar, o zaman sorun çıkar. Yani yapamayacağı bir konuma, göreve geldiği zaman, orada sorun çıktığı zaman, bu da kadınların aleyhinde kullanılabilir” (A9).*

Akademisyenler tarafından paylaşılan görüşlerde, yöneticiliğin fiziki çalışma koşulları ve bunun yanında yöneticilik kuramlarının yapısına değinilmiştir. Uzun çalışma saatleri ve stresli çalışma koşulları dışında, erkeksi yönetim modellerinin daha başka bir ifadeyle erkek aklının uzantısı olarak ifade edilen kuramların, kadınların fizyolojisi ve bilişsel yapıları için uygun olmadığı, erkek akademisyenlerin yanı sıra kadın akademisyenler tarafından da paylaşılmıştır. Ayrıca birinci sıradan seçilen kadın

bir rektör adayının atanmamasına yönelik ifade, Türkiye’deki siyasi yapılanma bir kenara bırakılarak değerlendirildiğinde, kadınların çalışma hayatına geç katılmasından, aile içi sorumlulukları ve bunun yanında duygusal karakter yapıları da göz önüne alınarak kadınlara bu anlamda güvenilmediğinin ya da bir akademisyenin de değindiği gibi çoğunluğu erkeklerin oluşturduğu ve erkeklerin karar aldığı bir sistemde cinsiyetçi kararların alınabildiğinin bir örneği olarak düşünülebilir. Toplumun büyük bir kesiminde olduğu gibi akademik alandaki patriarkal algının aksine cinsiyete yönelik bir ayrımın kendi fakültelerinde rastlanmadığını ya da sorun yaratmadığını açıklayan ifadeler de dile getirilmiştir.

*“Burada eşit yani kadınlar da erkekler de %50’ye %50 bir şey var hocanın sayısı, cinsiyeti açısından. Yani eğer Türkiye’de kadınlar yönetim kademelerinde olmayı çok tercih etmiyorlar. Tercih edenler de oluyor. Bunun peşinde koşuyorsanız, oluyorsunuz. Burası için öyle” (A12).*

*“Ama hani cinsiyet ayrımcılığı bizim burada ne durumda? Bilmiyorum onu bence çok fazla düşünmüyor olabilirler. Daha çok siyasi demeyeyim de hani ileriye bakış açısı bunu etkiliyor. Herkesin rahat çalışabileceği kişi ve rahat çalışabileceği benzer kafa yapıları bunu etkiliyor gibi geliyor bana” (A3).*

*“Bir ayrım ben hissetmiyorum ama belki de erkek olduğum için hissetmiyorum. Çünkü mesela dekan yardımcılarımızdan bir tanesi kadın. Öte taraftan işte ana bilim dalı başkanları, bölüm başkanları kadın. Mesela ilköğretim bölüm başkanı kadın. Matematik anabilim dalı başkanı kadın. Dolayısıyla çok ayrımcılık ben görmüyorum” (A10).*

*“Bizim üniversitemizde öyle bir şey yok. Çünkü bizim bir önceki dekanımız kadındı. Şu an enstitü müdürümüz bir kadın, ondan önceki enstitü müdürümüz de bir kadındı. O yüzden bizde öyle bir şey yok. Mesela rektörlük yarışında iki tane kadın adayımız vardı çok fazla oy alamadılar. Dolayısıyla seçimlerde ilk altı sıralamasında değillerdi. Bizde kesinlikle öyle bir ötekileştirme yok kadın olarak. Özellikle yönetimin kadın adaylara bir yerlerin müdürlüğü ya da dekanlığı için teklif götürdüğünü de ben biliyorum. Bilakis pozitif ayrımcılıktan da söz edebiliriz” (A5).*

*“Valla bizim açımızdan böyle hiç sorun yok. Biz dokuz artı üç yıl, on iki yıldır kadınlar tarafından yönetiliyoruz. Bizim öyle bir şikayetimiz yok. Yani kadınlar yönetimde... kadın erkek ayrımı yok” (A9).*

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak, görüş bildiren akademisyenlerin görev yaptıkları kurumlarda bariz bir ayrımcılığın, özellikle de kadınların dezavantajlı bulunduğu bir durumun yaşandığından bahsedilmemektedir. Bunun yanında paylaşılan ifadelerde geçen önemli kodlardan biri kadına yönelik yapılan “pozitif ayrımcılık” kavramıdır. Bu bağlamda bazı akademisyenler kendi kurumlarında, kadın akademisyenlere yöneticilik makamlarına yönelik bizzat teklif götürüldüğünü, sırf kadın oldukları için yönetici yapıldıklarını ifade etmiştir. Bazı akademisyenler ise uzun zamandır kadın akademisyenler tarafından yönetildiklerini ve bu anlamda bir sorunla karşılaşmadıklarını paylaşmışlardır.

*“Yönetici olmak belli nokta... akademisyen olmak belli özellikler, belli akademik beceriler gerektiriyor. Yönetici olmak yönetsel becerileri gerektiriyor. Bunun için kadın ya da erkek olmak gibi bir ayrıcalık olmaması gerekiyor. Yani sırf kadın olduğu için yönetici yapalım, aksesuar olarak duran, ya da sırf işte erkek olduğu için, bizim toplum maço bir toplumdur erkekler daha önemlidir, ne yazık ki o yanlışlara düşülüyor. Kadın ya da erkek olması bana göre önemli değil. Önemli olan o mevkiye gelmeleri ve o becerilere sahip olmaları gerekiyor. Yani örneğin eğitim fakültesi dekanının erkek olması ya da kadın olmasından çok, getireceğiniz insanın yönetsel becerilerinin önemli olması gerekiyor” (A4).*

*“Ama bence yönetim kadrolarına gelmek, yani pozitif ayrımcılık yapılması gereken bir yer değil. Hak verilmesi gereken bir yer. Kadın veya erkek ayrımından ziyade hani hangisi daha iyi yönetir... kefeye koyup... bu daha iyi yönetir deyip karar vermek gerekir, kadın olması önemli değil” (A3).*

Akademik alanda yönetim konularına yönelik cinsiyet tartışmalarına ilişkin iki akademisyen, burada cinsiyet kavramından ziyade işi nitelikli olarak yapabilecek, buldukları kuruma katkısı olacak bireylerin değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Buradaki önemli vurgu, cinsiyet ya da unvan gibi unsurlar ve ayrımlar üzerinden yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerin alandaki verimli işleyiş ve nitelikli



seçimlerin göz ardı edilme tehlikesini hatırlatmakta, bir yöneticinin kadın ya da erkek olmasından çok, nitelikli ve kuruma faydalı olması gerektiğine dikkat çekilmektedir.

#### 4.1.4. Sermaye

Sermaye kavramı burada Bourdieu'nün Alan Kuramında tanımladığı sermaye kavramı ile aynı anlamda kullanılmıştır ve akademik alandaki akademisyenlerin ellerinde bulundurdukları, özellikle gücü elde etmek ya da muhafaza etmek için sahip oldukları özel kaynak türleri olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda akademisyenlerin sahip oldukları ekonomik, kültürel ve toplumsal sermayelerinin onlara yönelik algıyı değiştirip değiştirmediği incelemiştir.

*“Öğretim üyelerinin geldikleri sosyo-ekonomik yapıyı inceleyecek olursak, orta düzeyde yani hani orta sınıf diye tabir edebileceğimiz bir kesim düşünülebilir. Maddi olarak farklılaşmaz çünkü aşağı yukarı herkes aynı tabandan gelmiştir” (A8).*

*“Zengindir, güçlüdür, bu civarda tanınıyordur. Onun kız ya da oğlu bir şekilde üniversiteye geliyordu, yani akademik yeterliliği olsa da olmasa da geliyordu. Yani şimdi bu ilin önde gelen kişilerinin çocukları üniversiteye hak etmeden girmedi dersek yanlış olur...Sırf zengin olduğu için ayrımcılık yapılıyor mu? İşte ona dokunursam sıkıntı olur, abisi başkandır, babası politikacıdır...” (A4).*

*“Flaubert'in hayat hikayesinde olduğu gibi...insanlar sizin ekonomik olarak oraya bağlı olmadığınızı hissederse, yani bunun ailesi zengin hobi olarak, kendini geliştirmek için bu mesleği yapıyor, bunu bilirse size karşı davranışları değişir” (A7).*

*“Bazı kişilerin maddi durumlarının daha iyi olduğunu görüyoruz. Ama bu çok fazla kişi tarafından bence önemsenmiyor. Çünkü çok da alt seviyelerde yaşayan insanlar değiliz. Herkesin orta düzeyde hatta biraz üstünde bir yaşam standardı olduğunu düşünüyorum” (A15).*

*“Yani zenginliğin çok fazla etkili olduğunu düşünmüyorum burada. Yani kullandığın araba...aa işte çok lüks cipi var...Burada bir sürü hoca cipe biniyor, eğitim fakültesi olmasına rağmen” (A9).*

Ekonomik sermayelerinin o akademisyenlere ilişkin bakış açısını değiştirdiği ya da etkilemediği yönünde iki farklı düşüncenin ortaya çıktığı görülmektedir. Algının değiştiğini ifade eden akademisyenlerin görüşleri ele alındığında, akademisyenlerin sahip oldukları maddi imkanların akademik alanda kendilerine bir güç, saygınlık ve tanınırlık sağladığı, diğer taraftan ekonomik zenginliğin akademik alanda, özellikle Türkiye bağlamında bu mesleğin devlet memuru zihniyetinden uzak, para kazanmak için yapılmadığını örneklendirmesi ve bu anlamda yarattığı kayıtsızlık duygusunun, akademisyenlere yönelik bakış açısında fark yarattığı düşünülmektedir. Ekonomik durumun herhangi bir üstünlük sağlamadığını ifade eden akademisyenler ise, bu mesleği seçen ve özellikle eğitim fakültesi özelinde görev yapan akademisyenlerin aynı sosyo-ekonomik tabandan geldiğini, bu açıdan farklılık yaratacak bir ortam oluşmadığını belirtmektedir.

*“Çok milliyetçi bir perspektifin bariz olmasına, açık olmasına rağmen yurtdışı doktoralı elemanların müthiş ve süper insanlar, böyle pop akademisyenler, pop starlar olduğu yönünde bir algı yönetimi var” (A11).*

*“Amerika’da eğitim görmüş, Amerika’dan gelmişseniz ve dil biliyorsanız zaten dediğim gibi 5-0 öndesiniz. İsterse hiç kafa basmasın yani hiç fark etmez. Onlara farklı davranıldığı aşikar. Bir batı hayranlığı olduğu gerçek” (A13).*

*“İlk bakış açısında bir şey sağlıyor. Sonra onunla kişisel ilişki kurmaya başladığında ya da iş anlamında, örgüt anlamında bir şey yapmaya başladığınızda sizin gibi olduğunu fark ediyorsunuz. Bu açıdan baktığında bir hayal kırıklığına uğruyorsunuz” (A3).*

*“Şimdi Boğaziçi’nde okumuş, çok daha sıkı bir eğitim programından geçmiş, daha farklı kültüre sahip hocalarla, sonuçta akademisyenlik de bir yaşam biçimi yani, oturup kalkman lazım, onunla vakit geçirmen lazım, dolayısıyla buna sahip, bu imkana sahip o kişi. Doğal olarak da bunun avantajlarıyla da karşılaşmaları mümkün” (A14).*

*“İki nesil üniversite mezunu bir ailenin çocuğu olmak... mesela dedesi üniversite mezunu, babası üniversite mezunu... Siz bilin ki o adam mutlaka önemli bir yere gelecek” (A7).*

*“Entelektüel birikimi olan bir aileden geldiğini düşün...Bir yerde okumuştum, bir adam diyor işte ben çocukken sayıyor önemli edebiyatçıları...bizim evde oturup işte tartışıyorlardı saatlerce, günlerce...ben küçükken ise köyde saman taşıyordum. Bu çocukla bu çocuğun geldiği yerin bir olmasının imkanı var mı? Bunu geliştirmeye çabalayabilirsin ama bir yere kadar. Çünkü sen bunu aşmaya başladığın an yaklaşık 25 yaşına gelmiş oluyorsun ve arada 15 yıllık boşluk var. Nasıl dolduracaksın? Adam liseden mezun oluyor anadili gibi İngilizce konuşuyor. Sen 30 yaşına gelmişsin konuşamıyorsun” (A13).*

Bireyin yaşamı boyunca devam eden eğitim ve öğretim süreçlerini tanımlayan kültürel sermayeye ilişkin görüşler değerlendirildiğinde, akademisyenlerin sahip oldukları kültürel sermayelerinin onlara yönelik bakış açısında farklılıklar yarattığı görülmektedir. Özellikle entelektüel birikimin olduğu bir aileden gelmenin, o kültür içerisinde yetişmenin önemine dikkat çekilmiştir. Ancak burada akademisyenlerin özellikle altını çizerek vurguladıkları nokta, bu kültürel sermayenin görünen kısmından ziyade gerçekte ne kadar nitelikli olarak elde edildiği ve uygulandığı yönündedir. Bir akademisyen bunu daha iyi açıklayan bir paylaşımda bulunmuştur.

*“Yurt dışında doktoralarını bitirip dönenlere bir bakalım. Hepsi 2-3 yıl içinde doçent oluyorlar. Burada bir hale etkisi (halo effect) söz konusu. Sahip olduğundan daha fazla değer yüklüyoruz. Niye? Yurt dışında eğitim almış. Yurt dışından gelmiş olmaları onların çok iyi akademisyen oldukları anlamına gelmiyor. Ama bu anlayış var Türkiye’de. Fakat ortaya koydukları böyle kayda değer bir ürün olduğunu ben düşünmüyorum” (A14).*

Burada anlatılmaya çalışılan durum bir anlamda Bourdieu’nün simgesel sermaye kavramını örneklendirmektedir. Yurt dışında eğitim gören akademisyenler, ilk aşamada kültürel sermayeleri açısından güçlü olarak algılanmaktadır. Ancak sahip olduklarını iddia ettikleri bu sermayelerinin diğer akademisyenlerin sermayelerinden farklılık yaratmaması aşamasında bir değer kaybı görerek güçlerini, yani alanda kendilerine olan ilgiyi kaybetmektedir. Yine de pek çok örgüt ve birey için yurt dışında eğitim almış olmak, kültürel sermaye açısından güçlülük göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu durumun tam tersini iddia eden ve yurt dışından gelenlere olumsuz anlamda ayrımcılık yapıldığını ifade eden bir akademisyenin görüşü de mevcuttur.

*“Yurt dışında yüksek lisans-doktora yaptığın zaman geldiğinde...bir çok kişinin bu olanaklara sahip olma şansı yok. Yani buraya geldiğin zaman sana tepeden bakarlar. Yurt dışına gitmiş, böyle böyle yapmış, çok avantajlı, bunun önünü açmayalım, hızlı gidiyor diye törpülemeye başlarlar. Ben yurt dışından geldim dört yıl kadro alamadım. YÖK’ün yazısı olmasına rağmen, o YÖK’ü bağlar, bizim böyle bir şeyimiz yok dediler” (A9).*

Yukarıdaki görüşten anlaşıldığı üzere, bazı kurumlarda yurt dışından gelen akademisyenlere yönelik olumlu bir ayrımcılık politikası izlenirken, bazı kurumlarda ise olumsuz bir bakış açısının hakim olduğu görülmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin önünü açmamak, yükselmelerini teşvik etmemek, sahip oldukları avantajları engellemek adına işlerinin yavaşlatıldığı ve kendilerine kadro verilmediği paylaşılmıştır.

Akademisyenlerin sahip oldukları ekonomik, kültürel ve toplumsal sermaye türlerinin onlara yönelik bakış açısında farklılık yarattığına ilişkin görüşler ele alındığında, her bir sermaye türünün akademik alanda belirli ortam ve durumlarda farklılık yarattığı görülmektedir. Ancak bu sermaye türlerinin salt sahip oldukları anlamlar dışında diğer sermaye türlerine dönüştürülerek kullanıldığı, diğer bir ifadeyle Bourdieu’nün tanımladığı simgesel sermayenin kullanıldığı söylenebilir. Bu anlamda ekonomik kaynakların varlığı, bir anlamda zenginlik ve ekonomik refahın sağladığı güç neticesinde akademik örgütlerde kadro almak yani ekonomik sermayeyi kültürel sermayeye dönüştürmekten, aynı şekilde yurt dışında alınan eğitimin yani kültürel sermayenin bir kabul edilme aracı olarak kullanılmasına yönelik toplumsal sermayeye dönüştürülmesinden bahsedilebilir. Bunun dışında ayrıca sermayelere yönelik daha derin bir anlayış elde etmek adına, sahip olunan sermayelerin akademisyenlerin kendi davranışlarında bir değişim yaratıp yaratmadığına ilişkin görüşlere de yer verilmiştir.

*“Yöneticilikte hiyerarşinin etkin ve yetkin bir şekilde kullanılması, dengeli kullanılması arasında sanırım bir denge sorununuz var diye düşünüyorum. Yöneticiler başlangıçta gözlemediğim kadarıyla tavırlarında hani daha fazla böyle sevecen yumuşak olmayı önemseyerek işe başlıyorlar ama belli bir süre sonra bunun suiistimalini, işe yaramadığını gördüklerinde tavır ve davranışlarda biraz sertleşme ya da katılaşıma olduğunu görebiliyoruz bu biraz da tabi ki karşılıklı olarak” (A8).*

*“Kendi davranışlarını yüzde yüz etkiliyor. Yani unvan alıp, konum alıp kendini değiştirmeyen kişi sayısının çok az olduğunu gözlemliyorum ve çok az olduğunu düşünüyorum. Ben X'im diye başlayan cümlelerin çok fazla olduğunu görüyorum ama bu bir yerin müdürü olmak şeklinde olabilir, bir yerin ana bilim dalı başkanı ya da bölüm başkanı ya da dekanı olmak şeklinde olabilir ya da oralara kadar hiç gitmeye gerek yok unvanlar yükseldikçe insanların farklılaştığını gözlemliyorum yani” (A5).*

*“Eğitim Fakültesi'nde Milli Eğitim var en fazla ilişkiye geçebileceği, etkileyebileceği. Kendini önemli hissetmek için de bir sebeptir bu. Ben fizik, matematik profesörüyüm, ben sekiz bilinmeyenli denklem çözüyorum ama kimse beni sallamıyor. Öteki taraftan ben saçma sapan bir yüksek lisans yaptım ama Eğitim Fakültesi'ndeyim. Belki o fizik profesörü, matematik profesörü kadar akademik katkısı da yoktur. Ama Milli Eğitim müdürüyle telefonda konuşuyordur. Bir komşusunun çocuğunun okulunu değiştirmek için bunu kullanır ve kendini de önemli hisseder bunun için” (A7).*

*“Tabii bu alan ya da bölüm ne kadar popülerse, değişebiliyor. Mesela bizde işte Eğitim Bilimlerindeki programlar...Dolayısıyla buradaki hocaların diğer bölümdeki hocalardan sesleri daha fazla çıkıyor. Diğer bölümdeki hocalara siz bir durum bakalım deniyor. Bu doğrudan değil ama belki kapalı kapılar arkasında ya da açık olmayan platformlarda hissettirilebiliyor” (A9).*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi akademisyenlerin davranışlarında makama, unvana, çevreyle olan ilişkilere ve alandaki saygınlığa yönelik olarak bazı değişimler gözlenmektedir. Dolayısıyla kültürel ve toplumsal sermayelerin davranış değişikliğine yol açtığı söylenebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, bazı durumlarda örneğin yöneticinin iyi niyetli davranışının suiistimal edilmesi sonucu katı bir tavra bürünmesi ya da bireylerin alandaki yeterliklerine güvenmediklerinden dolayı unvanlarına ya da makamlarına sarılmaları gibi nedenlerden dolayı da bazı davranış değişikliklerinin ortaya çıkmasıdır.

#### **4.1.5. Platformlar**

Platform kavramı bir düşüncenin ya da sosyal görüşün temelini meydana getiren fikirler, başka bir tanımda ise çeşitli görüşten bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları

faaliyet ya da tartışma topluluğu, tartışma zemini olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada platform kavramı, Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımındaki takım kavramı ile örtüşmektedir. Bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen ve ortak hareket eden bireylerin bir bütün olarak algılanmasıyla oluşturulan takımlar, izleyicilere yani dışardakilere karşı işbirliği görüntüsü içerisindeyken, kendi aralarında her zaman samimi ve sıcak bir tutuma sahip olmadıkları izlenmektedir. Dolayısıyla platformlarda bir araya gelen bireylerde olduğu gibi, takımlarda da ortak bir performans sergilemek için zorunlu ilişkilerin kurulduğu görülmektedir. Bu kategoride akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda, akademik alandaki güç ilişkilerini temellendiren ve şekillendiren platformlar ele alınmıştır.

*“Fakülte başlangıcında alınmış asistanlar, doçentler işte kimlerse, onlardan hala devam edenler çok daha birlikte hareket ediyorlar, çok daha hani güç anlamında daha güçlü olabiliyorlar. İdeolojik olarak gördüğümüz kadarıyla işte biraz daha hani Türkçü ya da işte ne bileyim o yapıda daha çok...” (A1).*

*“Eşçilik diye bir şey söylenebilir. Pek çok fakültede bunu görebiliyoruz. Karı koca genellikle aynı kurumda çalışıyorlar ve birbirlerini tutuyorlar” (A3).*

*“Gruplaşmalar daha çok politik ayrımlar dolayısıyla oluşuyor. Siyasi duruşları farklı olan insanlar var. Bunlar arasında bir gruplaşma olduğunu düşünüyorum ama bunun atamalara ya da diğer ders dağılımlarına ya da öğrenci notlarına yansımaları şeklinde bir şey olduğunu düşünmüyorum. Kişilerin kendi arasındaki arkadaşlık ilişkilerine yansıdığını düşünüyorum” (A15).*

*“Hem politik hem bölgesel hem dini hem etnik köken var... hepsi var ve bu çok doğal bir şey... örgütlerin formal ve informal yapıları vardır. Bunlar politik olarak rol oynarlar yani bizim üniversite açısından değerlendirirsek politik ayrım kabaca iki eksen üzerinde durur yani solda ve sağda duran öğretim üyeleri. Sonra kendi içinde bölünürler; sağda duranlar daha çok etnik ya da din üzerinde odaklanan, sonra din üzerinde odaklananlar mezhepler bakımından, solda olanlar da bir kısmı ulusalcı bir kısmı daha liberal ama bu tür farklılıklar doğaldır ve örgüte aslında zenginlik katarlar...genelde bunlar özellikle rektörlük seçiminde ortaya çıkar onun dışında diğer konularda o kadar ortaya çıkmaz. Bizim üniversitede yani diğer üniversitelerle kıyaslandığında daha çok milliyetçi*

ve muhafazakar refleksleri yüksek akademik personel ve idari personelimizin olduğunu söyleyebilirim” (A6).

“Akademik geçmiş yaşantı burada çok etkili. Fen edebiyattan gelen arkadaşlar birlikte hareket ediyorlar. Eğitim kökenli olmayanlar... bu çok belirleyici bir ayrımcılığa neden oluyor. Gerek bizim yaptığımız toplantılarda, işleyişte, bakış açılarınızda hem yönetim süreçlerindeki bakış açılarınızda, hem de öğrenciye bakış açınızda, fakültenin kültürel anlamda yapılanmasında çok ciddi bakış açılarımızda farklılıklar var. Bunun çok önemli bir gruplaşma nedeni olduğunu düşünüyorum” (A16).

“En zayıf olanı akademik olandır her zaman diğer konularda da olduğu gibi. Yani bizde öyle bir kültür yok, akademik bir tandans belirleme, mesela batıda bunu çok görüyoruz, birçok üniversitede mesela eleştirel teori çalışanlar bir klik oluşturur, beraber yer içer kalkar, her şeylerini beraber yapar, dergileri ayırır, herkesin dergisine yazı yollamaz, her kongreye katılmaz. Biz de öyle bir şey yok, akademik anlamda yok” (A7).

“Akademik olarak hani benzer konularda çalışma yapan kişileri de görüyorum. Düşünce olarak aynı yani aynı demeyeyim de bazı yöne kayıp da insanların çalışma alanları olur. Çalışma alanları aynı olan insanların birlikte çalışma yaparak bir topluluk oluşturduğunu söyleyebilirim” (A2).

“Çıkar grubu anlamında olabilir, bir kültürel benzerliğin oluşturduğu bir grup olabilir, hemşericilik olabilir, partizanlık, akraba eş dost kayırmacılığı... işte bununla birlikte bizim adam sizin adam gibi bizim adamcılık gibi çeşitli isimlerle tanımlayabileceğimiz farklı grup ilişkileri oluşturabiliyor” (A8).

“Arkadaşlıktan tutun dini özelliklerine, şehir şovenizmden, işte hemşeri yaklaşımından tutun mesela, Sünni Müslüman olmak her zaman için Türkiye’de prim yapan bir şey, bu fakültede aranan şey de o” (A11).

Akademisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak akademik alanda; fakülteye katılan eski ve yenilerin, aynı düşünce ve ortak muhabbete sahip olanların oluşturduğu arkadaşlık ya da yakın çevre, eşler, fen edebiyat ve eğitim fakültesi kökenlilerin oluşturduğu alanlar, Türkçülük, ulusçuluk, milliyetçilik ya da ideolojik benzerliklerin

oluşturduğu, partizanlık, şehir şovenizmi, dini ya da mezhep benzerlikleri, kültürel tabanın benzerliği, bunların dışında yönetimde olmak isteyenlerin, rektörlük seçiminde bir araya gelenlerin, belirli çıkar gruplarının oluşturduğu platformları gözlemlemek mümkündür. Ancak burada vurgulanması gereken önemli nokta, bazı akademisyenler tarafından bu platformların özellikle akademik ve bilimsel platformlar dışındaki yapılanmaların, güç ilişkileri ve örgüt politikalarında, örgütün yapı ve işleyişini etkileyen önemli bir güç alanına sahip oldukları belirtilirken, bazı akademisyenler kadro atamalarından, görevlendirmelerden, ders dağılımlarına kadar bu tarz gruplaşmaların çok fazla etkin olmadığını, sadece sosyal hayat ve arkadaş ilişkilerinde sınırlı kaldığını ifade etmektedir.

#### 4.1.6. Güç Konumları

Örgütlerde genellikle güç konumunda yer alan bireylerin yöneticiler olduğu algısı yaygındır. Ancak sanılanın aksine pek çok örgüt, yöneticiler ve üst makamlarda yer alan kişilerin haricinde belirli özellikleri sayesinde gücü elinde bulunduran ve belirli güç konumlarına sahip olan bireylerden de oluşmaktadır. Burada vurgulanmak istenen, bir örgütün, yöneticilerin üst ve diğerlerinin ast olarak kabul gördüğü bir yapılanmanın dışında, belirli durumlarda ve belirli kaynaklar doğrultusunda örgütteki her bireyin potansiyel bir üst ve ast konumunu taşıdığı karmaşık yapılar olduğudur. Akademik örgütlerde de yer alan bireylerin kullandıkları kişisel ya da yasal güç kaynakları ve bu sayede içinde buldukları güç konumları hem örgüt kültürünün oluşması, hem de örgütteki güç ilişkileri ve örgüt politikalarının belirlenmesi ve şekillenmesi açısından önemlidir.

*“Konumdan kaynaklı şeyler var, mesela anabilim dalı başkanı olmak, dekan, bölüm başkanı olmak. Bunlar formal güç konumları. Mesela bölüm başkanı olmak çok önemli bir şey, anabilim dalı başkanı olmak çok önemli bir şey. Bunlar işte yasal gücün odak noktaları” (A12).*

*“2547 sayılı yükseköğretim kanununda öğretim üyesisiniz, kanunun size verdiği bir yetki var, yasal bir yetki var ama yasal yetkinin sınırları belirgin. Bu bir güç getiriyor size fakat bu güç belirli bir sınırı olan yani sınıfın dışında kampüsün dışında çok da anlamı olmayan bir güç yani kalıcı bir sadık bir güç değil” (A8).*

*“Bir kişinin bölüm başkanı ya da dekan, enstitü müdürü ya da vesaire atanmış*



*bir konuma gelmesi onun bir güç odağı olduğu anlamına gelmiyor bence” (A3).*

*“Yönetimsel bazı konumlar güç konumlarıdır. Yani dekan olabilir, dekan yardımcısı olabilir, bölüm başkanlıkları olabilir, enstitü müdürlüğü, müdür yardımcılığı zaten hiyerarşik yapıdan gelen konumlar ve bunlar makam gücünü elinde bulunduran insanlar” (A15).*

*“Güç...yani konum dediğiniz zaman yani otorite yani güç, kaynağını yönetimden alır, yasalardan alır. Bana göre yasal olmaya hiçbir konumun gücü yoktur benim gözümde. Bana göre yoktur. Yani yasal değilse” (A9).*

*“Rektör başka yok” (A14).*

Yukarıdaki ifadelerde, akademik alandaki hiyerarşik yapıdan gelen formal, yasal güç konumları tanımlanmaktadır. Akademik alanda bu konumlar rektör, rektör yardımcıları, dekan, dekan yardımcıları, enstitü müdürü, bölüm başkanı, anabilim dalı başkanı gibi makamlara karşılık gelmektedir. Bahsi geçen güç konumları kaynağını yasal temellerden ve üniversitelerin bağlı bulunduğu 2547 sayılı yükseköğretim kanunundan almaktadır. Aynı zamanda görev dağılımı, atama ve yükseltme konuları, kaynakların dağıtımını gibi yetkiler üniversite ve fakülte yönetiminin elindeki en önemli güç kaynakları olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda yöneticiyi yönetici yapanın, yasal ve makam yetkisinden çok kaynakların dağıtımındaki rolüdür. Akademisyenler bu tür güç konumlarını daha çok atama ile elde edilen, makam gücü olarak değerlendirmektedir ve bu güç türünün yönetimler değiştikçe sabit kalmayacağını ifade etmektedir. Yasal güç daha çok, üst kademedeki yöneticilerin sahip olduğu, akademik işleri kolaylaştırıcı araçlar, destek hizmetleri, geçici bir güç konumu olarak tanımlanmaktadır. Ancak bir akademisyen bazı durumlarda ya da bazı fakültelerde bu makamların her zaman söz sahibi olmadığını savunmaktadır.

*“Fakülte içindeki güç konumu dediğiniz şey üniversitenin üst yönetiminin ne kadar yetki verdiğiyle alakalı. Anabilim dalı başkanı akademik olarak aslında bence benim fikrim bu, en önemli güç konumu olması lazım neden çünkü anabilim dalı başkanlığı aslında idari bir görev değil akademik bir görev, burası da akademik bir kurum, üniversite. Dekan yardımcılarının hiçbir yetkisi yoktur. Muavin gibidir mesela, otobüste muavin ne yapar, işte yapması gereken sadece kapının açılıp kapanmasından sorumludur. Yani şoföre sen devam et diyemez o*

*sadece kapı açık mı kapalı mı, kapalı der, devam edip etmeyeceklerine şoför karar verir. Dekan yardımcısı da aynı böyledir, bir şey sorarsan söyler, imza yetkisi falan da çok fazla yoktur, sorumluluğu da yoktur çok fazla, yani dekan ne kadar emir verirse o kadardır” (A7).*

Akademisyenin de belirttiği gibi akademik alanda özellikle tepeden aşağıya doğru bir hiyerarşik yapılanmada dekandan sonraki, dekan yardımcılığı, bölüm başkanlığı, anabilim dalı başkanlığı gibi makamların yetkilerinin yasalarda belirtildiği gibi işlemediği, yine üst yönetimin inisiyatifine bağlı olarak yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

*“Küçük üniversitelerde profesör olmak çok önemli” (A7).*

*“Akademik unvanınızdır bence... üniversitede, akademik yaşantıda akademik unvanınızdır” (A16).*

*“Güç konumu dediğimiz şeyler, tabi ki birincil derecede unvanlar” (A5).*

*“Öğretim üyelerinin derslerine saatinde, uygun şekilde girip çıkması gerekir ama bir öğretim üyesi olarak yardımcı doçent mi daha fazla dikkat eder, profesör mü dikkat eder diye düşündüğünüzde böyle bir ayrımın kafamızda olması bizi rahatsız ediyor, doğru mu? Aynı şekilde araştırma görevlisi olarak sizin bir yardımcı doçentin beklentisini ya da isteğini yerine getirmenizdeki arzu ve isteklilikle ya da zorunluluk ile bir profesörün ve doçentin ki aynı olmuyor” (A8).*

Akademik alanda formal güç konumları dışında kabul edilen diğer güç konumlarından biri de unvanların sağladığı konumlar olarak ifade edilmektedir. Özellikle profesör ve doçent gibi tenür yani daimi kadroya sahip unvanların sağladığı konumların, özellikle akademik alanda yasal makamların da önünde olduğu düşünülmektedir. Aslında üst yönetimdeki formal makamlara genellikle üst düzey unvandaki akademisyenlerin getirilmesi, rektörlük ya da dekanlık gibi makamlarda profesör ya da doçentlerin olması, bu kişilere yasal makamları, unvanları ya da her ikisinin de aynı anda güç sağladığına ilişkin bu bağlamda bir çelişki yarattığı düşünülebilir.

*“Saygı duyduğum ve sevdiğim, sevmediğim ama saygı duyduğum, saygı duymak*

*zorunda olduğum insanlar olabiliyor. Saygı duymama neden olan etmenlerden bir tanesi de unvanı değil bilgisi olabilir. Yani unvanı herhangi bir şey olabilir bir kişinin, bu benim bir arkadaşım da olabilir ama bilgisi dolayısıyla ben onu kendim daha üst bir seviyede kodlamış olabilirim. Bu da benim onunla olan iletişimimdeki dilimi, söylemlerimi etkiliyor” (A15).*

*“Şimdi gerçekten bilgisine güvendiğiniz bir insanla unvanına bakmadan gidip herhangi bir hususta bireysel, işle ilgili, akademik, idari... neyse bununla ilgili kesinlikle görüşüp, konuşup, bilgi alışverişinde bulunabilirsiniz” (A3).*

*“Üniversitede güç konuları daha çok bilgiye dayalı konulardır yani anabilim dalı başkanlığı, bölüm başkanlığından kaynaklı bir güç konumundan ziyade bölümdeki belki bir araştırma görevlisinin bilgisayar programlarından bir tanesini çok iyi bilmesiyle ilgili bir güç konumu da olabilir. Dolayısıyla tıpkı liderlik tiplerinde olduğu gibi, bilgi ve uzmanlık alanlarına dayalı bir takım güç konuları da vardır” (A6).*

*“Mesleki repütasyonunuz yüksekse araştırma görevlileri, yardımcı doçentler, profesörler sizden gelirler, yardım isterler. Okumanızı isterler, kontrol etmenizi, işte istatistiksel analiz isterler. Böyle bir etki gücünüz olabilir. Ha bunu davranış olarak bir şeye dönüştürebilir misiniz? Öyle bir niyetiniz varsa dönüştürürsünüz” (A12).*

*“Üniversitede asıl kendini ifade etmenizi sağlayacak güç, yasal gücün ötesinde bilgi gücü, kişilik gücü, uzmanlık gücü yani kişiyi akademik ve kariyer anlamında var eden temel gücün bu olduğunu düşünüyorum” (A8).*

Makamların ve unvanların dışında akademisyenler tarafından tanımlanan güç konularından biri de, bilgi ve uzmanlık gücü diğer bir ifadeyle akademik güçtür. Bu güç türü; akademik anlamda işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesi, eğitim-öğretim faaliyetleri ve yayınlarda, araştırmalarda nitelik, mesleki saygınlık, danışılan konumda olma, bilgisine başvurma gibi alanlardaki yetkinliği tanımlamaktadır.

*“O kişilerle illa ki iletişime geçiliyor. Mesela bir alanda çok iyi olduğu için. Ama bu da sınırlı sayıda. Çok bir önemi yok yani fakültede alınacak kararlar üzerinde, işte örgütün daha sağlıklı adımlar atması yönünde onun kararlarına*

*başvurulduğu anlamına gelmiyor. Sadece küçük çapta, sizin bireysel olarak bilmek istediğiniz varsa bilen bir kişiye danışıyorsunuz” (A14).*

*“Daha fazla çalışır sadece. Yani daha fazla çalışır, daha çok derse girebilir, daha çok öğrenci yetiştirebilir ama uzmanlık gücü dediğimiz güç tipi, güç alanlarının oluşturulmasında daha arka planda” (A5).*

*“Hiç karşılaşmadım ben şu hocanın çok iyi çalışmaları var, uluslararası düzeyde ses getirecek, Türkiye’de eğitim alanı denilince mesela şu hocadır diye anılacak...Mintzberg gibi, Drucker gibi isim yapmış...bunun için etrafında güç alanı oluşturmuş... hiç sanmıyorum yani, yok” (A7).*

Görüş bildiren akademisyenlerin birçoğu tarafından akademik gücün, tüm güç türlerinin üstünde olması gerektiği ifade edilmesine rağmen, akademik alandaki güç ilişkilerinin temelindeki en zayıf yapı olarak tanımlanmaktadır. Özellikle bu görüşler, uluslararası platformda karşılaştırıldığında, bu konuda söz sahibi akademisyen sayısının az olması ya da hiç bulunmamasıyla desteklenmektedir.

*“Bölümde, fakültede bir hocanın kamu kurumlarıyla ilişkisi daha güçlü olabilir, oradan elde ettiği bir güç güçtür evet çünkü üniversitede bir öğretim üyesi bu gücünden yararlanarak seminerlere, sempozyumlara, toplantılara gitme olasılığı artar” (A6).*

*“Gücü çevre anlamında da düşünebilirsiniz. Burada mesela dışarda iş yapan, kamuyla çok iyi iletişim içinde olan, kamu kurum ya da kuruluşlarla, özel kuruluşlarda çok iyi projeler yürüten hocalar var. İşte bu bir güç bu çevrede... öğrencisine iş bulmada yardımcı olabilecek bir güç... öğrencisine referans olabilecek bir güç” (A8).*

*“...var olan iktidar alanının çarkı halinde olmak, güç konumları buna göre yapılandırılıyor. Aslında akademik hiyerarşiden daha güçlü olan, şuan Türkiye’de iktidarda olan siyasilerin insanı olmak ya da olmamak, iktidar alanlarıyla ilişki içerisinde olmak. Buna göre işleriniz yürüyor ya da yürümüyor” (A11).*

*“Yani bazı kişilerin sosyal güç diyeyim ona, çevresi...bunun olumlu olumsuz yönleri de olabiliyor.... yani mesela bir konferans düzenleyeceksiniz ben kime*

*gideyim diye düşündüğünüzde, bana hangi hoca yardımcı olabilir diye düşündüğünüzde, farklı kanallara sevk edebilir şeklinde gittiğinizde mesela sosyal ağı güçlü bir insanın yanına gidip ondan öğrenebileceğiniz bir şey olabiliyor” (A15).*

*“Dekanın ya da rektörün çevresindeki ya da çalıştığı ekibin içinde olmak, kişisel ilişkiler geliştirmek bir güç sağlayabiliyor” (A1).*

*“Aynı unvandaki iki kişiden birisinin daha güçlü olabildiği durumlar oluyor. Bunu ben yönetime yakınlıkla bağdaştırıyorum. Yönetim bunu desteklemese bile, kişi kendisinde bu gücü görebiliyor ve etrafındakilere hissettirebiliyor” (A10).*

*“Şimdi diyelim ki fakülte ya da üniversite bünyesinde diyelim ki rektörlük seçimi var ve bir rektör adayı var. Sizi rektör adayıyla görmeleri bile bir takım söylemlere yol açacaktır” (A14).*

Akademik alandaki en geçerli güç konumu olarak tanımlanan kişisel ilişkiler diğer bir ifadeyle sosyal ağlar (network) gücüdür. Akademisyenlerin ifadelerinden de anlaşıldığı gibi alandaki ilişkiler ve sosyal ağlar iki türlü yapılanmaktadır. Bunlardan ilki, fakülte ya da üniversite dışındaki kurum ya da kuruluşlarla kurulan ve bilimsel çevre, akademik faaliyetlere zemin oluşturan ilişkiler, diğeri ise güçlü kişilere özellikle de makam gücü olan, üst yönetimdeki kişilere yakınlıktır. İfade edilen görüşler doğrultusunda, diğer kurumlarla ve bilimsel çevrelerle olan ilişkilerin bireysel ya da kurumsal anlamda etki alanının sınırlı, sadece eğitsel faaliyetler çapında geçerli olduğu, ancak iktidardaki kişilerle olan yakın ilişkilerin güç anlamında daha fazla yaptırım sağladığı ve işlevsel olduğu anlaşılmaktadır.

*“Dışardaki bazı konumlardan dolayı da güç elde edilebilir. Örneğin bir derginin editörü olmak ya da bir kongrenin başkanı, bir derneğin başkanı olmak...tanınır olmak bu camiada tanınmak da aslında bir türlü güç sağlıyor size” (A9).*

*“Kendi kişiliğinize ve vasfınıza uygun davranmak...yani eğitim geçmişi çok önemli belki ama duruş daha önemli” (A2).*

*“Karizması çok yüksek hocalar var, duruşları ve sunumları çok kuvvetli, onlara bir saygınlık katıyor, kendilerini dinletiyorlar. Durdukları zaman bizim de önümüzü ilikleyesimiz geliyor” (A1).*

*“Akademik kapitalizm, atama ve görevde yükseltme kriterleri gereği, bu yayın sayıları mesela niteliğe bakılmaksızın, 30 tane citation yayını olmak belli bir güce ve saygınlığa dayalı yeterli bir gerekçe ama o yayınların içeriği ne?... şu kadar kitap bölümü var, şu kadar proje yapıyorum, şu kadar bütçeli projeye imza attırıyorum...” (A11).*

*“Yaptığı her yayın indeks olarak algılanıyor, çok yayınının olması o kişileri güçlü kılıyor, CV’sinden kaynaklanıyor bu da. Yani CV gücü diyebiliriz buna” (A13).*

Makamın, unvanların, akademik alandaki yetkinliğin ve sosyal ilişkilerin oluşturduğu güç konumlarının dışında akademisyenler, akademik alanlarda görev almak diğer bir ifadeyle alanda tanınmak, tanınır olmak, karizmatik olmak ve çok sayıda yayına sahip olmak, geniş bütçeli araştırma ve projelerde bulunmak gibi hususların da belirli bir güç konumu sağladığını ifade etmektedir. Güç konumlarına ilişkin söylemler genel olarak değerlendirildiğinde, akademik alanda makam gücü, unvan gücü, akademik güç, sosyal ilişkiler gücü, tanınırlık gücü, karizma gücü ve yayın gücü gibi güç konumlarının olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.2. Akademik Alandaki Güç İlişkilerinin Nedenleri**

Güç mücadeleleri ve çatışmalar her örgütte görülen, örgütlerin bir gerçeği olarak kabul edilen ve normal olarak karşılanan temel olgulardan biri olduğu söylenebilir. Bu genel yargının yanı sıra, akademisyenlerin paylaşımları doğrultusunda örgütsel politikaların belirli nedenlerden dolayı ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda akademik alanda karşılaşılan güç ilişkilerinin ortaya çıkarılması ve tanımlanmasına yönelik olarak geliştirilen bir diğer tema ise akademik alandaki güç ilişkilerinin nedenleridir. Bu araştırma kapsamında örgütsel politika ve güç ilişkilerinin ortaya çıkma nedenleri, akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda belirlenen kategoriler çerçevesinde sunulmaktadır. Yükseköğretim kurumlarındaki örgüt politikaları ve güç ilişkilerini tanımlamada temel bileşenlerden biri olarak ortaya çıkan nedenler teması; akademisyenlik mesleğine uygun olmama, örgüt kültürünün yapısı, çıkarlar ihtiyaçlar ve beklentiler, kişilik özellikleri, kişisel ilişkiler ve iletişim, siyasi etkiler olarak adlandırılan kategorilerden oluşmaktadır.

#### 4.2.1. Akademisyenlik Mesleğine Uygun Olmama

Akademik alandaki güç mücadelelerinin, çatışmaların, örgütsel politikaların, belirli strateji ve taktiklerin ortaya çıkmasını ve akademik örgütlerde de bunlarla karşılaşılmasının en önemli nedenlerinden biri olarak, akademisyenlerin diğer bir ifadeyle öğretim üyeleri ve öğretim elemanlarının bu mesleğe uygun bireyler olmadıkları ifade edilmiştir.

*“İnsanlar kendileri çok fazla bir şey üretmedikleri için, diğerlerinin ürettiklerine de bu sefer kaba bir tabirle kıskançlıkla bakıp onun kötülüğünü isteyebiliyorlar. Yani onları tebrik etmek yerine, Bunun olmayışı da zaten bu rekabeti doğuruyor, yani aa(!) o şunu yapmış. Bu sefer insanlar yani bilimi ileri götürmek yerine o kişiyi geçmeye çalışıyor. O kişiye odaklı yaşandığı için de, insan kendisini yetiştirmek yerine işte, o kişiyi geçmeye çalışıyor. Bu da daha verimsiz çalışmalara neden oluyor, yani sürekli bir şeyler üretiyor ama ürettiği şeyin ne olduğundan kendisinin de çok haberi yok. Ürettiği şeyin uygulamalı bir yansıması olmuyor” (A2).*

*“... kendimize güvenmediğimiz için, yarın öbür gün bir başkasının yani o hoca karşımıza çıkarsa onun desteğini alarak bu işi halletmek istiyoruz ama kendimize güvensek... belki de yaptığımız dünya çapında bir iş ama güvenmiyoruz işte kendimize. Bizim kendimize güvenmememizden kaynaklanıyor. Bunun da nedeni belki de işi hak ettiği gibi yapmayıştık. Öyle bir durumda başkasının desteğine zaten ihtiyaç duymayız. Ama işte o özgüven eksikliği beraberinde hep elimizden tutacak birisini aramaya itiyor bizi. Onu aradıkça da işte böyle dışarıya bağımlı bir şekilde hareket ediyoruz” (A10).*

*“Entelektüel değiliz ki. Kendi alanınızdaki kitapları okuyarak entelektüel olamazsınız ki. Çok yönlü düşünmek, çok yönlü okumak, kendini, çevresini ya da toplumu, dünyayı ilgilendiren konularda görüş bildirmesi gerekir” (A9).*

*“Asıl olan, görülmeyen boyutları... inanç boyutu... akademik hayata, akademik personele, akademik araştırmalara inanç boyutunda çok büyük bir sorun olduğunu görüyoruz. Akademisyenin kendinin de inancı düşük, kendinin de motivasyonu düşük olduğunda, toplumda da giderek bu güvenin ve ilgilinin düştüğünü görüyoruz, son yıllarda giderek düşen bir ivme var” (A6).*

*“Üniversitedeki güç ilişkileri karşılıklı olarak korku psikolojisine dayalı. Kişi kendine güvenmediği için, yetersiz olduğu için acaba o hoca jürime gelir mi, doçentlikte karşıma çıkar mı, düşmanlık yapar mı algısı, bu süreci nasıl yönetirim kaygısı taşıyor” (A8).*

Yukarıdaki ifadelerinden yola çıkarak, akademisyenlerin kendilerine güvenmedikleri, bu güvensizliğin nitelikli ürünler vereme konusunda sorunlara yol açtığı söylenebilir. Akademisyenlerin kendilerine olan güvensizliklerinin, onları sürekli destek arayışına yönlendirildiği ve bu sebeple dışarıya bağımlı bir anlayış geliştirdikleri görülmektedir. Akademisyenlerin aynı zamanda çevresini ve toplumu ilgilendiren konular üzerinde nitelikli çalışmalar yapması beklenirken, kişiye odaklı, rekabete dayalı bir çalışma tarzı sergiledikleri, dolayısıyla yapılan yayınların sadece puan almak, yükselmek ve rekabet ettiği kişiyi geçmek için yapılan, uygulama boyutu olmayan çalışmalar olduğu paylaşılmıştır. Bunun yanında kendine güvensizliğin yetersizlik algısından kaynaklandığı ve bu algının, korku duygusunu yaratarak güç ilişkilerini beslediği vurgulanmıştır. Akademisyenlerin, mesleğin gerektirdiği görevleri yerine getirmede problem yaşadıklarına dair görüşler de bulunmaktadır:

*“Projeydi, kongreydi, her türlü maddi kaynak fakülte tarafından da sağlanıyor bunlar. Bunların hepsine imkan var. Fakat işin olumsuz kısmını da tamamen akademisyenlere bağlıyorum. Bu mesleğe uygun insanlar olmadığımız için bir şekilde mesleğin de gerektirdiği gibi bir takım faaliyetlerini yerine getiremiyoruz. Akademik anlamda yetersiz olduğumuz için güç oyunlarına böyle politik işlere kalkıyoruz...düşük düzeyde akademisyeniz, o yüzden...insan kaynağı olarak yeterli olmadığımız için bu sıkıntıyı yaşıyoruz, bizim kumaş bu fazla bir şey beklemeye gerek yok” (A14).*

*“Akademisyenlerin çalışmadıkları zaman basit sebepler yükleme davranışı. YÖK izin vermiyor, Milli Eğitim karşı çıkıyor... kimsenin engellediği falan yok... Bu zor iştir, sıkıcıdır, dolayısıyla akademisyenler bu çalışmalarını yapmak yerine daha çok savunma mekanizması kullanıyorlar. Mazeretlerin arkasına sığınıyorlar, siyasiler hoşlanmıyor gibi ifadeler kullanarak işin kolayına kaçtıklarını düşünüyorum. Şimdi siz akademisyen kültürüyle yetişip, eğitim almadığınız için doğal olarak da bu beklentiyi karşılayamıyorsunuz” (A4).*



Akademik alana özgü proje çalışmaları ya da uzmanlık alanlarına göre düzenlenen kongrelere katılım, bunun yanında topluma katkı gibi görevlerin, saha çalışmalarının ya da uygulamaya yönelik faaliyetlerin akademisyenler tarafından çok fazla tercih edilmediği belirtilmiştir ve bunun nedeninin akademisyenlerin öne sürdükleri üst kurulların, bakanlık ya da YÖK'ün karşı çıktığına ilişkin mazeretler değil, bizzat kendi sorumsuzlukları ve bu mesleğe uygun yapıda olmamaları gösterilmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin yetersiz bir yapıya sahip oldukları ve bundan dolayı kendilerine yönelik yaşadıkları güvensizlik duygusunu ve beraberinde getirdiği korkunun yanı sıra birilerine bağımlı olma ve kabul görme isteğinin akademik alandaki güç ilişkilerini kurduğu ve yeniden oluşturduğu söylenebilir.

#### 4.2.2. Örgüt Kültürünün Yapısı

Akademik alandaki güç ilişkileri ve politik taktiklerin ortaya çıkma nedenlerinden biri de örgüt kültürünün yapısı olarak ifade edilmiştir. Her örgüt, kendisini oluşturan bireyler gibi farklı karakteristik özelliklere ve belirgin yapılar sahiptir. Bu yapılar doğal olarak örgütün işleyişini ve üretkenliğini, örgüt içerisindeki iletişim ve etkileşimi etkilemektedir. Dolayısıyla örgütteki davranışları anlamak için o örgütün kültürünü yakından incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda bağlı buldukları örgütlerinin kültürünü paylaşan akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda, güç ilişkilerine neden olabileceği düşünülen noktalar ele alınmıştır.

*“...nasıl bir gelenekten geldiğine, nasıl bir kültür içerisinde yetiştiğine bağlı. Yani örgütsel öğrenme, örgütsel sosyalizasyon dediğiniz süreç içerisinde, bireyler nasıl yetişiyorsa nasıl bir akademik gelenekte yetiştiriliyorsa öyle davranıyorlar” (A9).*

*“Çatışma kültürü çok yoğun bir şekilde ortaya çıkabiliyor. Aidiyet duygusunun geliştirilmesi gerekiyor, kurumun bunu desteklemesi gerekiyor. Ancak şimdiye kadar bu fakülte bireyselci anlayışla yönetildiği için bireysel kültür, kurumsal kültürün önüne geçiyor” (A5).*

*“Akademik kültürün son zamanlarda dejenere olmasında başka bir şey var. Akademik kültürü önemsemeyen, üniversite içerisinde yer almadan özellikle dışarıdan şu ya da bu şekilde akademik çalışmalar tamamlayarak gelenlerin akademik kültürün bozulmasında, yozlaşmasında rol oynamıştır. Akademik*

*kültürde bir araştırma görevlisiyle uzun süre birlikte çalışılıyor, dolayısıyla yüksek lisans doktorasını yapıyor, o bizim çalışma biçimimizi öğreniyor, o üniversitenin kültürünü öğreniyor, insanların yaklaşımını....ast-üst ilişkisi... yani akademik yaşantıda önemli bunlar...” (A4).*

*“Şimdi fakülteler küçükse ve ilişkiler birincilse, sosyal grup dinamikleri açısından birincil ilişkiler yürüyorsa orada ister istemez etki ve güç mekanizmaları doğuyor. Fakat fakülteler büyüyorsa ve farklı güç alanları oluşuyorsa, herkes kendi güç alanları içerisinde rekabet ediyor” (A11).*

*“Fakülteyi hem iyi hem kötü durumda olarak nitelendiriyorum. Çok eski bir örgüt olmasına rağmen geleneksel örgütlenme modeli ve devletin daha çok korumacı örgütlenme modeliyle iç içe geçmiş durumda. Bunun yanında kurumsallaşmış bir yapısının, görece güçlü ve kalabalık bir yapısının olduğunu söyleyebilirim” (A6).*

*“Kurum kültürü de önemli. Kurum kültürü şunu besliyor. Mesela bir tane ödül var. Bir araştırma bursu olabilir, bir kadro olabilir. O zaman çalışma arkadaşınız sizin için rekabet unsuru olur. Ama herkes refahı paylaşıyorsa herkesin önü açıksa ve insanlar bunu anlıyor ve görüyorsa bir takım patolojik vakalar ya da kişilik özelliklerine dayalı vakalar dışında insanlar birbirlerini çok fazla umursamazlar. O güç sınırları kalkıyor, rekabet ortadan kalkıyor; daha bireyselleşmiş bir mesleki yaşam ortaya çıkıyor. Güç bireysel olarak senin başarılarınla şekilleniyor” (A12).*

*“Üniversitelerde yönetici neye göre seçiliyor, atılıyor? Kadro dağılımları neye göre yapılıyor? Var mı bir kriter? Kriter yoksa, güç oyunu vardır işte. Rasyonelleştiremediysen, doğal olarak politikleşecektir örgütün. Bu rasyonelliği ne kadar yüksek tutarsan, örgütteki bu politika o kadar azalır. Ama rasyonelliği azalttığın anda örgüt politik bir hal almaya başlar ve bu oyunlar oynanmak zorunda kalır” (A14).*

Örgüt kültürünün yapısına ilişkin görüşler incelendiğinde, akademisyenlerin yetişmesinde ve buna bağlı olarak güç ilişkilerinin yapılanmasında örgüt kültürünün yapısının önemli olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda örgütün nasıl bir geleneğe sahip olduğu, benimsenen örgütlenme modeli, akademisyenlerin nasıl bir örgüt ortamında

yetiştikleri, örgütte aidiyet duygusunun yoğunluğu, örgütün kurumsallaşma düzeyi gibi değişkenler vurgulanmıştır. Güç politikalarının oluşmasına yönelik nedenler ise bazı akademisyenler tarafından, akademik kültürün içinde yetişmemiş bireylerin sonradan kurum kültürüne dahil olması, refahın herkes tarafından paylaşılmadığı, kaynakların ve kadroların sınırlı olduğu bir örgüt yapısı ve yönetici seçimlerinin ya da kadro dağılımlarının belirli kriterlere göre yapılmadığı rasyonel olmayan bir örgüt yapısı olarak ifade edilmiştir.

#### 4.2.3. Çıkarlar, İhtiyaçlar ve Beklentiler

Akademik alandaki politik hamlelerin ve stratejilerin nedenlerini açıklayan bir diğer kategori ise akademisyenlerin bireysel çıkarları, temel ihtiyaçları ve beklentileridir. Çıkar kavramı Bourdieu'nün alan kuramında, bireyleri önemli gördükleri sonuçları elde etmek adına yönlendiren, hareket etmeye güdüleyen bir olgu olarak tanımlanır (Swartz, 2013). Aynı zamanda çıkarlar, bireylerin farkında oldukları ya da farkında olamayacak kadar içselleştirdikleri alışkanlıklar olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda bireylerin elde etmek istedikleri hedefin çaba sarf etmeye değer olduğunda oyuna dahil oldukları söylenebilir. Dolayısıyla paylaşımlardan yola çıkılarak, akademisyenlerin hedeflerine ulaşmak ya da bireysel çıkarlarını gerçekleştirmek adına örgütteki kurallara uymaktaki çıkarlarının daha büyük olduğunu düşündükleri ve kurala uydukları görülmektedir.

*“Akademisyenler kendi alanlarına bir şeyler katma amacından ziyade yükselme amacıyla hareket ediyorlar, doçent olalım daha çok maaşımız artsın...burada daha çok çıkarlar giriyor işin içine, çıkarlar çatıştığı zaman insanlar birbirlerinden soğuyup rakip olabiliyorlar. Diğer bir şey ise, kadro alabilmek. Birinci nedenin aslında bu olduğunu düşünüyorum, kadro bir iş garantisi ya da işi elinde tutma amacına dönüşüyor” (A10).*

*“Bireyler en azından var oldukları konumu koruyup, gelecek için de o konumdan daha iyi bir yere gelmek için yaptıkları şeyler. Bir anlamda kendi gücünü pekiştirmek, yükseltmek ve daimi kılmak için yapılıyor bence. Ama bu yasal güçle değil, belki sosyo-kültürel güç yansımalarıyla ilgili. Özellikle fakülteadaki öğretim üyeleri, üst yönetimdekiler akademik profesyonelliklerinden çok Türkiye'deki genel geçerliliği olan sosyal, kültürel sermaye biçimleriyle çok*

*kolay organik bağlar kurabiliyorlar” (A11).*

*“Bireylerin hepsi değil belki ama büyük çoğunluğu bundan hoşlanıyor. Tabii ki çıkar da olabilir, sosyal statü anlamında bir çıkar ya da ekonomik getirileri olabilir” (A13).*

*“Gücü elinde bulunduran insanlar bence birçok kurumda olduğu gibi onu bırakmak istememeleri temel sebeplerden biri oluyor. O makam ve mevkilerin kişilere verdiği güç, kişilerde farklı bir tatmin duygusu oluşturuyor ve bunu bırakmak istemiyorlar. Orayı kaybettiklerinde saygınlıklarını da kaybedeceklerini düşünüyorlar, Bu açıdan bir tehdit olarak algılıyor olabilirler” (A15).*

*“Genel olarak baktığımızda daha çok çıkar ilişkilerinin dayalıdır çünkü herkesin bir yükselme arzusu var ve senin yerin benim yerim kavgası başlıyor. Aslında böyle bir şey yok akademisyenlikte, herkesin kendi yeri var ama böyle baktığımızda herkes birbirinin yerine göz dikmeye başlıyor” (A3).*

*“Diğer kamu kurumlarında olduğu gibi akademisyenlikte de devlet memurluğu gibi kullanılan bir güç var ve bu güç aynı zamanda senin ekonomik koşullarını, sosyal ve fiziksel koşullarını düzenliyor, ihtiyaç ve beklentilerin doğrultusunda bu güce itaat ediyorsun ya da etmek zorunda bırakılıyorsun eğer bir beklentin varsa” (A6).*

*“Örgütte örgütün çıkarları düşünülmeyip de bireysel çıkarlar, bireysel zaafılar ön plana çıkarıldığında bu güç oyunları ortaya çıkıyor. Bunların tamamı bana göre kişiseldir, örgütsel değildir” (A2).*

*“Bu mesleği maaş ile ilişkilendirmek statü açısından çok doğru değil, daha çok toplumsal üretim ve değer yargularıyla, entelektüel birikimle değerlendirmek gerekiyor ama Türkiye bağlamında saygınlıkta maaş önemli bir faktör” (A8).*

Akademisyenler arası çıkar çatışmalarının genellikle kadro atamaları, görevde yükseltmeler, unvan yarışı, maddi ve manevi tatmine yönelik temel ihtiyaçların karşılanması, kısa yoldan amaçlara ulaşma isteğinin yanı sıra güce sahip olma, sahip olduğu gücü pekiştirme, sürekliliğini sağlama, bulunduğu konumu koruma ve daha yukarıya taşıma, diğer bir ifadeyle makam ve statü sevdası gibi konularda ağırlık

kazandığı görülmektedir. Özellikle çıkar ve beklentilere yönelik akademisyenlerin öncelik verdiği hususlar, kadrolar ve yükseltme kriterleridir.

*“Eskiden akademik kültür daha ön plandayken, son dönemlerde değerlendirme ölçütleri, yükseltme ölçütleri önem kazanmaya başladı. Akademik yaşam bir anlamda puan toplama yaşamına döndü. Kişi akademik çalışmalardan uzaklaşıp, mekanik çalışmalara yöneldi. Araştırmaların ne işe yaradığı çok önemli değil, kaç puanlık dergide yayınlanacağı önemli olmaya başladı” (A4).*

*“Popüler kültür araştırmaları üzerine çalışmalar yapılıyor. Yurt dışında ortaya çıkan popüler kavramların Türkiye bağlamında uyarlanmasıdır aslında. Türkiye ölçeğindeki sorunlara, gerçek problemlere çözüm aramaktan uzak bir grup, işlevsel olduğu söylenemez. Bunu da sağlayan akademik yükseltme kriterleri, unvan hemen hemen her şey” (A5).*

*“Bugün yapılan çalışmalara baktığımızda, bunlar tamamen skora dayalı. Performansa, skora oynuyorlar. Ne kadar çok makale, o kadar çok saygınlık diyorlar. Ama toplumun sorunlarına cevap vermiyor, hiç okunmuyor, atıf almıyor yapılan çalışmalar” (A9).*

*“Üniversiteler arası kurulun yayınladığı atama yükseltme kriterleri ortada. Burada araştırmaya dayalı yayın şart koşulmuş. Bu ne demek, pozitivist gelenekten gelen yani ampirik dediği veriye dayalı yayın. Bunun yanında akademisyenlerin temel ihtiyaçlarının karşılanması lazım, entelektüellik dışında. Bir projede yer almak istemek daha çok maddi getirisi için. Biraz da kendi konumunu ya da alanını korumakla alakalı. Şahsi beklenti, çıkar diyebiliriz, buna menfaatçilik de diyebiliriz” (A7).*

Üniversitelerin eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı olmak üzere temel üç rolü bulunmaktadır. Atama ve yükseltme kriterleri çerçevesinde toplumsal katkının yer almamasından dolayı, akademik alanda yükselmek için daha çok bireysel puan getiren yayınların, makalelerin ve projelerin yapıldığına ilişkin paylaşımlar yer almaktadır.

*“Bölüme bir ihtiyaç olduğunda üst yönetime bu bildiriliyor ama daha çok ben dekanım istediğimi alırım şeklinde bir tavırla karşılaşıyoruz” (A1).*

*“İhtiyaç olan alanların rektörlük ya da dekanlıkla olan ilişkileri doğrultusunda kararlar alınabiliyor çoğu zaman. Bence daha çok gücü elinde bulunduran orada karar verici oluyor ve dolayısıyla alt birimlere söz pek düşmüyor”*

*“Araştırma görevliliğine bile alınırken, birisinin yakını olmak kişiyi ön plana geçirebiliyor. Sana özel ilan çıkabiliyor. Neredeyse bir tek adın yazılmayacak şekilde ilanlar çıkıyor ya da yardımcı doçentlikte kişiyle alakası olmayan bölümlere kadro verilebiliyor” (A10).*

*“Üst yönetim kendi çalışma ekibini kurmak istiyor ve kendi kriterlerini belirliyorlar. Bu kriterler çoğu zaman onların dünya görüşlerine yakın bireyler, biat edecek, sorun çıkarmayacak bireyler oluyor. Bu durum bazen tamamen akademik yeterliliğin, akademik ihtiyaçların dışına çıkıp bireysel ihtiyaçlara dönüyor. Kabaca buna kadrolaşma diyorlar. İyi tabirle kendi ekibini kurmak” (A3).*

*“Rektör ya da dekanın kısacası üst yönetimin ve ekibinin istediği kişilerin akademik yükseltmelerde önü daha hızlı açılıyor. Araştırma görevliliğini bilmiyorum ama daha üst kademelerin atamasında dekanın inisiyatifine kalmış kime kadro verileceği. Bazı anabilim dallarında, sırf dekanlığa yakınlığı nedeniyle kadrolar şişiriliyor” (A11).*

*“Rektörlük seçiminde risk alanların istihdam politikalarıyla ilgili kafalarındakiler doğrudan yansır öğretim üyelerinin dağılımıyla ilgili. Hani hangi bölümde neye ihtiyacımız var, buna çok bakılmaz. Dışarıdan tanıdık birini getirebilmek için rektör yeni bölüm açar” (A7).*

*“Kadrolar böyle Türkiye’ye ilan edilen kadrolar değil. İsme çıkıyor maalesef. Bu da zaten orada bir takım güç oyunları döndüğünü gösteriyor. İş için kadro çıkartmıyorsunuz, kişi için çıkartıyorsunuz. Bizim şu alanda uzmana ihtiyacımız var gibi bir söylem yok ilan edilen kadrolarda. Bizim şu adama ihtiyacımız var diyoruz alıyoruz yani. O adama da niye ihtiyaçları var? İşte onun gibi düşünüyordur, ona problem çıkartmayacaktır... Oy verecektir ona” (A14).*

*“ÖYP ile gelenlere yönelik genel bir rahatsızlık var. Kendilerine ait bütçelerinin olması, ekonomik özgürlükleri diğerlerine karşı yapılan bir haksızlık olarak*

*görülmüyor. Alandaki çoğu hoca onlarla çalışmak istiyorlar bu maddi getiriler için, paylaşılmaz oluyorlar. Kongrelere gitmede, istedikleri kitaba ulaşmada satın almada sorun yaşamıyorlar ama diğer asistanlardan da aynı performans bekleniyor. Bence de haksızlık” (A16).*

*“Fakültede çift olan çok hoca var. Bu kadrolaşmayı da etkiliyor. Kocası buradaysa biz onun bir süre sonra karısını alıyoruz ya da tam tersi oluyor. Nitelik aranmıyor bu da akademik kültüre zarar veriyor” (A2).*

Yukarıda akademisyenlerin kadro atamalarına yönelik ifade ettikleri söylemler incelendiğinde, kadro atamalarına ilişkin kararların daha çok üst yönetimin inisiyatifinde alındığı, üst yönetime yakın ya da tanıdık olmanın bu süreçte kolaylık sağladığı görülmekte ve bu durum bazen kişiye yönelik ilan çıkarılması bazen de atanması istenen kişi için bölüm açılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bir diğer dikkat çekici husus ise ÖYP kadrolarına yönelik paylaşılan söylemdir. Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı kapsamında gelen araştırma görevlilerinin kendilerine ait bütçelerinin olması ve bu bütçenin onlara yazılı materyaller, araç-gereç ve görevlendirmeler hakkında kolaylık sağlamasının, fakülte bünyesindeki bütçesi olmayan 50d, 33a ve 35. madde kapsamındaki diğer araştırma görevlileri, aynı zamanda danışman öğretim üyeleri arasında da bir ayrımcılık yarattığı düşünülmektedir. Kadrolara ilişkin olarak olumsuz anlamda ifade edilen bir diğer görüş ise eş durumudur. Özellikle üniversite sayısının az ya da tek olduğu küçük şehirlerde, aile kurumunu korumak adına iyi niyetli olarak genellikle üst yönetimin inisiyatifinde gerçekleştirilen bu uygulamaların, çoğunlukla liyakat ilkelerini çiğnediği ve çiftlere yönelik kadrolaşmanın oluşturduğu bu platformların akademik kültür açısından sorun yarattığı vurgulanmaktadır.

#### **4.2.4. Kişilik Özellikleri**

Akademik örgütleri oluşturan akademisyenlerin kişilik özelliklerinin ve karakter yapılarının da bu örgütlerde görülen güç ilişkileri ve yaşanan örgütsel politikaların yapılanmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütleri daha iyi anlamak ve daha yakından incelemek için öncelikle bu yapıları oluşturan bireylerin ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Örgütü oluşturan her bir bireyin karakter özelliklerinin, o örgütün kültürel yapısına ve bu yapı içerisindeki ilişkilere taşındığı söylenebilir. Bu

bağlamda sürecin daha ayrıntılı ele alınması için kaynağın incelenmesi önemli görülmektedir.

*“İnsanın kişilik özellikleri çok önemli. Yani bir insan kişilik özellikleri açısından daha olgunsa, hani psikologlar da söylüyor ya kendini gerçekleştirmiş falan, akademik kariyer ve unvan onu taçlandırıyor. Ama kendine ilişkin sorunları varsa, alıp veremedikleri varsa, düşük bir benlik algısı ya da tam tersi abartılmış bir benlik algısı varsa, akademik kariyerle birlikte gelen bu unvan bu patolojileri büyütüyor. Aynı zamanda akademisyenler yüksek toplumsal statüden gelmiyorlar çoğunlukla. Geldiği tabana bu kadar hızlı yabancılaşan bir meslek grubu yok bence” (A12).*

*“Toplumun sorunlarına karşı akademisyenler çok fazla kayıtsız kalıyorlar. Bence bu kendilerini elit görmeleriyle ilgili. Geldikleri yeri unutuyorlar, burada bulunma amaçlarını unutuyorlar, unvan peşine düşüyorlar. Akademisyenlerde en çok gözlemlediğim şey bu, bana necilik” (A2).*

*“Kendilerini bir şey zanneden ama aslında hiçbir ey olmayan kişiler var bu camiada. Yaptığı işi çok fazla allayıp pullayıp böyle reklamını yapmaya çalışanlar...kibirleri ve egoları onlara her şeyi yaptırıyor” (A10).*

*“Bu alanda gerçi diğer kurumlarda da bu böyle...yani işi bilmek çok önemli değil hatta ve hatta işi bilenler bugün çok daha geri planda. Ama işi bilmeyip de alt yapısı olmayanlar, müthiş bir özgüvenle topluluk önünde veya işte sosyalleşme sürecini daha kolay atlatmış insanların hiyerarşide daha üst noktalara geldiklerine şahit oluyoruz” (A14).*

*“İnsanlar daha çok şey algısında, kendimi kabul ettireyim algısında. Dönem dönem başvurduğumuz stratejiler aslında. Kendi varlığımızı göstermenin, kabul ettirmenin bir mekanizması gibi tanımlayabiliriz çoğunlukla” (A11).*

*“Akademik unvanlar ve bu alanda elde edilen başarılar, kendi benliklerini etkiliyor. Kendi var olmalarıyla eşleştiriyorlar. Kendi benliklerini besliyor bu durum. Çok önemsiyorlar kendilerini. Dolayısıyla bölüm başkanı ya da dekan olmak çok önemli oluyor onların gözünde” (A5).*

*“Bence bundan kaçamazsınız. Belki minimuma indirmek olabilir. İnsan*



*olmaktan kaynaklanan bazı şeyler var çünkü biz mantıklı kararlar her zaman veremeyiz yani. Anlık kararlar veriyoruz. Bu da sonuçları, davranışları etkiliyor” (A13).*

Akademisyenlerin kişilik özelliklerine ilişkin görüşler ele alındığında, bu özelliklerin örgüt içerisindeki davranışların, iletişim ve etkileşim biçimlerinin, güce ilişkin algılarının yapılanmasında ve güç ilişkilerinin kurulmasında çok etkili olduğunun vurgulandığı görülmektedir. Akademisyenlerin düşük ya da yüksek benlik algılarının düşünce ve davranışlarına yansıdığı, akademik alanda kazandıkları unvanlarla birlikte geldikleri sosyo-ekonomik ve kültürel tabana yabancılaştıkları ifade edilmiştir. Bu yabancılaşmanın, kendilerini içinde buldukları toplumda üstün görmelerine ve toplumsal sorunlara kayıtsız kalmalarına neden olduğu paylaşılmıştır. Unvanlar ve makamlar ise, kendilerini üstün görmeye zemin hazırlayan olgular olarak vurgulanmaktadır. Aynı zamanda akademik alanda karakter yapısı gereği mütevazı olan akademisyenlerin çok fazla itibar görmediği bunun yerine bilimsel ve akademik anlamda yetersiz ancak kişisel reklamını iyi yapan, özgüveni yüksek bireylerin saygınlık mertebesine eriştikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda bilimsel yetkinlik yerine bireylerin kendi varlıklarını göstermenin ön planda olduğu bir olgunun geçerliliğine değinilmiştir.

#### **4.2.5. Kişisel İlişkiler**

Akademik alandaki örgüt politikalarını ve güç ilişkilerini oluşturan bir diğer neden ise akademisyenlerin kişisel ilişkileri olarak paylaşılmıştır. Daha önce bahsedilen akademik alandaki güç ilişkilerinin temellerini oluşturan iletişim kavramının üzerinde şekillenen kişisel ilişkiler kavramı, akademisyenlerin akademik örgüt içerisindeki kişisel yakınlıklarını açıklamayı amaçlamaktadır.

*“Bölümler içerisindeki anabilim dalları arasında bile iletişimsizlik ortaya çıkabiliyor. Birbirlerine cephe alabiliyorlar. Sorun kaynağı iletişimden kaynaklanıyor diye düşünüyorum” (A10).*

*“Bence nedeni kişisel yakınlık. Kişisel yakınlık beraberinde şeyi de getiriyor: borçluluk hissi. Yani ona karşı borçlu hissediyor kendisini. Kişisel yakınlığı olduğu için bunun işi olsun, mağdur olmasın diyor ve elindeki çözüm yollarını arıyor. Diğer şeyleri çok fazla düşünmüyor, diğer çalışanların nasıl tepki*

vereceğini” (A3).

“Üniversitelerde de akademisyenler içerisinde de ne kadar bilim insanıym diye iddia etseler de farklılıklara gözünü kapatan bir kesim var. Bu şeyde de böyle adın geçinenlerde de böyle, farklı olanı onlar da siliyor. Muhafazakarlarda da böyle, onlar da siliyor. İkisi de bence eşdeğer onların” (A2).

“Mesela başka türlü şeylerde, işte hemşericilik, memleketçilik, aynı bölgeden ya da aynı dinden mezhepten olmak gibi şeyler kişilerin birilerine daha yakın ya da birilerine daha uzak olması için tercih sebebi olabiliyor. Mesela siyasi düşüncesi size uygun olmayan bir kişi varsa ve akademik bir çalışma yoksa sosyal ve iletişim anlamında günlük konuşma ve paylaşım anlamında çok fırsat yaratmak veya fırsat oluşturmak niyetinde olmuyorsunuz” (A8).

“İdari personelle çok fazla sıkıntı yaşamıyorum. Neden? Çünkü bu işin niteliğiyle ilgili bir şey. Şimdi adamın yaptığı iş belli, yani bir şey istediğin zaman olmuyorsa eğer adam çıkarıp yönetmeliği gösteriyor, kural böyle diyor, ikna oluyorsun. Ama akademisyenler arasında, akademik tarafta biraz daha informal ilişkiler olduğu için devreye başka şeyler giriyor istediğini alabilmek, yaptırabilmek için” (A13).

“Akademideki pek çok şeyi ilişkiler, iletişim ağları belirler. Kişisel ilişkilerimizin iyi ya da kötü olmasından kaynaklanarak kuruluyor bence” (A1).

“Fakültelerdeki yeni düzenlemeler nedeniyle çok farklı tabanlardan, çok farklı anlayışlardan, çalışma disiplini anlayışından ve çalışma hızı farklılıklarından bir araya gelen öğretim üyeleri ve araştırma görevlilerine sahibiz. Dolayısıyla bu tarz şeylerin ortaya çıkması çok şaşırtıcı değil” (A6).

Yukarıdaki ifadeler ele alındığında, akademik örgütlerdeki kişisel ilişkilerin ve bununla birlikte tanımlanan yakınlık ya da uzaklık mesafesinin güç ilişkilerine bir neden oluşturduğu görülmektedir. Bireyler arası kurulan ilişkilerdeki yakınlığın rasyonel davranışları etkilediği, bu bağlamda beklentilere yönelik yakın olunan kişilere ayrıcalık sağlama zorunluluğunda hissetme, informal ilişkilerdeki ikna edicilik ya da karşıdaki kişiyi gücendirmemek, kırmamak adına hayır diyememe gibi durumların ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Bazı akademisyenler ise kişisel ilişkilerdeki uzaklığın fakültedeki

bölümler arası iletişim kopukluklarına ve kutuplaşmaya, farklı ideolojideki akademisyenlerin birbirini dışladığı bir atmosfere ve farklılıklardan gelen bireyler arasındaki çatışmalara neden olduğuna değinmiştir. Kişisel ilişkilerdeki uzaklığın aynı zamanda dedikodu olarak tanımlanan olumsuz informal iletişim süreçlerine yol açtığı ve bu uzaklığı pekiştirdiği, güç mücadelelerine zemin hazırladığı da paylaşılan bir diğer söylemdir.

*“Adamın yaptığı makale bile dedikodu konusudur yani. Mesela hiç alakanız yok, siz makalenizi gönderdiniz...çok sağlıklı bir süreçten geçti...editör...hakem...ve makaleniz gerçekten değerli olduğu için yayınlandı. Ama bunun dedikodusunu yapan kesim olur...kesin oradan bir tanıdığı vardır. Mesela kadro aldınız çok puanınız var, kimse buna bakmaz. Bunun referansı kesin şudur, bunun adamıdır” (A14).*

*“...ama bir bakıyorsunuz bazı insanlara, yani ortada hakikaten akademik anlamda pek bir şey yok, ama unvanlara bakıyorsunuz, almış yürümüş unvanlar. Bu sefer kuruma olan, kuruma değil de olaya olan güveniniz şey yapıyor ve saygı duymamaya başlıyorsunuz. Şimdi insanlar genellikle bunları konuşuyor. Diyorlar ki arkadaş bu nasıl oldu yani, mesela. Öbür taraftan böyle birisi var, bu nasıl olmadı da bu nasıl oldu, nasıl geldi de böyle akademisyen oldu? Kimdir, nedir, bunun özelliği nedir, niye buradadır, neden yani diyorsunuz. Buna kadar daha üst düzey adam yok muydu? Oraya birisini alacaksınız, bilmem nerenin iyi hocasını transfer edin de görelim o zaman, diye konuşuyorlar” (A3).*

*“Mesela ders paylaşımında, daha fazla ders alıp daha fazla ders ücreti alır ya da gece dersi çok alıp gündüz almaz. Gece dersini alır mesela gündüzler daha az para getiriyor ya, mesela ölçme dersinin gecelerine girer gündüzünü hiç almaz. Genelde bu tip şeyler konuşuluyor... maddi, mesela formasyon dersleri” (A7).*

*“Çok proje yapıyor, hep dışarıda çalışıyor, makalelerini öğrencilerine yaptırıyor, asistanlarına yaptırıyor, kendi ismini başına koyuyor. Hiç fakülteye gelmiyor, haftada bir gün ya da işte iki saat üç saat geliyor, işlerini dışarıda yapıyor, fakülteye uğramıyor. İşte yönetime çok yakın, yönetime şöyle şöyle*

*yapıyor. Yalaka, rektöre yalakalık yapıyor gibi şeyler konuşuluyor” (A9).*

Kişisel ilişkilerin bozulmasına yönelik ortaya çıkan ya da var olduğundan dolayı kişisel ilişkilerin bozulmasına yol açtığı düşünülen olumsuz informal iletişim biçimi, daha yalın bir ifadeyle dedikodunun, akademik örgütlerde daha çok yayın süreçlerine, sahip olunan unvanlara, akademisyenlerin çalışma tarzlarına, üst yönetimle olan ilişkilerine ve kurum içindeki akademik işlere yönelik davranışlarına ilişkin yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla akademisyenler arası kişisel ilişkilerin olumsuz olarak sürdürülmesi ve akademik örgütlerdeki güç ilişkilerinin güç mücadelelerine dönüşmesinde bu tarz dedikoduların etkili olduğu söylenebilir.

#### **4.2.6. Siyasi Etkiler**

Akademik alana siyasi etkilerin ilk olarak İkinci Dünya Savaşı sonrası Soğuk Savaş döneminde gerçekleştiği söylenebilir. Bu dönemde üniversite-devlet ilişkisinin kurumsallaştığı, akademik disiplinlerin içeriğinin yeniden şekillendiği, iktidarın bilgi süreçlerine müdahale ettiği, entelektüel kibrin akademik hayatı etkilediği, üniversitelere aktarılan kamusal paranın güç mücadelelerine yol açtığı ve akademisyenlerin çalışma koşullarını kontrol ettiği, böylece bilimsel araştırmaların kamu faaliyetlerine ve üniversitelerin devletin aracı kurumlarına dönüştüğü ifade edilmiştir (Gökırmak, 2009). Dolayısıyla siyasi iktidarın üniversiteler üzerinde eğitim-öğretim faaliyetlerinden, akademisyenlerin yayın süreçlerine kadar her alanda büyük etkisinin olduğu söylenebilir. Ayrıca akademik örgütlerdeki akademisyenlerin siyaseti algılama biçimleri, örgüt içerisindeki bu sürecin geleceğini de etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda akademik örgütlerdeki örgüt politikalarının yapılandırılması ve güç ilişkilerinin oluşturulması, güç mücadelelerinin körüklenmesinin nedenlerinden biri olarak siyasi iktidar ve iktidarın akademik alana olan etkisi gösterilmektedir.

*“Siyasi otorite de zaten kendi görüşünde olmayan akademik bilgiyi gerçekten saymadığı için, onlar da akademisyenlere kulak tıkıyor” (A10).*

*“Bürokrasi ve siyasiler akademisyenlere çok fazla saygı duymuyorlar. Bizim burada güç ilişkileri biraz da... tabi ülkenin güç durumu da her devlet kurumunu etkilediği, her dönemi etkilediği için, o da çok önemli bir neden” (A3).*

*“Eskiden üniversiteler siyasete çok açık kurumlar değildi, yani gücü siyaset*

*belirlemiyordu. Üniversiteler güç oluşturuyordu ve siyasetçiler onunla işbirliği yapıyordu ama son dönüşümle, buna dönüşüm diyorsanız, şu anda üniversiteleri siyaset yönetiyor. Dolayısıyla her şeyi siyasi politikalar belirliyor. Siyasiler YÖK'ü belirliyor, YÖK rektörleri belirliyor, dekanları belirliyor, müdürleri belirliyor Tabi ki hükümetin de bu noktada bazı politikaları, itibarsızlaştırma var” (A4).*

*“Mesela son zamanlarda görüyorsunuz, “kendine profesör diyen birisi” diyor. Yani bunu kamuoyunda yani ülkenin en tepesindeki, baştaki bir insan söylediği zaman otomatik olarak “Ya profesör de kimmiş” algısı oluşuyor toplumda. Yani bir ülkeyi yönetenlerin bu mesleğe ve buradaki çalışanlara duyduğu güven...yani saygı. Bu çok önemlidir. Çünkü en temel iletişim araçları onların elindedir. Daha fazla kitlelere onlar ulaşıyorlar. En tepedeki adam böyle söylediği zaman... Ülkeyi yönetenlerin yani bu mesleğe ve akademisyenlere bakış açısı çok önemli” (A9).*

*“Özerklikten ciddi bir taviz verildi ya da saygınlık dediğiniz olay. Şimdi toplumda böyle olaylar var ama çıkıp, üniversitelerden kimse basına çıkıp bu yanlıştır demiyor. Yani iyidir diyenler belli bir kesim ve bunlar çıkarılıyor. Ama kötüdür ya da yanlıştır diyenler çıkmadı ya da çıkartılmadı ya da çıkmak istemediler. Çünkü korkuyorlar. Yani öyle bir güven ortamı yok. Yani düşündüklerini açıkça söyleyebileceğin şu an üniversitede bir güven ortamı yok. Burası için de geçerli” (A8).*

Akademisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak, iktidarın görüşlerini desteklemeyen akademik bilginin itibar görmediği, akademisyenlere siyasiler tarafından genel olarak saygı duyulmayan, süreçlerin iktidar tarafından şekillendiği bir akademik alanın kurulduğu görülmektedir. Üniversitelerdeki yöneticilerin iktidar tarafından belirlendiği dolayısıyla üniversitedeki pek çok sürecin iktidarın belirlediği politikalar çerçevesinde yürütüldüğü, özerklikten taviz verildiği ve güven ortamının olmamasından dolayı akademisyenlerin bu konularda sessiz kalmaya zorlandıkları ifade edilmiştir. Ayrıca siyasilerin akademisyenlere yönelik kamuoyunda oluşturdukları algı ve itibarsızlaştırmanın akademik alanı olumsuz etkilediği, değişen iktidarla birlikte akademik kadrolardaki ideolojik yapılanmaların birbirlerini dışladığı bir ortamın yaratılmasının güç mücadelelerine zemin hazırladığı vurgulanmıştır.

### 4.3. Akademik Alanda Karşılaşılan Güç Oyunları

Örgütsel politika kavramı, örgütteki kaynakları elde etmek ya da istenilen sonuca ulaşmak için güç kullanılarak gerçekleştirilen stratejiler ya da güç oyunları olarak tanımlanabilir. Bu politik taktikler ya da diğer bir ifadeyle oyunlar, bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda gücü elde etme ya da korumaya yönelik davranışlar olduğu için genellikle olumsuz bir algıya sahiptir. Ancak bireylerin çıkarlarının, örgütün çıkarlarıyla örtüşmesi ya da bu oyunların bir değişim başlatıp yönlendirmesi ve örgüt yaşamını istenilen yönde etkilemesi, örgüt açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Güç oyunları toplumun her kesiminde, her örgütte, kamu kurumlarından özel sektöre kadar gerçekleşen politik davranışlardır. Dolayısıyla insanın ve kıt kaynakların olduğu her kurumda bu oyunların kaçınılmaz olduğu, bunun yanında kurumun niteliğine, yapı ve işleyişine göre bu oyunların yoğunluğunun farklılaştığı söylenebilir. Bu çalışmada akademik alandaki örgütleri temsil eden yükseköğretim kurumlarında karşılaşılan güç oyunlarını belirlemek adına, bu kurumlarda görev yapan akademisyenlerin ifade ettikleri görüşler incelenmiştir. Bu görüşlerin analiz edilmesi sonucu akademik örgütlerde tahakküm, kabul görme, pasif güç, kaçış, güvence oluşturma, bir araya gelme, uzaklaştırma, alanı koruma ve güç oluşturma oyunları olmak üzere dokuz güç oyunu kategorisi ve 38 adet güç oyununa ulaşılmıştır.

#### 4.3.1. Tahakküm Oyunları

Tahakküm oyunları örgütlerde üst konumdakilerin astları etkilemek için oynadıkları oyunları tanımlamaktadır. Bu oyunlardaki genel amaç, üst konumunda olan yöneticilerin ya da yüksek düzeydeki unvana sahip bireylerin örgütte ya da içinde buldukları ortamda en etkili ve yetkin güç olarak algılanma isteğidir. Bu oyunlarda bilgi kanallarının ortasında bulunma, sahip olunan meşru yetkileri kullanma, kaynakların dağıtımı gibi örgütteki en stratejik görevler sayesinde güç odağı kabul edilmek ve bu sayede kendi kurallarını diğerlerine kabul ettirmek, politikalarını uygulamak için diğerlerini yönlendirmek gibi stratejiler izlenmektedir. Akademik örgütlerde tahakküm oyunlarının genellikle rektör, dekan, bölüm başkanı gibi üst düzey yöneticiler tarafından oynandığı görülmektedir. Bu araştırmada akademik örgütlerde karşılaşılan tahakküm oyunları; patron benim, yaşlı kurtlar, kukla, ya sev ya terk et ve hakemlik oyunu olarak tanımlanmaktadır.

#### 4.3.1.1. Patron Benim Oyunu

Bireyin konumunu, statüsünü ya da alanını korumak için diğerlerine hükmetmesine yönelik bir oyundur. Genellikle üst konumdaki bireylerin ya da üst düzey yöneticilerin, astlarına kendi konumlarını hatırlatmak adına bir uyarı niteliğinde başvurulmaktadır. Birey etkileşim içerisinde olduğu diğer bireylere patronun kendisi olduğunu bildirmek için çeşitli sözel mecazlar, açıkça ifade edilen söylemler, sert ve otoriter ses tonu, azarlama ya da aşağılama gibi olumsuz iletişim biçimleri sergilemektedir. Bu oyundaki önemli nokta, oyunu oynayan bireyin belirli bir güce sahip olması ve üzerinde tahakküm kurabileceği bireylerle bu oyunu oynamasıdır. Bu oyun ilgili alanyazında Mintzberg'in (1984) *imparatorluk kurma* ve McIntyre'ın (2005) *kontrol* oyunlarıyla benzerlik göstermektedir. Patron benim oyunu çoğunlukla gücü elinde bulunduranlar tarafından oynanmakta ve astlar tarafından kendilerine yapılan herhangi bir saygısızlık ve itaatsizlik durumlarında kullanılmaktadır.

*“Burası bir akademi diyorlar ama ordu gibi bir hiyerarşiyi de kurmak istiyorlar. ...üst kadrodaki hocalar, alt kadrodakilerle herhangi bir iş yaparken ya da herhangi bir eyleme geçerken o güçlerini hissettirmeye çalışıyorlar. ... bir keresinde bir sorun yaşandı. Hoca, bir kaç hocanın daha olduğu bir ortamda beni aradı. Ben kendisine olayı izah etmeye çalışırken bu normal bir ast üst ilişkisini de geçip, artık yani fırça atmaya başladı. Ben de 10 yıllık devlet memuruyum; tamam araştırma görevlisi olabilirim ama kimseden fırça yemem yani kolay kolay. Kusura bakmasın. Ben de orda tepkimi dile getirince diğer hocaların yanında da hoş olmadı, şık da olmadı ve sorun oldu. ...bunu daha yeni araştırma görevlisiyken doktor olup da yapmaya çalışan biri de oldu yani”* (A13).

*“...ılımlı demokratik hoş görülü davrandığınızda, böyle bir kurumsal alışkanlık olmadığı için, bu söyleme çok alışkın olmadıkları için yürümüyor, iş yürümüyordu. Çoğu kez öfke duyuyorsunuz ve bu öfkenizi açık bir şekilde dile getirdiğinizde iş yapar hale geliyor insanlar. Birlikte bu işi yapabilir miyiz arkadaşlar dediğinizde çok açık bir şekilde suiistimal ediliyor. Bu iş yapılacak dediğinizde ancak emir diliyle, kipiyle konuştuğunuzda ancak iş yapılıyor. Çok acımasızca ama kurumsal işleyişi öyle sağlayabiliyorsunuz”* (A11).

*“Rektörler burada tek başlarına çok fazla güç sahibidirler. ...aslında senatolarda, yönetim kurullarında, mütevelli heyetlerinde alınması gereken pek çok karar... Birden fazla insanın karara katılma sürecinin olması gerektiği durumlar yerine rektörler tek başlarına karar verebiliyorlar. Kendi kararlarına karşı çıkan dekanları ya da yönetimdeki kişileri istedikleri gibi cezalandırabiliyorlar. üniversiteler böyle” (A6).*

*“Mesela adamın tezi biterdi, atardı masanın üstüne... Tezin olgunlaşsın diyen insanlar vardı. Yani her öğrenci için yüksek lisans doktora öğrenimi için biçilmiş bir kariyer süresi vardır. Bu biçilmiş kariyer süresi hocayla girdiğin ilişki eksenindeki konumuna göre şekillenirdi. Ben bu fakültede şunu biliyorum. Ona buna çok fazla eğilmeyen birisinin bir buçuk sene tezinin okunmadığını biliyorum. Sadece bu yüzden” (A12).*

Akademik örgütlerde patron benim oyununun, unvanı yüksek hocalar tarafından genellikle kendisine yönelik yapılan bir itaatsizlik ya da görevin suiistimal edilmesi karşısında uygulandığı görülmektedir. Akademisyenlerin ifadelerinden yola çıkarak bu oyunun bazen de oyunu oynayan akademisyenlerin karakter yapıları ve egoları doğrultusunda, açık bir görevden kaçma ya da saygısızlık yapmanın dışında da tercih edildiği söylenebilir. Akademik örgütlerde diğer örgütlerden farklı olarak unvanların oluşturduğu bir hiyerarşik yapılanma içerisinde üst bir unvanın kazanılmasının, bireyin karakter yapısıyla da birleşince bu oyunu oynamaya iten nedenlerden biri olduğu söylenebilir. Aynı şekilde akademik örgütler hem çalışma alanları hem de eğitim kurumları olarak varlık gösterdiklerinden, bu örgütlerdeki eğitim öğretim faaliyetleri, lisansüstü eğitimin yüksek lisans, doktora tezi gibi önemli bileşenleri, atanma koşulları ve kadro alma süreçleri, daha üst konumdakiler için yönetim süreçlerinde yer alma, söz sahibi olma gibi olguların, özellikle üst düzeydeki akademisyenler tarafından bir tehdit aracı olarak kullanıldığı görülmektedir.

#### **4.3.1.2. Yaşlı Kurtlar Oyunu**

Örgütlerde yaş, kıdem, mevki ya da deneyim kriterleri dahilinde belirli bir amaç için bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu belirli gruplar bulunmaktadır. Bu gruplar, içinde buldukları örgütün yapı, işleyiş ve yönetim süreçlerine etki ettikleri noktada önem kazanmaya başlamaktadır. Özellikle yaşça büyük, yönetime ilişkin engin



deneyimi ve buna bağlı olarak saygınlığı bulunan bireylerin oluşturduğu bu yapılar, genellikle politbüro benzetmesiyle ifade edilmektedir. Politbüro kavramı, SSCB tarihinde iktidarda bulunan partinin genel politikalarını ve siyasal duruşunu belirleyen en etkili ve yetkili üyelerden oluşan, en üst karar organı, bir çeşit yönetim kurulu olan politik büronun kısaltılmış şeklidir (Miller, 2013). Diğer bir ifadeyle yönetimin arkasındaki gizli eldir. Dolayısıyla yaşlı kurtlar oyunu, belirli stratejik hedeflere sahip bireylerin, bu hedeflerini gerçekleştirmek adına yönetimi, aynı zamanda örgütte yer alan geniş bir nüfuzu etkilemeleri ve kontrol etmeleri şeklinde oynanan bir oyundur.

*“Bazı bölümlerde profesörler var. Bunların kendi aralarında bir rekabetleri var. Bu rekabete bağlı olarak yetiştirdikleri öğrenciler, bölümdeki karar alma süreçlerine etkileri, işte üniversitenin ... bölümüyle olan ilişkileri içerisinde konum almak, bunları etkilemek gibi konularda bir rekabet olmuş. Her türlü kararı etkileyebiliyorlar” (A12).*

*“Her fakültede olduğu gibi yani bazı hocalar, özellikle kıdemli dediğimiz, deneyimli, yaşlı büyük hocalar bir araya gelerek kurum içerisindeki dinamikleri değiştirebiliyorlar. Örneğin, yönetimde olduğu gibi, yani bunlar aslında fakülte yönetiminin yani resmi yönetimin arkasındaki gizli el gibidirler. Fakültede alınacak kararlar, kimin neyi alacağına, kimin nereye geleceğine, yükseleceğine karar da verebiliyorlar perde arkasından. Yani biz bunları “Politbüro” olarak tanımlıyoruz. Yani üç beş tane yaşlıların oluşturduğu bir yönetim anlayışı. Bunlar örneğin dekanlık seçimleri geldiği zaman bazı kişileri öne sürerler, sen ol, seni destekleyelim ve o kişiler kazanır” (A9).*

Akademik örgütlerde politbüro ya da yaşlı kurt olarak tanımlanan akademisyenler, görüşlerde de ifade edildiği gibi daha çok yaş ve kıdem açısından büyük, unvanı profesör, genellikle emeklilik sürecine yaklaşmış ya da bu sürecin içinde olanlardır. Akademik örgütlerde yönetim süreçlerini ve karar alma mekanizmalarını etkileyen bu grubun, daha önce yönetim kademelerinde bulunmuş, deneyimli, diğer kurumlar ya da siyasal iktidarla bağlantılı akademisyenlerden oluştuğu söylenebilir. Akademisyenlerin de belirttiği gibi, yaşlı ve deneyimli akademisyenlerin oluşturduğu bu grup, akademik örgütlerdeki süreçleri aleni olarak yönetmek yerine daha çok yönetimin arkasında ya da karşısındaki gizli bir yapılanma olarak varlık göstermektedir. Uzun süredir kurumda yer alan bu akademisyenlerin, üst yönetimde yer alacak bireylere

ilişkin karar verme aşamasında gayet etkili oldukları ifade edilmektedir. Özellikle bu akademisyenlerin yetiştirdikleri öğrenciler sayesinde kendi tarzlarını akademik kuruma yerleştirdikleri ve yerlerini sağlamlaştırdıkları, dolayısıyla oldukça nüfuzlu bir desteğe sahip oldukları vurgulanmıştır. Ancak kurumsallaşma ve yeni nesille birlikte bu grupların etkilerini her geçen gün kaybettikleri yönünde söylemlere de rastlanmaktadır.

#### **4.3.1.3. Kukla Oyunu**

Mecaz anlamıyla kukla, kendi isteği ve kararları dışında başkalarının etkisinde ve güdümünde hareket eden, başkaları tarafından yönetilen genellikle zayıf karakterli insanları tanımlamaktadır. Bir örgütte ise, var olan görevi dahilinde sahip olduğu yetki ve alacağı kararları diğerlerinin istediği şekilde kullanan bireyler olarak kabul edilmektedir. Özellikle belirli bir makama getirilen bireyler için çelişkili bir düşünce ortaya çıkmaktadır. Buradaki ikilem, göreve getirilen kişinin hak ederek, yeterli niteliğe sahip olduğu için mi o mevkiye getirildiği ya da üst yönetim tarafından rahatlıkla yönlendirilmeye müsait olduğu için mi getirildiği çelişkisidir. Kukla oyunu, yönlendirilmeye elverişli bireylerin belirli kademelere getirildiği noktada oynanmaya başlanır. Bu oyundaki amaç, bireyin kullanıldığını hissetmeden bulunduğu mevkide mutlu ve uyumlu çalışmasını sürdürmektir. Bireyin bu durumu fark etmesi, çatışmanın ortaya çıkması durumunda bireyin o mevkiden ayrılması ya da ayrılmaya zorlanması, diğer yandan bu durumu kabullenmesi ve karşılıklı çıkara dayalı bir süreç olarak sürdürmesi şeklinde iki sonucu beraberinde getirmektedir. Bu oyun üst yöneticiler tarafından oynanır ve genellikle oyunun kurbanları yani kuklalar da yönetim kademelerine getirilebilecek asgari kriterleri taşıyan bireylerden oluşmaktadır.

*“Hiyerarşik boyutta işte atanıyorsunuz, atanınca da güçlü oluyorsunuz. Ama atanıyorsunuz derken tabi orda iki şey var. Güç olduğunuz için mi atanıyorsunuz yoksa kullanılmaya çok uygun olduğunuz için mi atanıyorsunuz? Gerçi herkes oraya niye geldiğini bilir. Yani güç mesafesini orda çok iyi analiz etmek gerekiyor. Güç odağıyla ilişkili değil o ikincisi, o kullanılmayla ilgilidir. O üst yöneticilerin sizi özellikle güçlü görmemesiyle ilgili bir durum oluyor” (A4).*

*“Yani bazen yönetim süreçlerine dahil olmak her zaman avantaj getirmez. Kimsenin kabul etmek istemediği, zor olan işler de yani yönetim tarafından sevilmeyen kişilere de verilebilir. Yani sen yap derler. Mesela soruşturma*

*almak... Kimse almak istemez soruşturmaları, çok sakıncalıdır. Yani bazen işte bazı soruşturmayı ona verelim diyebilir yöneticiler” (A9).*

Akademik örgütlerde kukla oyunu yönetim ve üst yönetim arasında oynanan bir oyundur çünkü kukla olarak tanımlanacak akademisyenin de karar verme yetkisine sahip, tahakküm gücü olan bir yönetici olması gerekmektedir. Bu oyuna ilişkin görüş bildiren akademisyenler, yöneticilik vasfına sahip olmayan, yetersiz akademisyenlerin üst yönetimin istediği şekilde yönlendirebileceği için yönetim konumlarına getirildiklerini vurgulamışlardır. Bunun yanında istenmeyen görevlerin de bu yöneticilere verildiği ifade edilmektedir. Burada değinilen önemli nokta özellikle akademik örgütlerde yönetime getirilen akademisyenlerle üst yönetim arasında danişıklı dövüşe dayalı sessiz bir anlaşmanın varlığıdır. Akademik örgütlerde yönetim kademesinde yer almak, güç elde etme oyunları kategorisi altında açıklanacak kralın adamları oyununda da değinildiği gibi üst düzeydekilerin yararına çalışmak önceliğine dayalı olduğundan, genellikle dekanlık ve bunun gibi makamlara getirilen akademisyenler en baştan bu anlaşmanın bir parçası olarak göreve gelmektedir. Dolayısıyla kukla olmayı baştan kabul etmiş olmanın mümkün olduğu söylenebilir ancak bu tanıma uymayan ve üst yönetim tarafından atandığı halde onların örgütün amaçlarıyla örtüşmeyen emirlerini yerine getirmeyen yani kukla olmayı kabul etmeyen yöneticilerin varlığından da bahsedilebilir.

#### **4.3.1.4. Ya Sev Ya Terk Et Oyunu**

Örgütte yer alan bireylerin yoksunluk duygusuna yönelik oynanan bir güç oyunudur. Bireylerin ihtiyaçlarına ulaşmasının engellenmesi ya da bu ihtiyaçların yok sayılması şeklinde bir süreç izlenmektedir. Bu oyundaki kritik nokta, orta yolun olmamasıdır. Oyunda yer alan bireyler, genellikle oyunun yöneticisi tarafından iki keskin uçtan birini seçmeye zorlanmaktadır. Bu oyun alanyazında Steiner ve Şahin (2011) tarafından tanımlanan *sev ya da terk et, al ya da bırak*, Simmons'un ise (1998) *gözdağı verme* oyunları ile benzerlik göstermektedir. Oyunun adından da anlaşılacağı gibi bireylerin, kendilerine sunulan duruma razı olması ve istenilen yönde davranması ya da oyundan çıkması beklenmektedir. Tahakküm gücünü elinde bulunduran üst konumdakiler tarafından tercih edilen bir oyundur. Burada önemli olan nokta, seçime zorlanan bireyin kaybedecek bir olguya sahip olmasıdır ve oyun bu olgu üzerinden işlemektedir.

“Her üniversitede fakültelere öğretim üyesi tahsisinden tutun kadro vermeye kadar, fiziksel mekanların paylaşımına kadar, görevlendirmeler...yurt içi yurt dışı görevlendirmelere kadar kendisiyle iyi geçinmeyen dekanları, rektörlerin cezalandırdığı ve birlikte çalışmak istemediği dekanları da süreç içerisinde zor durumda bıraktığı herkes tarafından bilinir” (A6).

“Farklı kimlikteki özelliklere, kişilere mobbing uyguluyor açık açık, onlar mesela fakülteyi terk edip başka üniversitelere geçme ihtiyacı duyuyorlar. Kaç tane öğretim üyesine şahit oldum. Hani bu görünüşte sanki başka türlü bir çatışmamış gibi algılanıyor, akademik liyakatleriyle ilgili bir sorunmuş gibi algılanıyor ama öylelerini biliyoruz ki akademik liyakatleri çok iyi olduğu halde herhangi bir noktada dekanlıkla aynı fikre sahip olmadığı için, çatıştığı için, bu konuda fikrinsel olarak mobbing uygulanıp fakülteden ayrılmaya zorlanan insanlar oldu. Gözünüzün önünde bariz bir şekilde” (A11).

“Diyelim ki 35. madde... yani farklı bir şeylerden dolayı... Kişisel ilişkilerde bir sıkıntı varsa belki de hani... Belli bir iletişim problemi ya da etkileşim problemi yaşıyorlar, ondan sonra da diyor ki işte ben nasıl şey yaparım işte bu arkadaş 35. maddeyle gelmiş dolayısıyla geri gitsin kendi kurumuna. Orada o kadronun gerektirdiği işte o durumdan dolayı faydalanıp onu hani bir an önce kurumdan uzaklaştırma gibi bir mantık olabiliyor” (A1).

“Mesela doktora sürecinde 3-5 sene bekleyeceksin dediler. Yani notlarım da yüksek, kriterleri sağlamama rağmen yüksek lisansım bittiğinde doktora girmemi istemediler. Ben bunu nasıl çözdüm, gittim risk aldım ve başka bir üniversiteye başvurduğum doktora için. Sonra onlar bunu öğrendiler, öğrendikleri zaman, diyelim ki ben Pazartesi, Çarşamba günleri doktora gidiyorum, bunlar Salı günü bana ders verdiler asistanken, böyle önlemeye çalıştılar. Ben de naptım, baktım ki bu baskıya dayanamayacağım, işimden olacağım, doğal olarak tekrar geri dönmek zorunda kaldım. Doktoramı o kazandığım üniversitede tamamlayamadım. Ama sonrasında da ilişkiler hiçbir zaman iyi olmadı. Yani onlar bana bir takım güçlerini kullanmaya çalıştılar, kadro konusunda da kadro vermediler yani. Doktoramı bitirdiğim zaman da kadro vermediler yani” (A14).

*“Yönetim makamları sabit değildir dolayısıyla eğer sizden yapmanız gereken ama sizin inançlarınıza, değerlerinize ve belki de bugüne kadar ki kariyerinize aykırı bir şey yapmanız isteniyorsa yapmayabilirsiniz. O zaman da yönetim ısrar ediyorsa ya da güç ısrar ediyorsa, teşekkür eder ayrılırsınız, yani o çok zor bir şey değil. Yani onu yapmak gerekiyor. Sanırım o olmadığı için, mesela ben yönetim makamının icra makamı olduğunu düşünüyorum. Örnek dekanlık şikayet makamı değildir. Yani öğrencilerle ilgili, elemanlarla ilgili, rektörlükle ilgili bir sorun geldiği zaman dekanlık bunu çözmesi gerekiyor. Çözemiyorsa burada durmaması gerekiyor” (A4).*

Akademik örgütlerde ya sev ya terk et oyununun, akademisyenlerin de paylaştığı gibi, rektör ve dekan düzeyinde daha çok tercih edildiği görülmektedir. Bu oyunun üniversitelerde kişisel ilişkilerden kaynaklanan geçimsizlikler, çıkar çatışmaları, üst yönetimle aynı fikri paylaşmama yani fikir çatışmaları ve yönetsel baskılar nedeniyle ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Oyunun başrol oyuncularını üst yönetimdeki akademisyenlerin bu nedenler doğrultusunda oyun sürecinde; kadro vermeme, çalışma koşullarını iyileştirmeme, görevlendirmelerde zorluk çıkarma, yönetsel süreçlerde baskıcı tutum, mobbing uygulayarak kurumdan ayrılmaya zorlama, görevlendirme usulü gelen araştırma görevlilerini süresi dolmadan kurumuna geri yollama, doktora sürecindeki araştırma görevlileri için eğitim alma hakkını engelleme, dekanlık düzeyindeki akademisyenler için değer yargılarına aykırı görevler verme gibi yaptırımlar uygulayarak akademisyenlerin istedik yönde davranış sergilemelerini sağlama ya da ilgili faaliyetten, makamdan veya kurumdan ayrılma gibi iki uç seçenek arasında tercihe zorlandığı ifade edilmektedir. Bu oyunun aynı zamanda siyasi iktidar tarafından üniversite rektörlerine yönelik oynandığı da söylenebilir.

#### **4.3.1.5. Hakemlik Oyunu**

Hakem kavramı, çatışma yaşayan iki tarafın aralarındaki anlaşmazlığı çözmek adına, seçme ve karar verme yetkisi olan kişinin bu çatışmaya dahil olması şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla hakemlik, bu çözüm ya da uzlaştırma sürecinde durumun kurallara göre yönetilmesi anlamına gelmektedir. Toplumun her kesiminde olduğu gibi örgütlerde de çoğu zaman bireyler ya da gruplar arasında çeşitli nedenlere bağlı çatışmalar yaşanmaktadır. Bu noktada taraflar arasında anlaşmaya varılamayan, çözümlenemeyen durumlarda, arabulucu ya da uzlaştırıcı bir bireye ihtiyaç

duyulmaktadır. Bu bireyin akademik kurumlarda özellikle konum olarak daha üst bir unvan ya da makamda, çözüm aradıkları konuda uzman ve aynı zamanda tarafsız olması beklenmektedir. Oyunun başrol oyuncusu hakemler, aradaki anlaşmazlığın niteliğine göre uzlaştırma, taraflardan birini seçme, daha üst konumdaki kişileri dahil etme gibi süreçleri tercih edebilmektedir. Bu oyundaki önemli nokta hakemin de çıkarlarına göre davranma ihtimalinin göz önünde bulundurulmasıdır.

*“Aslına baktığımızda özellikle insanlar birbirleriyle kavga ettiğinde, insanlar birbirleri hakkında dedikodu ürettiğinde yönetici orada hep hakem rolünü oynamıştır. Yani iki kişi kavga etmiştir, yönetici orada onlara abilik/ablalık yaparak birleştirmeye çalışmıştır. Çatışmalar körüklenerek iletişim sağlanmaya çalışılmıştır” (A4).*

*“Akademide anlaşmazlık şimdi çatışma şeklinde, sokak kavgası, kahvelerdeki gibi olmaz. Çatışma sürecinde ya da sonunda hiçbir zaman taraflar bir araya gelip konuşmazlar. Onun yerine bir dedikodu mekanizması vardır. Dedikodu mekanizması üzerinden gider. Bu kurumsal boyuta eriştiği zaman, dekan genelde buna müdahil olur ve yönetimin de tipik şeyi şudur: yönetim sorun sevmez hiçbir zaman. Bu sorunu ortadan kaldırmaya çalışır. Bunun için çeşitli stratejiler kullanır. Mesela napar? Tarafları çağırır. Bundan hoşlanmıyorum der. İkisine de bir dur der. Ondan sonra konumun gerektirdiği güce ilişkin üstü kapalı tehdit edebilir. Taraflardan birini seçebilir diğer seçenek olarak. En son olarak üst taraftan rektörlükten ya da yükseköğretim kurulundan bir sponsor olduğunu varsayalım. Onlar müdahil olur” (A12).*

*“Yani bunları çözmekte sorunu olan yönetim kademesindeki insanlar bunları farklı nedenlerden dolayı kullanmıyorlar. Bunların nedenlerinden biri yöneticilerin işine geliyor olabilir. Yani şimdi 20 kişilik bir toplantı yapıyorsun, 20 kişilik toplantıyı yönetmek çok zordur. 20 farklı ses çıkacak. Ama burada işte iki grup vardır, iki gruptan birisi gelirse birbirlerine diyorlar; onlar gelir ben gitmeyeyim, onlar gelir ben gitmeyeyim. İkisi de gelmiyor. Böylelikle sayı azalıyor ve kendi kendine toplantıyı yönetmek daha kolay oluyor. Ya da bölümler arası diyelim, A grubu B grubu, A'yla görüşüyor haklısınız, B'yle görüşüyor siz de haklısınız. A size böyle diyor, B de size böyle diyor. Birbirlerine düşürüyor, daha kolay yönetiyor” (A9).*

Akademik örgütlerde hakemlik oyunu genellikle bölüm başkanı, dekan yardımcısı, dekan ya da daha üst konumda rektör tarafından oynanmaktadır. Bu oyunun oynanma nedeni genellikle sorun yaşayan ya da çatışma içerisinde olan akademisyenler arasında uzlaşmanın sağlanmaya çalışılmasıdır. Akademisyenlerin de ifade ettiği gibi, yönetim kademeleri genellikle temsil ettikleri kurumda sağlıklı bir iletişimin sürdürülmesi için ortaya çıkan çatışmaları en kısa sürede çözüme ulaştırmayı amaçlamaktadır. Ancak bazı akademik kurumlarda yöneticinin çıkarları doğrultusunda bu çatışmaların çözümsüz bırakıldığı vurgulanmıştır. Özellikle kalabalık, yöneticiye tehdit oluşturan, kontrol edilmesi güç olan grupların bulunduğu örgütlerde tarafların birbirine düşürülerek kontrolün sağlanmaya çalışıldığı ifade edilmiştir.

#### **4.3.2. Kabul Görme Oyunları**

Örgütlerde kabul görme oyunları, bireylerin örgütle bütünleşmeleri, bireyin örgüt üyeleri ve özellikle üst konumdakiler tarafından kabul görmelerini tanımlayan güç oyunlarıdır. Bu oyunlarda bireyler, örgüt üyelerine yönelik kişilik özellikleri, davranışları ve çalışma tarzlarıyla etkileyici bir izlenim sunarak, aidiyet duygusu geliştirmeyi ve diğerleri tarafından benimsenmeyi amaçlamaktadır. İyi bir izlenim bırakarak bireyin, örgüt ve diğer çalışanlar arasındaki bağlılığının geliştiği ve üst konumdakiler tarafından kabul gördüğü, bu bağlamda örgütün bir parçası olduğu söylenebilir. Akademik örgütlerdeki kabul görme oyunlarının genellikle yardımcı doçent ya da araştırma görevlisi gibi düşük düzeydeki akademisyenler tarafından oynandığı görülmektedir. Ancak oyunun nasıl bir durumda, ne amaçla oynandığına bağlı olarak diğer akademisyenler tarafından da tercih edildiği söylenebilir. Bu araştırmada tanımlanan kabul görme oyunları; göze girme, öncelikler, kilit adam ve ispiyonculuk oyunudur.

##### **4.3.2.1. Göze Girme Oyunu**

Bu oyundaki amaç, bireyin kendini sevdirmeye ve kabul ettirmesidir. Örgüt içerisinde yer alan bireyin yeterli güce sahip olmadığı zamanlarda, etkileyici bir kişilik ve uyumlu davranışlar sunarak, beklentileri doğrultusunda iyilik yaparak ve ilgi göstererek örgütteki diğer bireyler tarafından kabul görmesi, aynı zamanda kendisinden daha güçlü bireylerle iletişim kurarak menfaat sağlaması, güce sahip olanların kendisi hakkında olumlu duygularını arttırmasına yönelik kullanılan bir güç oyunudur. Yağcılık yoluyla güçlü çevrelere girmek ya da yönetim kadrolarına kendini sevdirmek olarak da

ortaya çıkabilir. Burada önemli olan nokta, bireyin yaptıkları karşısında elde etmeyi umduğu şeylerin olmasıdır. Dolayısıyla bu oyun türünün temelini “karşılıklılık normu” olarak adlandırılan teoriden (Gouldner, 1960) aldığı söylenebilir. Bu güç oyununda elde edilmesi arzulanan şey temelde bireyin konumunu koruması ya da daha üst bir noktaya taşınmasıdır ve genellikle kabul görme, kendini sevdirmeye, göze girme, beğenilme gibi manevi kazançlarla bu durum sağlanmaya çalışılır. Bu oyunda birey her zaman memnun eden bir güçlülüğe odaklanmaktadır ve ihtiyaç anında kullanılacak çeşitli ağlar kurmak önemlidir. Oyuncunun zaman zaman üstlerine övgülerde bulunması, onların yönlendirmelerine boyun eğmesi, onlara asla karşı gelmemesi, özellikle onların egolarına hitap edecek fırsatlar araması şeklinde bir süreç izlenir. Göze girme oyunu, bir güç temeli inşa etmedeki en kesin yol olarak görülmektedir. Özellikle üst kademedekileri iyi hissettirmek, onlara itaat etmek ve uyumlu bir birey olmak önemlidir çünkü güçlü kişiler tarafından kabul görmenin, bireyin gücünü arttırdığı düşünülmektedir. Bu oyun çoğunlukla astlar tarafından üstlere yönelik oynanır ancak elde edilmek istenen olgu çerçevesinde yatay düzeydeki meslektaşlar arasında da görülmektedir. Alanyazında göze girme oyunu, Vecchio (1988) tarafından tanımlanan *sokulganlık* ve *etki yönetimi*, Mintzberg’in (1984) *iyi izlenim oluşturma*, Pfeffer’in (1992) *etkileme* ve McIntyre’in *yağcılık* oyunları ile örtüşmektedir.

*“Yönetimdeki hocaların sadece fakülte içerisinde değil üniversite içerisindeki söz sahibi hocaların yanına gidip böyle aralarını iyi tutmaya çalışmak. Ya da hatta rektörlükten birisi geldiğinde önünde hemen ceket ilikleme. Bu saygı göstermenin ötesinde bir şey. Hemen böyle ceketini önünü ilikleyip aman hocam hoş geldiniz demek bile bir şey. Çünkü aman beni iyi bilsin ki ilerde bir yerde belki bir şey olur, bir işimi hallederim diye düşünüyor. Hatta okul dışarısında hocayla böyle akademik çalışmalar dışında vakit geçirmekte bana böyle geliyor, hani sırf hocası için, hocası istediği için böyle, hani eskiden araştırma görevlileri için çantacı derlerdi ya, çantacılık yapmak... Yarın öbür gün işimi halleder” (A10).*

*“Aynı unvandaki iki kişiden birisinin daha güçlü olabildiği durumlar olabiliyor. Bunu ben yönetime yakınlıkla bağdaştırıyorum. Yönetim bunu desteklemese dahi, kişi kendisinde onu görebiliyor. Mesela işte araştırma görevlilerinden, danışmanı yönetimde olan birisi daha farklı davranabiliyor. Kendisinde sanki o*



*şeyi hissediyor yani, o gücü hissediyor gibi. Yani benim arkamda dekan var, enstitü müdür var gibi hareket edebiliyor” (A3).*

*“Sürekli yetki sahibi hocaların yanına gitmek. Sürekli yani işi olsun, olmasın hani bir selam vermenin dışında hocam nasılsınız demenin dışında sürekli onun yanına gitmek böyle aman hocam neye ihtiyacınız var, ne yapabilirim, şunu yapabilir miyim, bunu yapabilir miyim... Çünkü o konumu korumaya çalışıyor ve ilerisi için yatırım oluyor” (A1).*

*“Gözlemlediğim kadarıyla makam ya da çeşitli statü beklentisi içinde olan arkadaşlar ya da hocalar olabiliyor. Kırmamak, iyi geçinmek, makamın ya da statünün uygun adamı olmaya devam etmek, bu önemli bir şey. Gözden çıkarılmamak, gözde olmaya devam etmek ya da en azından bir köşede bizim adımız da olsun, birilerinin aklında olalım düşüncesi bazı olumsuz durumları ifade edecek şeylerin önüne geçebiliyor” (A8).*

*“Yani yönetimle ilişki, yönetimle arandaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak değişiyor. Eğer gerçekten yönetimi, yönetime gelirken desteklemişsen ya da yönetimle herhangi bir konuda ters düşmemişsen, yönetimden beklentilerin varsa, bir şeyler elde etmek istiyorsan, makam ya da güç elde etmek istiyorsan bu iletişim değişebiliyor. Bu yola sizi ulaştıracak kaynak kimse, onlarla ilişkilerinizi yani taviz vererek ya da iyi tutmak yolunu tercih edebiliyorsunuz” (A9).*

*“Siz o yönetim süreçlerinden birine girdiğiniz zaman, görev aldığınız zaman, başkalarının gözünde güç elde edersiniz. Yani yönetime yakın oldukça. Yönetim ne yapar? Kendine yakın olanları daha çok bu süreçlere dahil eder. Ve bu süreçlere dahil olduğunuz zaman bir iki üç kez, diğer çalışanların gözünde bir güç elde edersiniz. Yani yönetime yaklaştıkça” (A14).*

*“Mesela bir örnek vereyim. Bir jüriye gittik. Tez jürisine gittik. Tez jürisinde yine de ben, bu fakültede düşüncelerimi, akademik düşüncelerimi rahatça ifade edebiliyor olmama rağmen hocaların yanında boynuz kulağı geçti, ukalalık anlaşılır mı kaygısıyla sözlerime çok dikkat ederek tezleri eleştirmeye çalışıyorum. En önemli nokta o. Bu sizi zaman zaman kısıtlayabiliyor” (A16).*

*“Sosyal sermayeyi güçlendirme daha açık işte daha çok ilişkilene, sık sık dekanın odasına giderek ya da yönetsel konumları olan kişilerin yanında bulunarak kendini diğer çalışanlara, onları yanında gibi gösterme... bu tip şeyler çok yaşıyor” (A11).*

*“Fakülte içerisinde güce yakın duran öğretim üyeleri, güçle ilişkisi olan öğretim üyeleri öncelikli oluyor her zaman. Yani onların istediği dersleri açma, istediği günlerde dersi yapma, istediği öğrencilerin danışmanlıklarını yapma konusunda, istedikleri araştırmaların ilgili birimlerden geçirmeleri konusunda öncelikleri oluyor. Bu tamamen kişisel ilişkilere dayalıdır” (A6).*

Göze girme oyunu , akademisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak akademik örgütler bağlamında değerlendirildiğinde, genellikle unvan hiyerarşisine dayalı olarak unvanı düşük olan akademisyenlerin fakültedeki söz sahibi hocaların ya da dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı gibi üst düzey yönetici hocaların yanına gitmesi, bu hocalarla birlikte görünmesi, yakın davranma, hal hatır sorma gibi kişisel yakınlık kurmak, yanlarında çok konuşmamak, tevazu göstermek, bunu yanında fiziksel olarak ceket ilikleme, karşısında eğilmek gibi görsel saygı gösterileri şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu oyunun oyuncusu akademisyenlerin ifadelerinden de anlaşıldığı gibi, beklentilerin elde edilmesi adına bu oyuna başvurulmaktadır. Ancak görüldüğü gibi ortada yakın zamanda elde edilmek istenen bir olgu olmamasına rağmen ileri bir tarihte yardıma ihtiyaç duyma ya da üst düzey bir göreve getirilme ihtimaline karşı geleceğe yatırım şeklinde, iyi olarak anılmak ve yöneticiler tarafından hatırlanmak için de oynanmaktadır. Bu oyun bir beklenti doğrultusunda sadece üstlere oynanmanın dışında, yatay düzlemde aynı unvana sahip akademisyenler arasında bir prestij aracı olarak da tercih edilmektedir. Güçlü olan hocaların yanında, çoğu zaman oyuna dahil edilen hocanın bilgisi dışında, görünerek kendi çevresindeki akademisyenler arasında bir saygınlık elde etme amacıyla oynanmaktadır.

#### **4.3.2.2. Öncelikler Oyunu**

Bir örgütte üst düzeyde bulunan bireylerin önceliklerine göre hareket ederek kabul görmeyi sağlamak üzerine oynanan bir oyundur. Buradaki önemli nokta, bireyin önemli olduğunu düşündüğü şeylerle, üst konumdakiler için önemli olan şeylerin aynı olmama ihtimalidir. Her örgüt kendine özgü kurallar, amaçlar, süreçler ve karakteristik

özelliklere sahip olduğu gibi, örgütte yer alan bireyler de çeşitli farklılık ve benzerlikler göstermektedir. Dolayısıyla bu oyunu oynamak isteyen birey, öncelikle içinde yer aldığı örgütün ya da üstlerinin önceliklerini, istek ve beklentilerini bilmek, iyi bir şekilde analiz etmek ve bu önceliklere göre davranmak zorundadır. Bazı örgütlerde ve bazı durumlarda örgütün öncelikleri ve güç sahiplerinin öncelikleri birbiriyle çelişmektedir. Bu durumda birey, kendi beklentileri doğrultusunda elde etmek istediği şeyin hangi kanaldan geleceğiyle ilgili olarak bir seçim yapar ve seçtiği kanalın önceliklerine yönelik davranır. Öncelikler oyunu genellikle alt konumda bulunan bireyler tarafından oynanır. Göze girme oyununun daha akılcı ve sistematik bir versiyonu olarak düşünülebilir.

*“İlk geldiğimde buraya, benden saçımı ve sakalımı kesmem istendi. Hani çok fazla üstünde durmadım. Hemen kestim, çünkü hani ilk gelmişim beni tanımıyorlardı. Zıtlaşmanın gereği yok diye düşündüm. Altı aydan sonra tekrar sakalımı bıraktım, saçımı uzattım. Bir şey diyen olmadı çünkü artık beni tanıyorlardı. Genellikle suyuna gitmeye çalışıyorum herkesin ki şey olmasın. Ben çatışmayı çok seven bir insan değilim. Çünkü gereksiz yani. Yaptığımız çatışma sonrası ulaşacağımız noktayı kimse daha iyi bir yere getirmeyecek o yüzden en iyisi çatışmamak diyorum. Tamam deyip geçiyorum” (A10).*

*“Hocaların ya da bölümle ilgili bir iş varsa ya da bununla ilgili bir şey... kendi kişisel bir işim varsa mesela diyelim ki o gün yapmam gereken, kendi bir işim vardır. Ama bana yukardan bir görev veriliyor işte bunu yapmayacağım demiyorum. Belki bundan dolayı bir problem çıkmıyor ya da kendim bireysel işlerimi erteleyip başka bir zamana sevk edebiliyorum. Ya da özel yaşamımla ilgili bir şey varsa bunu erteleyebiliyorum” (A15).*

*“Üstlerimle ilgili ne yaşadığıma bağlı ama bu. Bir iş verilebilir. Mesela çok fazla Milli Eğitim'deki seminerlere gidiyor olmam gibi. Çözmüyorum.. gidiyorum...sözel olarak söylüyorum ama gidiyorum ve yapıyorum o işi. Yani bu işi sevmeyerek yaptığımı söylüyorum. İstemeyerek yaptığımı söylüyorum. Ama tabi ki orada kurumumu temsil ediyorum, yine hazırlanıyorum gidiyorum kurumu temsil ettiğim için. Kendim olmadığının farkındayım ama yapıyorum” (A16).*

*“Sesimi çıkarmamayı yeğleyen taraftayım. O yüzden hani ben sesimi çıkarmam, oturur eşek gibi yaparım yani. Hani istemesem de, ister isteyeyim ister istemeyeyim bir şekilde o görev yapılacaksa ve bana verildiyse sorgulamadan yapıyorum” (A2).*

*“Şimdi üniversite yönetimi tarafından verilen bir görevi yapmayacağım deme şansımız yoktur. Çok mantıksız şeyler yaptım. Mesela otobüse, dolmuşa bindik. Ankara’da liseleri dolaştık öğrencilerin tercihlerini değiştirmek için. Öyle bir şansım yoktu ama yaptık. Böyle bir şey yok mesela ama bölümde, anabilim dalında, fakültede mantıksız bir iş varsa bunun mantıksız olduğunu anlatmaya çalışırım. Anlamlı olmadığını, benim açımdan değil de kurum açısından ikna olurlarsa yapmazsın. İkna olmazlarsa yaparsın. Çünkü emir demiri keser, burası formal örgüt” (A12).*

Akademik örgütler bağlamında değerlendirildiğinde, akademisyenlerin kurumun, üst yönetimin ve söz sahibi hocanın önceliklerine göre davranarak ve verilen görevleri yerine getirerek üst konumdakiler tarafından kabul görmeyi ya da onlarla çatışmamayı amaçladıkları görülmektedir. Akademik kurumda karşılaşılan öncelikler, üst konumdaki hocaların diğerlerinin dış görünüşüne yönelik beklentileri, verilen görevin mutlaka yapılması ve belirtilen sürede teslim edilmesi, fakülte tarafından düzenlenen etkinlik ya da faaliyetlere katılma, aktif görev alma şeklinde sıralanabilir. Akademisyenlerin ifadelerinden de anlaşılacağı gibi özellikle en alt basamaktaki akademisyenlerin verilen görevleri itiraz etmeden kabul edip uyguladıkları, unvanın artmasıyla birlikte verilen görevin niteliğine göre bazı itirazların ortaya çıktığı, akademisyenlerin üst yönetimi ya da bağlı buldukları hocayı ikna etme çabasına girdikleri görülmektedir. Ancak ikna çabasının akademisyenin lehine gerçekleşmediği durumlarda, verilen görevlerin gönülsüz de olsa mutlaka yapıldığı ifade edilmektedir. Akademisyenler bu noktada kabul görmek ya da çatışma yaşamamanın dışında, örgütün bir üyesi olduklarını ve o görevi yerine getirmek istemedikleri halde, bağlı buldukları kurumu en iyi şekilde temsil etmek adına bu sürece katıldıklarını ifade etmişlerdir.

#### **4.3.2.3. Kilit Adam Oyunu**

Kilit adam oyunu, oyuncuların sözleri ve eylemleri ile kendilerinin önemli, biricik ve vazgeçilmez olduklarına dair net bir mesaj verdikleri oyun türüdür. Diğer bir

ifadeyle bireylerin kendi statülerini korumak için diğerlerini kontrol ettiği bir oyun olarak tanımlanabilir. Kritik bilgi sahibi olmak, işleri kolaylıkla halletmek örgüt içindeki konumu etkilediği için önemlidir. Bu oyunda amaç “her şeyi bilen kişi” olarak kabul görmektir. Aynı zamanda birey, içinde yer aldığı örgüt için kendini gerekli kılmaktadır. Bu oyun ilgili alanyazında Vecchio (1988) ve McIntyre (2005) tarafından tanımlanan *artan mecburiyet* ve *üstünlük* oyunlarıyla benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla örgütte yer alan diğerleri için kendini vazgeçilmez bir konuma yükseltmiştir. Bu oyundaki temel düşünce, bireyin örgütte mutlaka fark edilen ancak ortadan kaybolduğunda da yokluğu hissedilen ya da aranılan kişi olmasıdır. Bu oyunda birey öne çıkmaktan, konuşmaları abartmaktan, palavralar uydurmaktan ve bazen kuralları çiğnemekten çekinmez.

*“Bu kuruma ilk araştırma görevlisi olarak girdim. Ben her zaman nitelikli angaryalar yaparak burada şey yaptım, bir de yatay ilişkiler kurdum ben insanlarla. Mesela bilgisayar sorunu vardı, beni ararlar. Araştırma istatistik yapılacak bana söylerler. Yabancı dilde çeviri yapılacak bana gelirler. Bunlar benim amirlerimdi. Amirim konumunda olan insanlardı. Ya da mesela benim iyi bir sosyal çevrem var. Arabası bozulur nerede yaptıracağını bilmiyordur bana danışır. Beraber gideriz bir yerde yemek yeriz. Arabayı yaptırırız sohbet ederiz. Bu koşullar altında bir ilişki kurduğun zaman da sorun yaşamıyorsun”* (A12).

*“Araştırma görevlisi bir arkadaş... liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorum çünkü bugüne kadar bir çok hocamızla çalışmış, işleri kotarmış, bir şeyleri biliyor yani. Her şeyi biliyor. Bu fakültede mesela bölümdeki hocalar öncelikle ona soruyorlar çünkü biliyor sürecin nasıl işleyeceğini”* (A2).

*“Amerika'dan bir örnek vereyim... Bir hocanın yanına gittim, dedim ki hocam ben şöyle bir alanda çalışıyorum. Hemen doğrudan bu konuda bizde en iyisi falan hocadır onunla görüşmeni öneririm, dedi. Bizde çok karşılaştığımız bir şey değil. ...Yani bir hoca kendisine gelen bir doktora öğrencisi için, ya tamam ben bu konuda sana şu kadar yardımcı olabilirim ama bizde başka bir hoca var, sen git ondan daha çok yararlanırsın diyebiliyor mu?”* (A6).

Akademik örgütlerde kilit adam olmanın özellikle ikili ilişkilerde ya da üst konumdaki akademisyenlerle olan etkileşimlerde avantaj sağladığı ifade edilmektedir. Ancak bu oyunda vurgulanması gereken önemli nokta, kilit adam rolünde olan bireylerin bu konumu elde etme sürecinde sıkı çalıştıkları, kendilerini yetiştirdikleri, bir anlamda emek verdikleri ve bu konum için fedakarlık sergiledikleridir. Söylemlerde de görüldüğü gibi, kilit adamların vazgeçilmez ya da en azından danışılan olmak adına, herkesin bildiği şeylerin üstünde bir bilgiye sahip olarak fark yaratmak, elinden her iş gelmek, ki bu akademik örgütlerde yabancı dilde çeviriden, istatistik analize, hocanın kişisel işlerinden, günlük hayatta ihtiyaç duyulan önemli bilgilere kadar uzanmaktadır, sabırlı ve uyumlu olmak, hiçbir görevden önemsiz bile olsa kaçmamak gibi stratejiler izledikleri görülmektedir. Bu bağlamda akademik örgütlerde kilit adam oyunu, riskin ve kaybın yaşanmadığı bir oyun olarak kabul edilmektedir çünkü burada önemli olanın kişinin kendini yetiştirmesi olarak görülmektedir. Ancak kilit adamların, etraflarındaki diğer meslektaşları ya da rakipleri tarafından bazen hoş karşılanmadıkları, yanlış bir algı yaratarak bu konuma geldiklerinin savunulduğu görülmektedir. Bu durum çoğu zaman kilit adam oyunu için bir risk unsuru olabilmektedir. Bunun dışında özellikle unvanı yüksek olan akademisyenler arasında bu oyunun, öğrencileri paylaşmama, diğer akademisyenlere yönlendirmeme şeklinde oynandığı söylenebilir.

#### **4.3.2.4. İspiyonculuk Oyunu**

İspiyonculuk kavramı, başkalarının gizli kalması gereken sırlarını, davranış ve düşüncelerini gözlemleyerek, çıkar sağlamak amacıyla diğerlerine bildirme eylemi olarak tanımlanabilir. Örgütlerde karşılaşılan ispiyonculuk oyununda ise amaç, çıkar sağlama adına örgüt içindeki özel ya da gizli kalması gereken durumları ve eylemleri dışarıya yani bu eylemi durdurmak için müdahale yetkisi olan birine duyurmak, diğer bir ifadeyle deşifre etmektir. Dışarıya duyurulan örgüt içerisindeki durumlar genellikle etik ilkelere uymayan, yasal olmayan davranışları içermektedir. Bireyin özellikle de ast konumda bulunan bireylerin bu eylemleri duyurmalarının nedeni ise en üst konumdakileri bilgilendirme yoluyla etkilemek, bir nevi kahramanlık algısı yaratmaktır. Bu oyun alanyazında Mintzberg (1984) tarafından tanımlanan *ıslık çalma* oyununa benzemektedir. Burada ele alınması gereken önemli husus, bireyin toplumsal farkındalıkla hareket etmek ya da üyesi olduğu örgüte bağlılığı sonucu bu davranışı sergilemek yerine, daha çok çıkar elde etme gayretiyle bu bilgilendirmeyi

gerçekleştirdiğidir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, bilgilendirmenin gizlilikle yapılmasıdır. Bu oyunda bilgi sızdıran bireyin açığa çıkması durumunda genellikle sert yaptırımlara maruz kaldığı görülmektedir. Genellikle kabul görmeyi ya da mükafatlandırılmayı bekleyen alt düzeydeki bireyler tarafından oynanan bir oyundur. Bu oyunun bazen de bir menfaat beklemeden sadece örgütteki durumdan kaynaklanan ve muhtemelen bireyin de zarar gördüğü rahatsızlığa çözüm bulmak ya da rahatlamak açısından dile getirmek için oynandığı da söylenebilir.

*“Çözüm aslında açıklık politikasıdır yani diğer arkadaşlarımıza ne yapıldığını ya da o arkadaşımızla ilgili söylenenlerin ciddiye alınmaması gerektiğini, sorun yaratan o kişinin tanınması gerektiğini çok net söylüyorsunuz. Mesela ben rektörlüğe de, o kişiyle ilgili bilgi verdiğim için şimdi gittiği zaman bana haber uçuruyorlar: “senin ki geldi” diye. Dolayısıyla inandırıcılığını yok etme adına, onunla ilgili sağlam bilgi etrafa vermek gerekiyor” (A4).*

*“Benim alanıma bir kadro açılmıştı ve o kadroya dışardan alakasız bir alandan atama oldu. Onunla ilgili, ya çok da öyle aman hadi şey olsun böyle şikayet edeyim şeklinde yapmamıştım aslında onu ama, ona karşı böyle bir şey yazmıştım yani, eleştirel bir yazı yazmıştım. Sosyal medyada yazmıştım ve kendi alanımın mail grubunda paylaşmıştım. Daha sonra tabi kötü bir şekilde geri dönüş oldu bana bununla ilgili yani. Hatta bence mobbinge varan şeyler oldu yani, yanına çağrılıp işte yöneticiler tarafından neden böyle yaptığım sorgulandı. Formasyon sınavlarında görevler verilmedi. Herkese görev verilirken işte hani para getirecek işlerde, benim maddi kazancım olacak işlerde görev verilmedi. Bir cezalandırma yoluna gidildi. Hani bir kulak çekme işi yapıldı yani” (A10).*

*“Bölüm başkanlığına biraz müdahale oldu. Tabi hani müdahale etmek istediğim bir sürü şey oldu. Tabi bunlara müdahale etme şansım olmadığı için böyle bir girişimde bulunamadım yoksa konuyla ilgili fikirlerim vardı. Mesela ders dağılımlarıyla ilgili bir sürü... o dersi veremeyeceğini düşündüğüm, öğrencilerden de böyle kendisine yönelik doneler aldığım bir kişi vardı. Birkaç yerde dillendirdim bu konuda söz sahibi olanlara. Öğrenciler bakın şikayet ediyor, biz bu dersten bir şey anlamıyoruz, hoca anlatamıyor diye. Ama bana verilen cevap, o dersin onda durması lazım, onu da bir sus payı gibi kabul et,*

*ona da ne vereceğiz, bari bu derse girsin dedik, şeklinde oldu” (A7).*

Akademik örgütlerde ispiyonculuk oyunu, görüşlerine başvuru alan akademisyenlerin de belirttiği gibi, fakültelerde karşılaşılan sorunlara ilişkin üstlerin bilgilendirilmesi, bu soruna çözüm bulma şeklinde oynanmaktadır. Bunun yanında akademisyenlerin rahatsız oldukları uygulamalara, haksız gördükleri davranışlara ilişkin serzenişte bulunmaları şeklinde de oynandığı ifade edilmektedir. Bu oyunda özellikle akademik örgütlerde oynandığında amaç, her zaman belirli bir çıkar elde etmek yerine bazen muhalif bir kişilik sergilemek, durumu sadece ifade etmek olduğu da görülmektedir. Akademisyenlerin söylemlerinde de görüldüğü gibi ispiyonlama olayı, söz sahibi olan üst düzeydeki yöneticilere ya da bir serzeniş şeklinde geniş kitlelere ulaşabilen sosyal medya kanalına yapılmaktadır. Akademisyenlerin rahatsız oldukları ve dışarıya duyurmak istedikleri noktalar genellikle ortamda huzursuzluk yaratan bireylerin varlığı ve bu kişilerin davranışları, kadro atamaları ve ders dağılımlarındaki haksız uygulamalar olarak ifade edilmiştir. İspiyonculuk oyunu bazı akademik örgütlerde, fakültede sorun yaratan, dedikodu yoluyla iletişim kuran ya da kendisi de çıkar sağlamak için ispiyonculuk oynayan akademisyenlere karşı da oynanmaktadır. Buradaki amaç, bireyin oynadığı oyuna aynı oyunla karşılık vermektir. Bu bağlamda daha sağlam kanıtlarla karşıdaki bireyin inandırıcılığını yönetimin gözünde düşürmek hedeflenir. Dolayısıyla bu tür bireylerin inandırıcılığının yok edilmesiyle, bilgi kanallarının ortadan kaldırılması sağlanmakta ve üst yönetime bilgi sızdırılmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

#### **4.3.3. Pasif Güç Oyunları**

Örgütlerde karşılaşılan pasif güç oyunları bireylerin, isteklerini elde etmek adına aktif bir performans sergilemelerinin aksine daha savunmacı, sakin ve amaçlarına pasifçe ulaşmayı amaçladıkları oyunları tanımlamaktadır. Bu oyunlardaki ortak nokta, bireyler tarafından performansın örtük bir şekilde sunulmasıdır. Pasif güç oyunları, güç oyunları içerisindeki en kibar oyunlar olarak kabul edilebilir. Bu oyunlarda, örgütlerde çatışmaya ya da kişiler arası ilişkilerde tartışmaya izin vermeyecek biçimde elde edilmek istenenlerin sağlanmasına yönelik bir strateji izlenmektedir. Akademik örgütlerde bu oyunlar her düzeydeki akademisyenler tarafından tercih edilmektedir. Bu araştırmada pasif güç oyunları kategorisinde tanımlanan oyunlar; şeffaflık, bana borçlusun, sakinlik, manipülasyon, taviz ve samimiyet oyunudur.



#### 4.3.3.1. Şeffaflık Oyunu

Gizlilik ve güvenlik duvarları üzerine kurulu eski dünya düzeninin değişmesiyle birlikte, devletlerin ve buna bağlı olarak örgütlerin de her geçen gün açık politika izlemeleri, şeffaflık kavramının temelini oluşturmaktadır. Şeffaflık kavramıyla örgütlerde güven ve değerler kültürünün yaratılması, örgütün kendine olan güveninin bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Şeffaflık oyunundaki amaç, takip edilmesi gereken bir süreç ya da talep edilen herhangi bir olgu için kural ve amaçların herhangi bir suiistimale yol açmayacak şekilde, en başta açık ve net olarak ortaya konmasıdır. Burada geçerli olan, taviz verilmeden belirli kurallar çerçevesinde kararlı bir duruş sergilemek, güven kazanmaktır. Şeffaflık oyununda birey yapacaklarını ve yapmayacaklarını net bir şekilde ifade ederek, örtük olarak diğerlerinin onun kurallarını kabul etmesini sağlamaya çalışır. Bu oyunda işleyen mantık, şeffaflığın güven duygusunu beslediği ve açıklık politikasına dayalı davranışların diğer bireylerde güven uyandırarak daha uyumlu bir süreci sağladığıdır. Bu mantığı oluşturan düşünce, bir örgüt ya da bireyin açık ve net olmasıyla kendine güvenmesinin doğru orantılı olmasıdır. Aynı şekilde gizliliğe ihtiyaç duyulması yolunda gitmeyen, dürüstçe yapılmayan ya da örtbas edilmeye çalışılan durumlarla bağdaştırılmaktadır. Bu oyunda bireyin üst bir konumda bulunması onun avantajına bir durum olarak ortaya çıkmaktadır ancak bu oyunun kayıp ve kazanç stratejisi göz önünde bulundurularak, bazı durumlarda ast konumdaki bireyler tarafından da güven kazanmak ve kabul görmek adına oynandığı görülmektedir.

*“Doğrudan iletişim kurmanın ve yüzüne söylemenin önemli olduğunu düşünüyorum. İnsanlar hakkında dedikodu yapmak hem güvensizlik yaratıyor hem karşıdaki kişiye senin hakkında da başkasına böyle bir şeyi söyleyebilirim imajı oluşturuyor, aynı zamanda enformasyon kaybına ve bilgi bozumuna neden oluyor. Arkadaşlarla bazen ortak çalışmalara giriyoruz, kimin eksikliğini görürsem süreçte açık ve net olarak ifade etmeyi tercih ediyorum. Gerçeği ve doğruyu ifade etmek aslında her şeyden daha önemli. Sizi daha fazla avantajlı kılıyor çünkü ikinci bir tavra ya da duruma gerek yok. Gerçeği ve doğruyu düşündüğünüzde, alternatif düşünmeniz gerekmiyor. Çünkü maskeler ikinci bir maske yaratıyor” (A8).*

*“Görev dağılımı yaparken adil olmak gerekiyor. Yani bir şeyi dağıtıyorsanız, yani tam olarak adaleti sağlamak çok zor. Yani birine az, birine çok olur. Azın ne kadar az olduğu, çok olanın da ne kadar çok olduğu çok önemli. ...bunu yapmanın ya da bu durumla karşılaşmanın en önemli yolu, plan yapmanız gerekiyor. Ben onu yaparım şey olarak. Mesela bir proje yapıyoruz. Herkesin görevleri bellidir. Yani sen şu şu işi yapacaksın, şu kadar sürede yapacaksın, şu şekilde istiyoruz ve buna karşılık da alacağın şudur. Bunu göstermen gerekir. Yani sınırlarını çizmen gerekiyor, o durumların önüne geçmek için. Yoksa önüne geçemezsiniz” (A9).*

*“...ama sorun yaşamamamın nedeni de şudur belki çok açık bir tavrım vardır hem astlara hem üstlere karşı. Yani yapacaklarım ve yapamayacaklarım çok nettir ve herkes bilir yapacaklarımı. Yani üstler benden ne ister ben üstlerden ne isterim onlar beni bilir, astlar benden ne isterse yaparım, ne isterse yapmam. Bildikleri için belki de, yönetimde psikolojik sözleşme diyoruz, olmayacak bir şeyi ne üst benden istiyor, ne ben üstten istiyorum. Ve astlar için de... çok açık olduğumu düşündüğüm için o sorunu yaşamıyorum. Yani üçüncü şahıslarla konuşmak yerine, rektör ya da rektör yardımcılarıyla bir sorun olursa, oluyor bazen daire başkanı şey yapamıyor, anlaşıyor. Gidip daire başkanına şunları şunları yapmaması gerektiğini söylüyoruz. Ya da böyle bir şey yapıyorsan benim haberim olsun diyoruz” (A4).*

Pek çok örgütte olduğu gibi akademik örgütlerde de özellikle yönetim süreçlerinde şeffaflık önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Hatta bu bağlamda örgütteki pek çok sürecin açık ve net olarak yapılandırılması, örgütün hedefleri doğrultusunda kurallara ve etik ilkelere bağlı kalınmasından yola çıkılarak tüm örgütler için hesap verebilirlik kavramı geliştirilmiştir. Bu kavramlar ele alındığında örgütlerde açık ve net bir politikanın izlenmesi, kuralların baştan katılımcı bir politikayla belirlenmesi sonucunda, süreçlerin daha olumlu ve verimli bir şekilde sürdürülebileceği ve çatışmaların en az düzeyde ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Akademisyenlerin söylemlerinden de anlaşılacağı gibi, işbirliğine dayalı ortak çalışma süreçlerinde, çatışmaların önlenmesi adına önceden planlı olarak yapılan görev dağılımlarında ve yönetim süreçlerinde şeffaflık oyununun tercih edildiği görülmektedir. Şeffaflık oyunu, genel tanımında olduğu gibi diğerlerinin kuralları kabul etmesini sağlamak yerine

akademisyenler arasında çatışmaların önlenmesi, süreçlerin işleyişine yönelik belirsizliklerin ve adaletsizlik algısının ortadan kaldırılması ya da bireysel anlamda kişinin daha rahat hareket etmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Görüşüne başvurulmuş bir akademisyen ise şeffaflık oyununun, bireyler arasında gerçekleştirilen psikolojik sözleşmeyle daha etkili bir şekilde uygulandığını ifade etmiştir. Dolayısıyla akademik örgütlerde şeffaflık oyununun, üst yöneticiler ya da oyun kurucular tarafından öncelikli olarak anlaşmazlıkların giderilmesi ve çatışmaların önlenmesi için oynandığı söylenebilir.

#### **4.3.3.2. Bana Borçlusun Oyunu**

İnsanların sorumluluk duygularını kullanmak üzerine kurulu pasif bir güç oyunudur. Bu oyunun oyuncuları, yaptıkları iyilik, yardım ya da fedakarlıkları her ortamda abartarak dile getirirler ve böylece fedakarlık yaptıkları bireylerin kendilerine borçlu olduklarını hissetmelerini sağlamaya çalışırlar. Her fırsatta karşısındaki bireylere bu sorumluluklarını hatırlatarak onları suçluluk hissetmeye zorlarlar. Bana borçlusun oyununda, oyun kurucu oyunun oynanacağı sahneyi sözel ve zihinsel olarak çok iyi hazırlar ve elde etmeyi umduğu şeyi alana kadar bu sahneyi bozamaz. Bu oyundaki temel amaç, bireylerin haklarından kendilerine hissettirilen suçluluk duygusuyla gönüllü olarak vazgeçmeleridir. Örgütlerde üst yönetim tarafından astların itaatini sağlamak için bu oyun kullanılmaktadır. Yönetimin kurallarına karşı gelen bireylerde bu suçluluk hissini körükleyerek onları gönüllü olarak itaat etmeye yönlendirirler. Bu oyun üst konumdakiler tarafından oynandığı gibi, yatay olarak aynı düzeydeki meslektaşlar arasında da oynanabilmektedir.

*“Bu risk olayı var ya rektörlük seçiminde, bunun da etkisi var şimdi. Bu güç oyunlarına neden ihtiyaç duyulur? Ben biliyorum ki şimdi şu kişi bana oy verdi, rektör oldum, şimdi burada ben hiç kimseye diyemem bana oy verdiği için anabilim dalı başkanının bunun olmasını istiyorum... diyemezsiniz bunu rektörseniz. Ama bunu sağlamanız da gerekir, neden, bir vefa borcu vardır orda, elini taşın altına koymuştur, ganimeti de paylaşması lazım, onun da pay alması lazım. Onu istediğiniz yere getirmek için biraz etraftan dolaşırsınız, ee bu güç oyunları burada lazım olur” (A7).*

*“Bu da aslında bir güç oyunu çünkü yarın öbür gün kendisini orada tutacak kişileri alır yanına, onları tutar. Etrafında kendisini sevenleri tuttuğu zaman, onu destekleyecek bir grup oluşturmuş olacaktır. Yani kendisine sürekli muhalefet edecek birileri yerine kendisini seven, aslında sevmekten de öte, kendisi sayesinde orda olduğu için ona minnet duyan, ona borçlu olan kişileri etrafında tutabilir. Bu daha önemli, minnet duygusu...” (A10).*

Akademisyenler tarafından bana borçlusun oyununa en çok, rektörlük seçimleri sonrasında rastlandığı söylenmiştir. Bu oyunun daha sonraki kategoride tanımlanacak kralın adamları oyunundaki gibi, rektörün adaylık sürecinde, onun için çalışan ve oy veren akademisyenlerin, rektöre kendisini borçlu hissettirmesi ve bu sayede çıkar elde etmeleri olarak oynandığı ifade edilmiştir. Akademik örgütlerde bu oyuna, rektörlük seçimleri haricinde de rastlamak mümkündür. Bu bağlamda kadroya alınan bir akademisyenin hissettiği minnet borcu sayesinde, bu süreci destekleyen yöneticiler ve öğretim üyelerinin taleplerini yerine getirmeye gönüllü olması, yoğun ders ve araştırma temposuna sahip bir profesörün, işlerini yürüten ve yardımcı olan araştırma görevlisine ayrıcalık sağlaması gibi örnekler sıralanabilir.

#### **4.3.3.3. Sakinlik Oyunu**

Bireyler kötü muamelelere, azarlanmaya, ağır sözlere ya da çeşitli haksızlıklara uğradıkları zaman genellikle sakinliklerini kaybederek sonradan pişman olabilecekleri tepkiler verebilmektedir. Bu tepkiler bazı durumlarda özellikle güçlü bireylere yönelik sert bir şekilde gerçekleştirildiyse, bazen önemsiz bazen de büyük çapta kayıplara sebep olmaktadır. Bu gibi durumlarda bireyin sakinliğini koruması çıkar elde etmeyi sağlamasa da, durumun daha kötüye gitmesini, kişinin gözden düşmesini ya da yaşayabileceği olumsuzlukları engelleyebileceği söylenebilir. Sakinlik oyunu, bireyin zor durumlarda geri çekilmesi, içine atması, başka bir şeye yönelmesi ve pişman olacağı şeyleri yapmaktan kaçınması şeklinde oynanır. Birey bu geri çekilme esnasında kendi içinde durumu değerlendirme ve karşı tarafa da bu duruma ilişkin gözden geçirme fırsatı tanımaktadır. Bu tarz bir davranış çoğu örgütte özellikle üst yöneticiler tarafından dikkate alınmakta ve ödüllendirilmektedir. Dolayısıyla bu oyunun sonucunda bireyin göze girme şansı yakalayabileceği söylenebilir. Bu oyun üst düzey ya da yatay konumdaki bireyler arasında oynandığında, daha sağlıklı ilişkilerin kurulmasını, anlaşmazlıkların daha iyi analiz edilmesini ve bireylerin isteklerini birbirlerine daha

rahat aktarmalarını sağlamaktadır. Oyunun çoğu zaman bireysel çıkarlar sağlamak yerine örgüt içerisinde daha olumlu bir atmosfer yaratılmasında, huzur ve olumlu duygular geliştirilmesinde yapıcı bir etki yarattığı da söylenebilir.

*“Eğer çok, hani zamanla çok umursamayacağım bir konuyla görmezden gele gele, umursamamaya başlayarak, başka şeye kendimi kanalize etmeye çalışarak unutmaya çalışıyorum. Çünkü şöyle bir çaresizliğe itiliyorsunuz, onlarla konuşsanız da durum değişmeyecek. Üstesinden gelebileceğime inandığım, hani iradem gereği bir konuyla, dediğim gibi başta sözlü iletişime geçiyorum çünkü çok yüz yüze kalmak, gelmek istemiyorum. Yüz yüze kaldığınızda o durumla, iletişimin boyutu değişebiliyor. Tam tersi size ilişkin algıları daha da hani zorlayıcı bir duruma dönüşebiliyor o konuda. Dolayısıyla sizi dinleyecek kişilerle konuşuyorsunuz, dinlemeyenlere karşı da pasif direnişe geçiyorsunuz” (A11).*

*“Bir şey söylemek istiyorsam çok sert bir dille dile getirmem. Önce düşünürüm taşınırım kendi içimde tartmaya çalışırım. Çok ani böyle tepkiler veren bir insan değilim. Belki bu yüzden sıkıntılar yaşamıyorum. ...ilk başta duygusal bir tepki vermemeye çalışıyorum... o an çok üzülsem de yaşadığım şey beni çok üzse de... Burası benim hayatımı geçirdiğim bir yer... ben buraya gelirken mutlu olmayı isterim ki... bu sizin her yaşantınıza yansıyor özel yaşantınıza, arkadaş ilişkilerinize, her şeyinize yansıyor. Mutsuz olduğunuz zaman yani duygusal olduğum için.... o yüzden biraz, ilk anda... çünkü insanın aklına kötü şeyler gelir ya onları mantık süzgecinden kendim sakinleşerek geçirmeye çalışırım ama ertesi gün ya da bir gün sonra da olabilir... hani bekleyebiliyorsam beklemeye çalışırım... sonra biraz düşünürüm... fikir aldığım insanlar da var... danışabildiğim, güvendiğim arkadaşlarım... Onlarla konuşabileceğim bir konuyla, onlardan da fikir alabilirim benim yanlış düşündüğüm bir nokta da olabilir çünkü hani hiyerarşik bir ilişkide saygısızlık yapmak da istemem” (A15).*

*“Üstle ilgili bir problem yaşadım diyelim... Öncelikle ne yapmam gerektiği konusunda ben danışmanıyla görüşüyorum. Hani nasıl bir yol izleyeyim diye. Daha sonra o bir şekilde yönlendirir, fikrini söyler ve sonuçta benim de bir fikrim var. Ardından ben çoğu şeyi ailemle paylaştığım için, gerekli gördüğüm durumlarda ailemle paylaşıyorum. Herkesten fikir aldıktan sonra bana en*

*mantıklısı hangisi geliyorsa ya da o an işime hangisi yarayacaksa ya da ben belli bir süreç.. belli bir konuma gelene kadar benim için en hayırlısı hangisiyse onu seçiyorum, öyle bir yol izliyorum” (A2).*

*“Önce en az bir gün yirmi dört saat, bazen iki gün kendi kendime söylenip hayıflanırım. Bir günü kendime ayırmayı tercih ederim, çok çabuk tepki vermemek için, çünkü o zaman içerisinde benim duygularımın da biraz yumuşayacağını, biraz daha rasyonel bir şeye doğru gelişeceğini düşünüyorum. Karşı tarafın da o yirmi dört saat içerisinde verdiği görevle ilgili belki kendinin düşünmesi kendini değerlendirmesine fırsat veriyorum. İki gün kendi kendime söyledikten sonra doğrudan konuşmayı tercih ederim. Diğer yöntemler de olabilir ama yüz yüze konuşarak haksızlığa uğradığımı söylemek daha etkili oluyor genellikle” (A6).*

Bir tartışma, anlaşmazlık ya da haksızlık karşısında sakin kalabilmek pek çok bireyin uygulamada başarılı olamadığı bir davranıştır. Sakin kalabilmek özellikle çalışma ortamlarında kişiye avantaj sağlayan önemli bir stratejidir. Dolayısıyla üst-ast hiyerarşisinin yoğun olarak hissedildiği akademik örgütlerde bu oyunun, toplumun diğer alanlarında olduğu gibi oyuncusuna büyük avantajlar sağladığı düşünülmektedir. Akademisyenler bu oyunu genellikle üstlerine yönelik oynadıklarını ifade etmişlerdir. Sakinlik oyununun; yaşanan problemin umursanmayacak kadar önemsiz olması durumunda görmezden gelmek ya da unutmaya çalışmak, başka konulara yoğunlaşmak gibi, büyük bir anlaşmazlığın yaşandığı zamanlarda ise problemin yaşandığı anda tepki vermemek, bir süre geri çekilmek ve konu üzerinde mantıklı düşünmek, sakinleşmek, başka kişilere danışmak, konuyla ilgili fikir almak, aynı zamanda karşı tarafa da bu çatışmaya ilişkin düşünme ve sakinleşme fırsatı sunmak gibi stratejiler kullanılarak oynandığı görülmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin ifadelerinden yola çıkarak bu oyunun problem çözme ve çatışmaları giderme süreçlerinde başarılı sonuçlar verdiği söylenebilir.

#### **4.3.3.4. Manipülasyon Oyunu**

Manipülasyon kavramı, kelime anlamı “yönlendirme” olarak tanımlanır. Daha açık bir ifadeyle bireyleri kendi bilgileri dışında ya da istememelerine rağmen etkileme ya da yönlendirme ve bu yönlendirme sonucu davranış değişikliği oluşturma şeklinde

tanımlanabilir. Örgütlerde de bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda bilgiyi kendilerine yönelik kullanmaları ya da diğerlerini kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmeleri sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Buradaki önerme, bilginin güç olduğu anlayışıdır ve bilginin manipüle edilmesinin aslında onun istenildiği şekilde kullanıldığı varsayımdır. Manipülasyon oyununda amaç, kavramın tanımından da anlaşılacağı gibi belirli gerekçeler ve mantıksal şaşırtmacalar kullanılarak karşı taraftaki bireyin istenilen doğrultuda düşünce ve davranışa sahip olmasının sağlanmasıdır. Bu oyundaki oyuncu genellikle örtük bir performans sergiler ve bilgiyi saklama, seçme, ekleme ve çıkarma yoluyla değiştirerek kendi yararına kullanır. Ayrıca bilgi geçiş hatlarının kontrolünü ele geçirmek ya da elde tutmak da bu anlamda önemlidir. Dolayısıyla, gerçekte daha çok şey bilindiğine dair blöf imkanı doğurmaktadır. Bu oyunda anahtar nokta bilgiyi olabildiğince az paylaşmaktır. Özellikle son dönemlerin popüler kavramı motivasyonun, yöneticilerin ve üst konumdaki bireylerin kendi çıkarlarına daha iyi hizmet edecek şekilde, ast konumdakilerin ikna edilmesine yönelik bir manipülasyon aracı olarak kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Bu oyun alanyazında Vecchio (1988) ve Simmons (1998) tarafından tanımlanan *bilgi yönetimi* ve *bilgi manipülasyonu* oyunları benzerlik göstermektedir. Manipülasyon oyunu örgütte her düzeyden birey tarafından oynanan bir oyundur. Doğrudan tahakküm yetkisi bulunmayan astlar tarafından özellikle tercih edilen, daha çok duygusal zekanın işe koşulduğu bir oyun türüdür.

*“Ödemelerle ilgili sıkıntılar yaşamıştık. Mesela üniversite resmen başbakanlık genelgesine aykırı hareket ediyor ödemeler konusunda ve bunu da bir gelenek olarak gösteriyorlar. Yani bu bizim geleneğimizde böyle... Biz buna itiraz ettiğimiz zaman da, böyle hafif el altından da bizi tehdit ettiler çok da kurcalamayın diye. Burada ödemelerle ilgili işte yurtdışına gittiğin zaman %50 artırımlı ödenmesi gerekiyor. Ama üniversite bunu ödemiyor. Bize ödemedi en azından, ama başkalarına ödediğini biliyorum. Yani bize söylenen üniversitenin böyle bir geleneğinin olmadığıyla ilgili. Ama üniversite öyle geleneklerle yönetilmez yani kanunlar vardır, yönetmelikler vardır, kurallar vardır. Tabi ki geleneklerin de işe yaradığı, işlediği yerler vardır ama bu gibi idari işlerde de yapılacak şeyler bellidir. Dolayısıyla bu tarz şeyler sıklıkla yaşanabiliyor”*  
(A13).

*“Üniversite yönetimi diyor ki, yardımcı doçent olduğun zaman, yani yardımcı doçent olsan bile, doktora dersine giremezsin ve doktora öğrencin olmaz. Ancak doçentken alırsın. Ama yasalar onu söylemiyor. Doktorayı bitirdiğin andan itibaren yüksek lisansa da ders verirsin, doktora da ders verirsin, doktora öğrencin olabilir. Yani şimdi hem diyor ki biz yıllardır böyle yaptık, teamüllere göre yönetim. Bak, olmaz. Ee yasa? Teamüller. İşine geldiği zaman teamülleri kullanıyor, öbür tarafa geldiği zaman yasayı kullanıyor. Bu olmaz. Yani söylemek gerekiyor rahatsızlığınızı. Söylemezseniz, başınız çok ağrır” (A9).*

Akademisyenlerin ifadelerinden yola çıkarak manipülasyon oyununun akademik örgütlerde genellikle yasaların dışında gerçekleştirilen uygulamaların örtbas edilmesine yönelik kullanıldığı görülmektedir. Özellikle yurtiçi ve yurt dışı görevlendirmelerine ilişkin bütçenin oluşturulması ya da ders dağılımlarının gerçekleştirilmesi aşamasında, yasalarda belirtilen şekilde bir yol izlenmediği, bunun yerine geçmişten gelen bir anlayış tarzıyla bu süreçlerin götürüldüğü vurgulanmaktadır. Üst yönetim tarafından yasalara yönelik bilginin manipüle edilerek teamüllere göre değiştirildiği ve bu anlayışın diğer akademisyenlere kabul ettirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Buna direnen ve bu aldatmacayı kabul etmeyen akademisyenlerin ise tehdit edildiği paylaşılmaktadır. Dolayısıyla akademik örgütlerde manipülasyon oyununun, üst yönetim tarafından yasa ve yönetmeliklerin, üst yöneticilerin ya da örgütün önceliklerine yönelik olarak esnetilmesine ilişkin kullanıldığı söylenebilir.

#### **4.3.3.5. Taviz Oyunu**

Örgütte gerçekleşen etik veya yasal olmayan davranışların ya da uygulamaların, bireyin de içinde bulunduğu çıkarlar çerçevesinde kabullenilmesi ve görmezden gelinmesini tanımlayan bir oyundur. Bu bağlamda daha önce tanımlanan ispiyonculuk oyununun tam tersi olarak gerçekleştiği söylenebilir. Bu oyunda bireyin çıkarları doğrultusunda, etik ya da yasal ilkelerden ödün verdiği, farkında olunan gerçekleri kendi yararına sakladığı, bir anlamda suç ortaklığı yaptığı görülmektedir. Bu oyun, örgütte beklenti içerisinde bulunan bir kişinin, güçlü bir yöneticinin ya da kurumun koyduğu kriterleri sorgulamadan ve tartışmadan kabullenmesi şeklinde de ortaya çıkmaktadır. Buradaki temel dayanak, bireylerin çıkarlarının etik ve yasal süreçlerin önüne geçtiği noktada bu oyunun tercih edildiğidir. Taviz oyunu örgütün her



kademesinde ortaya çıkan bir oyundur ve tavizin boyutu, elde edilecek çıkarın niteliği ve boyutuna göre şekillenmektedir.

*“Makale gönderdiğin dergi ne kadar etik dışı çalışırsa çalışsın, bunu bir şekilde bir yerde ifade etme gereği duymuyorsun çünkü o dergide senin de yayın yapman gerekiyor. Doğal olarak bunu hiçbir zaman lanse etmiyorsun. ...Şimdi yayın noktasında da mesela paralı yayın bir de parasız yayın ayırımına gidiliyor şu an Türkiye’de. Ne demek bu? Yani bugün biz biliyoruz ki A sınıfı olarak ifade edilen dergiler bile, bin dolar, iki bin dolar civarında para istiyor. Ama A sınıfı çok kaliteli bir dergi. Öyle mi? Ama sen dergiye bakıp yayını incelemiyorsun. Böyle bir sıkıntı var. Çünkü güce itaat ediyorsun orda, çünkü derginin bir gücü var. Diyor ki ben kaliteli dergiyim. Böyle olduğu zaman, kişi zaten buna hemen kendini kabulle başlıyor” (A14).*

*“Ben diyelim ki dekanım, seni de bölüm başkanı yapacağım. Sen niye bölüm başkanı olduğunu biliyorsun. Niye diğeri değil diye sorguluyor musun? O zaman en başta kabul etmeyeceksin. Yani yolun yarısında istifa etmek ne bir dürüstlük oluyor, ne bir maskeden kurtulmak oluyor, böyle bir şey yok. Türkiye’de herkes kendisine o görevin niye verildiğini çok iyi bilir. Niye o konumda olduğunu bilir. Doğal olarak yani şimdi bu tür oyunlara başvurmak istemiyorsa, girmek istemiyorsa, böyle çelişkili durumların ortasında kalmak istemiyorsa, kendisine yöneticilik görevi teklif edildiğinde bunu reddetmesi gerekir. Oyuna dahil olmaması gerekir. Dahil oluyorsa katlanacak. Kurallarına da uymak zorunda” (A14).*

Akademik örgütlerde yayın süreçleri ve yöneticilik konumları gibi konularda tavizlere rastlandığı görülmektedir. Akademisyenlerin içinde buldukları yayın süreçlerinde yayınlarının yer almasını istedikleri dergilerin niteliğinin, yayın ilkelerinin, taleplerinin sorgulanmadan kabul edilmesi, etik dışı uygulamalara göz yumulması gibi bir davranış örüntüsünü kapsamaktadır. Aynı şekilde yönetici konumuna getirilen bir akademisyenin, görevine o konumun getirdiği ve kendisini oraya taşıyan üst yönetimin taleplerini kabulle başladığı ifade edilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken “Türkiye’de herkes kendisine o görevin niye verildiğini çok iyi bilir. Niye o konumda olduğunu bilir” cümlesinin ifade ettiği anlamdır. Burada vurgulanan, bireylerin özellikle nitelikleri, yeterlikleri ve akademik liyakatleri dışında bir konuma

yükseltmelerinin sonucunda, bunu sağlayanlara gösterdiği bağlılık davranışlarıdır. Haksız uygulamaların içinde yer aldığı için gösterdiği tavizdir. Yayın süreci ve yönetici konumu gibi bu her iki durumda da ele alınması gereken nokta, sorgusuz bir kabul davranışı sergilemenin iki nedenidir. Birincisi akademisyenlerin kendi yetersizliklerinden dolayı, ikincisi ise derginin ya da konumun bir otorite şeklinde algılanarak güce itaat edilmesidir. Neden hangisi olursa olsun burada her türlü tavizin verildiği görülmektedir. Dolayısıyla bu oyunu oynamamak için, o dergide yayın yapmamak ya da o yönetici makamını kabul etmemek gerektiği söylenebilir.

#### 4.3.3.6. Samimiyet Oyunu

Olumlu ve etkili konuşmanın insan ilişkilerinde, iletişim ve etkileşim süreçlerinde en önemli bileşenlerden biri olduğu söylenebilir. İnsanların samimi ve yapıcı konuşmalara daha olumlu tepkiler verdikleri ve ikna oldukları kabul edilmektedir. Samimiyet oyununda, bu düşünceyi temel alarak sert ve kırıncı sözler, emirler, yasal yaptırımlar gibi olumsuz iletişim biçimleri yerine gönül okşayıcı, yumuşak, sakin ve tatlı sözlerle bireyleri ikna etme ve yola getirme stratejisi benimsenmektedir. Bu oyunun dayandığı varsayım, “tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır” atasözündeki anlatılmak istenen düşüncedir. Örgütlerde samimiyet oyunu, aralarında sorun yaşayan tarafların çözüm sürecinde, bir amaç doğrultusunda karşı tarafın onayını almak ya da bu amaca yönelik karşı tarafı ikna etmek, kırıncı bir durum sonucu arayı düzeltmek, gönül almak gibi birçok konuda başvurulan bir oyundur. Tatlı sözler dışında kurulan göz teması, dokunmak, iletişim esnasında tercih edilen jest ve mimikler de bu oyundaki önemli çeldiricilerdir. Ulaşılmak istenen amacın ne olduğuna yönelik, örgütte her düzeyden bireyin tercih edebileceği bir oyundur.

*“Dilekçe verdiğinde kendine hakaret edilmiş olarak algılıyor yönetici. Halbuki yöneticinin kapısını çalıp girdiğinde, daha yumuşak insani bir şey. Elini sıktağında karşısına oturduğunda ve kendini ifade ettiğinde daha insani bir şey. Bu nedenle bizde yönetim anlayışı diğer her şeyde olduğu gibi daha insani. Bu yönetim süreçleri Amerika’daki gibi Avrupa’daki gibi işlemiyor. Bizde işleyiş şekli daha insani. Dokunacaksınız yöneticiye, gidip onun elini sıkmak en iyi yöntem” (A6).*

*“Daha yumuşak dil kullanıyorum yani şöyle tercih ediyorum, daha çok bireyin*

*yaptığı iyi şeylerden başlıyorum konuşmaya... onun ne kadar başarılı olduğunu anlatıyorum. Önce onun kendini iyi hissetmesini sağlıyorum, sonra da hangi işlerin aksadığını söylüyorum. Bunların telafi edilmesi gerektiğini... Bunların da yapılması halinde daha iyi olabileceğini filan söylüyorum ve bu yöntem en iyi yöntem olarak işliyor” (A1).*

*“Kişisel iletişim kurma, danışma ya da ya ben böyle bir sorunla karşılaştım, ne yapabilirim ya da o kişiyle bir sorunum varsa ya hocam biz neden böyle bir sorun yaşadık, benim hatam neydi şeklinde... Genellikle böyle çözmeyi tercih ettik. Başka bir yöntem, mesela şey de yapılabilir, resmi yazıyla şikayet. Hiç öyle bir şeye başvurmadım. Gereksiz ve yanlış olduğunu düşünüyorum” (A7).*

*“Çok arzu ettiğiniz bir çalışma var ve bunun gün yüzüne çıkmasını istiyorsunuz ama mesela bu konuyla ilgili pasif bir direnişle karşı karşıya kaldığınızda hani bir işi tatlıya bağlama, olurunu bulma, uzlaşma ondan sonra hadi tamam bunu da yaparım böyle bir gönül alma söylemine giriyorsunuz açıkçası yani onu çoğu kez uyguluyoruz” (A11).*

*“Şimdi onlardan bir şey rica ederken de hani informal dili daha fazla tercih etmeyi düşünüyoruz çünkü bir şeyin emir kipinde yürütmesi burada çok zor. Onun yerine daha çok, hani rica ve akademik boyuttaki işlerin ifade edilmesi ve istenmesi informal dille daha fazla söz konusu diye düşünüyorum. Ama bununla birlikte sizi rahatsız edecek isteklerin de hiçbir zaman olmadığı anlamına gelmiyor. Onlara da, iletişimden gelen beklentinin yerine getirilip getirilmemesinde, karşıdaki kişiyi kırmama, onunla hani uzun süreli iletişim kurup kurmayacağınız ya da kişinin sizin hayatınızda karar verici konumunda olup olmaması da önemli bir unsur” (A8).*

Samimiyet oyunu, informal ilişkilerin daha yoğun kullanıldığı akademik örgütlerde, çoğu akademisyen tarafından tercih edilen ve sıklıkla oynanan bir oyun olarak ifade edilmiştir. Akademisyenler sorunlarını yüz yüze konuşarak çözüme yolunu tercih ettiklerini, bu konuşma esnasında samimi bir tavır sergilediklerini ve bu şekilde başarılı bir çözüm süreci gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Yaşanan bir anlaşmazlığa ya da haksızlığa ilişkin resmi kanalları işe koşup, dilekçe vermenin ya da emir kipiyle bir istekte bulunmanın, hakaret olarak algılanmasına ve bu durumun işleri

kolaylaştırmak yerine, ilişkileri tamamen koparmaya yol açacağını paylaşmışlardır. Burada vurgulanan bir diğer nokta ise, Türk kültüründeki samimiyet duygusudur. Batının aksine iletişim süreçlerinin bu coğrafyada daha insani bir duyguyla işlediği, soğuk ve resmi bir tavrın yerine, sıcak ve samimi bir üslubun hem yöneticiler hem de diğer akademisyenler için tercih edilen bir iletişim biçimi olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla problemlerin çözümünde samimi bir yaklaşımın, el sıkışmanın ve göz göze iletişim kurmanın başarılı sonuçlara yol açacağı söylenebilir. Samimiyet oyunu aynı zamanda örgüt içerisindeki olumlu ilişkilerin kurulması açısından faydalı bir oyun olarak düşünülebilir.

#### **4.3.4. Kaçış Oyunları**

Örgütlerde kaçış oyunları, hoş gitmeyen sonuçlardan uzak durmayı ya da istenmeyen bir görevden kaçınmayı amaçlayan oyunları tanımlamaktadır. Bu oyunlarda bireyler, aktif ve pasif olmak üzere iki tür rol üstlenirler. Bu bağlamda bireyler ya aktif olarak kabul etmedikleri bir durumu önlemeye çalışmakta ya da pasifçe sorumluluklardan kaçma şeklinde bir strateji izlemektedirler. Kaçış oyunları bireylerin genellikle kendilerini korumak ya da işten kaytarmak için tercih ettikleri oyunlardır. Akademik örgütlerde her düzeyden akademisyenin oynandığı oyunlar olduğu söylenebilir. Bu araştırmada da kaçış oyunları kategorisinde itaatsizlik, fil ve saklambaç oyunu tanımlanmıştır.

##### **4.3.4.1. İtaatsizlik Oyunu**

İtaatsizlik oyunu, bireyin bir durumu kolayca reddedemediği zamanlarda, basit bir onaylamadan sonra yapılması gerekenleri veya kendisine verilen görevleri ertelemesi ya da yavaşlatmasına dayanan bir oyun türüdür. Bu oyunda bireyin kullandığı taktikler genellikle mazeretler uydurmak, işi yanlış yapmak ya da bulunmaz olmaktır. Bu oyundaki temel amaç, aktif olarak verilecek görevi önlemeye çalışmak ya da pasifçe sorumluluktan kaytarmaktır. Bu oyun, aynı zamanda verilen görevin yerine getirilmesini bekleyen, diğer bir ifadeyle oyuna maruz kalanlar için olumsuz etkilere sahip tek kişilik bir oyundur. Oyunun kuralları basittir. Hoşa gitmeyen ya da zor kabul edilen görevler, ta ki onlarla yüz yüze gelmek zorunda olana kadar ertelenir. Çeşitli bahaneler ve taktikler, bu görevleri geciktirmek ya da o görevden tamamen kurtulmak için kullanılmaktadır. İtaatsizlik oyunu çoğunlukla üstlere karşı pasif direnişe geçen

astların tercih ettiği bir oyundur. Bazen yatay düzlemde gerçekleştirilen informal ilişkilerde, karşı taraftakini kırmamak adına oynandığı da görülmektedir. Alanyazında Simmons (1998), Mintzberg (1984) ve McIntyre (2005) tarafından tanımlanan *stratejik itaatsizlik*, *sessiz isyan* ve *kaçınma* oyunlarıyla örtüşmektedir.

*“Uyumsuz ve huysuzlar vardır. Yöneticiler bu uyumsuz ve huysuz kişilere iş vermeye yaklaşmazlar. Bir kez verirler, o kişi der ki, bu da iş midir, çalakaalem yapabilir, elden savma bir iş yapar, bir iş verdim, böyle yaptı. İkincisinde de sakın ona vermeyelim, o hep böyle yapıyor. Böyle yani kurtulma yollarını da tercih edebilirler. Yani yöneticinin bunu da fark etmesi gerekiyor” (A9).*

*“Tamamen o işi ya yarım yamalak yapıyorum ya da sündürüyorum. Genellikle şey işlerde hani ben uzatıyorum, mesela birisinin kişisel işi olduğu zaman biraz şey yapıyorum çünkü benim burada, bu kurumda, bu işi yapıyor olma sebepim bir başkasının işini yapmak değil sonuçta” (A10).*

*“Topluma katkı sağlamak... bu konuda çalışma yapanların engellendiğini düşünmüyorum yani özellikle öğretim elemanları... bu iş zor bir iştir, metanetli bir iştir, sıkıcıdır. Dolayısıyla akademisyenler bu çalışmalarını yapmak yerine daha çok savunma mekanizması kullanıyorlar. Örneğin siz Milli Eğitim'e gittiğiniz zaman, okullarda çalışmak isterseniz buna bir engel yok. Ama okullarda çalışmak zor, bunları yapmak zor iş, bunlar puan getirmiyor. Yükseltmelerde bunun hiçbir değeri yok. Yükseltmelerde de hiçbir değeri olmadığı için, genelde akademisyenler bunun böyle olması gerektiğini de biliyorlar. Buna yöneticiler karşı çıkıyor, buna kurum karşı çıkıyor, buna YÖK karşı çıkıyor diye ya da siyasiler hoşlanmıyor gibi ifadeler kullanarak işin kolayına kaçıyor” (A4).*

*“...bu akademisyenlerin çalışmadıkları zaman çok basit sebepler yüklenme davranışı. Başka bir şey değil yani... işte yaparsak karşımıza alırız. Yapanlar karşılıklarına almıyor ama. Raporlar sunuluyor” (A14).*

Farklı unvandaki akademisyenlerin söylemlerinden yola çıkarak, akademik örgütlerdeki itaatsizlik oyunu değerlendirildiğinde, bu oyunun başrol oyuncusu akademisyenlerin verilen görevi uzatma, zamanında teslim etmeme, yanlış yapma ya da niteliksiz yapma gibi stratejiler kullanarak o görevden kurtulma çabasına girdikleri

söylenbilir. Görüş bildiren akademisyenlerden biri, yöneticilere ve diğer akademisyenlere yönelik bir ikazda bulunarak, bu tür stratejilerin amacına ulaştığını ve o bireylere görev verilmeyerek aslında ödüllendirildiklerini ifade etmektedir. Burada vurgulanmak istenen husus, aslında görevden kaçan ve az önce sayılan stratejileri kullanan bireylerin, yanlış ya da niteliksiz iş yapma noktasında inandırıcılıklarının olmadığıdır ve halihazırda bu kuruma seçilerek, belirli bir eğitim düzeyinden geçerek, gönüllü olarak geldikleri hatırlatılmaktadır. Diğer taraftan itaatsizlik oyununun oyuncularını ise kendilerine verilen görevlerin üniversiteye, fakülteye ya da kendi kişisel gelişimlerine yararlı olmak yerine o görevi veren akademisyenin şahsi işleri olmasından dolayı bu oyunu oynadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda toplumsal katkı bağlamında sahaya yönelik, eğitim fakülteleri için düşünüldüğünde okullara, öğrencilere, öğretmenlere, okul müdürlerine, velilere yönelik çalışmaların yorucu olması ve yükseltmelerde puan değerinin olmamasından dolayı, Milli Eğitim'in, YÖK'ün, üniversite rektörlüğünün ya da dekanlığın bu tür çalışmalara izin vermediğine dair mantıklı bahaneler üretilerek, bu görevlerden de kaçınıldığı belirtilmiştir.

#### 4.3.4.2. Fil Oyunu

Nasrettin Hoca'nın bir hikayesi vardır... *Timur'u Anadolu'yu işgal ettiği*nde, *orduyla birlikte filler de bulunmaktaymış*. *Fillerden birini, trla işinde yardımı dokunur diye köylülere hediye etmiş. Fil, ekinleri çiğneyi, ortalığı duman edince, köylüler soluğu, Timur ile arası iyi olan Nasrettin Hoca'nın yanında almışlar: -Bu fil bizi mahvedecek. Timur'a gidip fili geri almasını bizim adımıza rica eder misin Hoca? Nasrettin Hoca birlikte gidelim huzuruna, ben de sizin adınıza konuşayım demiş. Köylüler kabul etmişler, birlikte Timur'un huzuruna çıkmışlar. Daha doğrusu Nasrettin Hoca öyle sanmış. Timur seslenmiş: -Söyle Hoca, dileğin nedir? -Ben köylünün adına geldim efendimiz, demiş Nasrettin Hoca. Onların derdine tercüman olmaktır dileğim. Diyorlar ki... Nasrettin Hoca köylüleri işaret etmek üzere şöyle bir arkasını dönmüş ki, ardında hiç kimse yok! Yarı bele kadar eğilmiş ve devam etmiş: -Diyorlar ki, hediye ettiğiniz fil öyle hayırlı, öyle uğurlu ki dışisini de istiyorlar! Bu hikayede olduğu gibi, örgütlerde de yaşadıkları rahatsızlıkları doğrudan üst yönetime bildirmekten kaçınan ve geri planda kalarak, başkaları üzerinden problemlerini çözmeye çalışan bireylere rastlanmaktadır. Fil oyununda üst yönetime yakın olduğu düşünülen bir sözcü örgütteki sorunları, anlaşmazlıkları ya da şikayetleri dile getirmek adına yönlendirilmektedir. Bu*

oyundaki amaç, örgütte var olan rahatsızlıklara yönetimle muhatap olmadan, diğer bir ifadeyle risk almadan çözüm bulmaya çalışmaktır. Oyundaki önemli nokta, farklı ikna stratejileri kullanılarak, kurban olarak seçilen sözcünün çıkarlar doğrultusunda harekete geçirilmesidir. Bu oyunda dikkat edilmesi gereken husus, ön plana çıkmamak, üst yönetime karşı kimliği açığa çıkarmamaktır. Aynı şekilde seçilen kişinin durumu fark etmesi halinde, oyun sona ermektedir. Fil oyunu örgütlerde çoğunlukla düşük ve orta düzeydeki bireyler tarafından oynanmaktadır.

*“Ama dediğim gibi, yani insanlar çok sinsî şey olarak. Yani yüz yüze kaldığı zaman, kendi içerisinde olduğu zaman, çok acımasızca eleştiriler... hadi gel bunu eyleme dökelim, şunu yaz dediğin zaman yok. Yani bundan çok kaçıyorlar öğretim üyeleri” (A9).*

*“Karşıdan çok katı bir şeyle karşılaşıyorsam, çok fazla şey yapmam yani. Aslında hakkını alman gerekir, haksız eğer o. ... toplu işlere hiç girmem mesela. İnsanlara güvenmem çünkü çok fazla, satarlar hemen çünkü... o yüzden de karşı çıkmam, bireysel olarak da çok dayanıklı bir yapım yok yani” (A13).*

*“Hocalarımızla ilgili bazı olumsuzluklar yaşandı. Aynı odada olduğum ofis arkadaşlarımla bu mevzuyu konuşuyorum. O zaman hani hepimiz vay efendim, buna niye karşı çıkmıyoruz diye her şeyi diyoruz, ama gel gör ki, dediğimizde hani gidelim en azından farkında olduğumuzu bilsinler bunun. Hiçbirimiz aptal değiliz yani doktorasını yapan insanlar, her şeyin farkındayız ama gelin görün ki kimse de gidip ağzını açıp bir laf demiyor. O zaman diyorsun ki kendi kendine “ulan ben bunun farkındayım da hani kimse gitmiyor, ben gidip göze batmayı göze alayım mı buna değer mi yoksa hani sen bunu sindir, sesini çıkarma zaten kimse çıkarmıyor sen göze batacaksın. Böyle bir durumda bu oluyor” (A2).*

*“Mesela ilk dönemlerde şöyle düşünüyordum; sorunların çözülmesi için bunu söylemek gerektiğini düşünüyordum ve toplantılarda ben çok konuşuyordum. Fikrimi söyledim, sonra da bunları sadece ben düşünüyorum herhalde derdim. Bir süre sonra şunu fark ettim. Herkes sorunun da çözümünün de farkında, hiç kimse fikrini ortaya koymuyor. Çünkü yönetimi ürkütmek, yönetime muhalefet olmak çok ciddi bir risk. Sizi gözetmeleri değil ama size dağıtılan ödüllere mahrum bırakmaları açısından. Bir süre sonra yani her konuda karşı taraf*

*samimi değilse konuşmamaya başladım. Samimi olarak soruyorlarsa cevap verdim” (A12).*

Akademisyenlerin ifadelerinden yola çıkarak akademik örgütlerde gözlemlenen haksız uygulamalara, etik dışı davranışlara ya da örgüt içerisinde yaşanan herhangi bir olumsuzluğa karşı akademisyenlerin kendi aralarında tepkilerini dile getirdikleri ve sert eleştirilerde buldukları ancak ilgili makama bunun söylenmesi aşamasında sessiz kaldıkları ya da harekete geçmedikleri söylenebilir. Sessiz kalma davranışının, yönetimin vereceği tepkinin boyutu, ödül ya da kaynaklardan mahrum bırakılma, beklentilerin karşılanmama ihtimali çerçevesinde şekillendiği ifade edilmektedir. Akademisyenler aynı zamanda toplu bir eyleme kalkışmak adına meslektaşlarına güvenmediklerini, mesleğin ilk dönemlerinde bu tür eylemlerde yalnız bırakıldıklarını dile getirmişlerdir. Dolayısıyla yöneticiyle tek başlarına karşı karşıya gelerek risk almak yerine sessiz kalmayı ve bu durumu sindirmeyi tercih ettiklerini vurgulamışlardır. Özellikle bazı akademisyenler tarafından örgütte olan biten her şeyin, herkes tarafından farkında olduğu halde sessiz kalındığı, muhalefet olmaya yanaşılmadığı ve bu davranışın akademisyenler tarafından örnek alınarak sinik bir yapı oluşturulduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin bu sessizlik geleneğinden dolayı, fil oyununun akademik örgütlerde çok fazla yer almadığı söylenebilir.

#### **4.3.4.3. Saklambaç Oyunu**

Bu oyunda birey, kendi bölgesi etrafına görünmez duvarlar inşa ederek, diğer insanların saldırılarını ve ulaşımını zorlaştırmayı amaçlar. Aynı zamanda kendisi hakkındaki bilgileri, önem derecesi ne olursa olsun dışarıya karşı gizli tutmaktadır. Buradaki temel duygu durumu güvensizliktir. Bu oyun bazen zarar görmenin sonucu tedbir almak amacıyla oynandığı gibi bazı durumlarda ise bireyin gözlemlerine dayalı olarak zarar görme ihtimalinin bir ön kabulü ya da gücü elde etmek adına stratejik bir hamle şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu stratejik hamle, bireyin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri yeri geldiğinde ya da şartlar olgunlaştığında başkalarını etkilemede bir sermaye olarak kullanması şeklinde düşünülmektedir. İlgili alanyazında Simmons'un (1998) *kamuflaj ve görünmez duvarlar*, Steiner ve Şahin'in (2011) *orada kimse yok* oyunları ile benzerlik göstermektedir. Burada önemli olan nokta, saklambaç oynayan bireyin bu gizliliği, güvensizlik nedeniyle mi yoksa stratejik bir hamle hazırlığı olarak



mı kullandığını kestirebilmektir. Bu oyun örgütteki her düzeyden bireyin oynayabileceği türden bir oyundur.

*“Herkes kendini gizleme saklama... Türkiye'nin genel politik ikliminden yola çıkarak iddia edebilirim bunu ...yani çok kapalı tutma eğilimi var. İlişkilerde kendini olduğundan farklı gösterme ya da bunu bir güç aracı haline getirme ihtiyacı var. Kendinizi olduğundan farklı göstererek dediğinizi yaptırma stratejisi büyük ölçüde söylediğim uygulamalardan biri. Politik algınızı, düşüncenizi, kimlik unsurlarınızı, inanma biçimlerinizi, inanmama biçimlerinizi kolaylıkla dile getirebildiğimiz bir çalışma ortamı yok. Dile getirdiğinizde de yaptırımlar uygulanıyor. Ya açık bir şekilde değil ama örtük bir şekilde uygulanıyor” (A11).*

*“Bunu bilemiyorum yani, neden sakladıklarıyla ilgili bir şey bilemiyorum. Bu saklama şeyi akademide çok sıklıkla gördüğüm bir şey. Örneğin insanlar burada yapacakları bildiriye de makaleleri de saklıyorlar, gizliyorlar yani söylemiyorlar. Belki bundan çekiniyorlardır işte birisi alır benim fikrimi yapar falan diye ama yani sen böyle bir olayı... komik yani. Ben hiçbir zaman benim kendi adıma hiç öyle bir şeyim olmaz yani. Söylerim de. Hatta teklif de ederim, birlikte yapalım, işbirliği de teklif ederim. Ama benim burada gördüğüm, bununla ilgili birkaç arkadaşlarla da konuştum, niye böyle oluyor gibisinden, kişiler çalışmalarını çok katı bir şekilde saklıyorlar. Yani bu belki akademinin ruhunda olan bir şey midir ki, böyle bir gizli iş yapmak .. duyulur yani, saklayamazsınız ki hiçbir şeyi. Mutlaka duyulur yani burası çok büyük bir yer değil ve haber çok hızlı yayılıyor yani. Hiç alâkasız yerlerden çok alâkasız şeyler duyabiliyorsunuz” (A13).*

*“...çünkü güven zedelenmiştir. Güven ilişkileri... yani insanlar iletişime geçtiği yöneticilerden ya da arkadaşlarından zarar gördükleri için temkinli oluyorlar ve evet mümkün olduğunca... pek iletişime geçmek istemiyorlar. Yani tırnak içinde her yaptığını arkadaşıyla, her yaptığı işin değerlendirmesini arkadaşıyla paylaşmıyor çünkü zarar görüyor. Deneyimleri onun zarar gördüğünü gösteriyor. Onun için kapalı iletişim modelinin olduğunu görüyoruz yani daha çok bu eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda bu dedikodu yoluyla yapılan informal iletişimin daha etkin olduğunu görüyoruz” (A4).*

*“Yaptığı çalışmayı saklıyor, söyleme diyor. Çünkü kimseden habersiz o çalışmasını yayınlayacak. İşte yükselecek onunla mesela. O çalışmayı herkesten saklıyor. Bir an önce bitireyim derdine düşebiliyor. Mesela bir yere gidecek bir bildiriyle ya da bir kursa gidecek soruyorsun böyle, sorduğun soruya verdiği cevap o kadar yuvarlak bir cevap ki, cevap vermiyor aslında ama sana geri dönüş olarak senin ne yapacağını soruyor. Senden bilgi toplayamazsa, sana herhangi bir bilgi vermiyor. Yani normalde bir sohbet süreci nedir? Sohbet sırasında, iletişim süreci, sen bir şey söylersin o sana cevaben bir şey ama bazı kimselerde bunu seziyorum. Yani sen sürekli bir şeyler söylüyorsun kendinden bir şeyler bahsediyorsun, yaptığın çalışmalardan bahsediyorsun ama dönüp o sana bir şey vermiyor. O bilgi saklıyor. Bu da insanda şey uyandırıyor yani rahatsızlık uyandırıyor” (A10).*

Saklambaç oyununun, akademik örgütlerde son yıllarda en sık rastlanan politik taktiklerden biri olduğu söylenebilir. Özellikle akademik alandaki kadro atamaları ve görevde yükseltmelerin de etkisiyle yayın süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan bir oyundur. Akademisyenlerin söylemlerinde de görüldüğü gibi, alanda daha çok yayın türünde yapılan çalışmalar, gidilecek kongreler, alınacak eğitim kursları katı bir şekilde saklanmakta ve paylaşılmamaktadır. Bu oyunun oynanma nedeni olarak güvensizlik ve stratejik hamle kavramları vurgulanmaktadır. Bazı akademisyenler tarafından, saklambaç oynayan bireylerin zarar gördükleri bir yaşantının sonucu bu şekilde davranmayı içselleştirdikleri ve bu oyunu bir tedbir olarak kullandıkları ifade edilirken, bazı akademisyenler ise bu davranışın tamamen stratejik bir hamle olduğunu ve rekabette öne geçmek, kadro kapmak ya da görevde diğerlerinden önce yükselmek, aynı düzeydeki meslektaşlarının önüne geçerek bir güç elde etmek için bu oyuna başvurulduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu oyun sonucunda olumsuz informal iletişim biçimi olarak tanımlanan dedikodu yoluyla iletişimin ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Bu bağlamda akademisyenler arası iletişim ve etkileşimin zarar gördüğü, ortak çalışmaların sayısının azaldığı ve örgütte bireyselliğin ön plana çıktığı söylenebilir.

#### **4.3.5. Güvence Oluşturma Oyunları**

Güvence oluşturma oyunları bireylerin bir durum ya da problem karşısında kendilerini garantiye alacak davranışlar sergilediği, stratejik kaynaklara sahip olmaya çalıştığı ya da örgüt içinde yasal dayanaklar oluşturarak kendilerini korumaya aldıkları

oyunlar olarak tanımlanmaktadır. Bu oyunlardaki temel nokta bireylerin öngörülü olarak karşı tarafa herhangi bir koz vermeyecek şekilde stratejiler kullanmasıdır. Genellikle hesaplanarak ve incelikle planlanarak uygulamaya geçirilen oyunlar oldukları söylenebilir. Akademik örgütlerde üstlerin keyfi tahakkümlerini önlemek ve astların verilen görevleri yerine getirmelerini sağlamak için hem üst hem ast konumundaki bireyler tarafından oynanan oyunlardır. Bu araştırmada stratejik direnç, stratejik tercih, resmiyet, ajan ve tamamen duygusal oyunları, güvence oluşturma oyunları kategorisi altında tanımlanmıştır.

#### **4.3.5.1. Stratejik Direnç Oyunu**

Stratejik direnç oyunu, resmiyet oyununun ast konumdakiler tarafından oynanan versiyonudur. Bu bağlamda tahakkümün tersi olarak, bir savunma oyunu olduğu söylenebilir. Üst yönetim ya da üst düzeydeki bireylerin, kendilerinden yasa ve yönetmeliklerde belirtilen görevler dışında bir istekte buldukları zaman bunu reddedebilme ve bu reddetmeye ilişkin yasal dayanak oluşturabilme üzerine oynanır. Buradaki amaç, bireylerin üst yönetimin isteklerine karşı gelme sonucu, karşılaşılabilecekleri yaptırımlara yönelik kendilerini yasal bir kalkan altında korumaya almaktır. Ancak bu oyunun sonucunda, istenilen işin niteliği, aciliyeti ya da üst düzeydekilerin reddedilmeye yönelik tutumuna bağlı olarak, informal yaptırımların uygulandığı görülmektedir.

*“Yönetim süreçleri önemli mesela ben fakülte kuruluna girmedim. Yani temsilci olarak ne yönetim kurulu ne fakülte kurulu hiçbir kurulda görev almadım. Psikolojik olarak ve fiziksel olarak geri çekildim. Yani reddediyorum ve bir kere reddedersin, iki kere reddedersin, üç kere reddettiğin zaman ondan sonra bir daha sana böyle bir teklifle gelmezler. O zaman ne yapıyorsun sen, otomatik olarak otoritenin gücünü indirmiş oluyorsun. Yani bir iki üç... Bakarım ederim demek yok... Ne demek istiyorsan açıkça karşı tarafa bunu söylemeniz gerekiyor” (A9).*

*“Burada bir yere gitmek istiyorsanız, önce anabilim dalı başkanından izin alacaksınız, sonra bölüm başkanından izin alacaksınız, ondan sonra gideceksiniz. Böyle bir uygulama çıkarttılar. Yani her zaman anabilim dalı başkanı olmayabiliyor. Bazen anlık şeyleriniz oluyor. Mesela yani bugün yazı*

*geliyor, yarın gitmeniz gerekiyor; ama diyor ki yani beş gün önceden bize haber ver. Her şey beş gün önce olmuyor. Dolayısıyla yani bazen tam izin yazacaksınız, işte anabilim dalı başkanı yok, bölüm başkanına gidiyorsunuz, bölüm başkanı diyor ki anabilim dalı başkanı. Arkadaş ben gitmek zorundayım diyorsunuz. Bu art niyetli kullanıyor yani seni kontrol etmek amaçlı kullanılıyor. Yani sen diyor benim diyor haberim olmadan dışarı bile çıkamazsın, ben senin yöneticimim. Böyle bir havaya girdikleri zaman, otomatik olarak tepki ortaya çıkıyor. Tepki de yasal çerçevede nedir? Ben bundan sonra dilekçemi yazarım, bölüm sekreterine veririm, bölüm sekreteri size getirir. Benim sizin kapınıza gelip dolaşarak imza atturamam. Böyle bir yetkiniz de yok. O zaman biz de imzalamayız dediler. Ben vereyim, siz imzalamayınız dediğim olmuştur. Yani bireysel olarak hakkım. Ha ne oldu, yani ben de sekretere verdim, bitti. Bir kez işleme koymadılar, yurtdışına gittim, dekanlıkta iş varmış, arada şikayet etmişler ama hiçbir şey yapamadılar. Böyle durumlarda şuna dikkat etmen gerekiyor yani yöneticiye koz vermeyeceksin. Suçlu duruma düşecek bir eylem ve davranışın olmaması gerekiyor” (A9).*

*“Dekanınızdan böyle bir şey gelirse ya da dekan yardımcısından böyle bir şey gelirse bunu mevzuat çerçevesinde ifade etmeye çalışıyorsunuz çünkü yasal bir prosedüre dayanmanız gerekir ya da en azından işi yapmayacaksanız, resmi görevlendirme talep ediyorsunuz anlatabiliyor muyum? Yani informal bir iletişim sizi rahatsız ediyorsa, formel yani resmi iletişim kanalına geçerek bu işi... bu güç ilişkisini formel çerçevede ve en azından resmiyette değerlendirerek kendinizi en azından yasal olarak da korumaya çalışıyorsunuz. ...Aynen böyle bir şey yaşadık bir öğretim üyesi alımı sürecinde. Böyle bir şey oldu akademik ve liyakat çerçevesinde kalmak koşuluyla bilimsel ve etik değerleri dikkate alarak o işi yasal prosedürleri çerçevesinde reddetmeyi ve olumsuzlamayı tercih ettim. Bölümümüze böyle bir başvuru oldu, bir yardımcı doçent kadrosu çıktı. Akademik olarak yeterli olmayan bir dosyaydı, ben de bu dosyayı akademik liyakat çerçevesinde, etik ilkeler çerçevesinde ve yasal hakkımı dikkate alarak reddetmeyi tercih ettim. Informal olarak bu dosyanın geçmiş olmasının daha iyi olabileceği bir şekilde vurgulandı, yani informal olarak bir telkin geldi yani” (A8).*

*“Ama bu yaptığım şeyden dolayı birisi haksızlığa uğrayacak ya da zarar görecekse onu kimse yaptırılmaz bana. Bunu yapmadım da yani. Sınav programlarıyla ilgili öyle bir şey oldu. Sınav programını yapmayı reddettim başkaları yaptı mesela” (A13).*

*“Yönetimden olan hocalarımdan ben bu şeyi görmedim ama yönetimden olmayıp da hoca olarak, sırf hoca olmaktan kaynaklı bu işi yaptırmaya çalışanları gördüm, bunları da yönetime bildirdim. Bu işi yapmadım, net bir şekilde. Bir üst makama gittim ya da onun üstüne neyse artık ve gittim dedim ki böyle böyle bir durum var, bakın dedim bu devletin işiyse yaparım kayıtlı iş ne olacak, ama bireysel bir iş, kişinin bireysel işi, makalesi... neyse işte. Ben bunu yapmam ve yapmadığımı da size söylüyorum, bana bu konuda baskı gelirse haberiniz olsun yapmayacağım dedim. Bunu yaşadım ve dedim yani” (A3).*

*“Diyelim ki rektörlük birisinin alınmasını istiyor. Rektör şöyle demişti: “bu adam alınacak”. Ama siz o kişinin o kadroya layık olmadığını düşünüyorsunuz. Dolayısıyla rektörlükle konuşursunuz, dersiniz ki, evet sizi anlayabiliyoruz yani sizden isteyenler var ama bunun bu özelliği var. İşte şurada şunun şu özelliği dururken bunu buraya koyma şansımız yok. Çok ısrar ederse, o zaman teşekkür edersin. Her zaman şunu söyledim, “siz rektörsünüz, beni görevden alabilirsiniz, buna saygı duyarım çünkü beni atayan sizsiniz, ama ben bunu almayacağım”. Mesela olmuştur öyle birkaç örnek... Zaten basına da çıkıyor zaman zaman, mahkemeye de gidiyor arkadaşlar. Mesela birisi, çok üst yerlerden birisinin adamıdır, gelecektir, almamışızdır. Mesela bize şunu demişlerdir işte sürüneceksin, bilmem ne olacaksın, ondan da keyif alırız, sürünmekten de keyif alırız yani yaptığın iş doğruysa ve uygulamaya inanyorsanız, yani x kişisine kadro vermemekte haklıysanız, dışardan birisi içerden birisinin yerine gelmeye çalışıyorsa, o konuda direnç gösterin. N olur? en fazla yönetimden ayrılırsınız. O da dünyanın sonu değildir, o sizi yüceltir” (A4).*

Akademik örgütlerde akademisyenlerin yurt içi ya da yurt dışı görevlendirmelerini onaylamak gibi yasal haklarının dikkate alınmaması, yüksek unvandakilerin avantajına olacak şekilde ders dağılımlarının gerçekleştirilmesi ya da ders ve sınav programlarının hazırlanması gibi haksız uygulamalara yönelik istekler, makalenin düzenlenmesi ya da yabancı dilde çeviri gibi kişisel işlerin dayatılmasına

yönelik durumlarla karşılaştığında oynandığı söylenebilir. Oyunun oyuncuları akademisyenler, mevzuattaki maddeleri, ilgili yasaları, resmi kaynakları kanıt olarak kullanarak bu usulsüz istekleri reddettiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bazı akademisyenler her ne kadar yasal dayanaklar çerçevesinde hareket etseler de, informal olarak görevi talep eden akademisyenler tarafından cezalandırıldıklarının altını çizmişlerdir. Dolayısıyla informal ilişkilerin daha yoğun yaşandığı akademik örgütlerde, resmiyetin arkaya alınmasının, özellikle üst yönetimdeki, karar verme yetkisinde olan ya da yüksek unvana sahip akademisyenler arasında çok fazla geçerliliğinin olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda görevin yerine getirilmesi yasal çerçevede engellense bile, informal yaptırımların engellenemediği vurgulanmaktadır.

#### 4.3.5.2. Stratejik Tercih Oyunu

Ast konumunda olan veya örgüt içi ya da dışı farklı kanallardan beklentisi olan bireylerin, endişe ve kaygıya bağlı olarak vereceği kararların stratejik olarak en kazançlı kararlar olmasına yönelik oynanan bir oyun türüdür. Bu oyunda yapılacak her davranış, atılacak her adım ve söylenecek her kelimenin titizlikle seçilmesi, örgütte yer alan her bireye potansiyel üst ya da yönetici gözüyle bakılması ve buna göre kararlar alınması, davranışlar sergilenmesi amaçlanır. Bu oyundaki temel düşünce, “ya bir gün karşıma çıkarsa...” önermesidir. Bu oyunun oyuncuları, ilerde bir gün yaptıkları herhangi bir davranışın faturasının, yaşamlarına olumsuz bir şekilde yansıma ihtimalini ortadan kaldırmayı planlarlar. Bu ihtimalin yarattığı kaygı neticesinde, bireyler her hareketlerini hesaplayarak ve stratejik tercihler yaparak gerçekleştirirler. Stratejik tercih oyunu uzun vadede oynanan, sabır ve kararlılık gerektiren bir oyun türüdür.

*“Araştırma görevlisi olarak girdiniz, iyi ihtimal şunu düşünüyorsunuz: hoca yani yüksek lisansta jürime gelir, doktorada karşıma çıkar, yeterlilikte karşıma çıkar mı acaba? Doçent olacağım zaman bu hoca benim dosyama ne yazar? Bunlar hep birleştiği zaman, düşünceleri davranışları... davranışları o derece şekillendiren sınırlayan kısıtlayan şeyler oluyor. Bazen de mesela öğrenciler... bizim enstitüde belirli sayıda öğretim üyesininiz sırayla tercih ediyorlar. Niye tercih ediyor? Şunu düşünüyor öğrenci, akademik olduğu kadar akademik olmayan sebepler çıkabiliyor. Akademik sebeplerden kiminle iyi tez yazarım kim bana daha fazla yardımcı olur kim alanda daha iyi? Diğer şeyler ise, yeterlilikte*

*karşıma kim çıkar? Yeterlilikte karşıma kim çıkarsa onu danışman olarak yazmamda fayda var, diye düşünüyor öğrenci” (A12).*

*“Gücü çevre anlamında da düşünebilirsiniz, mesela çok iyi dışarda iş yapan, kamuyla çok iyi iletişim içinde olan, kamu kurum ya da kuruluşları özel kuruluşlarda çok iyi projeler yürüten hocalar var işte bu bir güç bu çevrede. Yani öğrencisine iş bulmada yardımcı olabilecek bir güç, öğrencisine referans olabilecek bir güç. Bu gücü öğrenci gördüğü zaman, hani öğrenci sizi akademik olarak daha güçlü ve tercih edilebilir olarak görüyor, danışmanlığına ya da jürisine sizi yazar, çünkü ona daha fazla destek ve yardımcı olabileceğinizi düşünüyor” (A8).*

*“Ben de yaptım... Doktora eğitimim sırasında alabileceğim en yüksek ders sayısında ders almaya çalıştım çünkü almadığımda uzattığımda benim yerime başkalarının gelebileceğini biliyordum, bunu düşünüyordum ve bu nedenle bir an önce bitireyim diye uğraştım” (A10).*

*“Yönetimden korkarız biz. Dolayısıyla onun etrafındaki kişilerden de korkmaya başlıyoruz ve bu korku da işte beraberinde bu her işi yaptırma şeyini getiriyor yani her işi yaptırabilme gücünü getiriyor yönetimde olmasa bile. Neden korkuyoruz o kişilerden? Ya şöyle aman şeyin kulağına kötü bir şey gitmesin bizim hakkımızda. Laf taşır, bizim hakkımızda kötü bir şey demesin dekanlığa işte. Ee bir de şey var tabi, araştırma görevliliğinde de 33a, 50d gibi kadrolar olduğu için, hani sözleşme zamanı kötü şeyler gelmesin aklına hocanın diye hesap yapıyor” (A2).*

Akademik örgütlerde, lisansüstü tez bitirme, yeterlilik ya da doçentlik jürilerine kim gelir, akademik süreçte daha çok kim yardımcı olur, iş bulma, bağlantı kurma, referans olma konusunda kim tercih edilmeli, doktora süreci en hızlı nasıl atlatılır, yönetime yakın olanlarla iyi geçinmezsem başıma neler gelir gibi düşüncelerin yönlendirdiği davranış türleri olarak stratejik tercih oyunu ortaya çıkmaktadır. Akademisyenler kendileri için en yararlı ve geçerli tercihi yapmak yerine kaygıların belirlediği rasyonel tercihlere yöneldiklerini belirtmişlerdir. İfade edilen en büyük kaygı, gelecekteki bir tarihte yüksek unvandaki akademisyenlerin belirli kurullarda karşılıklarına çıkarak kadroda yükselmelerini engelleyebilecekleri ya da zorluk

çıkabilecekleri yönündeki algıdır. Dolayısıyla akademisyenlerin bu aşamada kabul görmek ve zorluk yaşamamak adına kurum içerisindeki davranışlarını, iletişim ve etkileşim süreçlerini yeniden düzenledikleri görülmektedir. Bu bağlamda göze girme oyununun da, bu oyunla birlikte oynanmaya başlandığı söylenebilir.

#### **4.3.5.3. Resmîyet Oyunu**

Resmî ve resmîyet kavramı, genellikle devlete ait olan, devletle ilgili, devletin öngördüğü şekilde yapılan anlamına gelmektedir. Özelde ise samimi olmayan, soğuk ve ciddi anlamındadır. Örgütlerde resmîyet kavramı özellikle ikili ilişkilerde daha çok kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen, soğuk ve sevimsiz bir cezalandırma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Resmîyet oyunu, genellikle üst konumdakilerin informal ilişkilerle ya da ricayla yaptırmadıkları görevleri, formal yoldan yasal prosedürlere dayandırarak yaptırmayı öngördükleri bir oyundur. Bu oyun özellikle ast konumdakilerin, verilen bir görevden kaçındıkları ya da informal ilişkileri suiistimal ettikleri noktada oynanmaktadır. Üst konumdakileri bu oyunu oynamaya iten temel düşünce, yazılı tebliğ edilen yani resmîyete dökülen bir işin ciddiye alınarak yapılmasıdır ve aynı zamanda verilen göreve ilişkin sonrasında suiistimal edilme ihtimaline karşı yazılı bir kanıt oluşturulmasıdır. Bazı durumlarda üst konumdakilerin, örgütün amaçlarına hizmet etmeyen ya da devlete ait olmayan bir işi, diğer bir ifadeyle kendi özel işlerini de bu yöntemle yaptırmayı tercih ettikleri görülmektedir.

*“... niye yapılmadığını niye bu işlemin yerine gelmediğini sorgularım kendisiyle ve karşı çıkıyorsa bunun en doğru yolu bence yazılı olarak tebliğdir.*

*Yapılmıyorsa bu sefer yazılı tebliğe dökersin ki resmîyete iyice otursun. Yapmak istemiyorsa da dolayısıyla elinde en azından yapmadığına dair bir kanıt olsun ki işte ilerde bir problem yaşayacağın zaman hani resmi evraklarla daha rahat hareket edebilirsin. Niye olmadı diye sorulduğunda, işte görevli bu kişiydi, görevi buydu gibi...” (A1).*

*“Doğru olan resmîyete dökmektir, çünkü karşı taraf bunu bazen suiistimal edebiliyor” (A14).*

*“Mesela ilişkilerimize dayalı yaptırmaya çalıştığımızda bu dediğimiz sıkıntıları yaşadık. Bu sıkıntıları çözmek adına da üstlerimize bildirip onlardan da resmi kanallardan görevlendirme istedik. Böyle yaptırmak en iyisi” (A3).*



*“Bir kez yaptı uyarırım, ikinci kez de aynı şekilde devam ediyorsa bundan sonra her şeyini yazılı isterim. Yazılı istersem bundan sonra ona karşı kullanacağım bir koz olur, ortaya çıkar, elde ederim. Ben ondan böyle böyle bir şey istedim, böyle yaptı, sonra ona şöyle bir uyarı yazdım, hâlâ böyle devam ediyor, bu nedenlerden dolayı bundan kurtulmak istiyorum diyebilirim” (A9).*

Resmiyet oyununun, görevi suiistimal eden astlara karşı yasal bir dayanak oluşturmak adına oynanan bir tahakküm oyunu olduğu ve bu oyunun akademik örgütlerde daha çok araştırma görevlilerine yönelik oynandığı söylenebilir. Bazı akademisyenler, ikili ilişkilerdeki samimiyete ya da ricaya dayalı olarak bir görev verdikleri zaman, çoğunlukla bu durumun suiistimal edildiğini, yapılmadığını ya da geciktirildiğini, bu nedenle ufak ya da geniş çapta her tür görevi, belirli bir resmiyet çerçevesinde sunarak, görevin ciddiye alınmasını ve yapılmasını garantilemeyi amaçladıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle genellikle yönetici konumundaki akademisyenlere durumu bildirip, onlardan görev verdikleri kişinin adına resmi görevlendirme talep ettiklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu oyunun oyuncularının, resmi görevlendirmeler ve yazılı tebliğlerle görevin suiistimal edilme ya da bir problem yaşanma ihtimaline karşı yasal bir dayanak, bir kanıtlarla kendilerine güvence altına almaya çalıştıkları söylenebilir.

#### **4.3.5.4. Ajan Oyunu**

Bireyin belirli amaçlara yönelik istihbarat toplamak için çeşitli ortamlarda farklı kimliklerle bulunmasına yönelik oynanan bir oyundur. Bu oyunda ajan rolündeki birey, amacına göre örgütün, başkalarının ya da bizzat kendi hesabına gizli olarak çalışan kişidir. Bu oyundaki amaç, bireyin kimliğini gizli tutarak kendisi, adına çalıştığı kişi ya da kurum için yararlı olabilecek bilgilere ulaşmak, bilgi toplamak ya da mevcut durumu kendi lehine çevirecek hamlelerde bulunmaktır. Ajan oyunu, örgütte yer alan her düzeyden bireyin oynayabileceği bir oyundur. Oyundaki risk unsuru, elde edilecek istihbaratın niteliğine ve bireyin kimliğinin ortaya çıkma ihtimaline bağlı olarak değişmektedir.

*“Diyelim ki dekansınız. Bir bölüm başkanı atanacaksa naparsınız, kendinize yakın, dediğinizi yapacak bir bölüm başkanı bulmaya çalışırsınız. Bunun için de doğal olarak yapmanız gereken şey, ya o komisyonlara bir takım şeytanın*

*avukatı bulup sokacaksınız, yönlendirmesi için toplantıyı, ki bunlar yapılır” (A14).*

*“Genelde sorun yaşamamak için insanları iyi takip ederim. Nasıl davrandıklarını, nelere kızdıklarını, nelerin sorun yaratabileceğini... her ortama girerim... önceden bazı bilgiler toplarım, etrafı iyi gözlemlerim” (A12).*

*“Bir sorun olduğu zaman ben gider yüz yüze görüşürüm. Gerekirse ilk önce niye böyle oldu diye bir araştırırım, öğrenirim, bana özgü bir şey mi, sırf bana mı yapılıyor bölümde böyle bir haksızlık, yoksa başka şeyler de var mı? Ona göre davranırım” (A9).*

Akademik örgütlerde ajan oyunu öncelikli olarak akademisyenin kendi koşullarını iyileştirmek, örgütte anlaşmazlıklara ilişkin ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek adına ortamlara girmesi, toplantılara ya da çeşitli etkinliklere katılması, diğer çalışanları gözlemlemesi, örgüte ve diğer çalışanlara yönelik çeşitli bilgiler toplası şeklinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, bireysel çıkarlardan çok örgütte huzurun sağlanması ve problemlerin çözüme ulaştırılması ya da problemlerin ortaya çıkmasının engellenmesi için oynanan bir oyun olduğu düşünülebilir. Diğer tarafta ise dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, anabilim dalı başkanı gibi görevlere getirilecek akademisyenlerin belirlenmesi adına bazı bireyleri toplantılara, etkinliklere göndermek ve bu ortamları yönlendirmelerini sağlamak amacıyla oynandığı söylenebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde ise, üst yönetimin istediği bireyleri göreve getirmek ve bir ekip kurmak adına, birliktelik oyunları kategorisinde yer alan kadrolaşma oyununun bir önceki adımı, kadrolaşma oyununa zemin hazırlayan ve bilgi sağlayan bir oyun olduğu düşünülebilir.

#### **4.3.5.5. Tamamen Duygusal Oyunu**

Tamamen duygusal oyunu, örgütlerde yer alan bireyler tarafından, maddi kazançlar elde etmeye yönelik oynanan bir oyundur. Bu oyundaki amaç, daha fazla para kazanmak, daha fazla donanıma, ekipmana sahip olmak ya da maddi karşılık bulabileceği daha fazla etkinlikte rol almaktır, yani kısacası daha büyük kaynaklara ulaşmaktır. Maddi kazançla birlikte birey, daha fazla güce sahip olacağını, bunun yanında kendini garanti altına alacağını düşünmektedir. Bu oyunda bireyin örgütte bulunmasındaki asli amacı maddi kazanç sağlamaktır. Dolayısıyla bu oyunun örgütte

yer alan bütün bireyler tarafından bazen örtük bazen de aleni bir şekilde oynandığına rastlanmaktadır. Bu oyundaki en büyük ödül yani kazanç genel anlamda kaynaklar ve kaynaklarla birlikte gelen güvencedir. Tamamen duygusal oyunu çoğunlukla, her zaman ihtiyacı olandan fazlasını talep eden bireyler tarafından oynanmaktadır.

*“Özellikle dersler konusunda çok olduğunu düşünüyorum yani şeyde normal öğretim derslerine burun kıvrıranlar bir anda formasyon derslerine ya da ikinci öğretim dersleri için içine girdiğinde, bir anda en çok ders vermek isteyen kişilere dönüşebiliyorlar. Çünkü işin ucunda para var. Ya da normal sınavlardaki gözetmenlikler, mesela kendimiz için konuşursak, burun kıvrıranlar formasyonda para geleceği için bir anda formasyon sınavı hesabına düşebiliyorlar” (A10).*

*“Mesela danışmanlıklarda. Herkes öğrencileri kendi almak istiyor yani. Özellikle işte derslerde gözüne kestirdiği, potansiyel gördüğü öğrencileri. Bir ara ÖYP’lileri herkes kendisi almak istiyordu çünkü kıymetliler. Bunun sebebi de işte bütçeleri. İlk zamanlarda bunun ayrımı çok yapıldı, yani yapıldı derken bu bir güç müdahalesine döndü özellikle danışmanlıklarda” (A2).*

*“Ders dağılımı toplantılarında öyle şeyler dile geliyor ki... Öyle böyle değil. Komik komik... kendini böyle bir an önce bir şeyler kapma yarışına sevk eden insanları görüyorsunuz ki yani akademisyen karakteri niteliğiyle hiç örtüşmeyecek davranışlar kendilerini bu alanlarda gösteriyor. Nerden ne para geliyorsa oraya dahil oluyorlar.” (A11).*

*“Genellikle şu tip şeylerden ötürü insanlar biraz dışlanır, eleştirilir, arkasından konuşulur. Mesela ders paylaşımında daha fazla ders alıp, daha fazla ders ücreti alır ya da gece dersi çok alıp gündüzünü almaz. Gece dersini alır mesela gündüzler daha az para getiriyor çünkü, mesela ölçme dersinin gecelerine girer, gündüzünü hiç almaz. Genelde bu tip şeyler, maddiyat, mesela formasyon dersleri...” (A7).*

Tamamen duygusal oyununun, akademisyenler arasında daha fazla ders alma, özellikle ücreti fazla olan akşam derslerini ya da formasyon derslerini talep etme, bütçesinden dolayı ÖYP’li araştırma görevlilerinin danışmanlığını alma gibi alanlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu oyuna, fakülteadaki normal süreçlerde gönülsüzce

yapılan sınav gözetmenlikleri, ortak çalışmalar ya da ders asiste etme gibi görevleri olan araştırma görevlileri cephesinde, sınav başına ücret ödenen formasyon sınavlarında ya da araştırmacı, bursiyer olarak projelerde çok istekli olarak bulunmaları şeklinde rastlanmaktadır. Bu bağlamda ekonomik kaynakların akademik örgütlerde de önemli bir motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir. Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik konjonktür ve akademisyenlerin geldikleri sosyo-ekonomik taban ele alındığında, bu tür oyunların akademik örgütlerde görülmesi bu anlamda şaşırtıcı kabul edilmemektedir.

#### **4.3.6. Birliktelik Oyunları**

Örgütlerde bireylerin karşılıklı yarar sağlamak ya da bir araya gelerek güç odağı olmak adına oynadıkları oyunlar birliktelik oyunları olarak tanımlanmaktadır. Bu oyunlar bireylerin bir araya gelerek gruplar, klikler, ekipler oluşturdukları ya da karşılıklı pazarlığa dayanan bir alış-veriş içerisinde buldukları ve bu sayede rollerin ve güç odaklarının belirlendiği oyunlardır. Bu oyunlardaki temel nokta, tarafların sorumlulukları açık ve net olarak tanımlanmadığı için karşılıklı güven ilişkisine dayalı bir stratejinin izlenmesidir. Tarafların birbirlerinden elde edecekleri faydanın miktarı ise bireylerin politik yeteneklerine bağlı olarak değişecektir. Akademik örgütlerdeki birliktelik oyunları her düzeyden akademisyenin oynayabileceği oyunlardır. Bu araştırmada birliktelik oyunları kategorisinde tanımlanan oyunlar; akademik pazarlık, ittifak ve kadrolaşma oyunudur.

##### **4.3.6.1. Akademik Pazarlık Oyunu**

Pazarlık kavramı buradaki anlamıyla tarafların kendileri için en elverişli durumu karşılıklarına kabul ettirmek amacıyla yaptıkları görüşmeler olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütte oynanan pazarlık oyunu ise bireylerin karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir anlaşmaya varmaları olarak tanımlanabilir. Karşılıklılık normuna (Gouldner, 1960) dayalı, yani iki taraf arasında aşağı yukarı eşit değerlerin değiş tokuş edildiği bir oyun olduğu söylenebilir. Taraflar kendilerine sağlanan fayda ölçüsünde olumlu ve istenilen davranışları sergilemeye gönüllü olacaklardır. Burada vurgulanması gereken husus, durumun şartları, kişilerin karakter özellikleri ve karşılaşılabilecek sonuçlara göre bu normun değişebilme ihtimalidir. Bu normun gerçekleşmesi temelde, bireye yapılacak bir yarar ve bunun sonucunda elde edilen kazançta bireyin ne kadar ihtiyaç

duyduğuna bağlıdır. Bu oyun Mintzberg'in (1984) tanımladığı *karşılıklı yarar sağlama* oyunuyla benzerlik göstermektedir. Örgütlerde akademik pazarlık oyununun, her düzeyde bireyin oynayabileceği türden bir oyun olduğu söylenebilir.

*“Şimdi ben önce şunun pazarlığını yaparım. Gerçekten bu işleri yapmak istiyor musun? Yetişmek istiyor musun? Eğer samimi, yapmak istiyorum diyorsa... ya insanların bireysel özellikleri... gerçekten tembel olabilirler. Kişilik özellikleri farklı olabilir. Ben birincil ilişkiler kurarım. Mesela benim asistanlarımın hepsi evime gelirler yemek yerler. Ondan sonra arabayı veririm. O yüzden kızdığım zaman yüzlerine söylerim. Bak bundan hiç hoşlanmıyorum. Kendinize çeki düzen verin diye derim. Bir iki kere uyarırım eğer hala aynı şekilde devam ediyorlarsa onlara bir daha görev vermem. Bu tercihinse o zaman yapmak zorunda değilsin derim. Çünkü neticede onun kişisel ve mesleki gelişimi için. O genellikle şöyle olur. Dönerler ve telafi ederler. Şu ana kadar şu olmadı: ben yapmak istemiyorum kenarda durmak istiyorum, diyen çıkmadı” (A12).*

Akademik pazarlık, akademisyenler arasındaki sözlü anlaşmaya dayanan bir psikolojik sözleşmeyi tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşme ise, birey ve içinde yer aldığı örgüt arasında karşılıklı, yazılı olmayan bir takım beklentilerdir. Akademik pazarlık oyunu akademik örgütlerde çoğunlukla yardımcı doçent ve üstü unvana sahip akademisyenlerle, bu öğretim üyelerinin asistanlığını yapan araştırma görevlileri arasından oynanmaktadır. Bu oyunda öğretim üyesinin asistanından beklediği bağlılık, dürüstlük, örgütün ve verilen görevin kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi davranışlarken, diğer tarafta araştırma görevlisinin, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine bilgi, yetenek ve sorumluluklarını geliştirme fırsatı verilip verilmediği, olumlu iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri olduğu görülmektedir. Bu noktada yapılan pazarlık, her iki tarafın kendi sorumluluklarını yerine getirdiği ve beklentileri karşılandığı sürece devam etmektedir.

#### **4.3.6.2. İttifak Oyunu**

İttifak kavramı, bireylerin ortak bir amaç için güçlerini birleştirdikleri bir anlaşma, uyuşma halidir. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde yer alan bireyler de, bazı durumlarda bir araya gelerek ortak bir eylemde bulunmayı tercih ederler. İttifak oyunu, örgütte yer alan, farklı konumdaki ve aynı hedef çevresinde birleşen bireylerin

birbirlerine bağlanarak amaçlarını gerçekleştirmek üzere birlikte hareket etmelerini, diğer bir ifadeyle sosyal bir ilişki yoluyla kendilerini destekleyecek bir ittifak ağı oluşturmalarını tanımlayan bir oyundur. Bu oyunda genellikle tarafların karşılıklı yarar sağlaması beklenir. Bu karşılıklı yarar sayesinde rollerin belirlenmesi ve güç odaklarının oluşturulması gerçekleştirilir. Karşılığın ne zaman ve ne şekilde alınacağı belirsizdir. Bu yükümlülük yazılı ve sözlü olarak tanımlanmadığı için tamamen güven ilişkisine dayanmaktadır. Verilen ya da alınan her zaman eşit olmamasından dolayı, hangi tarafın ne kadar alacağı bireylerin politik yeteneği ile belirlenmektedir. İttifak kavramı daha çok bağlanma, bağlaşma kavramlarıyla açıklanmaktadır. Yani köken olarak birlik ve beraberlik için bir araya gelen dost birliklerine göndermede bulunur. Ancak örgütlerde ortaya çıkan ittifak oyununda bir araya gelen ve ittifak oluşturan bireylerin her zaman bir dostluk içerisinde bulduklarından söz edilemez. Bu oyun alanyazında Vecchio (1988) ve Mintzberg (1984) tarafından tanımlanan *koalisyon oluşturma* ve *ittifak kurma* oyunlarıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla burada karşıt bireylerin bağlaşmadan ziyade, belirli bir amaç için belki de geçici bir süre bir araya gelmelerini itilaf, anlaşma kelimesinin daha iyi karşıladığı söylenebilir. İttifak oyunu için iyi bir politik yetenek gerekmektedir ve bu oyun genellikle karşılıklı menfaat süresince devam etmektedir.

*“Çok kurumsallaşmış bir üniversitede, fakültede, her bir anabilim dalı onlarca öğretim üyesinden oluşan... Yani 30 tane öğretim üyesi olsa, 15 tanesi profesör olsa, o zaman bir güç odağı oluşturabilir belki ama onun oluşabilmesinin sebebi de yine üst yönetimin beklentileridir. Neden? Orada 15 tane profesör varsa, onu kimse karşısına almak istemez rektörsen. Mesela tıp fakültesi varsa üniversitede, tıp fakülteleri genellikle hoca sayıları üniversitenin yarısını kaplar, hani toplam 1200 öğretim üyesi olsun 600’ü tıp fakültesinde olur. Bir anabilim dalında 5 tane profesör olur, işte yardımcı doçentler, asistanlar olur. Şimdi o anabilim dalını kimse gözden çıkaramaz, çünkü seçim olacak, oy alacaksınız bu insanlardan. Altında çalışan bir sürü insan var, anabilim dalı başkanla birlikte hareket ettiğinde onu zor duruma düşürebilecek bir sürü akademisyen var. Tehlikeli görür ve uzlaşmaya çalışır” (A7).*

*“Ama makale yazma sürecine geldiğimizde olayın rengi biraz daha değişiyor. ...kurduğu arkadaşlıklar dostluklar buna bağlı olarak değişebiliyor. Ortak*

*makale yazma sürecine giriyorsa eğer kişi, bu işte ehli olan ehil olan kişilerle arkadaşlık kurmayı yeğleyebiliyor. Biz bunu dışardan somut bir şekilde gözlemleyerek bu arkadaşlıkların çok uzun vadeli olmadığını görüyoruz. Yeni bir makale yazma döneminde başka bir yöntem alanında ya da başka bir literatür alanında uzman kişilerle bir güç alanı oluştuğunu görüyoruz” (A5).*

*“Siyasi ya da politik açıdan düşünceleri birbirine yakın insanlar arasında da bence gruplaşmalar oluyor. Bunlar kendi arasında bir güç grubu olabiliyorlar. Sayısal çoğunluk oluşturduklarında karar alma süreçlerini etkileyebiliyorlar” (A15).*

*“Yani rakip göstererek kişileri, bölümdekileri birleştirme yöntemi benimseniyor daha çok. A bölümü şöyle yapmış, böyle yapacakmış, güçlülermiş, biz de böyle yapmalıyız gibi şeylerle... o bölüm fiziksel donanımları elde edip başka çalışmaların içerisine girebiliyor bu sayede” (A4).*

*“Sunı gerilimler yaratılır, klikleri bir arada tutmak için. Gruplaşmalar vardır, hepsinin de etki alanı vardır. Hepsi politik hamleler yapar, güç oyunları diyebileceğimiz şeyler yapar. Bu grubu bir arada ve zinde tutmak için sunı gerilimler yaratıldığına çok şahit oldum. Aslında ortada gerilim olacak bir durum yoktur ama doğrudan hiyerarşide biraz üstte bulunan, olayı kontrol eden, oyunu kontrol eden, kuralları belirleyen kişi biraz gerer ortamı, bir bahane bulur. Hani bakın bir arada durmalıyız, iyi olmalıyız, diri olmalıyız gibi slogan var ya onun gibi bir ortam yaratır. İnsanları heyecanlandırır. Hani bu şekilde güç oyunlarının da ortaya çıktığına şahit oldum” (A7).*

Akademisyenlerin söylemlerinden yola çıkarak akademik alanda oynanan ittifak oyununun daha çok rektörlük seçimleri, yayın süreçleri, yönetim ve karar alma süreçlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütten ziyade bireysel çıkarlara hizmet ettiği söylenebilir. Rektörlük seçimi süresince kurulan ittifakların daha çok oy kaygısı gözetilerek kurulduğu, özellikle oy potansiyeli yüksek olan tıp ya da mühendislik gibi fakültelerin öğretim üyeleriyle bu süreçte yakın ilişkiler içinde bulunduğu, seçim sonrasında elde edilen sonuca göre bu ittifakın sürdürüldüğü, rektörü destekleyen akademisyenlerin ekibe dahil olduğu ya da olumsuz nedenlerden dolayı bu ittifakın parçalandığı ifade edilmektedir. Yayın süreçlerinde oynanan ittifak oyunu ise

oyuncuların bu süreçte en fazla yarar sağlayabilecekleri akademisyenlerle bir araya gelmesini tanımlamaktadır. Genellikle bu ittifakın çalışma bittiğinde kendiliğinden çözüldüğü, yeni bir yayın sürecinde yeni bir ittifakın oluştuğu belirtilmiştir.

Akademisyenlerin ittifak oyununa yönelik ifade ettikleri bir diğer nokta ise rakip göstererek ittifak oluşturma ve suni gerilimler yaratmadır. Rakip göstererek ittifak oluşturma, özellikle fakülteadaki bölümler arasında sıklıkla gözlenen bir stratejidir. Buradaki amaç, mevcut olan bir rakibi öne sürerek, örneğin eğitim fakültesi için düşünüldüğünde eğitim bilimleri bölümüne karşı ilköğretim bölümünü rakip olarak göstermek ya da hayali bir rakip yaratarak, örneğin eğitim bilimlerinin rekabetle ilgili bir mücadelesi olmadığı halde ilköğretim bölümüne bunun böyle yansıtılması, bölümlerin kendi içlerinde sıkı bir ittifak oluşturmalarının sağlanmasıdır. Böylece bölüm içerisindeki kişisel çatışmaların, ortak çıkarlar kaygısına dönüştürülmesi sağlanmaya çalışılacaktır. Dolayısıyla bu oyunun, bölümün kendi içinde gelişmesi için bir motivasyon aracı olarak kullanıldığı söylenebilir. Suni gerilim yaratma ise, aynı şekilde üst yönetimdeki bir akademisyenin sanal problemler yaratarak fakülteadaki grupların, heyecan ve motivasyonu içselleştirmelerini, birlikte hareket etmelerini, ortak çıkarlara, diğer bir ifadeyle örgüt çıkarlarına yönelmelerini sağlamaktır.

#### **4.3.6.3. Kadrolaşma Oyunu**

Kadrolaşma kavramı, özellikle kamu kurumlarına personel alımında nesnel ölçütlerin olmadığı bir ortamda, kurum içerisindeki değişik grupların örgütlenmesine tolerans gösteren bir biçimde yasal olmayan seçimlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Kadrolaşma kavramı genellikle kayırmacılık kavramıyla birlikte anılmaktadır ve politik karar alma sürecinde, liyakatin dışlandığı örgütlerde sıklıkla görülen bir yozlaşma türü şeklinde ele alınmaktadır. Makamların kan bağı olan kişilerin yararına suiistimal edildiği nepotizm, eşlere ve yakın arkadaşlara ayrıcalıklı davranmayı öngören favorizm, politik tercihe yakınlığı ön plana çıkaran kronizm, partizanlık ve siyasi iktidarın müdahalelerini içeren daha ileri boyutta patronaj gibi kavramlardan beslenen kadrolaşma oyunu, kurumdaki kadroların oluşturulmasında karar verici olanların kendi çıkarları ya da siyasal iktidardakilerin beklentileri ve istekleri doğrultusunda, belirli kişilere iltimas tanınmasını içermektedir. Kadrolaşmadaki öncelikler tanıdık olmak, örgütlerde yaygın olarak rastlanan hemşericilik, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak ya da karar verici konumda olan bireyleri zamanında



desteklemiş olmak şeklinde sıralanabilir. Kadrolaşma oyunu bazen üst yönetimdekilerin güvenebilecekleri kişilerden oluşturduğu bir ekip olarak da tanımlanmaktadır. Burada vurgulanan nokta, bireylerin arasındaki güven duygusudur. Kadrolaşma oyunu örgütün en üst düzeyindeki bireylerin, çoğu zaman siyasal iktidar ve güçlü çevrelerle bağlantılı olarak ortaklaşa oynadıkları bir oyundur.

*“Araştırma görevliliğine bile alınırken birisinin yakını ya da birisinin tanıdığı olman seni ön plana çıkarıyor. Daha araştırma görevliliğinden başlıyor bu. Sana özel ilan çıkabiliyor. Nerdeyse bir tek adın yazılmayacak şekilde, yazılmamış şekilde ilanlar çıkıyor” (A10).*

*“Şu an mesela asistan alımında da ilk dörde girmesi gerekiyor. İlk dörde girmek demek zaten belli bir düzeyde başarı sağlanmış. Ee o zaman ya şey getirmeyeceksiniz, mülakat getirmeyeceksiniz. Mülakat olduğu sürece, bu diğer sınavlar için de söz konusu... yani doçentlik, işte yardımcı doçentlik atamaları, kadrolar kişilere çıkıyor yani. Yani böyle Türkiye’ye ilan edilen kadrolar değil yani. İşte isme çıkıyor maalesef. Bu da zaten orda bir takım güç oyunlarının döndüğünü gösteriyor. Kişiye kadro çıkartıyorsunuz yani, iş için kadro çıkartmıyorsunuz. Bizim şu alanda uzmana ihtiyacımız var gibi bir söylem yok ilan edilen kadrolarda. Bizim şu adama ihtiyacımız var diyoruz alıyoruz yani. O adama da niye ihtiyaçları var? İşte onun gibi düşünüyordur, ona problem çıkartmayacaktır..... oy verecektir ona...” (A14).*

*“Hani hangi bölümde neye ihtiyacımız var, buna çok bakılmaz yani iki tane öğretim üyesi dışardan tanıdığı birisini getirebilmek için yeni bölüm açar rektör. Mesela alakasız bir bölüm, iki tane hocayı getirebilmek için, bilmem ne işte çalışmış, x fakültesine onu sığdıramamış, kabul etmemiş o fakültenin dekanı, ihtiyacım yok demiş ya da arada bir sürtüşme olmuş, ben buna şahit oldum. Ama o iki kişiyi, o fakültenin dekanını ikna edemediği için, bilmem ne bölümü diye alakasız açıyor, o fakültenin altına yeni bir bölüm, oraya alıyor, bunu yapabiliyor yani. İstihdam politikası, doğrudan bu güç odaklarına bağlı, o kişileri getirtmek zorunda hissediyor kendini, akademik kaygılardan mı? Hayır. Ekip kuracak kendine, kendini sağlama alacak. O yüzden getirmesi lazım, çünkü ekip olmadan bu alanı muhafaza etmek çok zor, tek başına rektör de olsan, çünkü yetişemezsin yapamazsın yani bunun örneklerini gördük” (A7).*

*“Partizanlık var.. mesela neler var bunlar kişisel eğer kendi başlarına elde edemeyecekleri şeyler için gruplar halinde hareket edebiliyorlar. Bu grup ilişkileri, grubun çıkarlarına dönük olmaya başladığı noktada olumsuz sonuçlar da üretebiliyor o noktada işte partizanlık yapmak, eş dost kayırmacılığı yapmak, nepotizmle yüklenmek, akraba kayırmacılığını ön plana çıkarmak, düşünce ya da siyasi ayrımcılık yapmak, ondan sonra kendi fikirlerini ön plana çıkarmak, cinsel ayrımcılık yapmak... bunlar kurumları yıpratacak şeyler sadece üniversite için geçerli şeyler değil” (A8).*

Kadrolaşma oyununun, akademik örgütlerde en sık karşılaşılan oyunlardan biri olduğu ifade edilmektedir. Akademisyenlerin paylaşımlarından yola çıkarak, kadrolaşmanın özellikle araştırma görevliliği düzeyinde başladığı, Türkiye çapında ilan edilen kadroların aslında kişiye özel kadrolar olduğu söylenebilir. Akademik örgütlerdeki kadrolaşma oyununda öne çıkan noktalardan biri de, akademik liyakat ve bilimselliğin esaslarına göre alanda ihtiyaç duyulan bir uzmanın kadroya alınması yerine, alınmak istenen bir bireye yönelik uygun alanın bulunmasıdır. Akademisyenler tarafından bu oyunun oynanma gerekçeleri öncelikle üst yönetimin güvendiği, kendisine sorun çıkarmayacak, itaat edecek, bağlılık gösterecek ve zamanı geldiğinde oy verecek insanlardan bir ekip kurma isteği olarak ifade edilmiştir. Bir akademisyenin bu gerekçelere yönelik paylaştığı bir hikaye ise, farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

*“Üniversitede idari personel içerisinde çok yetkili, şimdi mevkiini söylemiyim, mesela örnek olsun diye söyleyelim, “personel daire başkanı” diyelim ki... rektör bir soru soruyor, bir gazetede haber görüyor, bir üniversitenin rektörü intihar etmiş... ya demiş bu neden böyle oldu sayın personel daire başkanı, neden intihar etmiş? Demiş ki, personel daire başkanıyla arası kötüymüş, o yüzden intihar etmiş sayın rektörüm! Şimdi bu.... çok önemli bir ikaz var orada rektöre. Aslında gerçekten de olay o. Personel daire başkanı değil, rektörün intihar sebebi, idari mali işler daire başkanının ihalelerde yaptığı usulsüzlükler yüzünden. Rektöre de imzaları attırılmış, başını yakmış. Şimdi bunu gören rektör ne yapacak, mecbur güvenilebileceği bir ekip kurmak zorunda, tek başına nasıl uğraşsın bir sürü ihale oluyor, şu oluyor, bu oluyor. Şimdi bu ekibi kurmak için de bu tip oyunlara ihtiyaç duyuyor. Personel istihdam politikasını doğrudan etkilemek zorunda, müdahale etmek zorunda. İhtiyaç var mıydı, yok muydu,*

*bunlarla... Bu ikinci planda kalıyor. Yapmak ister muhakkak, hani ben kötü niyetinden olduğunu sanmıyorum. Ama kendini güvenceye alabilmek için, ayakta kalabilmek için bu şekilde bir şey yapmak durumunda kalıyor” (A7).*

Paylaşılan bu hikayede vurgulanan nokta, üst yönetimdekilerin birincil çıkarlarının yanında örgütün çıkarlarını da sağlıklı bir şekilde sağlamak adına güvenilir çalışanlardan oluşturulmuş iyi bir ekiple bunun gerçekleştirilmek istenmesidir. Özellikle akademik örgütlerde çoğu zaman yasal dayanağı olmayan, etik kurallarla, bilimsellik ya da akademik liyakat ilkeleriyle örtüşmeyen uygulamaların her zaman kötü niyetlerle yapılmadığı yönünde farklı bir bakış sunmaktır. Dolayısıyla kadrolaşma oyununun, üst yönetimdekilerin kendi çıkarlarının yanı sıra örgütün çıkarlarını da gözetmek amacıyla, bazen de özünde iyi niyetli ancak kurallar çerçevesine oturmayan şekilde icra edildiği söylenebilir.

#### **4.3.7. Karalama Oyunları**

Örgütlerde oynanan karalama oyunları genellikle oyuncuların, hedef alınan bireylere yönelik küçümseme, aşağılama, gözden düşürme ve gruptan dışlama gibi stratejileri kullanarak oynadıkları güç oyunlarıdır. Güç oyunları içindeki en kaba ve kırıcı oyunlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki bireylerin karakter özelliklerinin, özel yaşantılarının, çalışma tarzlarının, performanslarının ve örgüt içindeki davranışlarının hedef alınarak, gözden düşürme ya da grubun dışına gönderme gibi stratejilerin uygulandığı oyunlardır. Akademik örgütlerde karalama oyunlarının, daha çok akademisyenlerin çalışma tarzları, yayınları, akademik alan içindeki davranışları ve buldukları konuma göre, her düzeyden akademisyen tarafından oynandığı görülmektedir. Bu çalışmada karalama oyunları kategorisi altında çamur atma ve dışlama oyunu tanımlanmaktadır.

##### **4.3.7.1. Çamur Atma Oyunu**

Belirli bir bireyi, belirli bir sebep neticesinde hedef alarak, çalışmalarını sistemli bir biçimde engellemeye çalışmak ve kişiyi huzursuz etmek adına yapılan, Türkçe literatüre mobbing kavramı olarak geçen eylemlerin bileşenlerinden biri, gözden düşürme davranışıdır (Tetik, 2010). Bu davranış türü tek başına, örgütlerde sıklıkla kullanılan bir güç oyunu olarak da ortaya çıkmaktadır. Burada tanımlanan adıyla çamur atma oyunu, bireyin etkili ya da güçlü olduğunu düşündüğü diğer bireyleri gözden

düşürerek değersizleştirmeyi amaçladığı bir oyun türüdür. Rakiplere ait en özel bilgileri kötü amaçla kullanmak ya da rakipleri çeşitli çeldiricilerle istenmeyen davranışlara sürüklemek yoluyla tuzağa düşürmek hedeflenir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bireyin bu tür oyunlarda kendisini dışarıda tutmasıdır. Çamur atma oyunu genellikle yetersizlik ve bununla birlikte ortaya çıkan kıskançlık duygusunun sonucunda, özellikle de ortamda dişe dokunur bir rakip olduğu durumlarda oynanmaktadır. Bireyin, diğerlerinin gözünde yetersizliğinin ortaya çıkmaması ya da elde etmek istediklerine güçlü ve başarılı gördüğü rakiplerinin ulaşabileceği düşüncesiyle bu oyunu tercih ettiği söylenebilir. Bazı durumlarda ise, sadece başkalarının başarısız ve kötü hissetmesini sağlayarak, kendilerini iyi hissedebilen karakterlerin de olduğu görülmektedir. Alanyazında Vecchio (1988), Simmons (1998) ve McIntyre (2005) tarafından tanımlanan *günah keçisi seçme*, *gözden düşürme* ve *küçümseme* oyunları benzerlik göstermektedir. Bu oyunun oyuncuları genellikle alay, eleştiri, incitici ve iğneleyici sözler konusunda uzmanlaşmış bireylerdir. Örgütte her düzeyden bireyin oynayabileceği bir oyundur.

*“Ben merkez müdürüydüm. İşte bir nedenden dolayı müdürlükten ayrıldım yönetim değişince. Sonra bir arkadaş aldı. Yani her yerde söylediği şu: İşte bir enkaz bırakmış, enkaz devraldım. Enkaz yani bitmiş. Yani yazışmalar orada, verdiğim dosyalar, yani neyi var yani bir defteri var, onu vereceksin, başka da bir şeyi yok ki, resmi yazışmaların hepsi orada. Yani şu an merkez diye bir şey yok. Bitti. Enkaz devralmış... Benim zamanımda vardı bir şey ama şu an merkez yok ortada. Her yerde söylüyor bunu, duyuyorum” (A9).*

*“Mesela hiç alakanız yok, siz makalenizi gönderdiniz... çok sağlıklı bir süreçten geçti... editör...hakem...ve makaleniz gerçekten değerli olduğu için yayınlandı. Ama bunun dedikodusunu yapan kesim olur...kesin orda bir tanıdığı vardır. Mesela kadro aldınız çok puanınız var, kimse buna bakmaz. Bunun referansı kesin şudur, bunun adamıdır. Yani sizin bir şey yapmanıza gerek yok. Sizi hemen bir yere koyarlar” (A14).*

Çamur atma oyunu akademik örgütlerde çoğunlukla akademisyenlerin yaptıkları işi hedef alarak oynanan bir oyun şeklinde ifade edilmiştir. Söylemlerden yola çıkarak, akademisyenlerin sahip oldukları dekanlık, enstitü müdürlüğü ya da bölüm başkanlığı gibi idari görevleri ve akademik çalışmaları üzerinden çoğunlukla gözden düşürme

stratejisi izlendiği söylenebilir. Bunlar genellikle görevini kötüye kullandığı, nitelikli iş yapmadığı, kuruma fayda sağlamadığı, o makamda olmayı hak etmediği, yaptığı yayının nitelikli olmadığı, şahsının ya da bilimsel yayınlarının ikili ilişkiler sayesinde akademik alanda kabul gördüğü gibi karalayıcı, küçümseyici söylemlerdir. Çamur atma oyununun akademik örgütlerde görülmesinin, bu örgütlerde rekabetin fazla olması ya da akademisyenlerin kendilerini yetersiz gördükleri için diğerlerine odaklanma üzerinden bir başarı stratejisi geliştirmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla yetersizliğin ve sınırlı kaynakların olduğu akademik örgütlerde bu oyuna rastlanabileceği söylenebilir.

#### **4.3.7.2. Dışlama Oyunu**

Mobbing kavramını tanımlayan bileşenlerden biri de dışlama davranışıdır (Tetik, 2010). Bu davranış türü de örgütlerde tek başına bir oyun türü olarak sıklıkla tercih edilmektedir. Dışlama, insanları grubun dışına göndermenin, sosyal olarak onları dışarıda bırakmanın en klasik oyunudur. Dışlanma duygusu, sosyal varlıklar olan insanlar için şiddetli bir cezalandırma yöntemi olduğu için, bu oyun etkili bir şekilde oynanmaktadır. Bu oyundaki amaç, bir şekilde farklı olduğu için cezalandırılan bir hedefin kabul görmemesini sağlamaktır. Hedef olan birey grup toplantılarının ve samimi ofis şakalarının gitgide dışında kaldığını fark eder. Katıldığı herhangi bir konuşma oldukça çabuk bir şekilde sonlandırılır, kendisiyle kurulan iletişim ve etkileşim her zaman soğuk ve resmidir. Ancak hiç kimse olağandışı bir şeylerin varlığını kabul etmez, sorunları tartışmaya yönelik teşebbüsler kapı dışarı edilmektedir. Dışlama oyunu, bireyin kabaca ya da açık bir şekilde istenmemesinin dışında, küçük işaretlerle de hissettirilebilir. Örneğin göz temasından kaçınmak ya da ulaşamaz olmak da bir tür dışlama olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde genellikle yatay düzeydeki informal ilişkilerde, belirli gruplar arası etkileşimlerde sıklıkla oynanan bir oyundur.

*“Gerçek anlamda çalışan insanlarla bir grup, ekip oluşturmaya çalışıyorum. Kendinden bir şeyler katabilen kişilerden ekipler oluşturarak çalışmayı seviyorum. Kendi işiymiş gibi bakanlardan. Yani yapmış olmak için yapanlarla değil. İzlediğimiz strateji bu. Çalışmayan, işi savsaklayan kişinin bir dahaki ekipte olmasını istemiyorum. Onun dışında bir şey söylemiyorum yapmıyorum. Kavga etmiyorum yani” (A16).*

*“Formal yöntemden çok yaptırım uygulamayı tercih ediyorum. Diyelim ki o astımla bir daha görüşmüyorum. Selamlaşmayı asgari düzeye ve ilgiyi asgari düzeye düşürüyorum. Yani görevi yapmadı diye onun hakkında soruşturma açmıyorum. Ama diyelim ki bana günaydın dediği zaman ben duymamazlıktan geliyorum ya da ben onu gördüğüm zaman görmemezlikten geliyorum. Yaptırım uygulamayı tercih ediyorum yani yasal boyuttan daha çok bu normları devreye sokmayı... yapım da o zaten... küserim, çabuk küserim, suratımı asarım” (A4).*

*“Ekipler oluşturuluyor, proje ekipleri mesela... Bu ekipler dekanın seveceği kişilerden oluşmak zorunda. Dekanın arzu etmediği bir ekip ya da kişi projede yer alması biraz zor, ya da bir şekilde devre dışı bırakılıyor” (A11).*

*“Yani unvana göre daha çok insanların birbirini kabul ettiği iletişim kurduğu hatta yemekhanede bile yemek yediği, ya da akşam beraber aynı unvandaki insanların oturup dışarı çıktığı, hatta birisinin yeni bir unvan aldığı anda aramıza hoş geldin diyerek karşılandığı, sanki daha önce aralarında değilmişçesine karşılandığı bir algı olduğunu düşünüyorum, öyle bir iletişim biçimi olduğunu düşünüyorum” (A5).*

Akademik örgütlerde dışlama oyunuyla, çoğunlukla görevden kaçmak, üstler tarafından sevilmemek ya da düşük bir unvana sahip olmak gibi durumlarda daha çok karşılaşıldığı söylenebilir. Burada akademisyenlerin dışlanması, akademik anlamda sevilmeyen, çalışmayan, üretmeyen, işten kaçan ya da daha ileri boyutta yönetim tarafından sevilmeyen, itaat etmeyen, uyumsuz ve geçimsiz davranışların sergilenmesi sonucunda maruz kaldıkları bir davranış şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu oyunun oyuncularının, dışlamak istedikleri bireyleri çalışma gruplarında yer almasına izin vermeyerek, görmezden gelerek ve iletişimi keserek, proje gibi faaliyetler için oluşturulan ekiplere dahil etmeyerek ve planlanan sosyal aktivitelere davet etmeyerek dışlamayı gerçekleştirdikleri ifade edilmiştir. Bu bağlamda akademik örgütlerde eğitim ve öğretimin sürekliliği, iletişimin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi ve çoğunlukla işbirliğine dayalı bir çalışma stratejisinin izlenmesi gibi önceliklerin olduğu bu kurumlarda ortaya çıkan dışlama oyununun, akademisyenler açısından mesleki ve kişisel anlamda zararlı sonuçlara yol açtığı söylenebilir.

### 4.3.8. Alanı Koruma Oyunları

Bireylerin içinde yer aldıkları örgütlerde buldukları alanı, konumu, ve sahip olduğu kaynakları korumak adına belirli sınırlar çizdikleri ve bu sınırları aşan bireylere tepki oluşturarak karşı çıktıkları oyunlar, alanı koruma oyunları olarak tanımlanmaktadır. Bu oyunlardaki amaç örgüt içerisindeki rakipleri geçmek, kaynaklara tek başına hükmetmek ya da kendi haklarını korumak adına haksız uygulamalara karşı çıkmaktır. Akademik örgütlerde her düzeyde akademisyenin tercih ettiği, rekabetin ve açık bir uyarının temel alındığı, savunma stratejilerinin çoğunlukla uygulandığı oyunlardır. Bu çalışmada mıntıka, isyan, intikam, rakip ittifak ve bıktırma oyunu, alanı koruma oyunları kategorisi altında tanımlanmıştır.

#### 4.3.8.1. Mıntıka Oyunu

Bireyin elde etmek istedikleri şeylere adını vererek ya da belirli bir alanda entelektüel liderliğinin yanı sıra yetkisini de ortaya koyarak kendi bölgesini işaretlemesine dayanan bir oyun türüdür. Kendine ait olanları işaretledikten sonra, diğer bir ifadeyle sahip olduklarını diğerlerine duyurduktan sonra birey, belirlediği bu sınırları koruma altına alarak bölgesini elinde tutmak için dinamik bir şekilde harekete geçmektedir. Bu süreçte birey, kendi bölgesine yönelik eylemlere karşı güçlü bir şekilde karşılık vererek, diğer olası eylemleri savuşturmayı amaçlamaktadır. Ayrıca birey savunma haricindeki zamanını, diğer işgal alanları ya da elde edilecek olgular arayarak da geçirebilmektedir. Burada vurgulanması gereken önemli nokta bireyin işgal sürecinin, örgütteki nüfuz ve kaynak kontrolünü biriktirme sürecinin bir aşaması olarak düşünülmesidir. Bu oyun Simmons (1998) tarafından tanımlanan *meslek* oyunu ile örtüşmektedir. Mıntıka oyunu örgütte yer alan her düzeydeki bireyler tarafından oynanabilmektedir.

*“Herkes kendi öğrencisini benim öğrencim, danışmanını benim danışmanım şeklinde sahipleniyor. Böyle bir hiyerarşik yapı oluşmuş asistan ve danışmanlar arasında. Bununla ilgili belki yaşanan güç oyunları olabilir. Benim asistanımı siz çalıştıramazsınız. Seninkini ben çalıştıramam gibi. Böyle bir şey olabiliyor”* (A15).

*“Mesela materyal dersi... veya özel öğretim yöntemleri... kim girer bu derslere? ...kim giriyor bu derslere eğitim programcıları... yıllardır Türkiye’de bu dersler*

*eğitim programcılarının dersi olarak girilir... hangi fakülteye giderseniz, gidin. Şimdi alan eğitiminden doktora yapanların sayısı arttıkça, alan uzmanı demek bu, mesela matematik alanında, matematik eğitimi alanında, o derse kim girmeli? Alan eğitiminden doktora yapmış alan eğitimcileri diyor ki biz girmeliyiz, bunun eğitimini aldık. Ama eğitim programlarının hocaları da diyor ki hayır efendim biz gireriz. Sonuçta programla ilgili bu, özel öğretim yöntemleri... öğretim bizim işimiz. Bu sefer matematik eğitimcisi de şunu soruyor: integrali anlatın o zaman bakalım nasıl anlatacaksınız? Eğitim programcısı diyor ki ben integrali anlamam. Ben integrali nasıl anlatacağını anlatırım ona. Alan eğitimcisi de diyor ki integrali bilmeden nasıl anlatacağını nasıl anlatacaksın? İşte burada ne devreye giriyor? O dersi kimin alacağına nasıl karar veriliyor? Güç. Yillardır o dersi kim almışsa zamanında, o giriyor. Bilimselliğe bakılmıyor yani, o alanda doktora yapılması çok önemli olmuyor. Ama bazı durumlarda yönetici diyor ki hayır bu derse alan eğitimcileri girecek. Buna izin vermiyor yani” (A14).*

*“Danışman diyor ki asistanına benim söylediklerim dışında kimseyle çalışmayacaksın, hiçbir işi yapmayacaksın. Diğer asistana bir şey dediğiniz zaman, danışmanım izin vermiyor diyerek kenara çekiliyor. Bu sefer işte danışmanın eğer güçlüyse, bir şekilde, bu güç konumundan kaynaklanabilir, her türlü kaynaklanabilir yani, bu sefer ona ses çıkarılmıyor, tamam mı?” (A13).*

*“Danışmanlıkta mesela daha önceden saptandıysa en iş yapabilecek, iyi tez çalışabilecek kişileri profesörler kapıyor. Çalışmaz, vasat, iyi bir şey üretmez diye kategorize ettikleri öğrenciler de özellikle yardımcı doçentlere gönderiliyor” (A11).*

Mantıka oyunu akademik örgütlerde özellikle danışmanlık süreçlerinde ve eğitim fakültesinde bölümler tarafından alınan ortak dersler kapsamında daha çok gözlenmektedir. Danışmanlık süreçlerinde, unvan hiyerarşisinden yola çıkarak bu oyunu en etkili olarak yüksek unvandaki yani profesör unvanındaki akademisyenlerin oynadığı söylenebilir. Danışmanlık ya da ders seçimi gibi fakülte genelindeki seçim faaliyetlerinde, unvanlarından dolayı belirli bir önceliğe sahip bu akademisyenlerin, öğrenci seçimi aşamasında genellikle nitelikli ve başarı potansiyeli yüksek öğrencileri seçtikleri ve seçtikleri öğrencileri, aynı zamanda o kurumda araştırma görevlisi olarak



çalışan bireyleri, diğer akademisyenlerle ortak hareket etmeye ve işbirliğine dayalı çalışmaya izin vermeyecek şekilde kısıtladıkları ve tek ellerine aldıkları ifade edilmektedir. Özellikle bu durumun akademik örgütlerin yapısına ve çalışma koşullarına zarar verdiği, ikili ilişkileri olumsuz yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Bunun dışında ifade edilen bir diğer konu ise ders paylaşımıdır. Materyal tasarımı ya da özel öğretim yöntemleri gibi derslerin, eğitim programcıları mı yoksa fen-edebiyat fakültesindeki alan eğitimcileri tarafından mı verilmesi gerektiğine ilişkin olarak, uzun zamandır tam anlamıyla bir görüş birliğine varılamadığı ifade edilmektedir (Yüksel, 2011). Akademisyenlerin ifadelerinden yola çıkarak ders paylaşımlarına yönelik alınan kararların, ilgili konudaki uzmanlık ya da liyakat esaslarının çoğu zaman göz ardı edilerek yöneticinin inisiyatifinde, unvan hiyerarşisi göz önüne alınarak ya da en başta alınan kararlar devam ettirilerek uygulandığı görülmektedir. Bu bağlamda akademik örgütlerde karşılaşılan mntika oyununun, unvan hiyerarşisinden ve fakültenin bağlı bulunduğu geleneklerden beslendiği söylenebilir.

#### **4.3.8.2. İsyen Oyunu**

Birey ya da grup olarak, otoriteye karşı direnmeye yönelik oynanan bir güç oyunudur. Bu oyunda otoriteye karşı direnme, sembolik olarak en temel davranışlardan ya da en sessiz stratejilerinden, açıkça bir ayaklanmaya kadar uzanmaktadır. İsyen oyununda başarıya ulaşma, isyan eden bireyin önemli bir konumu elinde bulundurması ya da vazgeçilmez olmasına, örgüt içerisindeki isyan ettiği durumun niteliği ya da yöneticinin tutumuna bağlıdır. Otoriteye karşı direnme ve isyan bazı durumlarda her iki taraf için zararlara neden olabilmektedir. Ancak bireyin haklarını elde etmesi açısından bu tür güç oyunları gerekli görülmektedir. Bireyin kendi kişiliğini, istek ve arzularını ortaya koyması, ideallerini korkusuzca dile getirmesi, kendine yapıldığını düşündüğü haksızlığa direnç göstermesi ve isyan etmesi, isyan oyunlarına örnek olarak gösterilebilir. Alanyazında Mintzberg (1984) tarafından tanımlanan *ayaklanma* ve *genç Türk oyunu* ile benzerlik göstermektedir. Bu oyunu sadece alt düzeydeki bireyler oynamaz. Kendisinden üst olanların kararına direnen her düzeyden birey bu oyunda oyuncu olabilmektedir.

*“İşte bir görev vermişim bir asistana. İşte şu öğrenci notlarını, cevap anahtarı bu, buna göre notları oku demişim. Arkadaş da çalıştırmış sonra işte gelmiş bölüm başkanına şikayet etmiş, ben danışman değiştirmek istiyorum. Sonra*

*kendi aralarında toplanmışlar, bu angaryaymış mesela. Yani hocanın sınavını okuyup, cevap kağıdına göre not vermesi angaryaymış. Öyle mi öyle dedim, o zaman dedim madem öğrencinin istediği hocayı değiştirme hakkı var, hocanın da çalışmak istemediği öğrenciyi değiştirme hakkı var. Yillardır benim üzerimde olan bir öğrenci vardı, ben de bununla çalışmak istemiyorum diye karşı bir dilekçe verdim. Ama anladılar hatalarını. Yani onlara hatalarını anlatabilecek yani elimde bir şey varsa onu kullanırım. Ya da bundan sonra böyle yapacağım diye restimi çekerim. Ne olursa olsun. Çünkü taviz verdiğiniz zaman, taviz tavizi doğurur, asla taviz vermem”(A9).*

*“Klikleşmeler ortaya çıkıyor. Siz o yöneticinin oturduğu makamı hak etmediğini düşündüğünüz zaman ve belki de biraz önce bahsettiğimiz uzmanlık gücüne sahip olan insanları, kendilerini daha nitelikli akademisyen olarak algılayan insanlar bu sefer klikleşmeye başlıyor. Ve yönetici rasyonel bir karar alsa dahi bunun alt tarafa, çalışanlara ulaşmasını sağlayamıyor. Kabul görmüyor” (A14).*

*“İşte rektör ataması olacak, kim olur? Bununla ilgili senaryolar. İşte en basitinden rektörlük atamalarında bilinçli olarak aday çıkartılması. Bunların hepsi bir takım güç oyunları. Neden? Karşı gelmek, karşı tarafın oyunu bölmek” (A6).*

*“Bir başka güç konumu tepki oluşturarak yani karşıt olarak güç konumu oluşturmak yani az önceki yalakağın tersi ya da biat etmenin tersi gibi bir şey. Siz diyelim ki her uygulamaya, yani her güç odaklarına karşı durduğunuz zaman siz de güç olabiliyorsunuz. O zaman da ne oluyor, yani şu anda da siyaset üzerinden politika oynayan, yani ayrıştırarak ötekileştirerek... baktığımız zaman karşı tarafı işte yok sayma, elindeki yetkileri de kullanarak...” (A4).*

İsyan oyunu akademik örgütlerde verilen bir görevin uygun bulunmaması, haksız uygulamaların gerçekleştirilmesi, hak etmeyen akademisyenlerin yönetici konumuna getirilmesi, rektörlük seçimleri, güçlü olma isteği gibi durumlarda ortaya çıkan bir oyun olarak ifade edilmiştir. Bahsi geçen durumlarda ortaya çıkan isyan oyununda, bireylerin toplanarak rahatsız oldukları konunun muhatabı kişinin karşısına çıkarak itiraz etmeleri, yönetici tarafından alınan kararların kabul edilmemesi, alt çalışanlara ulaştırılmaması, iletişim kanallarının kapatılması, rektörlük seçimlerinde oy

bölmek amacıyla başka bir adayın öne sürülmesi, sebepsiz yere sırf muhalefet olmak ve belli bir güç oluşturmak adına örgütteki her karara, uygulamaya karşı çıkılması gibi stratejilerin kullanıldığı belirtilmiştir. Bazı örgütlerde, bazı durumlara ilişkin olarak bazı yöneticilere karşı bu oyun işe yarasa da, bazı durumlarda bu oyunun oyuncularının sert yaptırımlara maruz kaldıkları görülmektedir. Oyunun başarısını şekillendiren değişkenlerin unvan, vazgeçilmezlik, sağlam bir arka olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla isyan oyununun düşük düzeydeki akademisyenler için çok riskli ve sonucunda olumsuz yaptırımlara sebep olabilecek bir oyun olduğu söylenebilir.

#### 4.3.8.3. İntikam Oyunu

İntikam kavramı, en genel anlamıyla bireyin kötü bir davranışa maruz kalması sonucu, bu davranışı cezalandırmak adına kötülükle karşılık verme isteği olarak tanımlanabilir. Örgütlerde görülen intikam oyunu da, tanımında olduğu gibi kendisine kötü davranılan bir bireyin kötü bir davranışla aynı şekilde karşılık vermesine dayanır. İntikam oyunu genellikle uzun bir süre zarfında oynan, sabır ve kararlılık gerektiren oyunlardan biridir. Bu oyundaki amaç, kendisine kötü davranılan bireyin, bu davranışın muhatabı kişiye, bu davranışına yönelik olumsuz bir algı oluşturmak adına farkındalık yaratmaktır. Burada önemli olan nokta, kötü davranış sergileyen bireylere verilmeye çalışılan ikazdır. İntikam oyunu, üstleri tarafından kötü muameleyle uğrayan astların yanı sıra, astlar tarafından kendisine yapılan itaatsizlik ya da saygısızlık sonucu zarar gören ya da mutsuz olan üstler tarafından da oynanabilmektedir.

*“Hep şöyle bakarım olaya, yani belki böyle çok kinci, kindar bir şey gibi görünebilir ama yani sen, X kişisi hiç fark etmez profesörsün ya da doçentsin. Ben de araştırma görevlisi. Sen oradan bir yere gidemeyeceksin yani ama ben seni yakalayacağım. Mutlaka ben o arayı kapatıp seni yakalayacağım. Yani insanların bunu düşünmesi lâzım. Aynı konuma geleceğiz, bu yaş değil ki. Ben ilerledikçe sen ilerleyemiyorsun yani, tıkanmışsın orada, en üstteki noktaya gelmişsin. Şimdi o insanlar bunu biriktiriyor içinde bir şekilde, diyor ki yarın ben de profesör olacağım ya da doçent olacağım, ben o zaman gösteririm”*  
(A13).

*“Şimdi sen benim bu şekilde önümü kesmeye çalışıyorsan, ben de oturup ortaya daha nitelikli makaleler koymaya çalışıyorum. ...veya belli bir noktaya geldiğin*

*zaman, ilgili kişinin bir yayını senin eline düştüğü zaman... anlatabiliyor muyum... sen de acısını oradan çıkarıyorsun” (A14).*

*“Türkiye’de eğitimin sosyolojik olarak politik ve ideolojik işlevleri vardır. Türkiye’de akademik alanda egemen olanlar merkez soldaki insanlardı. Dolayısıyla pek çok yerde şunu gördük, tanık olduk. Merkez sola, yani merkez solu şöyle tarif ediyorlar; kendilerince bir Atatürkçü tanımları var, ulusçu bir tanımları var. Onun dışındaki hiç kimse Atatürkçü olamaz ya da Kemalizm’i benimseyemez. Mesela bunun dışında kalanlara, Türkiye’de sistematik olarak akademik yükseltmelerde sıkıntı yaratıldığını biliyorum. Bunu gördüm ama şimdi de süreç tam tersine çalışıyor. Bunu da görüyorsunuz” (A12).*

*“Mesela asla üstesinden gelemeyecekleri bambaşka farklı bir üretimle kendinizi gösterdiğinizde, zaten size karşı sesleri kısıyor. Benim en etkili aygıtım, güç aygıtım da bu aslında. Yani akademik üretimimi daha çaplı, daha derinlikli kılarak biraz saygınlık kazanarak, ikna edici bir hale getirmeye çalışıyorum kendi konumumda” (A11).*

Akademisyenlerin söylemlerinde belirttiği gibi akademik örgütlerde intikam oyununun unvanlar, yönetsel konumlar, akademik yayınlar ve kadro atamaları gibi alanlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu oyundaki temel düşünce, akademik örgütte yer alan bireyler arasındaki ast ve üst ilişkilerinin, bulunulan makam ve konumların sabit olmadığı gibi, yaş ve kıdem gibi değişkenlerle de doğru orantılı olmadığıdır. En önemli ve geçerli hiyerarşinin unvanlar üzerinden kurulduğu akademik örgütlerde bir profesörün kendisinden düşük düzeyde unvana sahip bir akademisyene kötü muamele göstermesi, birkaç sene sonra o bireyle aynı unvana sahip olduklarında ve aradaki ast – üst hiyerarşisi kalktığında, maruz kalınan muamelenin boyutu ve maruz kalan bireyin tutumu ya da konumuna bağlı olarak, bir intikam oyununa zemin oluşturduğu ifade edilmektedir. Akademik örgütlerde oynanan intikam oyununda kullanılan bir diğer strateji ise, elde edilen konum aracılığıyla intikam almaktır. Bu durum, intikam oyuncusunun dergi editörlüğü, hakemlik ya da bölüm başkanlığı, dekanlık, rektörlük gibi makamlara geldiğinde bu oyunu oynayacağı akademisyene, bulunduğu makamın ona sunduğu haklar aracılığıyla bu davranışını hatırlatması olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda intikam oyununun akademik alandaki geniş kitleler tarafından da oynandığı belirtilmiştir. Bir dönem akademik alana egemen olan ideolojik görüşün uygulamaları

sonucu mağdur olan diğer görüşteki akademisyenlerin tahakküm hakkını elde etmelerinden sonra bu hakkı bir intikam alma aracı olarak da kullandıkları vurgulanmıştır. İntikam oyununun öne çıkan diğer stratejisi ise, verimli ve nitelikli çalışmalar yaparak uzmanlığın pekiştirilmesi sonucu akademisyenin sağlam bir zeminde yer alması ve dokunulmazlık kazanması olarak tanımlanmıştır. Buradaki vurgu, silaha kalemle karşılık vermek olarak düşünülebilir. Dolayısıyla akademik alanda intikam almak için kullanılan stratejilerin unvan, bulunulan konum ve nitelik, diğer bir ifadeyle uzmanlık olduğu söylenebilir.

#### 4.3.8.4. Rakip İttifak Oyunu

Örgütlerde oynanan ittifak oyununun, grupların birbirine rakip oldukları ve mücadele ettikleri versiyonudur. Buradaki temel dayanak, iki grup arasındaki kendi amaçlarını elde etmeye yönelik güç mücadelesi ve çatışmadır. Diğer bir ifadeyle rakip olan grupların, örgüt içerisinde birbirlerine karşı üstünlük mücadelesidir. Örgütlerde genellikle tek bir grubun çoğunlukla tek başına egemen olmasına ve kararları kendi doğrultusunda etkilemesine izin verilmez. Bununla birlikte bazen bu oyunun üst yönetimdekiler tarafından da körüklendiği düşünülmektedir. Buradaki ana düşünce tek ve güçlü bir grubun yönetim için tehlikeli bir tehdit olabilme ihtimalidir. Dolayısıyla bu ihtimalden hareketle yönetim ya yeni bir rakip oluşturarak ya da mevcut olan bir grubu destekleyerek güç çemberini kırmaya çabalar. Örgütlerde sıklıkla bölümler arası oynanan bu oyun, bazen bireylere indirgenerek de oynanabilir. Bir ödül, makam ya da elde edilmek istenen bir amaç için rakip olan bireylerden birisinin kazanması durumunda diğer birey kendisine verilecek başka bir konumu ya da en basitinden kaybetmeyi kabullenerek oyunu sonlandırır. Alanyazında Mintzberg (1984) ve McIntyre (2005) tarafından tanımlanan *rakip kamp* ve *iç grup* oyunlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgütün her düzeyinde karşılaşılan bir oyundur.

*“Türkiye’deki örgütlerin Fenerbahçe-Galatasaray gibi senin örgütün, benim örgü, senin takımını tutan, benim takımımı tutan şeklinde ayrıldığını görüyoruz. Nitekim baktığımız zaman bu akademik yaşamda da karşımıza geliyor: benim adamım, senin adamın şeklinde” (A4).*

*“Bir çatışma varsa taraflar arasında, mesela yönetim kurullarına o hoca katılmıyor bir tavır olarak. En başta bölüm başkanı olduğu için katılması*

*gerekıyor ama katılmıyor. Diğer hoca da o hocanın düzenlediği bazı şeylere, etkinliklere katılmıyor. Bazı topluluklarda hani bir araya geldiğinde biri, diğeri hakkında konuşuyor, diğeri öbürü hakkında konuşuyor. Bu şekilde taraflar ortaya çıkabiliyor. Ama öncelikli olarak mesela bir yönetim kurulundan çıkan bir kararı daha sonrasında o hoca onaylamıyor, bu yanlış diyor bunu şuraya gönderin diyor. Ya da aynı şekilde benzer şeyler diğer hoca tarafından oluyor, öbürü onaylamıyor, kabul etmiyor. Hani bu tarz olumsuzluklar ortaya çıkabiliyor” (A2).*

*“Özellikle mesela eğitim bilimleri ile ilköğretim arasında büyük bir kopukluk olduğunu görüyorum ben. Ya da işte kendi bölümler içerisindeki anabilim dalları arasında bile iletişimsizlik ortaya çıkabiliyor. Yine kendi gözlemlerim bunların nedenlerinden bir tanesinin şey olduğunu düşünüyorum, eğitim fakültesinde mesela fen edebiyatlı hocaların olması, onları bir arada bırakıyor. Eğitim fakültesi mezunları onlara cephe alabiliyor ya da almayabiliyor ya da onlar eğitim fakültelilere karşı cephe alabiliyor ya da almıyor. Bunların hepsi aslında birer sorun kaynağı, iletişim sorunu bence kaynağı oluşturuyor... Bence burada da yine şeyler işin içine giriyor olabilir. Ortak çıkar yani çıkarları çatıştığı zaman bir anda soğuyabiliyor işte sevmemeye başlayabiliyor, ona rakip olmaya başlayabiliyor” (A10).*

*“Şu kişiyle şunun arasında bir çatışma varmış, hadi gelin bunu çözelim gibi bir anlayış yok. Yani kimse de bunun için çaba göstermez. Yani şöyle söyleyeyim, burada birbiriyle hiç konuşmayan, yıllardır üç yıldır beş yıldır konuşmayan, ben de dahil olduğum içinde yani insanlar var. Ben de bir kişiyle üç yıldır konuşmuyorum. Yani üç yıldır hiç konuşmadığım insanlar da var. Kasıtlı olarak ilişkilerimi kestiğim insanlar var. Birbiriyle ilişkilerini kesen insanlar var. Yani anlaşmazlık nedendir? Niye ilişki kesilir? Bir anlaşmazlık vardır. Ama hiç kimse de... yani yönetim bunun için vardır. Anlaşmazlıkları ve çatışmaları çözmek için vardır. Ama burada öyle bir şey göremiyorsunuz. Yani sorun var, çatışma var, hadi gel çözelim, nedir yani kardeşim kaynak? Biz bir aileyiz, bu böyle olmaz gibi bir anlayış yok. Onun için zaten yönetimi bilmiyor bir çok insan. Ben kendi bölüm başkanına söylüyorum. Yani kendi bölümümüzde, iki anabilim dalı, bir anabilim dalında iki grup var ve birbirleriyle konuşmuyorlar. Bir araya*

*gelmiyorlar, toplantıya gelmiyorlar, bölüm kuruluna gelmiyorlar” (A9).*

*“İnsanlar kendileri çok fazla bir şey üretmedikleri için, diğerlerinin ürettiklerine de bu sefer kaba bir tabirle kıskançlıkla bakıp onun kötülüğünü isteyebiliyorlar. Yani onları tebrik etmek yerine... Ama tabi bu çok fazla olmuyor. Bunun olmayışı da zaten bu rekabeti doğuruyor, yani aa o şunu yapmış. Bu sefer insanlar yani bilimi ileri götürmek yerine x kişisini geçmeye çalışıyor. Nerde geçmeye çalışıyor? Daha çok makale yapmaya çalışıyor, daha çok proje çıkarmaya çalışıyor, işte daha çok bildiriye gitmeye çalışıyor. X kişisine odaklı yaşandığı için de insan kendisini yetiştirmek yerine işte o x kişisini geçmeye çalışıyor. Bu da daha verimsiz çalışmalara neden oluyor. Sürekli bir şeyler üretiyor ama ürettiği şeyin ne olduğundan kendisinin de çok haberi yok” (A3).*

*“Ama o akademik alan öyle bir yer değil. Akademisyen yüksek lisans ve doktoranı yaparsın. Akademik çalışmalarını yaparsın, dersine girersin, ödül bir tane değildir. Ya herkes olabilir başka bir ifadeyle. Fakat buradaki ilişkiler bu rasyonel temelin dışında başka çatışma noktaları üzerine yükseliyor. İnsanlar şöyle düşünüyorlar. Mesela birisi bir şey alıyor. Bir makale yayınlıyor. İyi bir şey oluyor, onur edici bir şey oldu. Maddi getirisi de bir şey de olabilir. Bu soru şu oluyor: o niye yaptı? Çok sık rastlanan bir soru. Bunu doğrudan sana sormuyor. Sorması gereken soru şu; ben niye yapamadım. Onu sormak yerine, buna odaklanıyor. Bu tabi bir sorun çünkü çalışma ortamını bozuyor, çatışma ortamı yaratılıyor. O yüzden kimse kimseyle iş birliği içinde çalışmaz burada. Kimse kimseye yardımcı olmuyor” (A13).*

*“Rektörlerin seçimle atanması meselesi bence üniversite içindeki çatışmaları yeniden üretiyor. Yeni yeni formlarda yeniden üretiyor. Demokrasi ancak bireysel ve sosyal sorumluluklar ve haklar, bireyler tarafından üstlenildiği zaman anlamlı çalışır. Çünkü demokrasinin aslı biz duygusudur. Sen, ben duygusunu kuvvetlendirmek için demokrasiyi kullanıyorsan bu ahlaksızlıktır. Dolayısıyla Türkiye’deki yönetsel sistem içerisinde atamaya dayalı rektörlük seçimlerinin, üniversitelerdeki çatışma ve çatışmayı yaratan alt grupları sürekli yeniden ürettiğini düşünüyorum” (A12).*

Rakip ittifak oyununun genellikle bölümler ya da anabilim dalları, üst yönetimdeki karar verme yetkisine sahip akademisyenler ve yatay düzeyde birbirine rakip olan aynı unvana sahip akademisyenler arasında oynandığı görülmektedir. Çoğunlukla rektörlük seçimleri ve buna bağlı olarak gerçekleştirilen kadrolaşmanın sonucunda ortaya çıkan gruplar arası çatışmalar, üst yönetimdeki akademisyenlerin birbirlerinin yetkilerini engelleme girişimleri, fakülteadaki bölümler arası rekabet, akademisyenler arası yayın süreçlerine ilişkin yaşanan rekabet gibi eylemlerle ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Akademisyenlerin söylemlerinden yola çıkarak, bölümler ve üst yönetimdeki akademisyenler arasındaki çatışmalardan örgütün ve diğer akademisyenlerin olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Karar verici konumda olan ancak çatışma içerisinde bulunan iki akademisyenin, birbirlerinin yetkilerini ötelemek adına sergiledikleri davranışların, örgüt içerisindeki işleri yavaşlattığı ve karmaşaya neden olduğu ifade edilmektedir. Aynı şekilde fakülteadaki bölümler arasında görülen anlaşmazlığın öğretim üyeleri arasındaki anlaşmazlığa dönüşmesinin eğitim ve öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Burada paylaşılan bir söylemde vurgulanan nokta, bu çatışmaların çözümü için gerek yönetim gerekse taraflar açısından herhangi bir çabanın gösterilmemesidir. Bu oyun bireysel çatışmaya dönüştüğünde, bu durumun genellikle yayın süreçlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Burada sıklıkla ifade edilen olgu, “neden o?” sorusudur. Bu soru, akademisyenlerin kendi üretimleri yerine diğerlerinin yaptıklarına odaklanarak, başarının rakip olan kişiyi geçme duygusuna indirgenmesini tanımlayan bir sorudur. Akademik örgütlerdeki rakip ittifak oyununa zemin hazırlayan durumlardan biri de rektörlük seçimleri olarak ifade edilmiştir. Rektörlerin seçimle atanmasının, üniversite içindeki çatışmaları yeniden ürettiği ifade edilmiştir. Bu söylem, seçim süreçlerinde rektör adayları etrafında oluşan grupların, seçim sonrasında kazanan ve kaybedenler olarak ayrıştığı, birbirlerini dışladıkları, ayrı taraflar olarak bir çatışmanın üretildiği şeklinde açıklanabilir.

#### **4.3.8.5. Bıktırma Oyunu**

Örgütteki bireylerin çıkarları doğrultusunda diğer bireyleri bıktırma ya da yıldırma yoluyla bu isteklerini elde etmelerini sağlayan bir oyundur. Bıktırma oyununun oyuncuları, diğerlerini yıldırma ya da bıktırma için ısrar, ikna, duygu sömürsü ve tehdit gibi değişkenleri kullanmaktadır ve bu davranışlar elde edilmek istenen amaca ulaşıldıktan sonra terk edilmektedir. Bu oyunda önemli olan nokta bıktırılmak ya da



yıldırılmak istenen kişinin bu davranışlar karşısındaki tutumudur. Daha çok kararlı, inatçı ve sert mizaçlı kişilere karşı oynandığı durumlarda, kazanç elde etmek yerine sert yaptırımlara maruz kalınma riski doğurmaktadır. Dolayısıyla bireylerin bu oyunu tercih ederken kime karşı oynayacaklarını çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Örgüt bağlamında bıktırma oyunu her düzeyden bireyin oynadığı bir oyun olarak kabul edilmektedir.

*“Güç mücadelesi değil de, hani ağlamayan çocuğa meme yok daha önemli diye düşünüyorum. Bizim fakültede işte çok ağlarsa dersim yok şudur budur... ders sayısında artış meydana gelebiliyor. Yani artık bıktırma yoluyla bu stratejiyle işleri yürüten kişiler olabiliyor. Dersinin sayısı çok olduğunda kendini daha değerli hissetme ya da işte ders sayısı azsa ben fakültede işlevsel bir role sahip değilim kaygısını yaşayan insanlar olabiliyor. Onlar bir şekilde tatmin olana kadar veriliyor ders” (A16).*

Akademik örgütte bıktırma oyununun, daha fazla ders elde etmek amacıyla duygu sömürüsü gibi değişkenlerin işe koşularak oynandığı ve başarıya ulaştığı ifade edilmiştir. Bu ifadeden yola çıkarak, üniversite ya da fakültelerde ders sayılarının artırılması ya da düşürülmesi, projelerde görev almak, istenen öğrencilerin danışmanlığını almak, hatta daha üst düzeydekiler için, belirli konumlarda yer almak gibi durumlarda bu oyuna başvurulduğu görülmektedir. Özellikle ikna ve duygu sömürüsüne dayalı bir oyundur ve akademik örgütlerde iş yoğunluğu fazla ve sabrı az olan akademisyenler üzerinde etkili olduğu düşünülebilir. Israrcı bireyi baştan savmak için kurulan onaylama cümleleriyle oyuna dahil olunmakta, talep edilen konumundaki akademisyenin tutumuna ve kabul durumuna göre oyunda başarı sağlanmaktadır.

#### **4.3.9. Güç Elde Etme Oyunları**

Örgütlerde güç elde etme oyunları, güçlü bireylerden güç sağlamayı ya da var olan gücü gözler önüne sermeyi tanımlayan oyunlardır. Bu oyunlardaki amaç güce sahip olmak, isteklerini elde etmek adına güç odaklarına yaklaşmak, güç alanlarında bulunmak ve güçlü bir imaj yaratmaktır. Güç elde etme oyunları, oyuncularına diğer insanlar üzerinde çeşitli avantajlar sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Akademik örgütlerdeki güç elde etme oyunları yayın süreçlerinden rektörlük seçimlerine kadar geniş bir yelpazede oynanan oyunlardır. Bu oyunların, yüksek unvandaki

akademisyenlerin güçlerini pekiştirmek ve korumak, ast konumdakilerin ise güç elde etmek üzere her düzeyden akademisyen tarafından tercih edildiği görülmektedir. Bu araştırmada güç elde etme oyunları olarak kralın adamları, şöhret, güçlü ağlar, yukardan halletme ve destek oyunu açıklanmaktadır.

#### **4.3.9.1. Kralın Adamları Oyunu**

Bu oyunda tanımlanan kralın adamı, bir mecaz olarak kral konumunda bulunan örgütteki en üst yöneticinin arkasındaki adamdır. Kralı o makama gelirken desteklemiş, risk almış ve sonucunda belirli imtiyazlar elde etmiş kişidir. Bu oyundaki amaç, kralın adamı olan birey tarafından ayrıcalıklar elde etmeye yönelik yönetici adayını desteklemektir. Oyunu oynayan bireyin riski göze almış olması ve kaybedecek bir şeyinin olmaması beklenir. Çünkü aynı krallık döneminde olduğu gibi modern yönetim sistemlerinde de yönetici adayını destekleyenler, yöneticinin kendisi gibi diğerlerine rakip olmakta, risk almakta ve bir sonraki kralın tahta çıkması ya da diğer yönetici adayının kazanması durumunda gözden çıkarılmaktadır. Kralın adamları oyunu sıfır toplamlı bir oyun türüdür. Yani oyuncuların çıkarları birbirinin karşıtıdır ve her iki taraftan biri kaybettiğinde diğeri kazanacak anlamına gelmektedir. Bu oyun genellikle elde edeceği çıkarların ya da kazanacağı imtiyazların, kayıplarından daha büyük olduğunu düşünen bireyler tarafından tercih edilmektedir. Rekabet durumunda kalmak ve itibar kaybetmek nedeniyle üst yöneticiler tarafından çok fazla oynanmamakta ya da gizli kalması sağlanmaktadır.

*“Rektörlük seçiminde, rektöre oy vermiş olan, kampanyasında, seçim kampanyasında yanında bulunmuş, destek olmuş, risk almış, haliyle riskin getirilerinden de faydalanan insanlar var. Bunu çok iyi gözlemleyebiliyoruz. Resmi olarak hiçbir idari görevi olmayabilir. Fakültede dekan var, dekan yardımcısı var, fakültemizden bir de rektör yardımcısı çıktı, bu dekan, dekan yardımcısı ve rektör yardımcısı seçim kampanyası boyunca sürekli rektörü desteklediler. Bunun yanında herhangi bir idari görevi olmayan eskiden de, seçimden sonra da idari görev almadığı halde, sırf rektörün yanında olduğu için söz sahibi olan ve herkesin de onun söz sahibi olduğunu bildiği ve kabullendiği insanlar var. Yardımcı doçent, yaşını başını da almış, akademik yönden çok gelişmeye açık bir insan değil, akademik çalışmaları da böyle çığır açacak, olağanüstü bir saygınlık getirecek, hiyerarşide onu üste taşıyacak bir nitelikte değil, idari bir*

*görevi de yok ama herkes biliyor ki o ne diyorsa bizim fakülteyle ilgili rektör ona inanacak. Hani dese ki şu hoca iyidir onun işini görelim, şuraya bir asistan lazım şu bölüme, rektörün kafasına bunu sokma yetkisi, gücü var. Nüfus edebiliyor oraya. ...riske giriyor sonuçta, başka rektör adayı kazansaydı geri planda kalacaktı. Onun cezasını da çekecekti kısmen çünkü oluyor bunlar. Hani ekip değiştikten sonra eski rektörün ekibi direk fişlenir, onlar hiçbir işe karıştırılmaz. Şimdi o riske girdiği için, onun da bir meyvesi olacak, çünkü kendini ve huzurunu riske attı, başkası rektör olsa huzuru bulamayacak, hiçbir istediğini alamayacaktı” (A7).*

Akademik örgütlerde yani üniversitelerde kral kavramı rektör ile özdeşleşmektedir. Kralın adamı ise, rektörlük seçimlerinde rektör adayını destekleyen, kulisler yapan, seçim kampanyasını yürüten ve bu amaçla çalışan, risk alan her düzeyden akademisyendir. Risk almaktadır çünkü rektörün atanmasından sonraki süreçte, üniversitedeki varlığı bu seçimin sonucuna bağlıdır. Karşı taraftaki rektör adayının kazanması durumunda rektör yardımcılığı, dekanlık, bölüm başkanlığı gibi bir makama gelmek istiyorsa, gelemeyebilir ya da elde etmek istediği ayrıcalıklara ulaşamayabilir. Bu oyuna ilişkin ifade edilen görüş ele alındığında, kralın adamını oynayan akademisyenlerin daha çok makam kaygısı içerisinde bulunmayan, idari görev almayan ya da çok yüksek unvanlara sahip olmayan akademisyenlerden oluştuğu görülmektedir. Ancak bu akademisyenlerin, seçim sonrası destekledikleri rektörün aday olması durumunda, rektörden sonraki en etkili kişi mertebesine ulaştıkları ve rektör için oldukça güvenilir ve sözü dinlenir bir makama yükseldikleri ifade edilmiştir.

#### **4.3.9.2. Şöhret Oyunu**

Tanınırlık kavramı, bireylerin nasıl algılandığı, kavramsallaştırıldığı ve bu algı neticesinde bireye yönelik hangi tutum ve davranışların ortaya çıktığını tanımlayan bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda bireyin kişisel yaşamının yanında meslek yaşamı ve bulunduğu konumun da tanınırlığına etki eden önemli değişkenlerden biri olduğu söylenebilir. Bu bağlamda şöhret oyunu, bireyin örgüt içerisinde itibar görmeyi ve saygın, güvenilir bir kişi olarak kabul edilmeyi arzuladığı bir oyun türüdür. Bu oyundaki amaç, bireyin kişisel özellikleri, mesleki yeterlilikleri, ürettikleri ve başarısıyla övünmesi ve takdir toplaması sonucu bir güç elde etmeyi ya da karar verici bir konumda bulunmayı sağlamaktır. Bu amaçla birey çoğunlukla niteliklerini ve

yeterliklerini ön plana çıkarmak ve bunları diğerlerine duyurmak adına, kendi kişisel markasını oluşturabilir ve kendi reklamını yapabilir. Bazı durumlarda ise birey, sahip olduğu bilgi ve yetenekleri daha sonra başkalarını etkilemede bir sermaye olarak kullanacağından, herkes ile paylaşmaz, öncelikle bilgiyi biriktirmeyi, gelecekte değerli olabilecek bir alanda uzmanlık kazanmayı hedefler. Buradaki amaç diğerlerini bağımlı kılmaktır. Bu oyun Pfeffer (1992) tarafından tanımlanan *güçlü roller* oyunu ile benzerlik göstermektedir. Şöhret oyununun, üst konumdakilerin tahakküm güçlerini arttırmak, astların ise değer ve kabul görmek adına, örgütte her düzeyden bireyin oynayabileceği bir oyun olduğu söylenebilir.

*“Mesleki bir repütasyonunuz vardır. Şöhretiniz vardır, bunun üzerine bir etki gücünüz oluşur ya da yönetsel anlamda işte yönetim işlerinde çalışırsınız, bu konuya ilişkin bir takım deneyimleriniz becerileriniz vardır, bunların üzerinden gider. Bu bir hiyerarşi yaratmaz belki ama bir etki gücü yaratır, bu etki gücünü yönetimde kullanabilirsiniz ama akademisyenler üzerinde böyle bir şey olmaz. Mesleki repütasyonunuz yüksekse araştırma görevlileri, yardımcı doçentler, profesörler sizden gelirler yardım isterler. Okumanızı isterler, kontrol etmenizi işte istatistiksel analiz isterler. Böyle bir etki gücünüz olabilir. Bunu davranış olarak bir şeye dönüştürebilir misiniz? Öyle bir niyetiniz varsa dönüştürürsünüz” (A12).*

*“Burada uzmanlaşmaya dayalı bir otorite var, güç var. Yani siz bir bölümü istediğiniz gibi dönüştüremezsiniz, o bölümün çok değerli hocaları var, o alanda uzman evrensel düzeyde kabul görmüş hocalar var. Tutup da bunu böyle yapacaksın bunu böyle istiyorum diyemiyorsun ama gelişmemiş üniversitelerde, ben bunu böyle yapacağım, şu hocanın da bu derse girmesini istiyorum diyebiliyorsunuz. Ya da bundan sonra öğrenciye böyle davranacaksın diyebiliyorsunuz. Buralarda biraz zor. Buralarda biraz daha beceri istiyor, biraz daha teknik çalışmak gerekiyor. Daha ince düşünmek gerekiyor. Daha uyanık, yani çok iyi stratejiler geliştirmek gerekiyor, karşı tarafı yok saymadan ama istekleri de yerine getirecek yani ortadaki dengeyi çok iyi tutturmak gerekiyor. Akademik kültürün geliştiği üniversitelerde zor” (A4).*

*“Mesela 30 tane citation yayını olmak belli bir güce ve saygınlığa dayalı yeterli bir gerekçe ama onun içeriği ne? Ne üretiliyor? Yani özgün bir alan mı açılıyor?”*

*Yok, buna bakılmıyor işte şu kadar kitap bölümü var, şu kadar proje yapıyorum, şu kadar bütçeli projeye imza attırıyorum” (A11).*

*“Benim gözlemlediğim mesela öğrencileri arasında müthiş bir popülerliği var. Bu belki yayınlarından kaynaklanıyor olabilir, öğrencileriyle birlikte çalışıyor, öyle bir geleneği var, oluşturmuş, ondan kaynaklanıyor olabilir. Çok güçlü bir konumda olduğunu düşünmüyorum şu an için ama bu şeyi devam ediyor yani. Bunun sebebi de sanırım hem ikili ilişkilerinde... Ama bu kendi öğrencileri için konuşuyorum, yani danışmanı olduğu ve dersine girdiği öğrencileri için böyle bir liderlik vasfı var. Bu da CV’sinden kaynaklanıyor” (A13).*

*“Ama dışarıdaki bazı konumlardan dolayı, bazılarının üzerinde öyle bir şey var, yani güç olduğunu görebiliyorum, insanlar geliyorlar. Örneğin dergi editörlüğü. Ya da işte bir kongrenin başkanı olmak. Ya da bir derneğin başkanı olmak. Yani o, öğretim üyeleri üzerinde aynı oradakiler üzerinde bir şeyi vardır. Yani çok fazla güç değil de, ne bileyim, tanınıyor. Tanınmak da aslında bir türlü güç türüdür” (A9).*

*“Projede var, yayında yok. Yani şu anda moda olan fakültenin içerisinde.. projeye sahip olmak. Proje daha ön plana geçiyor. Çünkü projenin sosyal etkinlik kısmında o kişilerin isimleri ön plana çıkabiliyor. Afişlerde isimlerine yer veriliyor. Reklam boyutunu insanlar genellikle yayın sayısıyla değil de genellikle projeleriyle yapıyorlar” (A16).*

*“Mesela SSCI yayın yapan hocalara tabi daha çok değer veriliyor, daha çok kıymet görebiliyorlar ama burada da tabi şey var, bu hocanın da reklamını iyi yapıyor olması lazım yani SSCI yayın yapıyorsa öyle bir algı oluşturuyor ki sanki yazdığı her makale direk SSCI’da kabul ediliyormuş gibi bir algı oluşturduğu zaman işte onlar yükseliyor. İşte o algıyı oluşturabilenler yükseliyor. Oysa işte mesela doktora tezlerini eleştiren bir tezin sahibinin tezine baktığınızda onda da eleştirilecek bir çok nokta olduğunu görebiliyoruz. Ama o çalışmayla kendisini şey yapmış, ön plana atmış. Çalışmayla gidiyor, her yerde eleştiriyor birilerini. Ondandır aldığı o özgüvenle. Oysa ki o çalışmaya baktığınızda, onda da bir sürü eksiklik olduğunu görüyorsunuz. Dolayısıyla o yaratılan algıyla alakalı bir şey. Yani kendisini mesela işte, bir konuda çok iyi*

*olduğunu iddia ediyor ve herkes onu bir anda o şekilde görmeye başlıyor”*  
(A10).

Akademik alanda şöhret oyunu akademisyenlerin yayınlarını, proje çalışmalarını, bir konudaki uzmanlıklarını ve çalışma tarzlarını ön plana çıkararak oynadıkları bir oyun olarak kabul edilmektedir. Akademisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak, bu oyunun sonucunda diğer akademisyenler arasında danışılan biri olmak, öğrenciler arasında popülerliğin artması, sevilen bir hoca olmak, alanda sözü geçen, kabul görmüş, çok yayını olan bir akademisyen olmak gibi çıkarlar elde edildiği söylenebilir. Bazı akademisyenler, proje ya da yayın sayısının fazla olmasını, alanda kazanılan şöhret ve saygınlık için yeterli ancak yayınların niteliği ve alana katkısı boyutunda şüpheli olarak değerlendirmektedir. Burada vurgulanan nokta, yayınlarda ve diğer akademik faaliyetlerde nicelikten öte niteliğin ön plana çıkarılması gerektiğidir. Ancak akademisyenlerin söylemlerinden de anlaşıldığı gibi, alandaki şöhret daha çok yayınların sayısına bağlı olarak kazanılmaktadır. Diğer bir söylem ise, akademisyenlerin öğrencileriyle olan diyalogu, ders işleme tarzları ve ikili ilişkilerindeki samimiyetin, onların şöhretini destekleyen unsurlar olduğu yönündedir. Akademik alanda şöhret elde etmenin bir diğer yolu olarak, akademisyenlerin buldukları belirli konular ifade edilmiştir. Bunlar özellikle bir kongrenin yürütücüsü olmak, dernek başkanlığı ya da saygın dergilerde editörlük gibi konulardır. Şöhret oyununa ilişkin vurgulanan bir diğer nokta ise bireyin reklamını en iyi şekilde yaparak, kendisine yönelik etkileyici bir algı yaratmasıdır. Bu durumun, akademisyenin tek bir çalışmasındaki başarısını, bütün çalışmalarının başarısıymış gibi sunması şeklinde gerçekleştiği ve yanlış bir algı yaratıldığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda gerçekten uzman olanların ve nitelikli çalışma yapanların alanda saygın bir yere gelmesi yerine, reklamını iyi yapan, kendine ilişkin iyi bir algı oluşturan bireylerin daha fazla itibar gördüğünün vurgulandığı söylenebilir.

#### **4.3.9.3. Güçlü Ağlar Oyunu**

Günlük hayatta olduğu gibi iş yaşamı da iletişim ağları üzerinden yürümektedir. Çevre edinmek, ilişkiler inşa etmek ya da bireysel ağlar bilinen adıyla “network” oluşturmak, yaşamın her alanında başarıya ilişkin kazanılmış önemli bir değer olarak kabul edilmektedir. Özellikle iş yaşamında bir projenin yönetimi, bir konferansın düzenlenmesi ya da bir eğitimin verilmesi gibi pek çok konuda, edinilen çevredeki ilişki

ağlarından, diğer bir ifadeyle tanıdık kişilerden yararlanılmaktadır. Bu durumun duygusal boyutu ise bireylerin yaşamlarında güçlü ve kalıcı ilişkiler kurma, bir ortama, bir çevreye ya da bir gruba ait olma, bağlanma ihtiyacıdır. Buradaki temel duygunun aidiyet olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş yaşamında, örgütler ve ayrı ayrı bireyler için, görevde yükselme, bir soruna çözüm bulma, bir etkinlik organize etme gibi konularda sağlayacağı fayda sebebiyle etkili bir çevre edinilmesi, farklı meslek gruplarından, farklı statülerden kişilerin tanınması önemli görülmektedir. Bu bağlamda güçlü ağlar oyunu, bireyin içinde yer aldığı sistemde ya da çevrede sevilen, etkili ve nüfuslu kişiler ile iyi ilişkiler içinde olduğu bir iletişim kurma oyunudur. Bu oyundaki temel düşünce, güçlü kişileri kontrol edebilmenin, gücü de kontrol edebilme anlamına geldiğidir. Dolayısıyla etkili ve nüfuslu kişiler ile kurulmuş iyi bir iletişim, gücün kontrolünü sağlamak açısından önemlidir. Bu oyun örgütlerde elde edilmesi istenen şeyin ve kurulacak iletişimin niteliğine göre her düzeyden bireyin tercih edebileceği bir oyun türüdür.

*“Kongrelere bile insanlar o amaçla giderler. Aman iki bağlantı elde edebilir miyim, yarın öbür gün işime yarayacak mı, iki kapı açabilir miyim gibi” (A3).*

*“Dekanlığından rektörlüğüne her türlü atama göreve getirme buna dayalı oluyor yani. Var olan iktidar alanının çarkı halinde olmak güç alanları buna göre yapılandırılıyor. Yoksa aslında akademik hiyerarşiden daha güçlü, Türkiye’de yani şu anda iktidarda olan partinin insanıysanız veya değilseniz ona göre işleriniz yürüyor ya da yürümüyor” (A11).*

*“Ekibiyle beraber çalışır, ekibindeki adamları ihya eder, ondan sonra... fakat iyi işler de yapmaya çalışır, işlevsel şeyler... pragmatist bir adamdır. Hemen hemen kamu kurumlarıyla, özel sektörler sivil toplum örgütleri, herkesle üniversiteyle onun üzerinden bir üniversite ilişkisi vardır” (A12).*

*“Yayın noktasında şu an akıl tutulması mı diyorlar son dönemin popüler kavramı. Akıl tutulması var. Mesela yayın noktasında güç oyunlarının belki de en çok yaşandığı kalemidir. Çünkü yükselmelerde yayın şart, puan olarak geri dönüyor size. Mesela bir dergiye makale yollasam, her şey yolunda bile gitse bir seneden önce sıra gelmez, prestijli bir dergiyse. Ama bu güç oyunları, güç*

alanlarını kullanarak öne çekebilirsin, 2 ay sonra yayınlanabilir. Doğal olarak da editörlerle aranının iyi olması lazım” (A14).

“Yani zaman zaman öyle insanlarla karşılaşıyoruz ki belki de unvanı çok yüksek değil ama içinde bulunduğu network çok kuvvetli. Bu networklerle bir şeyler yapmaya çalışıyor, ilerlemeye çalışıyor ya da bu networkle bir güç alanı oluşturmaya çalışıyor. Makale yazma sürecine geldiğimiz de olayın rengi biraz daha değişiyor çünkü alanda bazı kişilerin nerelerde editör olduğunu, bazı kişiler iyi biliyor. Bunu bilen kişilerin güç alanı oluşturma az önce bahsettiğimiz networking dediğimiz olay, network oluşturma, güç alanı oluşturma çabaları da bununla birlikte değişiyor” (A5).

“Büyük üniversitelerde, özellikle Ankara’ya yakın üniversitelerde bakanlıklarla bürokrasiyle yakın olanlar bu tip bahsettiğiniz şeylerle iliştiirebiliyor. ...Şimdi normalde dekanlık yok, bölüm başkanlığı, anabilim dalı başkanlığı bile yok, profesör.. ki o bölümde onlarca profesör oluyor büyük üniversitelerde. Ama siyasi iktidarla arası iyi, bakanlıktaki müsteşarlarla, müsteşar yardımcılıyla arası iyi. Bizim gibi uygulamaya dönük fakülteler, eğitim fakültesi stajı gidip okullarda yapıyor öğrencilerimiz, ürünümüz bakanlığı yakından ilgilendiriyor. Bakanlıkla iyi ilişkileri olan, bu tip güç odakları oluşturabiliyor, neden çünkü bir proje gelse doğrudan kendisi yer almasa bile kimin yer alacağını tavsiye noktasında, karar verir noktada. Şimdi onun etrafında bir çekim alanı oluşturuyor bu bakanla ilişkisi, neden çünkü akademinin gerçeği bu” (A13).

“Bilimsel uzmanlık alanınızla ilgili söz sahibi olabilmek için akademisyen olmanız yetmez. Birincisi o kanala bir nüfuzunuz olacak, oraya erişiminiz olacak, networkünüz olması lazım. İkincisi ve sizin oraya çıkmanız, birçok kişi grup tarafından tasvip ediliyor olması lazım, izin vermesi lazım mesela şimdi hükümetin işine gelmeyecek şeyler söyleyecek biriyseniz, ulusal düzeyde yayın yapan bir kanalda görünme ihtimaliniz çok düşüktür. Gider X TV falan gibi kanallarda yapar konuşmalarını, onu da kimse izlemez, kaç kişi izleyecek. Hani seni çok izlenen programa çıkarıp da, hükümetin icraatlarını eleştirmene de izin vermezler. Buna devlet de izin vermez, hükümette izin vermez, kanal yetkilileri de buna cesaret edemez. Sen istersen o konuyla ilgili dünyanın en iyi tezini yaz, makalesini yaz, o konuda senin bir söz hakkın olamaz siyasi bir networkün



*yoksa. Oraya bir erişimin yoksa, en azından aynı tarafta değilsen. Yani bu yüzden, tabi bu sadece eğitim için de gereçli değil” (A7).*

Akademik örgütlerde güçlü ağlar oyununun, en çok tercih edilen oyunlardan biri olduğu söylenebilir. Akademisyenlerin ifadeleri ele alındığında, akademik alandaki ağların üst unvandan akademisyenlerle, bazı alanda uzman akademisyenlerle, üniversitelerin en üst yönetim kademesiyle, siyasi iktidarla, sivil toplum kuruluşlarıyla, özel sektörle, bakanlık ya da YÖK’le ve saygın dergilerin editörleriyle sağlandığı görülmektedir. Bu ağlar özellikle kadro atamaları, yönetsel makamlara gelme, ufak çapta bireysel çıkarlar sağlama, bilimsel yayın kaygısı, proje çalışmaları, tartışma programlarında ya da medyada yer alma, geleceğe yatırım amaçlı çevre oluşturma gibi amaçlar ekseninde kurulmaktadır. Akademisyenlerin de söylemlerinde belirttiği gibi, güçlü ağlar oyunu akademik alanda özellikle akademik kültür ele alındığında mutlaka oynanması gereken bir oyun olarak kabul edilmektedir. Çünkü diğer örgütler gibi akademik örgütler de açık sistem yapısına sahiptir ve örgüt dışındaki çevreyle etkileşim içerisinde varlığını sürdürmek zorundadır. Akademik örgütler aynı zamanda eğitim kurumları da oldukları için, işledikleri ürün olan öğrenciyi çevreden alıp, süreç sonunda yine çevreye veren yapılardır. Dolayısıyla çevre ile olan iletişim ve etkileşimlerinin her zaman üst düzeyde olması beklenmektedir. Bu bağlamda güçlü ağlar oyununun gerek örgüt yararına, gerekse bireyin kişisel çıkarlarına yönelik her durumda, her koşulda ve her zaman diliminde oynandığı söylenebilir.

#### ***4.3.9.4. Yukardan Halletme Oyunu***

Bireyin örgüt içerisinde yaşadığı bir soruna çözüm bulmak ya da elde etmek istediği amaca ulaşmada destek sağlamak, yardım talep etmek için örgüt düzeyindeki en üst makama başvurmasını tanımlayan bir oyundur. Bu oyunda bireyin en kısa yoldan çözüm bulması ya da istediğini elde etmesi amaçlanmıştır. Bu kısa yol, hiyerarşi basamaklarındaki diğer üst birimleri aşarak örgütteki en üst yöneticiye ulaşmak olarak tanımlanabilir. Bazı örgütlerde en üst makama ulaşmak zor olduğundan, yatay ilişkilerde yaşanan sorunlarda bir üst makama ya da gidilebilecek bir üst makama başvurma tercih edilmektedir. Ancak bazı örgütlerde hiyerarşinin çok katı ya da bu hiyerarşi zincirin çok karmaşık olmadığı durumlarda, bireyler doğrudan en üst makama rahatlıkla ulaşabilmekte ve iletişime geçebilmektedir. Bu oyunun başarısı, örgütün

hiyerarşik yapısına ve yöneticilerin niteliğine göre şekillenmektedir. Genellikle alt düzeydeki bireyler tarafından oynanmaktadır.

*“Bir üst makama gitmesinde sakınca yok, herkes bir üst makama gidebilir, gitmeli de ama fakültenin içerisinde çözülebilecek bir sorun varsa yani iki kişinin çatışması varsa, bir bölümün diğer bölümlerle rekabeti varsa ve dekanlık olarak bunu çözemiyorsak üste gitmesinin sakıncası yok. Ama dekanlığın haberi olmadan özellikle üste gitmesinin biraz sıkıntı yarattığını söyleyebilirim. O da kanalların kapalı olduğuna veya o konuda çok da karamsar olmamak gerekir, alışkanlıkları yani şimdiye kadar insanlar hep öyle gördüğü için ya da üst yönetim hep öyle yaptığı için, yakın olduklarını düşündükleri için öyle yapıyor olabilirler” (A4).*

*“Benim kendim bizzat bekleyen arkadaşım var biliyorum, iki buçuk üç senedir bekliyor arkadaşım kadro alamıyor, kadrosuzluktan dert yanıyor ama başka bölümlerde kadrosunu alan arkadaşlar olabiliyor. Öncelikli olarak nasıl aldığını sorduğumuzda, soruyoruz yani bu kapalı kapılar arkasında geçtiğin süreçler değil. Nasıl aldın kardeş kadronu, hayırlı olsun bunu nasıl becerdin dediğimizde, kadrosu çıkana kadar belki atanana kadar sesini çıkarmasa da, kadrosu çıktıktan sonra yukardan hallettim diyor. Yukarıdan halletmek diye bir kavram gelişmiş akademik hayatta... Yukardan hallediliyor, nasıl hallediliyor, YÖK'e gidiyor, YÖK'ten tanıdığı varsa tanıdık aracılığıyla üniversiteden kadro çıkarttırıyor kendine. Yani yukardan hallediyorlar insanlar, böyle söylüyorlar ama kurumsal yapısı güçlü olan üniversitelerde böyle şeylerin olmadığını duymak bilmek istiyoruz fakat sanmıyorum. Türkiye'de bu gerçeklik olarak devrede olan bir şey yukardan halledebiliyor insanlar. Yani üniversiteyi şöyle düşünüyor, yani rektöre ulaşmanın yoluna bakıyor, rektörü aşıyorsa bu süreç, YÖK'e ulaşmaya çalışıyor, YÖK üyesi tanıdık aramaya çalışıyor, böyle bir hiyerarşi işliyor” (A8).*

*“Çatışmanın biraz boyutu fazlaysa hemen bir üst makama şikayetle olduğunu gördüm. Tabi çözebiliyoruz ama daha üst seviye diyelim işte sınav sorularının çalınmasıdır veya işte bir kavga gürültü bir şey olmuştur, bunda artık bölümün yapabileceği pek bir şey olmuyor bazen. Çünkü ilişkiler komple kopmuş oluyor. O zaman bir üst makam, çünkü karar verici onlar. Benim veya bölüm*

*başkanlarının bölümde hiçbir şekilde karar verme yetkisi, karar verme yetkisi demeyeyim de hani uygulanabilecek bir karar verme yetkimiz yok. Tabii belli bir tavsiye niteliği bir şey ekliyorsun ama karar verme merci rektörlük ve dekanlık” (A1).*

*“Kişisel gerekçelerle değil, benim hocamdan kaynaklanan, danışmanlığı yapan ve benim onun asistanlığını yaptığım hocadan kaynaklanan problemler vardı. Daha doğrusu hocamla bir başka hocanın arasındaki sürtüşmede ben arada kalmıştım. Oradan kaynaklanan iletişimsizlik durumu vardı bir hocayla. Bölüm başkanı olması söz konusu oldu. Şimdi en kıdemli hoca bölüm başkanlığı eğitim bilimleri bölümünde. O bırakmak istediğini söyledi, bana da söyledi konuşurken bir sohbet arasında. En kıdemli ikinci de benim bu problem yaşadığım, iletişimsiz olduğum hocaydı. Şimdi onun bölüm başkanı olmaması için birkaç hamle yaptım. Hani işe yaradı mı yaramadı mı bilmiyorum, görünüşte bakarsan yaradı gibi. Bölüm başkanlığı bırakacak hoca aday olmak istemiyordu. Benim başka bir vesileyle tanıştığım aramın çok iyi olduğu bir hoca, bu bahsettiğim benim bölüm başkanı olmasını istediğim hocanın doktoradaki tez danışmanının arkadaşıydı. Ona rica ettim, danışmanı ona söylerse belki olur, bırakmaktan vazgeçer. Umutsuzca bir girişimdi ama netice verdi. Danışmanı aramış, ya sen orayı bir çek çevir, sen bölüm başkanı ol, bak şikayetler varmış demiş. Hiç böyle bir şey beklemiyordum aslında ama doğrudan hoca arayınca, kendi hocası arayınca biraz cesaretle geliyor tabii. Normalde çekindiği için olmak istemiyordu. Politik bir hamleydi bu” (A7).*

Akademik örgütlerde yukardan halletmek kavramı bir sorunun çözümü, bir anlaşmazlığın giderilmesi, elde edilmek istenen bir durumun varlığı, kadro atamaları ya da bir olayın engellenmesi gibi talep ve beklentilerin bölüm başkanı, dekan, rektör, bakanlık ya da YÖK gibi en üst düzey yöneticiler tarafından sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Bazı akademisyenler, bireylerin kendi aralarında ya da bir üst makamdaki yöneticilerle çözebilecekleri bir konuyu daha üst makamlara taşımanın, örgüt içerisindeki iletişim kanallarının kapalı olmasından ya da bu davranışın kişilerin problem çözme sürecindeki davranış alışkanlıklarından kaynaklandığını ifade etmiştir. Bunun yanında bölüm başkanlarının sorun çözmede çok fazla karar verici yetkiye sahip olmadıklarından dolayı da üst makamlara başvurulduğu belirtilmiştir. Kadro atamaları

ya da görevde yükseltmelere ilişkin olarak, akademisyenlerin kadro çıkartmak ya da atama sürecini hızlandırmak için bu konularda en yetkili ve en kısa yol olarak gördükleri YÖK'e giderek işlerini hallettikleri dile getirilmiştir. Dolayısıyla yukardan halletme oyunu bazı akademisyenler tarafından, kurumların ve en üst yöneticilerin bu oyuna izin vermesi sayesinde oynanan ve başarı elde edilen bir oyun olarak tanımlanmaktadır. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde bu oyunun, yönetici görevinden ayrılmak isteyen bir akademisyenin engellenmesi için oynandığı görülmektedir. Burada izlenen strateji, akademisyenin sözlü olarak ikna edilememesi sonucu, saygı duyduğu ve sözünden çıkmadı bir büyüğünün devreye sokularak, onu bu karardan vazgeçirmesidir. Diğer bir ifadeyle oyunu oynayan bireyin, ikna edemediği akademisyeni, hocasıyla işbirliği içinde, yukardan hallederek karardan vazgeçirmesidir.

#### **4.3.9.5. Destek Oyunu**

Bireyler kendilerini belirli bir konuda ya da genel olarak yetersiz hissettikleri durumlarda, özellikle yetersiz hissettikleri alana yönelik uzman, söz sahibi ya da karar verici olduğunu düşündüğü kişilerden destek almayı talep ederler. Toplumun her kesiminde görüldüğü gibi örgütlerde de güçlü olanların desteğini almanın başarı yolundaki önemli adımlardan biri olduğu söylenebilir. Bu bağlamda örgütlerde sıklıkla karşılaşılan destek oyunundaki temel amaç, bireyin üst düzeydeki ya da güçlü olarak kabul ettiği kişilerin yardımıyla konumunu koruması, daha iyi bir konuma gelmesi ya da genel olarak güç elde etmesidir. Burada önemli olan nokta, sadece üst düzeydeki bireylerin destek sağladığı yanılgısına düşmemek gerektiğidir. Bir çalışanın başarısından dolayı aldığı ödülün, yöneticisi tarafından kendi çevresinde bir gurur malzemesi olarak kullanılması da buna örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda destek oyununun örgütteki her düzeyden birey tarafından oynanabileceği söylenebilir. Destek oyunu alanyazında Mintzberg (1984) tarafından tanımlanan *sponsorculuk* oyunu ile örtüşmektedir.

*“Mesela bir kişinin tek başına rahatlıkla yazabileceği ve yayımlatabileceği bir makale ya da gönderebileceği en azından sunulabileceği bir bildiriye, isminin yanında bir profesörün ya da doçentin olduğunu görüyorsunuz. Akademik kaygılarla mı yapılıyor bu çoğu zaman? Hayır... Profesörü yanına yazarsanız editörü etkileyebilme şansınız yüksek ve yayın alma şansınız yüksek. Şimdi*

*aslında bakacak olursak bu hep yukardan olmuyor yani profesör benim adıma buraya yaz demiyor. Araştırma görevlisi oturuyor profesörün adını yazarak o makaleyi daha kolay yayınlatabilmenin yoluna bakıyor. Bildiri gönderiyor mesela hocasının adını da yazıyor. Bunu niye yazıyor, daha kolay kabul görsün ya da işte hocamı yazmazsam hocam kırılır, darılır mı, üzülür mü, gücenir mi, bana bu olumsuz bir tepki ya da şey olarak karşıma çıkar mı?” (A8).*

*“Kendimize güvenmediğimiz için, yarın öbür gün bir başkasının yani o hoca karşımıza çıkarsa onun desteğini alarak bu işi halletmek istiyoruz. Ama kendimize güvenssek belki de yaptığımız dünya çapında bir iş, ama güvenmiyoruz işte kendimize. O yüzden kaynak gösterirken yabancı kaynak göstermeye daha çok önem veriyoruz çünkü onlar yaptıysa iyi yapmıştır. Biz öncelikle onları kaynak verelim diye düşünüyoruz. Türkiye’deki bir profesörün yazdığındansa, Amerika’daki bir doktora tezinin sonucunu alıntı vermeyi tercih edebiliyoruz. Bu da aslında bizim kendimize güvenmememizden kaynaklanıyor. O özgüven eksikliği beraberinde hep elimizden tutacak birisini aramaya itiyor bizi. Onu aradıkça da işte böyle dışarıya bağımlı bir şekilde, dışarıya bağımlılıkla birlikte bu hiyerarşiyi daha da güçlendiren, onu besleyen bir davranış oluyor aslında, onu besliyor sürekli” (A10).*

*“Mesela BAP’a başvurmuşsun, tez projesi yapacaksan, şimdi güçlü bir konumda, güç konumu iyi olan, etki alanı yüksek olan hoca aracılığıyla girersen projeye, saçma sapan kalemlerde yazsan kabul edilir. Ama yok kendi başıma yapacağım ben bir araştırma görevlisi olarak dersen, senin şimdi politik gücün yok, akademik gücün yok, idari bir konumun yok, gücün yok, sana en lazım olan şeylerden bile kısıntıya gidebilirler” (A7).*

*“Bölüm başkanı olmak için sizin bir etki alanınızın olması lazım. Ya da sizin gibi insanların size sponsor olması lazım. Mesela dekan size sponsorsa bölüm başkanı olabilirsiniz, çünkü nihai yetki dekanın elinde. Dekanın yasal gücü var, o size referans olur, bölüm başkanı olursunuz” (A12).*

Destek oyununun akademik örgütlerde çoğunlukla bilimsel yayınlarda, proje çalışmalarında ve yönetsel konulara atanmada ortaya çıktığı görülmektedir. Bilimsel yayınlara ilişkin olarak, unvanı düşük olan akademisyenlerin bir dergiye makale ya da

bir kongreye bildiri gönderme sürecinde yüksek unvandan bir akademisyenin adını da çalışmaya yazarak yayınının kabul edilme ihtimalini arttırmaya çalıştığı ifade edilmektedir. Burada vurgulanmak istenen nokta, aslında akademisyenlerin yaptıkları çalışmalara, bir anlamda kendilerine, aldıkları eğitim ve yarattıkları ürünlere güvenmediklerinin bir göstergesi olarak bu oyunun ortaya çıkmasıdır. Hatta bu güvensizliğin, akademisyenin kendisinden sonra toplumdaki diğer akademisyenlere olan güvensizliğiyle pekiştiği ifade edilmektedir. Bu durum, en niteliksiz yabancı kaynakların bile, buradaki profesör düzeyinde akademisyenlerin ürettiklerinden daha iyi olduğuna ilişkin bir algının varlığı ifade edilerek örneklendirilmiştir. Destek oyununun akademik örgütlerde bütçe elde etmek ya da projenin geçmesini kolaylaştırmak adına proje çalışmalarında, etkili ya da yüksek unvanlı akademisyenlerin ismen dahil edilmesi şeklinde uygulandığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu oyunun bir anlamda etkili ve nüfuzlu akademisyenlerin adını kullanarak çıkar elde etmenin amaçlandığı bir oyun olarak da tanımlanabileceği söylenebilir. Destek oyununun akademik örgütlerde oynandığı alanlardan biri de idari görevlere yapılan atamalar olduğu ifade edilmektedir. Özellikle rektör ya da dekan gibi üst konumdaki akademisyenlerin destek verdiği, referans olduğu kişilerin bu makamlarda daha kolay konumlandığı ve daha hızlı yükseldiği belirtilmiştir.

#### **4.4. Güç İlişkilerinin Akademik Alana Etkisi**

Örgütte yer alan güç ilişkilerinin, bu ilişkiler doğrultusunda uygulanan örgütsel politikaların örgüt iklimini, örgütün yapısını ve örgütte yer alan bireyleri etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda akademik örgütlerde akademisyenlerin güç ilişkilerinden etkilenme biçimleri, güç ilişkilerinin akademik iklime olan etkisi, bu ilişkiler ve iktidar mücadeleleri bağlamında nasıl bir akademik alanın kurulduğunu belirlemek adına geliştirilen bir diğer tema ise güç ilişkilerinin akademik alana olan etkisidir. Bu araştırma kapsamında güç ilişkilerinin alana olan etkisi akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda belirlenen kategoriler çerçevesinde sunulmaktadır. Bu tema devlet memuru zihniyeti, nitelikli bilimsel yayın sorunu, akademik geleneğin yok olması, üniversite iktidar ilişkisi ve değişen akademisyen algıları olarak adlandırılan kategorilerden oluşmaktadır.

#### 4.4.1. Devlet Memuru Zihniyeti

Memur zihniyeti, temel olarak kendine ait bir bilişsel yapı ve davranış biçimlerine sahip bürokratik alanın, önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bürokrasi kavramı genellikle itaatkarlık, şekilcilik, kuralcılık, kapalılık, sabitlik gibi kavramlar ile birlikte anılmaktadır. Bu bağlamda bürokrasinin yozlaşmasından türeyen memur zihniyeti kavramının, olumsuz bir anlama sahip olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu kavram Prens Sabahattin tarafından rutinlik, verimsizlik, atalet, tutuculuk, statükoculuk gibi memur edimlerini işaret eden bir kavram olarak ele alınmıştır (Aytaç, 2006). Bu tanımdan yola çıkarak akademik örgütlerde devlet memuru zihniyetinin, akademisyenlerin bilimsel saygınlıkları ve entelektüel duruşlarının ötesinde edilgen, yarı-proleter bir davranış normuyla hareket ettiklerini tanımladığı söylenebilir. Bu kategoride ifade edilen görüşler doğrultusunda, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin, akademik alanda devlet memuru zihniyetiyle var oldukları vurgulanmıştır.

*“Akademik kültürün ya da akademisyenliğin devlet memurluğu, mahalle kurnazlığı gibi algıladığımız zaman... Üniversiteler de bu toplumun içinden gelir. Yani dolayısıyla piyasadaki insanlar, dışarıdaki insanlar kısa yollardan amaçlarına ulaşıyor. Üniversiteyi de bunun dışında düşünemeyiz çünkü bu toplumun bir üyesidir. ...akademisyenler akademik kültürden daha çok, devlet memuru zihniyetinde hareket ettikleri için, çevrede de statüsü düşük olarak nitelendiriliyor. Ama karşılıklı, yani tek taraflı değil. Sadece çevrenin statüyü düşük algılaması değil, akademisyenlerin de çevreye dönük faaliyetlerinin sınırlı olmasından dolayı tabi” (A4).*

*“Akademisyenliği de hakkıyla yapmamız gerekiyor ama hakkıyla akademisyenlik yapan bir tane insan yok Türkiye’de, ben de dahil içinde” (A9).*

Üniversitelerde toplumun önünde bir duruş sergilemek yerine, toplumdaki bireylerle aynı düşünce yapıları ve davranışlara sahip, memur zihniyetindeki akademisyenlerin yer aldığını ifade eden bazı katılımcılar, toplumda azalan akademik saygınlığın nedeni olarak akademisyenleri ve onların toplumsal sorunlar ve topluma yönelik duyarsızlıklarını işaret etmektedir. Ayrıca Türkiye’de akademisyenliğin amaçlarına uygun olarak ve hak edilerek yapılmadığı söylenmektedir. Bunun yanında

akademisyenliğin devlet memuru zihniyetine ilişkin olarak bir iş kapısı, para kazanma aracı olarak kabul edildiğine yönelik ifadeler de bulunmaktadır.

*“Akademisyenler daha çok kendi alanına bir şeyler katma amacından ziyade yükselme amacıyla hareket ediyor gibi geliyor. Yani araştırma yapmak için araştırma yapılıyor, bir problemi çözmek için değil de... Bu yüzden, iş buna döndükçe insan artık kendi mesleğine olan saygısını kaybetmeye başlıyor. Yani akademisyenlik insanın bilgiye ulaşma, bilgi üretme çabası olması gerekirken, artık hayatta kalma çabasına dönüşüyor yani bir memur zihniyetiyle maaşımı alayım, gideyim geleyim, işte doçent olalım daha çok maaşımız artsın, profesör olalım daha çok maaşımız artsın şekline dönüşmeye başlıyor. Bu kaygıyla bir şeyler üretmeye çalışıyoruz” (A10).*

*“Akademisyenliğin ne kadar para, o kadar meslek diyebileceğiniz... hani vardır ya halk arasında ne kadar ekme o kadar köfte... Bu mantıkla işleyecek bir meslek değil o. Bir mesleğin maaşı ile ilişkilendirilmesi, statü açısından çok doğru değil. Toplumsal üretimi ve değer yargularıyla, daha çok entelektüel birikimiyle, sermayesiyle değerlendirmek gerekiyor ama Türkiye gerçekliğinde maaşın saygınlığı, ücret önemli bir faktör” (A8).*

*“Hiç öyle derdi yok bulunduğum kurumun, sadece kendi işinde küçük gündelik hesaplarını karşılayabilecek bir takım oyunlar içerisinde herkes. Yoksa yaşadığım kente şu faydam olsun, işte şöyle bir STK'da çalışayım, şöyle bir sosyal sorumluluk derdim olsun yok. Nerden ne para geliyorsa ona dâhil oluyorlar” (A11).*

Yukarıdaki söylemlerden de anlaşıldığı gibi akademisyenlik, bireylerin bilim yapmak, teoriler üretmek, alana bir şeyler katmak amacından ziyade bir ekme kapısı olarak algılanmaktadır. Diğer bir ifadeyle akademisyenlik, akademik çalışmalar, bilimsel faaliyetler sonucunda elde edilen ürünler, biriktirilen entelektüel sermaye yerine, devlet memuru zihniyetiyle maaş karşılığında yapılan bir işe indirgenmiştir. Ayrıca bir akademisyen kazanılan unvanların akademik saygınlıktan ziyade maaş artışı için kazanıldığı, başka bir akademisyen ise toplumsal sorumluluklardan uzak, gündelik hesaplar içerisinde bu mesleğin yürütüldüğünü ifade etmiştir. Maddi getirileri dışında, akademisyenliğin devlet memuru zihniyeti içerisinde rahat çalışma koşulları ve prestijli



bir meslek olarak görüldüğü için tercih edildiği de vurgulanmaktadır.

*“Entelektüellikle ya da bilimle falan çok ilgisi olduğunu düşünmüyorum ben bunun. Bu daha çok bir prestij mücadelesi haline gelmiş. İşte doktorayı bilim insanı olmak için değil, yardımcı doçent olmak için, unvan sahibi olmak için yapıyoruz birçoğumuz” (A7).*

*“Mesela kaç kitap okuyorsun haftada, ayda? Kaç makale okuyorsun? Yok dimi sayısı. Demek ki uygun değiliz aslında. Yani biz okumayı sevmiyoruz ama buradayız. Eee... işin olduğu için de okumaya çalıştığın zaman, ne nicelik olarak ne de nitelik olarak uyum sağlayamıyoruz, tatmin olmuyoruz. Tatmin edici olmuyor yani veya dünyadaki diğer akademisyenlerle yarışacak seviyeye hiçbir zaman gelemiyoruz. Hiçbir anlamı yok akademisyenliğin. Öğretmenlik gibi bir şey. Yüksek lise. Başka bir ekmek kapısı yani. Belki Milli Eğitime göre daha rahat olduğu için insanlar seçiyor. Hiçbir önemi yok. Toplumun gözünde akademisyenin hiçbir yeri de yok. Akademisyenlerin yarattığı bir şey bu yani. Kimsenin onların sözleriyle hareket ettiği de yok. Hangi alan için düşünürsen düşün yani” (A14).*

Akademisyenlerin ifadelerinde görüldüğü gibi, entelektüellik ve bilimsellik gibi olguların, prestij kazanma kaygılarının gerisinde kaldığı söylenebilir. Bir anlamda edinilen unvanın, toplum ya da kurumda bir prestij ve saygınlık aracı olarak kullanıldığı vurgulanmıştır. Diğer yandan akademisyenliğin, bireylerin yaşam tarzlarına ve yeterliklerine uygun olduğu için değil, yükseköğretim kurumlarındaki çalışma şartlarının Milli Eğitim kurumlarından daha rahat olduğu için tercih edildiği belirtilmiştir. Ancak bunun aksini ifade eden bir söylem ise, akademisyenlere sağlanan koşulların yetersizliğine vurgu yapmaktadır.

*“Kamu kurumlarında, bir bakanlıkta yüksek okul mezunu birinin hasbelkader bir müşavir, danışman olduğunu düşünün ve bununla kıyaslırsak dünyada akademisyenlerin hak ettiği noktada olmadıklarını görüyoruz. Onlara verilen çalışma odalarından tutun, ücretlerine varıncaya kadar, toplumdaki statülerine kadar çok iyi noktada değiller. ...Kamu kurumlarında bir genel müdüre sağlanan koşullarla kıyaslandığında... yani şu olmamalı, akademik hayatta profesör olmuş bir adamın bence kamu kurumlarında bir genel müdürlüğe çok*

*da tenezzül etmemesi gerekir bence. Ama bakıyoruz Türkiye'ye, dünyada da böyle, bir profesör genel müdürlük statüsü için çok fazla motive, çünkü onun koşulları, maaşı, sağlanan işte araç, lojman, sekreter, fiziksel koşullar toplumdaki statüsü, yeri bakımından oldukça ileride” (A6).*

Diğer kamu kurumlarında görev yapan bir yöneticinin çalışma koşullarıyla, akademisyenlere sunulan imkanların karşılaştırılması sonucu, eğitim seviyesi açısından daha üst noktada bulunan akademisyenlerin toplumdaki statüsünden, maaşları ve kendilerine sunulan fiziksel imkanlara kadar, bakanlıkta görev yapan bir danışman ya da bir genel müdürden daha alt bir konumda yer aldığı ifade edilmiştir. Bu bağlamda akademisyenlere sunulan imkanların yetersizliğinin, bireylerin memur zihniyetinde düşünmeye başladıklarına yol açtığı, bu zihniyeti desteklediği ve yeniden yapılandığı söylenebilir.

#### **4.4.2. Nitelikli Bilimsel Yayın Sorunu**

Bir ülkenin gelişmişliği ve diğer ülkeler arasındaki saygınlığı bilime verdiği önem ve yaptığı katkılarla değerlendirilmektedir. Ülkedeki bilim politikasının düzeyi ve niteliğinin en somut göstergesi, diğer bir ifadeyle o ülkenin bilim alanında gelişmişliğinin ölçütlerinden biri, bilim çevreleri özellikle üniversitelerin ürettiği bilimsel yayınlardır. Ancak bilim politikasının değerlendirilmesine yönelik olarak niceliğin ön planda tutulduğu ve yayın sayılarının, atama ve yükselme kriterleri, bilimsel saygınlık gibi konularda akademisyenler tarafından önemli kabul edildiği görülmektedir. Özellikle son yıllarda yayınları değerlendirmek için dergi etki faktörü, makale etki puanı ve h endeksi gibi bibliyometrik yöntemler kullanıldığı ifade edilmektedir (Al, 2008; Tonta, 2014). Ancak bu değerlendirmelerin bilimsel yayınların niteliğini ölçmek adına yetersiz olduğu, bu bağlamda nicel araştırmalardaki artışın nedenleri, yayınlara yapılan atıflar ve en önemlisi yapılan yayının bir pratiğe dönüşebilme potansiyeli ve toplumsal katkısı gibi konuların tartışılması gerektiği vurgulanmaktadır (Ortaş, 2002). Bu kategoride görüş bildiren akademisyenler, üniversitelerdeki bilimsel yayın politikalarına yönelik uygulamaları ve güç ilişkileri ekseninde nasıl bir yayın politikası oluşturulduğunu paylaşmışlardır.

*“Yani bence üniversitelerde olması gereken bir güç yarışı gerekiyor. Yani bunu tabi ki hırs yarışına dönüştürmek değil de, bilimsel açıdan ne kadar çok*

*üretirsek o kadar iyi olacaktır. Tabi ürettiğimiz şeyin de kalitesi çok önemli. Siz 10 yılda bir tane proje üretebilirsiniz ama bu projeniz dünya çapında bilinmiş, bilim adına da çok faydalı bir projeyse kimse buna bir şey diyemez. Ama olması gereken nokta bence, akademik anlamdaki güç olmalı. Oluyor mu? Evet, sayısal olarak oluyor belki. Nitelik olarak oluyor mu, çok olduğunu düşünmüyorum. Daha çok nicel anlamda yani Türkiye şartlarında birazcık daha nicelik ön plana çıkmaya başlıyor. Tabi ki çok yayını olan kişinin niteliksiz ürün verdiği anlamına gelmez bu. Ama önemli olanın nitelik olması gerektiği, önemle bir daha vurgulanması gerekiyor bu akademik yayın sayısında” (A15).*

*“Akademik yükseltmelere ilişkin ölçütlerin içerisinde topluma katkı yok. Oysa üniversitenin üçüncü görevidir topluma katkı. Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve topluma katkı. Üçüncü görev hiçbir zaman bir akademik yükseltme kriteri değil, bundan dolayı yapmıyorlar. Bir başkasıysa, akademinin gündeminde böyle bir şey yok. Olanlar da bu işe ideolojik ve politik açıdan yaklaşıyorlar” (A12).*

*“Akademisyenler probleme dayalı çalışmayanlardır, çalışmak için problem üretmeye çalışanlardır. Popüler kültür araştırmaları üzerine çalışanlardır. Yurt dışında çıkan popüler kavramların Türkiye’ye uyarlamasını yapanlardır. Türkiye ölçeğindeki sorunlara, gerçek problemlere çözüm arama isteğinde, hevesinde olan bir grup değildir, öyle tanımlayabilirim” (A5).*

İfade edilen görüşlerde ele alındığında, bilimsel yayınların özellikle üniversitelerin üçüncü asli görevlerinden olan topluma katkı görevine hizmet etmeyen çalışmalar olarak tanımlandığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise atama ve yükseltme kriterlerinde toplumsal katkının herhangi bir puan getirisi olmaması gösterilmektedir. Diğer yandan, yayın yapılan çalışmalarda, çoğunlukla mevcut ülkenin ve toplumun sorunlarına ya da gelişmesine katkı sağlayacak konular yerine popüler, yurtdışı tabanlı konuların çalışıldığı öne sürülmektedir.

*“Genellikle hadi şuna bakalım, hadi buna bakalım, yeni bir istatistiksel teknik çıkmış, hadi onu uygulayalım. Oysa frekans analiziyle birçok rapor yazılıyor bugün. Açık öğretim fakültesine gidin bakın bir sürü şey, raporların hepsi sadece frekans analiziyle, yüzdeyle betimleme yapılıyor sadece. Hatta dünya*

*çalındaki araştırma şirketlerine bakın, işte diyor ki Türkiye 300 tane twit sildirme isteğinde bulunmuştur, Rusya 80 tane bulunmuştur, diyor ama tutup şeye bakmıyorlar, Türkiye ile Rusya arasında anlamlı bir fark var mı demiyorlar. Adam sadece bunu ortaya koyuyor. Büyük araştırma şirketleri bunu yapıyor. Ama biz hemen yeni bir istatistiksel şey çıkmış, onu kullanalım, hemen çalışma yapalım. Nitelik yok” (A10).*

*“Nicel ve nitel araştırma diye biz ikiye ayırıyoruz. Temel olarak, paradigmlar olarak. Nicelciler nitelcileri sevmiyor, nitelciler nicelcileri sevmiyor. Oysa ikisinde de, amacın neye uygunsu alır onu kullanırsın. Ama mesela gidiyorsun soruyorsun adama, sen tezinde ne çalışacaksın diyorsun, şu makalede ne çalıştın diyorsun, nitel çalıştım ben diyor. Nitel çalışmıyorsun sen, sen sadece çalıştığın şey için niteli kullanıyorsun. Ne çalışıyorsun diye soruyorlar, yapısal eşitlik modellemesi çalışıyorum diyor. Hayır sen onun kuramını çalışmıyorsun ki kullanıyorsun sadece” (A10).*

Bilimsel yayınlara ilişkin görüşlerini paylaşan bir akademisyen ise popüler konuların yanında popüler istatistiksel tekniklerin de bilimsel yayın konularını etkilediğini belirtmektedir. Burada ifade edilmek istenen temel düşünce, toplumdaki ya da ülkedeki mevcut bir probleme dayalı bir çözüm üretmek adına gerekli bilginin ihtiyaç duyulan tekniklerle sunulması yerine, pratik açısından bir geçerliliği olmayan, çözüm üretmeyen ancak konu yada kullanılan istatistiksel yöntemler açısından popüler çalışmaların ön planda olması ve bunların alanda nitelik kaygısından çok yükselme kaygısıyla yapılmasıdır. Aynı akademisyenin diğer görüşünde ise nitel ve nicel yöntemlerin akademisyenler arasında bir ayrışma aracı olarak kullanıldığı, çalışılmak istenen konuya uygun bir araştırma yöntemi seçmek yerine, alanda popüler araştırma yöntemine göre yayın yapıldığı vurgulanmıştır.

*“Biz sürekli bir şeyleri ölçüp biçen, kimsenin de sallamadığı sonuçlar elde eden, kimsenin umursamadığı sonuçlar elde eden bir kitle haline geldik, teknisyen gibi olduk biraz biz. Yani mesela Milli Eğitim Bakanlığı bir uygulama yapar, bunların örneklerini çok gördük daha önce, mesela bu 4+4+4+4. Şimdi bakanlık bunu eğitimsel, bilimsel gerekçelerle falan yapmadı. Bunu herkes biliyor, bakanlık da kabul ediyor. Bu bir nesil yetiştirme projesi olarak sunuldu. Şimdi bunun bilimsel olarak böyle yapılması gerektiğine dair bir araştırmaya*

*dayalı kanıt yok. Akademisyenlerden bu konuya ilişkin bir fikir alma, öncesinde bir fikir alma diye bir şey yok ama biz böyle bir şey yapacağız bunun altını doldurun diye bir şey var. Şimdi bizim akademisyenlerimiz de ne yaptı, bu 4+4+4+4 uygulamaya geçti, herkes bir furya olarak başladı bu uygulamanın etkilerinin incelenmesi, olumlu etkilerinin incelenmesi, olumsuz etkilerinin incelenmesi... Biz teknisyen olduk, kalite kontrol birimi olduk” (A7).*

Yayın süreçlerine ilişkin olarak başka bir akademisyen ise, meslektaşlarını teknisyen olarak değerlendirmektedir. Burada ifade edilmek istenen düşünce, pratik anlamda yani uygulama konusunda sıkıntılı yayınların yapılmasının yanı sıra, başka kurumlar tarafından yapılan uygulamaların teorik olarak altını doldurmak ya da bu uygulamaların etkilerini ölçmek adına bir takım çalışmaların ortaya konulmasıdır. Bu bağlamda akademik anlamda yapılan çalışmaların, toplumun önünde fikirler ortaya koyduğu düşünülen çalışmalar yerine, başka kurumların yaptıkları çalışmalar ya da uygulamaları kontrol eden çalışmalar olduğuna dikkat çekilmiştir.

#### **4.4.3. Akademik Geleneğin Yok Olması**

Akademik örgütler olarak tanımlanan üniversiteler, bilginin araştırılması, eğitim ve öğretim hizmetleriyle sunulması ve bilimsel yayınlar aracılığıyla topluma katkıda bulunulması gibi görevler ekseninde kurulmuştur. Üniversitelerin içinde kurulduğu dönem ve toplumlara özgü olarak, farklı kültürel motiflere sahip oldukları görülmektedir. Ancak evrensel değerler etrafında şekillenen belirli geleneklerin, her üniversitede yaşatılmaya çalışıldığı söylenebilir. Akademik özgürlük, özerklik, etik ve liyakat gibi değerlerin benimsenmesi, bu değerlerin içselleştirilmesi sonucu saygıdeğer akademisyenlerin ve özgün ürünlerin ortaya çıkması, öğretim üyesi-öğrenci işbirliği sayesinde nitelikli öğrencilerin yetiştirilmesi ve üniversitelerin topluma önderlik eden, danışılan bir konuma yükseltilmesi gibi bileşenlere sahip bir akademik geleneğin sürdürülmesi arzu edilmektedir. Türkiye ekseninde düşünüldüğünde bu akademik geleneğin günden güne kaybolduğu söylenebilir. Aynı şekilde akademisyenlerin, akademik geleneğe ilişkin paylaştıkları görüşlerin de, evrensel açıdan sürdürülmek istenen akademik geleneği tanımlayan ifadelerle örtüşmediği görülmektedir.

*“Tabi akademik kültürün son zamanlarda dejenere olmasında başka bir şey var. Akademik kültürü önemsemeden, direk akademik kültüre gelen... Yani şöyle*

diyelim, üniversite içerisinde yer almadan, özellikle dışarıdan şu ya da bu şekilde akademik çalışmalarını tamamlayan akademisyenler, akademik kültürün bozulmasında, yozlaşmasında katkı sağlamıştır. Örneğin bizde bir araştırma görevlisi uzun süre birlikte çalışıyor, dolayısıyla yüksek lisans doktorasını yapıyor, o bizim çalışma biçimimizi öğreniyor, üniversitenin kültürünü öğreniyor, insanların yaklaşımını, ast-üst ilişkisini... Yani akademik yaşantıda da önemli bunlar... Ama herhangi bir yerde, üniversite dışında doktora yaptığı zaman veya dış ülkelerde doktora yaptığı zaman sadece derslerini yapıyor, sadece akademik başarıya dayalı bir değerlendirme yapıldığı için, o zaman akademik kültürde yozlaşma, bozulma olduğu görülüyor” (A4).

“Asistanlık, yani her geçen gün anlamını yitiren bir kavram bana göre. Yani bizim dönemimizdeki asistanlıkla şimdiki dönemki asistanlıkla arasında çok fark var. Yani şimdi arkadaşlarımız geliyorlar, bir an önce bitireyim, işte ÖYP’liler var, çoğunluğu onlar oluşturuyor. Bir an önce bitireyim, derslerimi alayım, tezimi yazayım, kurumuma döneyim. Kurumuma döndükten sonra hemen yardımcı doçent olayım, hemen arkasından doçent olayım, hemen profesör olayım. Öyle bir şey var. Yani şöyle, asistanlık yani gerçekten asiste etmeden, yani hocayla derse girmeden, hocayla araştırma yapmadan, hocayla deney yapmadan, hocayla bir projede yer almadan tamamlanan şeyler haline geldi. Yani bu asistanlığın da gücünü düşürüyor, hocanın da gücünü düşürüyor. Bunun bir de kurum ve hoca boyutu var. Şimdi mesela bazı üniversiteler var. Adamlar uzaktan eğitimle yüksek lisans yaptırıyor. Yani ben de diyorum ki uzaktan davulun sesi hoş gelirmiş. Yani yöntem yok, literatür yok, copy-paste. Al uzaktan yapılan eğitimle, yapılan projeleri ve tezleri karşılaştı, en az %60 benzerlik çıkar. Adam okumuyor ki... Adam dekan, bölüm başkanı, enstitü müdürü, X’te bilmem ne görevi var, şurada şu görevi var, burada bu görevi var, dersi var, bir de adam yani bir de uzaktan eğitim veriyor. Bu adam ne zaman bunlara zaman ayırıyor? Zaman yok, tabii uzaktan işte... parayla tez yazdırıyorlar artık. Yani tezi okumuyor ki, tamam diyor, olmuş diyor, yap ver diyor... Nasıl olacak nitelikli eğitim?” (A9).

“Asistanlık dedikleri süreç biraz Türkiye’de farklı çalışıyor. 1980 öncesinde bir piramit sistemi vardı. Yani asistan olarak girersin doçent olursun. Yardımcı

*doçentlik yoktur, sonra profesör olursun. Yani profesör olman için de oradaki bir profesörün gitmesi gerekir. Usta çırak ilişkisine daha çok odaklandığı bir süreç. Ama 1980'den sonra bu araştırma görevliliği ve yardımcı doçentlik kadrolarının gelmesiyle beraber, biraz daha küp şeklinde bir piramit ortaya çıktı. Eskiden kalender dedikleri öğretim üyesi ya da modern anlamda profesyonel meslek erbabı dedikleri adamlara çok fazla rastlanmıyor. Bununla ilgili sorunlar var” (A12).*

*“ÖYP ile çok sayıda kişi geldiği için böyle bir sosyalizasyon sorunu oldu. Öğretim üyelerini tanımayan araştırma görevlileri var, görünce işte selam vermeyen araştırma görevlileri var, bölüm mantığı bu devrede şey oldu... yani biraz bölümün sosyalleşmesi ve öğretim üyesi, araştırma görevlisi arasındaki iletişimin niteliği anlamında dezavantajlı bir şey oluşturdu” (A8).*

*“Araştırma görevlilerinin kendi aralarındaki ilişkiyi düşünürsek, özellikle ÖYP'nin bunu zedelediğini düşünüyorum. Bunun nedenlerinden biri de, ÖYP'de lisanstan mezun olur olmaz akademisyenliğe, daha yüksek lisansa başlamadan, bir akademik ortamı görmeden akademinin direkt ortasına daldıkları için, bu durum bir arada kalmışlığa neden oluyor. Dolayısıyla bu, o ilişkileri de zedeleyebiliyor” (A10).*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, akademik geleneğin bozulmasına yönelik ifade edilen nedenlerinden bir olarak Öğretim Elemanı Yetiştirme Programları ve bu programla birlikte fakültelere çok sayıda araştırma görevlisinin gelmesi gösterilmektedir. Görüş bildiren bazı akademisyenlerce, eski akademik gelenekte öğretim üyesi ve asistan ilişkisinin daha çok usta-çırak ilişkisine benzediği, uzun yıllar birlikte çalışıldığı ve bu süreçte asistanın yetiştirildiği, kültürün aktarıldığı ve daha sağlıklı bir yetiştirme sürecinin, daha samimi ilişki ağlarının kurulduğu ifade edilmiştir. Akademik alanda şimdi böyle bir geleneğin kalmadığı, özellikle ÖYP ile gelen araştırma görevlilerinin sayısının fazla olmasından dolayı birebir çalışma ve onları yetiştirme imkanı bulunmadığı hatta kurum içerisinde birbirini tanımayan akademisyenler olduğu ve günden güne ilişkilerin koptuğu, yığınlaşmanın olumsuz yansımalarının görüldüğü bir akademik iklimin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. ÖYP dışında uzaktan eğitim ile verilen lisansüstü derslerinin ve yaptırılan tezlerin de eğitimde nitelik ve verimlilik açısından olumsuz olarak nitelendirildiği belirtilmektedir.

Bu bağlamda çok fazla iş ve sorumluluk alan, maddi getirisi olan işlere çok fazla yönelen akademisyenlerin de eleştirildiği görülmektedir. Bazı akademisyenler tarafından, bu programların dışında akademik alana, doktorasını dışardan ya da yurt dışında farklı bir kültürde tamamlayıp katılan akademisyenlerin de, akademik kültürün yozlaşmasında olumsuz anlamda katkı sağladıkları, bunun yanında artık akademik alanda iyi yetişmiş asistanların yanı sıra, kalender diye anılan, saygıdeğer öğretim üyelerine de rastlanmadığı vurgulanmıştır.

*“Üniversitedekiler kendilerini çok yüksekte görünce, sokaktaki insan da onu çok sıradan görünce bir çatışma oluyor yani. Bu genellikle de birbirini dışlama tarzında bir çatışmaya sebep oluyor ve içten içe bir nefret. Hani bunlar anlamaz, cahildir... yukardan bakan bunu söylüyor. Mesela uygulamayı eleştirir, toplumsal hareketleri bakışı, farklı olur. Hani toplumun içinden biri olamıyor, yani şöyle demiyor halk; ya bu adam bizden ama farklı, demesi lazım. Hani akademisyen bizim içimizden biri, halktan biri. Halkı biliyor, benim nasıl yaşadığımı biliyor, kendisi de öyle yaşıyor ama bu adam farklı demesi lazım, neden çünkü entelektüel olması beklenir. Bu olmayınca, üniversitenin içinde içi boş bir grup, enaniyet deniyor ya ona, öyle bir şey oluşuyor. Halk da umursamıyor, üretilen şeyi de umursamıyor, çünkü şahsın nezdinde yürümüyor sadece bu iş. Onun ürettiği şeye de itibar etmiyor, kendisine itibar etmeyince. Bu tip bir ilişki var” (A7).*

*“Türkiye’de akademisyenliğin statüsü ve prestiji hala yüksek. Ama bu bir erozyon içinde çünkü enflasyon olmaya başladı. Üniversitenin toplumsal statüsü aslında şununla ilgili; mesela Türkiye’de okuma-yazma oranının az olduğu dönemden lise mezununun az olduğu döneme, arkasından üniversite mezununun az olduğu döneme kadar geçen sürede üniversite bir saygınlık merkeziydi. Batıdan farklı olarak Türkiye’de şöyle bir sorun var, bu saygınlık nereden geliyor? Biraz içinde bulunduğu toplumsal grubun, toplumun özellikleriyle ilgili. ...Batıya baktığın zaman şunu görüyorsun, üniversite her zaman önden gitmiş, önder olmuş, toplumun önünü açmış. Türkiye’de Osmanlı’nın son zamanlarından itibaren modern yükseköğretime baktığın zaman ben şöyle görüyorum. Mesela sosyoloji literatüründe aydın sorunu diye yaklaşık 100 bin sayfalık bir literatür var. ...Aydın bu milletin başına dert olmuş. Şimdi bunun arkasında şu var bence;*



*üniversite çalışanlarının çoğu ya küçük esnaf çocuğu, ya çiftçi çocuğu ya da memur çocuğu. Dolayısıyla yüksek toplumsal statülerden gelmiyorlar. Şimdi bu adamlar geldikten sonra yüksek lisansını, doktorasını tamamlıyor, kariyerine devam ediyor, sonra doçent oluyor. Geldiği tabana bu kadar hızlı yabancılaşan bir meslek grubu yok bence. Ama bu adamın arka tarafında bir gecekondu mahallesi var, oradan gelmiş ama orası onu ilgilendirmiyor. Eğitimin sorunlarını sadece somut tarifleyen bir grup var ya da ideolojik olan bir grup var” (A12).*

Akademik gelenekteki bozulmaya neden olan bir diğer etken ise, akademisyenlerin geldikleri tabana yabancılaşmaları olarak ifade edilmiştir. Akademisyenlerin çoğunlukla orta ve alt tabakadan geldikleri ve unvanlardaki artış sonucunda geldikleri bu tabana hızla yabancılaştıkları, kendilerini buldukları toplumdaki halktan daha üst gördükleri ve abartılmış bir benlik duygusuyla hareket ederek toplumsal sorunlara sırt çevirdikleri paylaşılmaktadır. Dolayısıyla toplumdaki sıradan bir birey ile akademisyen arasında, bu anlamda bir ayrışmanın ortaya çıkardığı çatışmanın, akademisyenlerin saygınlığını zedelediği ve kendi davranış normlarının oluşturduğu etkinin, diğer kurumlar ve toplum üzerinde bir itibar kaybına neden olduğu vurgulanmaktadır.

*“Akademisyen kimliği, akademi üzerinden kurulmuş olsa, akademisyenler bu tip bir şeyle uğraşmazlar. Neden, bu politika senin politikan değil ki, sana ne. Yani Milli Eğitim yapmış, sana da sormamış, sana da gel benim işimi kontrol et acaba nasıl gidiyor diyen de yok, sen kendi kendine onu dert edinmişsin. Şimdi akademisyen kimliği böyle olmaz. Şimdi akademisyen kendisi karar verir ülkede neyin problem olduğuna ya da başka bir çeşidi, gidersen doğrudan insanların problemlerini araştırma konusu edinirsin” (A7).*

*“Akademik kurumlarda da sıkıntı var yani. Özellikle görevde yükselme bakımından diğer kurumlarla paralel olarak kayırmacılık, adaletsizlik ve yöneticilerin keyfiliği gibi şeyleri burada da görüyoruz. ...Örgüt çıkarları düşünülmeyp, bireysel çıkarlar bireysel zaafılar ön plana çıkarıldığında, bu güç oyunları ortaya çıkıyor. ...Bir rektörle bir bölüm başkanı veya dekan arasında sorun yaşandığında, biz rektörü alıp yerine başka bir adam koyduğumuzda bu sorun ortadan kalkıyorsa, o zaman kişiseldir, bunun örgütle ilgisi yoktur, örgüte*

*hizmet etmiyor demektir. Zaman içerisinde örgüt çalışanları üzerinde olumsuz etkisi vardır. İtaatkar personel istihdamı doğmaya başlar ki, bu da akademik hayatta hiçbir işe yaramaz. İtaatkar personel iyi bir akademisyen olmaz ki, zaten özgürlükçü düşünceye sahip olmayan bir adamın gelecekte araştırma yapma ihtimali bile zayıflar. ...Eğer bu güç, güç kullanımı, yukardan aşağıya güç kullanımı itaatkar personel alma veya personeli itaatkar yapma eğilimi doğuruyorsa, bir örgütün bilimsel olma özelliği de zayıflıyor demektir. Türkiye’de tam da yaşadığımız budur işte. Yani akademik personel zaman içerisinde itaatkar personel olmaya dönüşür, onların da araştırma yapma ve yeni düşünce üretme olasılığı düşer” (A6).*

*“Üniversitede kadro bekleyen mesela diyelim ki yardımcı doçentlik... bekleyen araştırma görevlisi, doktorası bitmiş arkadaşları alacaksınız, listeyi sıralayacaksınız. Yıl bazında baktığınız zaman, kim daha önce bitirmişse onun alınması gerekir. Böyle ölçütünüz yoksa akademik liyakate dayalı ölçütünüz varsa o zaman o ölçütleri ön plana çıkarmanız gerekir. Ama birisi bu ölçütlere uymadan oluyorsa, bekleyen o insanlar arasında bir kırıklık burukluk ve iş memnuniyetsizliği yaratıyor. ...Yükseköğretim de buna yapısal ciddi çözümler bulması gerekiyor ve akademisyenlerin, akademik hayatın kendine tanıdığı o liyakate, yetkinliğe sahip olarak davranışlarında idari makam, mevki beklentilerinden öte, ilkesel davranması gerekiyor ve davranışlarımızı şekillendiren temel değerlerin bilim, ilim, akıl yani mesleki etik kurallar, ahlaki değerlerin ölçüsünde bunların şekillenmesi gerektiğini düşünüyorum. Yoksa kişisel beklentilerle, davranışlarımızı şekillendirmememiz gerekiyor” (A8).*

Yukarıdaki görüşler ele alındığında, akademik kimliğin akademi üzerinden kurulmaması, akademik kurumlardaki adaletsiz ve keyfi uygulamalar, kadrolaşma ve akademik liyakat ilkelerinin göz ardı edilmesi gibi faktörlerin de, akademik geleneğin yok olmasında önemli etkenler olduğu görülmektedir. Bu ifadelerde vurgulanan temel nokta, akademik alandaki kadrolaşma olgusudur. Bu bağlamda yöneticilerin ya da kurumun kendi kurallarına uyacak ve biat edecek personelin alımı, diğer bir ifadeyle itaatkar personel istihdamının, akademik geleneği yıpratdığı öne sürülmektedir. İtaatkar bir zihniyetin rasyonel düşünce, bilimsellik ve özgün üretimden uzaklaştığı, bu sayede akademik alanı zayıflattığı belirtilmektedir. Bir diğer söylem ise, kadro atamalarında

herhangi bir ölçüt izlenmeden yapılan uygulamaların, akademisyenler arasında ve iş ortamında bir memnuniyetsizliğe yol açtığı, bu sayede akademik geleneğe ve örgüte olan aidiyete ilişkin bir kopma yaşandığı yönündedir. Kadrolaşmanın, akademik geleneğin bozulmasına neden olduğuna ilişkin bir akademisyenin görüşleri ise daha farklı bir perspektif sunmaktadır.

*“Bazı bölümlerde bir sürü öğretim üyesi var ama bakıyorsunuz hangisi o bölümün öğretim üyesi? Değil... O zaman o bölümle ilgili dersler, yürütülmesi gereken şeyler.... fakültenin kalitesi ne olacak diyorsunuz...bence herhalde özetlemiş oluyorum...Mesela bölümün olması gereken öğretim üyeleri var, arkada bekleyen öğretim üyeleri var ve dışarda bununla ilgili eğitim almış öğretim üyeleri var. Ama bu bölüme başka bölümden getiriliyor mesela.... İşin ilginç tarafı da başka bölümden getirilmesine rağmen o bölümdeymiş gibi davranıyor mesela... yani o zaman alanında davran.. yani sadece kadron orda diye düşün en azından. ... Bu durum, fakülteyi bundan beş sene sonraki konjonktürde dağıtır yani böyle yaparsanız. ...Bölgümlere bakıyorsunuz farklı farklı şeyler var. O zaman bölümün bir anlamı kalmıyor yani. Düşünün ki bir futbol takımısınız, dışarıdan futbolcu getiriyorsanız sizin Türk oyuncunuz bundan daha iyi olmamalı. ...Tutup mahalle takımından yabancı bir oyuncuyu, yabancı diye getiriyorsanız olmuyor işte... burada da olmuyor, olmayacak da, açık ve net. ...Fakülteye dışarıdan bir hoca gelmiş, güçlü bir hoca... eee alalım o zaman o hocayı, madem ihtiyacımız var bizim bu bölüme, güçlü hoca alalım ya da kendi yetiştirdiğimizi güçlü yetiştirip onu alalım. Hani güç bu açıdan kullanılırsa iyi bir şey bence.... O zaman naparsınız, fakülte açısından ya da rektörlük açısından ya da neyse artık güçlü durursunuz. Dersiniz ki benim bir misyonum var, yapmam gereken bir şey var. Kaliteli bir fakülte olacağım ya da yurt dışına açılmak... nasıl açılacağım?...işte kendi öğretim üyelerimin iyi olması....nasıl olacak o?.... kendini iyi yetiştireceksin...ben kendime güveniyorum çünkü yetiştirdiklerimle kuracağım ben bu fakülteyi. Dışarıdan mı alıyorum, iyi adam alacağım...bitti bence...” (A3).*

*“Bir işbirliği sıkıntısı var burada. Araştırma yayın, kendi bölümümüz adına konuşursak, ben geçen saydım 20’ye yakın kişiyiz yani ve sıfır eylem, potansiyel kullanılmıyor. Bunun sebepleri işte güç ilişkileri, güç mücadeleleri, vesaire*

*vesaire. Burada 20 kişilik neredeyse bir insan potansiyeli var ve hiçbir şeyi yok yani ortada bence. Bireysel yani her şey. Yani çok bireysel. Neden? İşte güç ilişkileri. Bir A kişinin yaptığıyla B kişisi yayın yapmıyor ya da çalışmak istemiyor. İşte onunla o çalışmak istemiyor, onunla o çalışmak istemiyor. Geçinmiyor insanlar” (A13).*

Kadrolaşmanın farklı bölümler adına farklı öğretim üyelerinin istihdam edilmesi biçiminde uygulanmasının, bölümleşme ve uzmanlaşma konularında fakültelerde uzun vadeli süreçte, akademik gelenekte olduğu kadar akademik başarıda da olumsuz sonuçlara neden olacağı ifade edilmektedir. Bunun dışında akademik alanda ve akademik örgütlerde akademisyenlerin bireyselleşme eğilimlerinin, kişisel iletişim ve etkileşim süreçlerinde yaşanan olumsuzluklarla birlikte akademik gelenekteki işbirliği, yardımlaşma, paylaşma ve birlikte çalışma-üretme duygusunu törpülediği paylaşılmıştır. Bu bağlamda bireyselleşme, kadrolaşma, akademik alandaki adaletsiz uygulamalar, akademisyenlerin itibar kaybı ve araştırma görevlisi yetiştirme politikalarının, bilinen akademik gelenekten farklı bir akademik yapı oluşturduğuna dikkat çekilmektedir.

#### **4.4.4. Üniversite - İktidar İlişkisi**

Dünyanın her yerinde iktidar, kendi yararına bilgi üreterek ya da var olan bilgiyi kendi yararına gibi göstererek meşruluğunu sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak üretilen bu bilginin inandırıcılığı, belirli bir mantık çerçevesinde olması ya da insanlığa bir fayda olarak görünmesi, bilginin kurumsal olmasıyla bağlantılıdır. İktidar, bu kurumsallığı üniversiteler üzerinden bilgi paylaşarak yaratmaktadır. Türkiye’de YÖK’ün kurulması ve 2547 sayılı kanun ile üniversitelerin YÖK’e bağlanması, siyasi iktidarın YÖK üzerinden üniversiteleri yönlendirmesi, bu kurumsallığın bir örneği olarak sunulabilir. Bu bağlamda iktidarın, üniversiteleri ve bu üniversitelerde bulunan akademisyenleri, kendi meşruluğunu sağlayacak şekilde yönlendirmesinin, o iktidarı egemen kılacağı söylenebilir. Dolayısıyla iktidarın, akademik alan üzerinde söz sahibi olması ve bu durumun ortaya çıkardığı güç ilişkilerinin akademik alan üzerindeki etkisine yönelik akademisyen görüşleri bu kategori altında ele alınmıştır.

*“1980 döneminden farkı yok. Aynı dönemin korkularını akademisyenler yaşıyor. Böyle çok akademik, bilimsel verilere dayalı bir bir itirazın yükselmesini bırakın, tamamıyla var olan iktidar söylemini güçlendirecek üretim yapıyor artık*

*Türkiye 'de akademisyenler. Onlar prim sağlıyor, onların projeleri kabul oluyor. Dolayısıyla Türkiye 'de özerk, özgür bir bilimsel üretim çok çok sınırlı, hiç yok diyemeyiz. Hala direnen akademisyenler var bu konuda. Kendi iradesini, profesyonelliğini bozmadan üreten insanlar var. Yani çok görünür olmuyor tabii onların söylemleri, ürettikleri. Ağırlıklı olarak iktidarın gücünü pekiştirecek üretimleriniz varsa iyi akademisyen sayılıyorsunuz artık Türkiye 'de” (A11).*

*“Politik tartışmalara akademisyenler çok fazla girmek istemiyorlar çünkü girdiklerinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan olumsuz etkilenebileceklerini düşünüyorlar, zarar görebileceklerini düşünüyorlar. O nedenle bu tarz tartışmalara çok fazla girmediklerini düşünüyorum. Yani siz politikaya girmedığınız zaman, politik kararlara girmedığınız zaman, eğitimle ilgili konulara girmedığınız zaman popüler konuları çalışmaya meyil ediyorsunuz. O da işlevsel değil ya da bu ülkenin sorunlarını çözmeye yönelik değil ama akademisyenin iç dünyasında şu noktada, ne söylersem benim başım ağarır gibi bir kaygı varsa akademisyen ona girmiyor” (A5).*

*“Şimdi siz sorsanız eğitim öğretimle ilgili Türkiye 'de kamuoyunda kim tanınır? Abbas Güçlü. Akademisyen midir? Eğitimci midir? Değildir. Gazetecidir. Yani şimdi bu normal mi? ...Şimdi siz o koltuğa geçmek için, Abbas Güçlü 'nün yerinde olmak için bilimsel uzmanlık alanınızla ilgili söz sahibi olabilmek için, akademisyen olmanız yetmez. Birincisi o kanala bir nüfuzunuz olacak, oraya erişiminiz olacak, networkünüz olması lazım. İkincisi ve sizin oraya çıkmanız, pek çok kişi, grup tarafından tasvip ediliyor olması lazım, izin vermesi lazım. Mesela şimdi hükümetin işine gelmeyecek şeyler söyleyecek biriyseniz, ulusal düzeyde yayın yapan bir kanalda görünme ihtimaliniz çok düşüktür. ...Abbas Güçlü 'nün programına çıkarıp da, hükümetin icraatlarını eleştirmene de izin vermezler. Buna devlet de izin vermez, hükümette izin vermez, kanal yetkilileri de buna cesaret edemez. ...sen istersen o konuyla ilgili dünyanın en iyi tezini yaz, makalesini yaz... O konuda senin bir söz hakkın olamaz, siyasi bir networkün yoksa. Oraya bir erişimin yoksa, en azından aynı tarafta değilsen” (A7).*

Akademisyenlerin söylemlerinden yola çıkarak, üniversite ve iktidar ilişkisi değerlendirildiğinde, özellikle bilimsel yayın süreçlerinde iktidarın yönlendirici bir

etkiye sahip olduğu söylenebilir. Akademisyenler, siyasi iktidar eliyle korkuya dayalı bir psikolojinin yaratıldığı ve bu bağlamda iktidarın öngördüğü, izin verdiği ve yönlendirdiği konularda faaliyetlerin yapıldığı ya da akademisyenlerin politik konulardan kaçınarak tamamen popüler konulara yöneldiği bir akademik alanın oluştuğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde iktidarı destekleyen söylemler ve çalışmalar içerisinde olan akademisyenlerin de bu alanda daha hızlı yükseltildiği ve mükafatlandırıldığı vurgulanmaktadır. Ayrıca Türkiye kamuoyunda eğitim alanında, bir eğitimci kimliğine sahip olmayan Abbas Güçlü'nün, akademisyenlere oranla daha tanınır olduğuna dikkat çekilmiş ve akademisyenlerin medyada yer almamalarına neden olarak siyasi iktidar gösterilmiştir.

*“Üniversitelerdeki güç mücadeleleri, eskiden de vardı bu. Şöyle diyelim, eskiden üniversiteler siyasete çok açık kurumlar değildi, yani gücü siyaset belirlemiyordu. Üniversiteler güç oluşturuyordu ve siyasetçiler onunla işbirliği yapıyordu ama son dönüşümle, buna dönüşüm diyorsanız, şu anda üniversiteleri siyaset yönetiyor. Dolayısıyla her şeyi siyasi politikalar belirliyor. Bu çok tehlikeli bir şey. Akademik kültür, akademik yaşam bir duruşu beraberinde getiriyor yani tabii ki insanın bir duruşu vardır, siyasi görüşü vardır, inancı vardır, değeri vardır. Ama bunu siyasilerin istediği şekilde değil, kendi inandığı doğrular açısından kullanmalı ve bunlar evrensel doğrular olması gerekiyor. Son zamanlarda baktığımızda üniversitelerin toplumu yönlendirme değil, daha çok siyasetin üniversiteleri yönlendirdiği görülüyor... Olumsuz yönde bir dönüşümden bahsedebiliriz. Üniversiteler güçtür, siyasiler üniversitelere el attığı zaman bir şekilde darbe oluyordu. Son zamanlara baktığımız zaman siyasiler üniversitelerde YÖK'ü belirliyor, YÖK rektörleri belirliyor, dekanları belirliyor, müdürleri belirliyor, biraz daha ileri gidersek az önceki geleneksel yapıya oturmamış, kendi kültürü oluşmamış üniversitelerde bırak akademisyeni, hizmetliyi bile siyasetçiler belirliyor...” (A4).*

*“Mesela rektörlerin seçimle atanması meselesi bence üniversite içindeki çatışmaları yeniden üretiyor. Yeni yeni formlarda yeniden üretiyor. Demokrasi ancak bireysel ve sosyal sorumluluklar ve haklar, bireyler tarafından üstlenildiği zaman anlamlı çalışır. Çünkü demokrasinin aslı biz duygusudur. Sen, ben duygusunu kuvvetlendirmek için demokrasiyi kullanıyorsan bu*

*ahlaksızlıktır. Dolayısıyla Türkiye'deki yönetsel sistem içerisinde atamaya dayalı rektörlük seçimlerinin ben üniversitelerdeki çatışma ve çatışmayı yaratan alt grupları sürekli olarak yeniden ürettiğini düşünüyorum” (A12).*

Yayın süreçleri dışında, akademik alandaki siyasi etkilerin rektörlük seçimleri ve üst düzey yöneticilerin atamalarında da hissedildiği ifade edilmiştir. Akademisyenlerin söylemlerine bakıldığında, eski dönemlerde üniversitelerin kendi başlarına belirli güç odakları oldukları ve siyasetçilerle sadece işbirliğinde buldukları ancak son dönemlerde siyaset ve iktidarın üniversiteler üzerinde belirleyici bir konuma sahip oldukları, üniversitelerin bağlı bulunduğu Yükseköğretim Kurulu'nu ve bununla birlikte üniversitelerdeki bütün yöneticileri iktidarın belirlediğine yönelik ifadelerin paylaşıldığı görülmektedir. Bir diğer söylem ise, rektörlük seçimlerinde, birinci sıradan seçilen adaylar yerine iktidarın öngördüğü adayların atanmasının, üniversitede çatışma gruplarını yarattığı, bu bağlamda atamaya dayalı rektörlük seçimlerinin akademik alanda çatışma ve güç mücadelelerine zemin oluşturduğu şeklindedir.

*“İntikam duygusuyla hareket ediliyor. Türkiye'nin genel yapısı da öyle değil mi yani? Şimdi seçimi kazanan, gücü eline alıyor, ona göre davranıyor, diğerleri bekliyor yani. Bekliyor bekliyor bekliyor bekliyor ve gücü eline geçirdiği zaman....., yaşanan budur yani. Bu 28 Şubat döneminde ve onun öncesinde sonrasında... Şu anda iktidarda olan kesimin hakkının yendiğini kimse inkâr edemez. Eee şimdi bunlar gücü eline aldıkları zaman, tam bir intikam duygusuyla hareket etmeye başladılar, bu sefer tam tersine döndü, diğer geride kalanlar sıkıntı yaşamaya başladı. İşte ona benzer bu da yani. Sonuçta o da hükümettir, devlettir, büyük bir kurumdur, burası da üniversite, biraz daha küçük bir kurum, aynı şey” (A13).*

*“Ben akademik kariyerini tamamlamış bir insanım. Şöyle bir şey... Türkiye'de bak şöyle bir şeyler yaşandı. Türkiye'de eğitimin sosyolojik olarak şöyle bir şey politik ve ideolojik işlevleri vardır. Dolayısıyla Türkiye'de akademik alanda egemen olanlar merkez soldaki insanlardı. Dolayısıyla pek çok yerde şunu gördük tanık olduk. Merkez sola, yani merkez solu şöyle tarif ediyorlar, kendilerince bir Atatürkçü tanımları var, ulusçu bir tanımları var. Onun dışındaki hiç kimse Atatürkçü olamaz ya da Kemalizm'i benimseyemez. Mesela bunun dışında kalanlara Türkiye'de sistematik olarak akademik yükseltmelerde*

*sıkıntı yaratıldığını biliyorum. Bunu gördüm ama şimdi de süreç tam tersine çalışıyor. Bunu da görüyorsunuz” (A12).*

Akademik alandaki siyasi etkilerin, korkuya dayalı bir psikolojinin yanı sıra intikam duygusunu pekiştirdiği ifade edilmektedir. Akademisyenlerin de söylemlerinde paylaştığı gibi akademik alanın, bu alandaki yönetici ve karar alma makamlarının uzmanlık, akademik liyakat ve alanda saygınlık gibi konuları öteleyerek kendi ideolojisinden olmayan akademisyenleri bu alandan dışladığı ancak değişen iktidarla birlikte, akademik alandaki makamların ve ideolojinin de değişmesiyle, tarafların birbirinden intikam aldığı bir alana dönüştüğü görülmektedir. Dolayısıyla var olan iktidarın üniversitedeki yönetici kademelerini belirlediği ve akademisyenlerin siyasi iktidara uzaklık ya da yakınlıklarının akademik alandaki güç ilişkileri bağlamında, bu anlamda belirleyici olduğu söylenebilir.

#### **4.4.5. Değişen Akademisyen Algıları**

Akademik alanda akademik yaşantının; örgütlerin kurumsallaşması, nüfusun artması, siyasetin üniversitelere dahil olması, atama ve yükseltme kriterleri gibi nedenlerle akademik gelenekte bir dönüşüm yaşaması, bunlara bağlı olarak rekabet ve güç ilişkilerinin örgütteki süreçleri şekillendirmesi sonucu akademisyenlerin, örgüte ve akademisyenlik mesleğine ilişkin bakış açılarında farklılaşmaların yaşandığı gözlenmektedir. Entelektüel, aydın, bilim insanı ve muhalif bir kişilik olarak tanımlanan akademisyenlerin, akademik örgütlerde yaşanan süreçlerle birlikte akademisyen çizgisinden uzaklaşarak farklı bir algıyla hareket ettikleri ifade edilmektedir.

*“Akademisyenlerde de var bu, şey yani politik görüşü senden değilse reddediyorsun onu, söylediği şeyi. Ya da işte kendi politikayı destekleyecek şekilde araştırmalar yapmaya çalışıyorsun. Oysa ki nedir, biz gerçeğe ulaşmaya çalışıyoruz. Ulaşmaya çalıştığımız gerçek bizim politikalarımızla, siyasi düşüncemizle, dini görüşümüzle örtüşmüyor olabilir ama hani bu durumda biz o siyasi görüşümüzü benimseyip ya da dini görüşümüzü benimseyip o gerçeği örtbas edemeyiz” (A10).*

*“Akademisyenin görevi şudur; muhaliftir. Sorunun değil ama çözümün parçası olur genelde. Karşıyım demekle olmaz alternatifini önerir. Bizde toplumsal bir yabancılaşıma var, toplumun sorunlarına ilişkin bir kayıtsızlık var ve bu*



*kayıtsızlık tırnak içinde söylüyorum kendilerini elit görmeleriyle ilgili. Ya da abartılmış bir benlik algılarıyla ilgili. Kendini çok önemsiyor bence akademisyenler. Bilim adamıyla akademisyen arasında bir fark var bence. Bilim adamı bir şey icat eden adamdır. Bir teori koyar, bir model koyar. Üst akademisyenlere makale yayar, öğrenci yetiştirir. Ben buradaki insanlardan daha iyiyim demiyorum. Biz akademisyenlerin bilim insanı olmadığımızı düşünüyorum. Yani bu algıyı ben görmüyorum” (A12).*

Akademik alanda yaşanan güç ilişkileri ve güç mücadelelerinin, rasyonel ve bilimsel bakış açısına sahip olmaları ve akademik liyakat ilkelerine göre hareket etmeleri beklenen akademisyenleri, farklı bakış açılarına yönlendirdiği görülmektedir. Bu bağlamda özellikle akademisyenlerin kendi ideolojisinden olmayanı reddettiği, kendi söylemlerini destekleyecek çalışmalara yöneldiği, kendi değer yargılarıyla örtüşmeyen bir gerçekliği kabul etmediği şeklinde bir algıyı içselleştirdiklerine yönelik bir ifade paylaşılmıştır. Bunun yanında akademisyenlerin geldikleri tabana, içinde yetiştikleri topluma yabancılaştıkları ve kendilerini üst bir konumda kabul ettikleri bir algı geliştirdikleri, ancak bu algıya rağmen aslında bir bilim insanı olmadıkları paylaşılmıştır.

*“Maalesef bu tür kaygılardan uzak işlenmesi gereken süreçler, daha işin başında bu tür kaygılarla şekilleniyor. Bu bir gün iki gün üç günde olan bir şey değil, hayatınızın sonuna kadar devam edecek bir süreç aslında. Yani olumsuz anlamda şekillenecek bir süreç. Yani danışmanım buna ne der, yarın bu yazı bir ortaya çıkarsa danışmanım da acaba bana surat sallarsa, bu ne demek... Çağırıp hesap sorar mı, diye düşündüğü noktada akademik verimden filan bahsedemezsiniz o anlamda. Bazı derslere siz, zorunlu olarak kendi adınızı yazdığımız zaman, öğrenci yeterlilikte çıkacak diye, anabilim dalı başkanı diye, mutlaka almam gerekir gibi çeşitli kaygılarla alıyorsa bu dersi, o dersin de hayrını görmüyor çok fazla. Bunlar yaşanan gerçeklikler, güç ilişkilerinde de bunlar belirleyici oluyor” (A8).*

*“Bir öğretim üyesi bunu uygun bir şekilde, zaman içerisinde yönetimle konuşarak halledebilir ama özellikle genç akademisyenler açısından bu tür adaletsizliklerin gözlenmesi ve bu adaletsizliklerin de bertaraf edilmemesi hali, onların da kötü birer yönetici, kötü birer planlamacı, kötü birer uygulamacı*

*olarak yetişmesine neden olmaktadır. ... Genç akademisyenler de bu sürecin içerisinde, bu uygulamalar içinde yetişiyorlar. Onların da gelecekte daha adil, daha verimli, daha araştırmacı, hakkaniyetli kişiler olarak yetişebilmesi bu tür şeylerin düzeltilmesine bağlıdır” (A6).*

Akademisyenlerin değişen algılarına ilişkin olarak özellikle genç akademisyenler örnek gösterilmiştir. Akademik alandaki güç ilişkileri, siyasi iktidarın etkileri, örgütteki çatışmalar ve güç mücadeleleri gibi süreçlerin değiştirdiği algıların dışında, alandaki genç akademisyenlerin diğer bir ifadeyle araştırma görevlilerinin algılarının, daha yolun başında bu tür etkilere maruz kalması sonucunda alana, örgüte ve mesleğe ilişkin olumsuz yönde şekillendiği ifade edilmektedir.

*“Diyelim ki bir seçim oluyor üniversitede, rektörlük seçimi... Sonuçları, tortuları aylarca hatta bazen yıllarca yaşanabiliyor. İnsanlar akıllarından, şu şuna oy vermiş, bu bunun adamıydı falan gibi düşünceleri çıkarmıyor” (A15).*

*“Mesela hiç alakanız yok, siz makalenizi gönderdiniz... çok sağlıklı bir süreçten geçti... editör... hakem... ve makaleniz gerçekten değerli olduğu için yayınlandı. Ama bunun dedikodusunu yapan kesim olur... kesin oradan bir tanıdığı vardır. Mesela kadro aldınız çok puanınız var, kimse buna bakmaz. Bunun referansı kesin şudur, bunun adamıdır...” (A14).*

*“Yani akademisyenler de, özellikle başarısız, alanda başarısız, akademik çalışmada yetersiz insanların yeterli noktaya geldiklerini, ödüllendirildiklerini gördükleri zaman, diğer insanlar da buna öykünüyorlar, modelleniyorlar. Dolayısıyla yani bir şeyi başarmak, hedef koyup o hedefe doğru gitmek yerine, kısa yoldan ötekinin önüne geçme gibi davranışlar içerisinde” (A4).*

Akademik alanda akademisyen algılarına ilişkin yaşanan bir diğer değişim ise, rektörlük seçimleri, bilimsel yayın ya da akademik faaliyetler gibi süreçlerin niteliğine ve akademik liyakat ilkelerine göre uygulanıp uygulanmadığına ilişkin güvensizlik yönündedir. Bir akademisyenin ifade ettiği gibi, akademik alanda sıklıkla karşılaşılan adaletsiz uygulamaların, akademisyenlerin bu durumu örnek aldığı ve alana karşı bu yönde bir algı geliştirdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, alandaki her akademisyenin - öyle olmasa bile - bu algıyla hareket ettiğine yönelik bir önyargı oluştuğu söylenebilir.

#### 4.5. Güçlü Akademisyen Olmak İçin Öneriler

Araştırma kapsamında görüş bildiren akademisyenler, akademik alanda güçlü bir akademisyen olmak için kendi yaşantıları, gözlemleri, deneyimleri ve içinde buldukları ülkenin ekonomik, kültürel ve sosyal şartları bağlamında bazı fikirler ve öneriler ortaya koymuşlardır. Bu öneriler doğrultusunda akademik alanda güçlü bir akademisyen olmak ve hayatta kalmak için paylaşılan söylemler; güçlü akademisyenin akademik yeterliliği, insan ilişkileri ve iletişim becerileri, politik stratejileri, sosyal becerileri ve kişisel özellikleri kategorileri altında bir araya getirilerek sunulmuştur.

##### 4.5.1. Güçlü Akademisyenin Akademik Yeterliliği

Akademisyenlerin akademik alanda güçlü bir akademisyen olmak için, en fazla görüş bildirdikleri ve öneri ürettikleri kategori, mesleki anlamda diğer bir ifadeyle akademik anlamda sahip olunması gereken yeterliliklerdir. Bu bağlamda bilimsel yayınlardan, eğitim-öğretim faaliyetlerine kadar akademik alanda bir akademisyenin, uzmanlık gücü olarak tanımlanan akademik ve bilimsel faaliyetlerini içeren öneriler, bu kategori altında değerlendirilmiştir.

*“Türkiye şartları için konuşuyorum bir yabancı dile çok iyi hakim olması lazım. ...Ders sayısının az olması lazım. Niye az olması lazım, ...fazla olduğu zaman artık araştırma yapmak zor ...veya araştırma niye yapıyoruz: yayın çıkarmak için. Çünkü yayın senin akademik anlamda güçlü olduğunu gösteren en önemli kanıt şu anda Türkiye’de. Yoksa senin sadece konuşmaların ya da sadece sunumlarına bakılmıyor. Çünkü akademik alanda değerli olan belli indexlerde yayınladığın yayınlar. ...Aslında en önemlisi dergilerde ya da üst düzeydeki dergilerdeki yayınlar. Dolayısıyla mutlaka çok iyi bir yazar olması lazım. Makale yazarı... ki akademik çevre tarafından bilinsin ve güçlü olsun” (A1).*

*“Bence bir akademisyenin güçlü olması önce yaptığı işi iyi yapmaya ihtiyacı var. Dersi gerçekten iyi vermesi lazım. Öğrencilerini etkilemeyen bir insanın, bir bürokratu sokaktaki bir insanı etkilemesi mümkün değil. Akademik unvan bunu sağlamaz, etki gücünün yüksek olması gerekiyor. ...Araştırma süreçlerini biliyor olman ve olabildiğince çok yazman lazım. Yazmak bir kere zor iş Türkiye’de çünkü çok ders saati var, insanlar para kazanmak zorunda. Ayrıca bu mesleğin, üniversitenin topluma hizmet dediği, her hocanın bir alanı olması gerekiyor. Bu*

*anlamda iyi veya kötü az veya çok bir katkınızın olması, o size de yarar. Sizin itibarınızı da arttırır” (A12).*

*“Bir akademisyen güçlü... bir akademisyen olmak istiyorsa, öncelikle alanla ilgili donanımı olmak zorunda. ...alana şey olacaksın yani hakim olacaksın. Her konuda bilgili olmak mümkün değil bunu biliyoruz, ama bir çalışma alanın olacak ve sen o çalışma alanında sözü geçen bir insan olacaksın...” (A2).*

*“Bir akademisyen güçlü olmak için kesinlikle bilmeye, öğrenmeye, okumaya ihtiyaç duyar. Bunun dışında başka bir şeye ihtiyaç duymaz, ne siyasi otorite, ne politik güç ya da kaygılar gerekmiyor. Sizin tek hakeminiz öğrenci... Alanda iyi olacaksınız, alan hakimiyetiniz olacak, konu alanı uzmanlığınız olacak, danışmanlık rolünüz olacak, yönetim göreviniz olacak. bunları bir denge içerisinde hakkıyla, liyakat içerisinde yerine getirebilerseniz ...ve işinizi doğru ve dürüst yapmaya çalışırsanız, hakemin öğrenci olduğunu ve vicdanınız olduğunu unutmazsanız, bence başka bir şeye gerek yok diye düşünüyorum” (A8).*

Yukarıdaki görüşler ele alındığında, akademisyenler alanda daha fazla araştırma yapmak ve bilimsel faaliyetlerle uğraşmak, kendilerini geliştirmek için öncelikle ders sayılarının az olmasına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Bunun dışında yabancı dil bilgisi, üst düzey dergilerde yayım, özellikle makale yazarlığı, nitelikli ders öğretimi ve topluma katkı gibi alanlarda da yetkin olması önerilmektedir. Bu söylemlerde vurgulanan bir diğer nokta ise, akademisyenin alanında uzman olması, yeterli donanıma sahip olması, işini iyi ve doğru yapmasıdır.

*“Çalışmaya.. Alandaki yenilikleri izleyen akademisyen daha güçlü böyle görüyorum ben. Yani beraber çalıştığım arkadaşlar arasında, alandaki bir yeniliği yazan çizen konuşan, sohbet ortamında duyduğum birine karşı çok saygım artıyor” (A6).*

*“Yani ben iyi bir akademisyen olmak için alanımla ilgili gelişmeleri takip ederim, işte kendi açımdan bazı eksikliklerim var mesela İngilizce...gelişmek istediğim seçtiğim işte bazı şeyler...benim işim okumak, tespit ettiğim alanlardaki eksikliklerimin üzerine gitmek...mesela derse girdiğimde*

*öğrencilerim beni sevsin isterim. Varlık nedenim iyi öğretmenler yetiştirmek... ben her zaman bunu unutmamaya çalışıyorum” (A15).*

*“Yani gerçek akademik anlamda kriterlerin olması lazım. Bilimsel çalışmalara iyi katkılar yapmış, derslerde iyi olan, öğrencilerin sadece sevdiği değil, katkılar yapan. Öğrenciler zaten seviyor, hepsine AA ver seni seviyorlar açıkçası. Ama iyi anlat dersini, dönem sonunda işte birkaç tanesine BB vermiş ol, sıkıntılar yaşayabiliyorsun” (A3).*

*“Çalışmak.... Kesinlikle çalışmak size güç getirir. Yani hak ve sorumlulukla ilgili bir şey bu, siz ne kadar çalışırsanız, sorumluluk alırsanız, o kadar da hakkınız doğuyor. ...Fakültenin işini yapıyorsunuz, iki gün, üç gün mesaiye bakmadan çalışıyorsunuz. Bu size bir eksi puan getirmiyor. Her zaman çalışmak size güç kazandıran bir şey” (A16).*

Güçlü bir akademisyen olmak adına akademik yeterliliğe ilişkin yapılan önerilerden bazıları da, uzun soluklu çalışmak, alandaki yenilikleri ve gelişmeleri izlemek, sorumluluk almak, mesleki anlamda kişisel gelişime önem vermek ve bilimsel alana katkılar yapmak şeklinde sıralanmaktadır. Diğer yandan bir akademisyen, öğrenciler tarafından sevilen bir öğretim üyesi olmak, varlık nedeninin öğrenciler ve iyi öğretmenler yetiştirmek olduğunu paylaşmıştır. Ancak başka bir akademisyenin öğrenciler tarafından sevilen bir öğretim üyesi olmak için iyi notlar vermenin yeterli olduğunu ifade etmesi, bu bağlamda akademisyen-öğrenci ilişkilerinin yeniden gözden geçirilmesi adına önemli kabul edilmektedir.

*“Akademisyenin güçlü olması için bir kere özgüveni olmalı. Yaptığı işe inanması gerekiyor, doğru olduğuna inanması gerekiyor. Yaptığı işi doğru yapması gerekiyor. Yani güçlülük odur. ...Siz yaptığınız çalışmalarınızla, konuşmanızla, duruşunuzla... işte bizim arenalarımız sempozyumlar, kongrelerdir. Yani baktığımız zaman ortaya koyduğumuz ürünler ya da yetiştirdiğiniz öğrencilerdir, onlara ilkelerinizi politikalarınızı öğreterek güçlü olursunuz. Yani bence ilkeli olmak güçlü olmak... Yani siz kendinize güveniyorsanız güçlüsünüz” (A4).*

*“Bir defa kendine güveninin çok yüksek olması gerekiyor. Öz denetimli olması gerekiyor, özgüvenli olması gerekiyor. Yani bunun da yolu, alanında yetkin olması... Yani eğitim yönetimi alanındakiler için söyleyeyim; profesörler*

*arasında %90'ı istatistik ve araştırma konusunda çok eskiler, çok zayıflar. %10'luk bir grup var, bunlar çok iyiler. İyi olmayan ama kendini geliştirmeyen var. İngilizce bir söz vardır, "You can't teach an old dog new tricks" diye, yani yeni şeyleri yaşlı köpeklere öğretmek çok zordur, bazı insanları değiştiremezsiniz. Dünya değişiyor, literatür değişiyor, ama adam değişmiyor, okumuyor. Güçlü olmak için alanında çok yetkin olması lâzım. Kendini çok iyi yetiştirmesi ve çok okuması gerekiyor. Çok okuyan, çok bilen, alanına hakim olan kişi, en güçlü kişidir. Her türlü kaynağı okuması gerekiyor. Her disiplinden makale, araştırma yazılarını okuması gerekiyor. Ekonomi okuması gerekiyor, tarih okuması gerekiyor, sosyoloji, yani bunlar her hani eğitimle akraba olan disiplinler arası dediğimiz... Bunun için de yani kendilerine yatırım yapmaları gerekiyor, dil konusunda. Alanındaki 3-5 dergiye, saygın bir dergiye abone olup, onları takip etmeleri gerekiyor" (A9).*

Bazı akademisyenler ise güçlü bir akademisyen olmak için kendilerine ve yaptıkları işe yönelik güçlü bir güven duygusuna, bir anlamda mesleki bir özgüvene sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yine güçlü olmak için, akademik alandaki bilimsel faaliyetlere aktif katılım, ortaya konulan ürünler - ki buna yetiştirilen öğrenciler de dahil edilmiştir - ve yeni bilgilere, yöntemlere açık olmak gerektiği önerilmiştir. Bu bağlamda çok okumanın, farklı disiplinlerden kaynakları okumanın, bunun yanında alandaki saygın dergiler aracılığıyla alandaki yenilikleri takip etmenin, kendini güncellemenin önemine değinilmiştir.

#### **4.5.2. Güçlü Akademisyenin İnsan İlişkileri ve İletişim Becerileri**

Güçlü bir akademisyen olmak için paylaşılan diğer görüşler ise, insan ilişkileri ve iletişim becerilerine yönelik söylemlerdir. Bu kategori kapsamında sevgi, saygı, hitabet, üslup, aile, çevre, arkadaşlık gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanında güçlü bir akademisyenin sahip olduğu iletişim becerileri de bu kategori altında ele alınmıştır.

*"Akademik anlamda güçlü olmak için... Şimdi bence bir akademisyen için olmazsa olmaz ve güçlü olması için yapması gereken şeylerden birincisi... ailesi olacak. Bence her akademisyen mutlaka bir aile kurmalı ki düzenli bir hayatı olsun" (A1).*

*“Bu açıdan bence iyi bir arka plan, iyi bir aile yaşantısı şart... Ya bizim toplumumuzda bence eski geleneklerimiz de bu yönde. Biz aileden kopuk bir toplum değiliz, olamayız. Biz tek başına yaşayan bir topluluk değiliz açıkçası. Aile çok önemli yani...” (A3).*

*“İnsan ilişkileri, ailesine değer vermeli.. Akademik hayatını öncelikli olarak sunmamalı, bazı şeyleri geri plana atmayı bilmeli, sosyal hayatla denge kurmalı. Burada çok hoca biliyoruz yani çoluğu çocuğu hocayı görmüyor. Öyle bir insan olmayı asla istemem. ...Bir akademisyen insani olarak, ilişkilere önem vermeli ve karşısındakine öncelikle saygı duymalı sonra sevmeli. İnsan sevgisi çok önemli. Ve bazı iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Hitabet... yani konuşmayı bileceksin. Hani yabancı dil falan şu an umurumda değil, sadece Türkçeyi böyle uygun konuşması yeterli” (A2).*

Bu ifadelerde akademisyenler, aile kurumunun toplum için olduğu kadar akademisyenler açısından da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Düzenli bir hayat, iyi bir arka plan için aile kavramı, güçlü akademisyenin olmazsa olmazı olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca insan ilişkilerine yönelik düşüncelerini ifade eden bir akademisyen insan sevgisi ve saygı gibi kavramların güçlü bir akademisyen için önemli kavramlar olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında güçlü bir akademisyenin iletişim konusunda bazı becerilere sahip olması gerektiği de paylaşılmıştır.

*“İletişim bilgisinin güçlü olması lazım. Çünkü akademik çalışmalarını aktarırken bunları kullanacak bir, ikincisi yöneticilerle ya da alttakilerle ilişkilerini sürdürürken bunu kullanacak. Üçüncüsü kendi bilgi birikimini topluma aktarmak için bunu kullanacak. Mesela bir kitap yazabilir. ...İletişim becerisi önemli bence yani. Görüyorum mesela, bazı hocalar iletişim becerileri gerçekten çok kuvvetli, her işin altına ellerini sokuyorlar. Gayet herkes tarafından saygı gören oluyorlar” (A10).*

*“...İnsan ilişkilerine yatırım yapmamız gerekiyor. İnsan ilişkileri konusunda çok yetersiziz. Yani akademik camiaya dışarıdan bakanların gözüyle... Bazı arkadaşlarımız var, öğretmenlikten gelmişler, öğretmenlik camiası çok dedikoducu bir camia diyorlar, akademiye girdik, akademinin de bizden aşağı*

*kalır yanı yokmuş diyorlar. Yani insan ilişkilerinde de biraz profesyonel olmamız gerekiyor” (A9).*

Akademisyenlerden biri, iletişim becerilerinin akademik bilgiyi aktarmada ya da alandaki diğer bireylerle etkileşimde vazgeçilmez bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda bu becerileri başarılı bir şekilde kullanan akademisyenlerin, alanda saygınlık kazandığına yönelik gözlemlerini paylaşmaktadır. Bir diğer paylaşım ise, insan ilişkileri ve iletişim anlamında olumlu örnek oluşturabilecek becerilerin sergilenmesine yöneliktir. Bunun tersi bir durumda akademik saygınlığı zedeleyen süreçlerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

*“İlişkiler, başta da söyledim, yani bizim kendimize ait bir yaşantımız var, bir anlayışımız var. Dolayısıyla fanusta yetişmediğimizi bilmemiz gerekiyor. Sadece akademik çalışma yaparak ayakta kalınmaz, kalınırsa da mutsuz olunur. Yani sizin eşiniz olacak, dostunuz olacak, arkadaşınız olacak, farklı etkinlikleriniz olacak, kendinize zaman ayıracaksınız. Farklı gruplarla farklı iletişimlere gireceksiniz, hobilerinizin olması gerekiyor. Yani akademik yaşam sadece araştırmak, kitap okumaktan ibaret değil. ...Böyle baktığı için insanlar, kaç puanım var diye düşünüyorlar ama kişilikle ilgili de sorun yaşıyor. Uyum sorunu yaşıyor, akademisyenlerin büyük çoğunluğu uyum sorunu yaşıyor, dışarı çıktıkları zaman sudan çıkmış balık gibi oluyorlar” (A4).*

*“Sosyal ilişkiler anlamında da şunu söylemek lazım bence.... Buradaki hiçbir insan sıradan değil, bence herkes iyi olmak için geliyor. Kafası çok iyi çalışanlar var, göreceli olarak daha az çalışanlar var. Herkes kendi bireysel hızında, içinde bulunduğu dinamik içerisinde gidiyor. Ama o unvanları almak kolay iş değil. Doktor olmak da önemli, doçent olmak da önemli. Bu yüzden insanların unvanlarına saygı duymuyorsanız dahi, kişiliklerine saygı duymuyorsanız dahi, aldıkları unvanlara saygı duymak lazım. Kim olursa olsun, saygı duymak lazım. Biraz daha kalender olmak gerekiyor bence ilişkilerde” (A12).*

İnsan ilişkilerine yönelik ifade edilen diğer görüşler ise, akademisyenlerin de toplumsal varlıklar olduğu ve bu yüzden çevrelerindeki en yakınlarının yanı sıra farklı çevrelerden de pek çok bireyle etkileşimde olmaları gerektiğine yönelik önerilerdir.



Güçlü bir akademisyenin, akademik ve bilimsel faaliyetler içeren yaşantısıyla diğer yaşantılarını dengede tutabildiği ölçüde güçlü olabildiği vurgulanmaktadır. İnsan ilişkileri ve iletişime yeterince önem verilmemesinin, uyum sorunlarına yol açtığı ifade edilmektedir. Bir diğer önemli vurgu ise, daha önceki söylemlerde de ifade edildiği gibi, insan ilişkilerinde öncelik olarak ele alınması gereken saygı kavramıdır.

### 4.5.3. Güçlü Akademisyenin Politik Stratejileri

Bir akademisyenin akademik alanda güçlü olması için, örgütsel politikalar ve politik stratejilere yönelik önerilerin de paylaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda güçlü bir akademisyen olmak için güçlü kişilerle olan yakınlık, güç odaklarına sahip olmak, güçlü bir çevre edinmek ve yüksek düzeyde unvana sahip olmak gibi stratejilerin önerildiği söylenebilir.

*“Güçlülük birisine yaslanarak olmaz, bir gücü arkanıza alarak güç olamazsınız. ...Ama kendinize güvenmiyorsanız, yani yaptığınız işin eğreti bir iş olduğunu, çalma çırpma bir iş olduğunu düşünüyorsanız yani eklektik bir şeyler olduğunu düşünüyorsanız tabi ki o zaman birileriyle kol kola girmeniz gerekiyor” (A4).*

*“İki şekilde güçlü olabilir. Birincisi çok iyidir, çok iyi bir akademisyen olur, yani parmakla gösterilir, eğitim alanında çok az, nadir yani.. o zaman güç kazanır. Tanınır, sözü geçer, sözü dinlenir... İkincisi de, diğer yoldan güç elde eder. Bu nedir... güç merkezlerine yakın olmak ve bunu kullanmak. İki yoldan güçlü olabilir yani bunun üçüncü bir alternatifi yok. Yoksa sıradan hayatını yaşar” (A13).*

*“Çevresinin geniş olması belki önemli bir şey. Bu çevre içerisinde, özellikle güç sahibi insanların çok fazla olması, yani zenginlerin değil ama hani devlet içerisinde bağlantılarının, onun dışında akademik bağlantıları yani üniversiteler, farklı üniversitelerden insanlarla ilişkileri filan... bunların hepsi önemli tabi” (A6).*

*“Normal şartlarda dersek... güçlü olmak için proje yapmış, işte iyi makaleler yapan, üst düzey bilimsel çalışmalarda bulunan... olması gerekiyor ama Türkiye şartlarında yani belli hususlara baktığımızda, hem bunlara sahip olmak lazım hem de belli güç odaklarına sahip olmak lazım. Şimdi hem iyi akademisyen olup*

*da, hem belli güç odaklarına sahip olduğunuzu düşünüyorsanız, evet Türkiye’de akademik olarak güçlü olabilirsiniz. Ama güç odaklarına yakın olup da, çok iyi akademisyen değilseniz, az öncekinden daha güçlü olabilirsiniz. Hiçbir sıkıntı yaşamazsınız” (A3).*

*“Unvan.... Unvan ve network. Eğer hem unvanınız yüksekse, hem de networkünüz çok iyiye, gerçekten karada ölüm yok size. Akademisyenin çok iyi bir güç alanı, network oluşturması gerekiyor bu anlamda” (A5).*

*“Unvana. Güçlü kişilerin yanında olma...onlar da var ama... Bence hepsinin ötesinde unvan” (A14).*

Politik stratejilere yönelik olarak akademisyenler, özellikle bireylerin yaptıkları işe güvenmedikleri ya da alanda etkin olmadıkları durumlarda, güçlü kişileri arkalarına alarak, güç merkezlerine yakın olarak güç sağlayabileceklerini ifade etmiştir. Bir akademisyen, akademisyenler açısından özellikle bakanlık ya da devletin diğer önemli kurumlarıyla bağlantıları olan güçlü insanların bulunduğu çevrelere girmek ve bu bağlamda çevresini genişletmenin de güç kazanmak için önemli bir strateji olduğunu belirtmektedir. Diğer akademisyenler ise, akademik alanda sosyal ağlar (network) ve unvanın, güçlü olmak için en önemli ve geçerli stratejiler olduğunu vurgulamaktadır.

#### **4.5.4. Güçlü Akademisyenin Sosyal Becerileri**

Sağlıklı ve kaliteli bir yaşam kavramı, genellikle toplumların ve bireylerin iyi hal, iyi oluş düzeylerini tanımlayan çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Bu tanımdan yola çıkarak bireylerin kendi yaşantılarında fiziksel, ruhsal ve sosyal anlamda gereksinimlerini karşılamalarının yaşamlarını kaliteli olarak değerlendirmelerinde bir temel oluşturduğu, her açıdan bireyleri güçlü kıldığı ancak kişiden kişiye değişen, göreceli bir olgu olduğu da söylenebilir. Akademik alanda özellikle akademisyenlerin zorlu çalışma koşulları, ders yükü, gelir düşüklüğü, kadroların yetersizliğinden doğan rekabet ve bu rekabetin yol açtığı uzun süreli çalışma temposu, sosyal yaşama ayrılan sürenin azlığı gibi nedenlerden dolayı akademisyenlerin yaşamlarının, kaliteli yaşam tanımıyla örtüşmediği söylenebilir. Dolayısıyla eğitim-öğretim faaliyetleri, bilimsel araştırma etkinlikleri gibi mesleki gereksinimleri dışında, bir akademisyenin kaliteli bir yaşama sahip ve bireysel anlamda güçlü olabilmesi adına sosyal becerilere ilişkin öneriler geliştiren akademisyenlerin ifadeleri, bu kategori altında değerlendirilmektedir.

“Bir kere hayatını zenginleştirecek unsurlar olmalı hayatında. Sinemayı mı çok seviyor? Ona yönelmeli. Tiyatroyu mu, heykeli mi, güzel sanatları mı, müzik mi, edebiyat, felsefe, şiir... Neyse artık, yani kendini iyi hissettirecek, akademik üretiminin dışındaki... Akademik üretim belli bir süre sonra uzmanlıkta körleşme getiriyor. Uzmanlaşmanın getireceği körleşmeyi tolere edecek entelektüel araç ve donanımlara başvurması gerekiyor. Kendini özgürleştirici araçlar olması gerekiyor. Çok mu bunaldı? Bisikletine binip kilometrelerce gidebilmesi gerekiyor. Yüzmeyi mi seviyor? Kendini gidip atıp yüzmesi gerekiyor. Yani hayata ilişkin doyumunu, olumlu algısını, benlik algısını güçlendirecek öyle bir gündelik hayatı olması gerekiyor akademisyenin” (A11).

“Akademik hayat sadece akademik işlerle uğraştığınız zaman aslında çok kuru bir hayat. ...Yeri geldiğinde eğlenmek gerekiyor, yeri geldiğinde işte bir yere beraber etkinliğe gitmemiz gerekiyor ki bu insanların motivasyonunu arttırıyor, bireysel ilişkilerini arttırıyor. dolayısıyla bence sadece akademik kalmamak mümkün olduğu kadar belki de ayda en az bir kere iki kere çok değişik etkinlikler olabilir bina içinde ya da bina dışında. ...Belki bir akşamı araştırma görevlilerine ayırmak, bir akşamı işte öğretim üyelerine... Çok daha samimi bir ortam, insanların birbirini önemseydiği bir ortam oluşmaya başlıyor. Dolayısıyla yapacağınız işin kalitesi de artmaya başlıyor bu sefer. Evet ben bu bölümün bir parçasıyım... Aidiyet hissi oluşmaya başlıyor, bölümü nasıl iyi temsil ederim” (A1).

“... sosyal olarak hani hayattan zevk alabilecek..... etkinliklere katılabilmeli, en azından çeşitli girişimlerde bulunabilmeli. Güç geçici bir şey. Bunu hepimiz biliyoruz. Özellikle de hani atanmış bir konuma... o güç gelir geçer. Önemli olan... yani güçlü bir akademisyen hayatın her alanıyla ilgili bazı meyillere sahip olmalı. Yani günlük meseleler hakkında bir haber olursun, böyle olmamalı. Müzik olsun örneğin, yani müziğe ilgi duymalı. Ütopik bir şey anlatıyorum sanki değil mi” (A2).

“Akademik hayat için sadece yayın yapmak, CV kabartmak, derse girmek yetmez. Yeter aslında... ama biraz daha dünyayı tanımak bakış açısı kazanmak gerekiyor. Farklı bakış açıları geliştirmek. Her türlü dünya görüşüne açık bir şekilde kendini geliştirmesi. Dünyaya açılacak... Bunun çok çeşitli kanalları var.

*Tiyatro sevmem ama piknik benim için güzeldir. Mangalcılar benim çok sevdiğim adamlardır mesela. Sosyal aktiviteler, hobiler.... Bir enstrüman çalması gerekir örneğin...” (A13).*

Yukarıdaki söylemlerde görüldüğü gibi, akademisyenler tarafından, akademik işlerin dışında güçlü bir akademisyen olmak için sosyal etkinlikler, hobiler, sportif faaliyetler, kişisel gelişime yönelik uğraşlar gibi alanlarda yer almak gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle güçlü ve başarılı bir akademisyenliğin bilimsel yayın, genel anlamda sadece mesleki uzmanlaşmayla sağlanamayacağı, bunun yanında insani, sosyal gereksinimlerle desteklenerek çok boyutlu bir gelişmenin daha sağlıklı bir birey olma açısından önemli olduğu ifade edilmiştir. Bireysel anlamda gerçekleştirilebilecek faaliyetlerin yanı sıra, örgüt açısından sağlanan sosyal etkinliklerin de, örgütsel aidiyet ve temsiliyet duygusunun içselleştirilmesine fayda sağlayacağı paylaşılmaktadır.

#### **4.5.5. Güçlü Akademisyenin Kişisel Özellikler**

Mesleki ve sosyal alan dışında bir akademisyenin güçlü olması için sahip olması gerektiği önerilen en önemli bileşenlerden biri olarak, akademisyenin olumlu kişisel özellikleri gösterilmektedir. Bir bireyin, güçlü olmasındaki en önemli faktörün karakter özellikleri ve psikolojik durumu olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda akademisyenin sağlam bir karakter yapısına, iyi bir ruh haline, olumlu duygulara ve farklı bir dünya algısına sahip olmasının onu güçlü kılacağına ilişkin paylaşımlarda bulunulduğu görülmektedir.

*“Güvenilir biri olması her hâlükârda içinde bulunduğu çevrenin, yaşadığı yer içerisinde güvenilir biri olması en önemli şey. Bir akademisyenin, zaten öğretmenler için de geçerlidir bu, yaşadığı mahallede herkes tarafından saygı görmesi ve güvenilir biri olması. Çok esaslı bir şeydir. Biz herhalde üniversitemizde bir hocayla ilgili bir mahallede, onun komşusundan “ya bırak Allah aşkına çok güvenilmez bir adam” diye duysak, yani herhalde çok kötü olur. En çok değer verdiğimiz şeyin bu olması gerekir, bu birinci sırada gelir” (A6).*

*“Valla öncelikle şunu söyleyeyim çok sağlam bir ruh haline, sinirlere sahip olması lazım. Çünkü insanlarla bir akademisyen olmasına rağmen akademik yön, entelektüellik, bilimsellik biraz geri planda kalıyor bizim akademi içinde.*

*İnsanlarla iletişim, network çok önemli. Bunlar sizi güçlü yapar ya da zayıf yapar. Bunu sağlamak için de çok sağlam sinirlere ihtiyacınız var çünkü herkesle geçinmek kolay değildir. Sizin karakterinize de zarar verir, yani bir insanın herkesle iyi anlaşması mümkün değildir. Bireysel farklılıkları, sosyolojik farklılıkları geri plana itip de, herkesle geçinebiliyor olmak sizi yıpratır. Çok güçlü sinirlere sahip olmanız lazım” (A7).*

*“En büyük gücü akademisyenin entelektüel gücü, bilgi gücü, sosyal sermayesi. Akademisyen dediğiniz kişinin şöyle bir sosyal ortamda etkileme gücü olması gerekiyor insanları. Ya bu görünüşünden tutun, ses tonuna kadar ya da gündelik hayatında başvurduğu araçlara kadar, her şeyle bir farklılık yaratması gerekiyor. Habermas’ın bir deyimini var ya ‘Ordinary people’, ortalama olmaması gerekiyor, sıradan insan olmaması gerekiyor. Yani biraz sokağın algısından farklı düşünebilmeli, sokağın algısına tabi ki dayanmalı ondan beslenmeli, onunla yan yana durabilmeli ama onu dönüştürebilecek güce de sahip olması gerekiyor akademisyenin” (A11).*

*“Planlı sistemli çalışması gerekir. Yani profesör olduğunuz ama evladınızı elinizden kaçırdınız, o zaman bir kıymetiniz yok. Profesör olduğunuz zaman, sağlığınız elden gitti, bir kıymeti yok. Dünyanın en önemli, Türkiye’nin en önemli profesörünüz ama hiç arkadaşınız yok. Şimdi bu hayatta herkesin, sadece akademisyenin değil, herkesin bir denge içinde yaşaması gerek. Bu dengeyi kurmak kolay bir iş değil” (A12).*

Akademisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak, bir akademisyenin kendi sosyal çevresinde kişisel anlamda güvenilir, saygı duyulan bir birey olarak tanınması ve örnek gösterilmesi, bunun yanında diğer insanları etkileme gücüne sahip olması ve entelektüel yapısıyla bulunduğu ortamda fark yaratması, dönüşüm başlatması, iş ve sosyal yaşamını birbirinden ayırt edebilecek, kendine ve etrafındakilere kaliteli bir yaşam sunabilecek dengeli bir karaktere sahip olması, özellikle iş yaşamında her türlü zorlukla baş edebilmek adına iyi bir psikolojiye ve ruh haline sahip olmasına yönelik önerilerin paylaşıldığı söylenebilir.

## BÖLÜM 5

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerini oluşturan, yeniden üreten, şekillendiren strateji, pratik ve mekanizmaların akademisyenler tarafından nasıl anlamlandırıldığını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada güç ilişkileri, akademik alan içerisindeki bireylerin etkileşimleri sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında akademik alandaki güç ilişkilerine yönelik beş ana tema belirlenmiştir. Bu temalar; akademik alandaki güç ilişkilerinin temelleri, akademik alandaki güç ilişkilerinin nedenleri, akademik alanda karşılaşılan güç oyunları, güç ilişkilerinin akademik alana etkisi ve güçlü akademisyen olmak için öneriler şeklinde sıralanmaktadır.

#### 5.1. Akademik Alandaki Güç İlişkilerinin Temelleri

Akademik alandaki güç ilişkileri ve bu ilişkiler doğrultusunda ortaya çıkan pratiklerin, akademisyenlerin görüşleri ele alındığında, bağlı oldukları alan içerisindeki bazı kavramlara dayalı olarak ortaya çıktıkları, bu kavramların güç ilişkilerine temel oluşturdukları bulgulanmıştır. Bu bağlamda akademik alandaki hiyerarşi türleri, akademisyenler arası iletişim, cinsiyet olgusu, akademisyenlerin sahip oldukları sermaye türleri, alanda oluşturulmuş platformlar ve akademik alanda karşılaşılan güç konumlarına ilişkin bulguların, akademik alandaki güç ilişkilerinin temellerini oluşturduğu belirtilen kategoriler olarak, bu tema altında toplanmıştır.

Akademik örgütlerde güç ilişkilerini oluşturduğu düşünülen temellerden biri hiyerarşi olarak ifade edilmiştir. Akademik örgütlerin eğitim ve öğretim hizmetlerinin dışında aynı zamanda bürokratik kurumlar oldukları ve bu kurumlarla paralel olarak aynı hiyerarşik yapılanmanın görüldüğü ifade edilmektedir. Bürokratik hiyerarşinin dışında, akademisyenlerin sahip oldukları unvanların yarattığı bir unvan hiyerarşisi, alanda akademik anlamda belirli bir otorite ve saygınlık kazanan akademisyenlerin uzmanlaşmaya dayalı oluşturduğu uzmanlık hiyerarşisi, yanında yetişilen ya da kendisinden ders alınan akademik gelenekte sıklıkla karşılaşılan hocalık kavramının yarattığı ve bürokrasi, unvan ve uzmanlaşmanın ötelendiği bir hocalık hiyerarşi, aynı unvan ya da yasal makama sahip akademisyenler arasındaki kıdem hiyerarşisi, üst makam ya da üst unvandaki akademisyenlerin oluşturduğu ekiplerin kurduğu bir

hiyerarşi ve tanımlanan bu hiyerarşi türlerinin her birini içeren iletişim hiyerarşisi gibi akademik alana özgü farklı hiyerarşi türlerinin de ortaya çıktığı görülmektedir. Görülen bu hiyerarşi türlerinin akademisyenler arasındaki ast-üst ilişkilerini yeniden düzenlediği ve bu ilişkiler ekseninde yönetim kademelerindeki akademisyenlere karşı, korku ya da kaygıya dayalı bir psikolojinin oluşturulduğu, ayrıca bireysel ilişkilerde belirli sorun alanları yarattığı, bu bağlamda örgütteki güç ilişkileri, çatışmalar ve örgütsel politikalara temel oluşturduğu söylenebilir, çünkü korku psikolojisi bir süre sonra düşmanlık yaratmakta ve yoğun olarak verilen disiplin psikolojik sorunlara yol açarak bireyler arası çatışmaları hızlandırmaktadır. Ayrıca hiyerarşi ekseninde akademik alan, uzmanlığa dayalı bir hiyerarşinin daha fazla ön plana çıktığı bir alan olmak yerine, yönetsel eksiklikler, akademik kültürdeki yozlaşma ve akademisyenlerin mesleğe yönelik tutumları gibi nedenlerden dolayı, formal hiyerarşi yapısının baskın olduğu bir alan olarak tanımlanmaktadır.

Güç ilişkilerine temel oluşturan bir diğer kavram ise akademisyenler tarafından iletişim olarak belirtilmiştir. Akademik alandaki iletişim; emir-komutaya dayalı olarak yapılandırılmış dikey, samimiyetsiz ve resmi olarak tanımlanmıştır. Profesyonelliğin, işbirliğinin, yardımlaşmanın ve takım çalışmasının yoğun olarak gerçekleşmesinin beklendiği akademik örgütlerde genellikle resmiyete dayalı, zorunlu ve yüzeysel iletişim süreçlerinin gerçekleştiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak; bireylerin karakter yapılarının getirdiği bazı duygu durumları, örgüt yapısı ya da çevresel, siyasal etkilerin zemin oluşturduğu olumsuz etkiler, daha açık bir ifadeyle kişisel problemlerin örgüte taşınması, yöneticilerin uygun gördüğü iletişim modellerinin kullanılması, örgüt nüfusundaki hızlı artış, ÖYP aracılığıyla ya da dışarıdan gelen akademisyenlerin uyum sorunları, yükselme arzusu ya da hızlı yükselmenin getirdiği yüksek benlik algısının yarattığı olumsuz davranış türleri, güvensizlik, içinde bulunulan ülkenin sosyo-ekonomik koşulları, örgütün siyasi eğilimleri ve iktidarla olan ilişkisine bağlı olarak şekillenen atama yükselte kriterleri, kadrolaşmalar, rektör atamaları ve bilimsel etkinliklere verilen değer gibi maddeler sıralanmaktadır. Bu nedenler sonucu rekabete dayalı, bireysel çıkarlara yönelik, unvanların ön planda olduğu, örgüt içerisindeki klikleşmelerin ya da ideolojik gruplaşmaların yönlendirdiği, kişisel olarak birbirlerinden hoşlanmayan akademisyenlerin selamlaşmadığı ve konuşmadığı kapalı bir iletişim modelinin ya da olumsuz iletişim türü olarak adlandırılan dedikodunun ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Akademik örgütlerdeki bu olumsuz iletişim süreçleri, memur

zihniyetinden uzak, bir entelektüel ve aydın olarak nitelendirilen akademisyenlere ve akademisyenlik mesleğine uygun olmaması gerekçesiyle eleştirilmektedir ve çözüm olarak insanların birbirlerine saygı duyduğu profesyonel bir ortamda, olayların kişiselleştirilmediği, gerektiği durumlarda özellikle üst yönetimdekilere karşı alttan alma stratejisinin kullanıldığı, samimi ve yumuşak bir üslubun tercih edildiği, doğru zamanda doğru kişiyle iletişime dikkat edildiği, yöneticiler tarafından ise örgütteki süreçlerin herhangi bir tartışma ve iletişim sorunlarına yol açmayacak şekilde açık ve net bir şekilde paylaşıldığı iletişim örnekleri sunulmaktadır.

Akademik alandaki güç ilişkilerine temel oluşturduğu kabul edilen cinsiyet kavramı, akademik örgütlerde erkek cinsinin lehine kullanılan bir kavram olarak, hem kadın hem de erkek akademisyenler tarafından ifade edilmiştir. Bu bağlamda toplumdaki ataerkil kültürün akademik alana yansıdığı, insanların bir birey olarak ele alınmak yerine cinsiyet olarak ayrıştırıldığı, hatta yapılan çalışmalarda cinsiyet olgusunun önemli bir değişken olarak ele alındığı ve bu algıdan hem toplum hem de akademik alanda henüz tamamen bir kopuş sergilenmediği görülmektedir. Her ne kadar akademisyenler, bu algıya toplumsal kültürün neden olduğunu belirtse de, yapılan çalışmalarla bu algının akademik örgütler tarafından da beslendiği ve yeniden yapılandırıldığı söylenebilir. Akademik alanda, özellikle üst düzey ya da yöneticilik konumundaki kadınlara ilişkin toplumsal kültürdeki algı öne sürülerek, bu alanda kadınlara çok fazla yer verilmediği paylaşılmıştır. Bunun nedeni olarak, Türk kültüründeki aile yapısı, kadının anne rolü ve toplumsal beklentiler gösterilmiştir. Hatta paylaşılan görüşlerin, sadece yöneticilik konumu açısından değil, kadının çalışma yaşamında özellikle akademisyen olarak bulunmasının da, bu beklenti ve kendisine biçilen rolleri yerine getirmesinde bir engel oluşturduğunu yansıttığı görülmektedir. Bunun yanında kadın akademisyenlerin de, yöneticilik gibi üst düzey konumlarda yer alma isteklerine yönelik paylaştıkları olumsuz düşünceler de araştırma açısından önemli bir bulgu olarak kabul edilebilir. Çoğunlukla duygusal karakterlerinin, ev ve çocuklarına yönelik önceliklerinin, ataerkil kültür yapısının yarattığı algı bağlamında eşlerinden daha ön planda olma ya da maddi açıdan daha fazla kazanma gibi nedenlerin, yöneticilik makamında mutlu ya da başarılı olmalarını sağlamayacağını, dolayısıyla bu konumu kendileri tercih etmediklerini paylaşmışlardır. Bu bağlamda paylaştıkları nedenler göz önünde tutulduğunda, kadın akademisyenlerin kültürel yapının ve toplumsal beklentilerin şekillendirdiği algıların sonucu, bu paylaşımları kendi



düşünceleri gibi yansıttıkları görülmektedir. Aynı zamanda stresli ve yorucu çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri, erkek aklının uzantısı yönetim modelleri ve kuramlardan dolayı yöneticilik vasfının bilişsel, duygusal ve fiziksel açılardan da kadınlar için uygun bir konum olmadığı her iki cinsiyet tarafından da paylaşılmıştır. Dolayısıyla bu paylaşımların düşündürdüğü, kadınların çalışma hayatına ve bilimsel, akademik etkinliklere katılmasına kadar geçen süreçte erkekler tarafından yaratılan bir dünyanın varlığı ve kadının bu yaşama katılmasıyla birlikte aslında erkeklerin yarattığı bir dünyaya katılma ve onların kurallarına göre bu ortamda varoluşlarını sürdürmenin bir ön kabulü olduğudur. Ayrıca rektörlük seçimlerine katılan ya da başka yöneticilik makamlarına başvuran kadınların seçilmemesi ya da göreve getirilmemeleri de, kadınlara bu alanlarda güvenilmediği ya da karar alma mekanizmalarında çoğunluğun erkek olduğu üniversitelerde cinsiyetçi kararlara bağlanabildiği düşünülmektedir. Kadınlara yönelik ayrımcılıkla ilişkili paylaşılan görüşlerin diğer boyutunu ise, onlara yönelik yapılan pozitif ayrımcılıkla ilgili görüşler oluşturmaktadır. Bu bağlamda erkek aklıyla düşünmeye itilen kadınlara bu makamların ve yöneticilik konumlarının teklif edilmesi, başarılı olabilecekleri ve bu mevkiyi hak ettikleri düşüncesinin yanı sıra, bu anlamda kadınlara şans verilmesi gerektiği düşünülerek bu durumun tecrübe edilmek istenmesi ya da toplumun ayrımcılığa yönelik baskıcı tavrının, akademik alanda bu şekilde bir savuşturma mekanizması olarak kullanıldığı ihtimalleriyle değerlendirmeye açıktır. Cinsiyete yönelik tartışmaların eleştirildiği nokta ise, nitelikli insan gücünün gözden kaçırılmasıdır. Bu tarz ayrımlar, özellikle akademik olmanın yanı sıra, pek çok bürokratik kurum da dahil olmak üzere, örgütlerdeki dikkat dağıtıcı unsurlar olduğu için eleştirilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde cinsiyet kavramının, örgütlerdeki nitelik ve verimlilik tartışmalarının önüne geçen bir tartışma platformu yarattığı düşünülebilir.

Akademik alanda akademisyenlerin sahip oldukları sermaye türlerinin, güç ilişkilerine temel oluşturduğu kabul edilmektedir. Burada bahsedilen sermaye türleri, Bourdieu'nün tanımladığı ekonomik, kültürel ve toplumsal sermayedir. Her üç sermayenin de akademik alanda kabul gördüğü ve akademisyenler tarafından davranış değişikliğine sebep olduğu, aynı zamanda uygulandığı ve bu sayede akademisyenlere ilişkin bakış açısında bir farklılaşmaya yol açtığı görülmektedir. Özellikle bu sermaye türlerinin alanda geçerli kabul edilen özgül sermaye türüne dönüştürülerek simgesel sermaye şeklinde kullanıldığı söylenebilir. Ekonomik sermayenin kaynaklara ulaşmada

sağladığı imkanlar ve bunun neticesinde elde edilen güç ya da alanda sağladığı tanınırlığın getirdiği saygınlık ve bunun yanında ekonomik zenginliğin temel oluşturduğu bağımsızlık durumlarının, akademisyenleri güç ilişkileri ekseninde farklı, diğer bir ifadeyle avantajlı konuma taşıdığı ifade edilmiştir. Kültürel sermaye ise bireyin eğitim geçmişi ve entelektüel birikimini tanımlaması açısından akademik alanda önemli kabul edilen bir sermaye türü olarak vurgulanmıştır. Ancak entelektüel bir aileden gelen ya da başarı listesinde üst sıralarda yer alan okullardan mezun olan akademisyenlerin bu sermayeleriyle akademik alanda fark yarattıkları ifade edilirken, diğer yandan yurt dışında alınan bazı eğitimlerin nitelik açısından sorunlu olduğu vurgulanmış ve akademisyenler bu sermayelerini toplumsal sermayeye dönüştürerek saygınlık kazanmaya çalıştıkları için eleştirilmiştir. Aslında burada açıklanmak istenen durum, yurt dışında eğitim almanın her zaman nitelikli bir eğitime eş değer olarak kabul edilmediğidir. Ancak Türkiye bağlamında böyle bir algının olması, yurt dışında öğrenim gören pek çok insanın, sahip oldukları bu kültürel sermayelerini toplumsal sermayeye dönüştürerek, girdikleri akademik alanda aldıkları eğitimi, saygınlık ve kabul görme amacıyla sunmalarına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu durum bir bireyin sahip olduğu maddi kaynakları iyi bir eğitim için harcayarak kültürel sermayeye dönüştürmesi gibi, bu akademisyenlerin de yurtdışında eğitim görmeyi, alanlarında bir saygınlık ve kabul edilme unsuru olarak kullanmak adına toplumsal sermayeye dönüştürmelerinin bir örneği olarak gösterilebilir. Ancak yurt dışında eğitim alan ve ülkeye döndükten sonra olumsuz yaptırımlarla karşılaşan ve uzun süre kadro alamayan akademisyenlere ilişkin görüşler de belirtilmiştir. Paylaşılan bu iki görüş doğrultusunda, sonuç olarak ortaya konacak ürünlerin niteliğine yönelik bir tartışmanın önemi vurgulanmaktadır. Tartışmanın bir ekseninde, yurt dışında eğitim gören ancak aldığı eğitimin hakkını vermeyen ya da ortaya nitelikli ürünler çıkarabilecek, eğitimde bir fark yaratacak yeterliliğe sahip olmayan ya da bunun için çabalamayan, yurt dışında bulunma amacını bir prestij aracı olarak kullanan ve kendisine bu anlamda verilen teşvikleri suiistimal eden bir akademisyen varken, diğer ekseninde ise iyi bir eğitim alarak dönen ve bu niteliğini çalışmalara yansıtma isteğinde olan, ancak daha önce suiistimal edilen örgütlerde önyargıyla karşılanan ya da bu niteliklerinden hoşnut olmayan ve önu kapatılan akademisyenler durmaktadır. Bu durum “suiistimal” ve “ego” kavramlarına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin sahip oldukları sermaye türlerinin onlara yönelik algılarda ve onların kendi davranış normlarında belirgin farklılıklar yaratığı söylenebilir ancak daha önce de bahsedildiği gibi, bu davranışların ya da

algıların altında yatan başka nedenlerin de gözden kaçırılmaması, sadece sermayeler açısından değerlendirilmemesi gerekmektedir.

Akademik alanda, bireyler arası hangi ortak platformların kurulduğunu belirlemenin, güç ilişkilerinin anlamlandırılması açısından bir temel oluşturduğu, kolaylık sağladığı ve bu çalışma için anlamlı olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde yer alan platformların daha çok gruplaşmanın ve klikleşmenin bir yansıması olarak ortaya çıktığı, olumlu anlamda örgüt yararına oluşturulan, işbirliğine dayalı çalışmaları destekleyen ve bir akımın, fikrin ya da araştırmanın katılımcılarını bir araya getiren akademik, bilimsel platformlar olduğu gibi, örgüt amaçlarının dışında bireysel çıkarlar için oluşturulmuş platformlardan da bahsedildiği görülmektedir. Bu bağlamda akademik alanda ortak çalışma alanlarının belirlediği bilimsel ve akademik platformların yanı sıra, dini ya da mezhep benzerliği, etnik köken, milliyetçilik, aynı ideolojinin benimsendiği bazı platformlar, bunun yanında örgütlerdeki güç odaklarına yönelik oluşturulmuş çıkar ilişkilerine dayalı platformlar ve ortak paylaşımların, ortak muhabbetlerin sonucu doğal olarak kurulan arkadaşlık ya da aynı kurumda bulunan eşlerin oluşturduğu platformlardan söz edilebilir. Bahsedilen bu platformların, bazı akademisyenler açısından sadece ilişkiler alanında sınırlı kaldığı ifade edilmektedir. Ancak diğer taraftan, özellikle akademik ve bilimsel anlamda oluşturulan platformların dışında kalanların, akademik alandaki örgüt politikalarını, karar alma mekanizmalarını, örgütün yapı ve işleyişini etkilediği ve yeniden yapılandığı vurgulanmaktadır. Bunun yanında bazı akademisyenler bu tür platformların, çıkar çatışmaları ya da anlayış farklılaşması sonucu dağıldığını ve bunun bireylerin kendi etraflarında tabiri caizse bir adam toplama yarışına dönüştüğünü ifade etmiştir. Diğer yandan üniversitelerde ideolojik ayrımların çok fazla ön plana çıkmadığı ya da çıkarılmadığına, birbirinden farklılık arz eden ya da aykırı, uç ideolojilerin asimile edildiğine değinilmiştir. Bunun nedeni olarak bilimin bir ideolojisi olmayacağı inancı dayanak gösterilmektedir. Araştırmaya dayalı yani pozitivist yaklaşımı benimseyen bir bilim inancı, diğer bir ifadeyle nesnellik, objektiflik gibi kabullerin olduğu bir bilim anlayışında, ideolojilerin ön plana çıkmadığı ya da çıkarılmadığı savunulmaktadır.

Güç konumlarına ilişkin söylemler genel olarak değerlendirildiğinde, akademik alanda yetkisini yasal temellerden ve 2547 sayılı kanundan alan makam gücü, bazı durumlarda yasal gücün de önünde olduğu düşünülen, genellikle doçentlik ve

profesörlük gibi tenür kadroların oluşturduğu unvan gücü, bir akademisyenin bilgi ve uzmanlık gücünü tanımlayan, akademik alanda en fazla karşılaşılabilecek beklenen ancak güç ilişkilerinin temelindeki en zayıf güç türü olarak ifade edilen akademik güç, örgüt dışındaki ya da içindeki güçlü kurumlar, birimler ya da bireylerle kurulan ilişkiler sonucu elde edilen gücü tanımlayan sosyal ilişkiler gücü, saygın bir derginin editörü ya da bir derneğin başkanı olmak gibi alandaki tanınırlığı simgeleyen tanınırlık gücü, hitabet ve görünüş gibi kişisel özelliklerin yarattığı karizma gücü ve bilimsel anlamda fazla sayıda yayına sahip olmanın getirdiği yayın gücü gibi güç konumlarının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Güç ilişkileri bağlamında ele alındığında, akademik alanda en prestijli ve işlevsel olması beklenen akademik gücün, güç anlamında en az dile getirilen güç türü olduğu söylenebilir. Bunun yanında aslında üst yönetimdeki formal makamlara genellikle üst düzey unvandaki akademisyenlerin getirilmesinin, rektörlük ya da dekanlık gibi makamlarda profesör ya da doçentlerin olmasının, bu bağlamda yasal makamları ya da unvanları ya da her ikisine de aynı anda sahip oldukları için mi güçlü kabul edildiklerine yönelik bir çelişki yarattığı düşünülebilir. Bu durum aynı zamanda modern örgütlerde karşılaşılan yetenek ve otorite arasındaki açıklık durumuna da örnek oluşturmaktadır. Buna göre otorite sahibi olanların yönetmek için yeteneğe sahip olmadıkları, yeteneğe sahip olanların ise otoriteye sahip olmadıkları söylenebilir. Ayrıca siyasi iktidar ve iktidar çevresindeki kişilerle olan yakınlığın akademik alanda daha büyük çapta bir güç sağladığı ve daha işlevsel olduğu görülmektedir. Bu bağlamda akademik alandaki en işlevsel güç konumunun güçlü kişilere yakın olmayı tanımlayan, bireysel ilişkiler ve sosyal ağların sağladığı güç konumları olduğu söylenebilir.

## 5.2. Akademik Alandaki Güç İlişkilerinin Nedenleri

Akademik alandaki güç ilişkilerinin; hiyerarşi, iletişim, cinsiyet, sermaye, platformlar ve güç konumları gibi daha önce yorumlanan temellere dayalı olarak alandaki akademisyenlerin bu mesleğe uygun bireyler olmaması, akademik örgüt kültürünün yapısı, akademisyenlerin bireysel çıkarları, karakteristik özellikleri, kişisel ilişkileri ve siyasi iktidarın akademik kurumlara etkisi gibi nedenler sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda akademik kurumlardaki örgüt politikaları ve güç ilişkilerini tanımlamada ve güç ilişkilerinin nasıl inşa edildiğini anlamlandırmada önemli bir tema olarak kabul edilmektedir.

Akademik alandaki güç ilişkileri ve güç mücadelelerinin, örgütsel politikaların ortaya çıkmasındaki en önemli nedenlerden biri olarak, akademisyenlerin bu mesleğe uygun yapı ve nitelikte olmadıkları gösterilmiştir. Bu bağlamda alandaki akademisyenlerin, üretimlerini aksatmaları ya da nitelikli ürünler ortaya çıkaramadıkları durumlarda güçlü bir bireye bağlanma ya da akademik alandaki rekabeti üretim anlamında diğer akademisyenlerle sayısal bir rekabete indirgeme gibi davranışlar sergileme, uygulama boyutu olmayan, toplumsal faydayı gözetmeyen sadece bireysel çıkarılara hizmet eden ve yükselme kriterlerini karşılamak için yapılan yayınlara yönelme gibi edimleri, akademisyenlik mesleğine uygun bireyler olmadıklarını düşündürmektedir. Aynı zamanda akademisyenlerin güvensizlik duygularının, kendilerine yönelik yetersizlik algısı neticesinde ortaya çıktığı ve ortaya çıkan güvensizlik duygusunun yeniden yetersizlik algısını pekiştirdiği ve bu anlamda bir döngüye yol açtığı söylenebilir.

Akademik örgütlerin nasıl bir kültüre sahip oldukları, örgütsel sosyalizasyonun nasıl sağlandığı, bu kültür içerisinde akademisyenlerin nasıl yetiştikleri ele alınması gereken önemli noktaları oluşturmaktadır. Özellikle kurum kültürünün aidiyet duygusunu içselleştirememesi, bireyselci bir anlayışla yönetilen örgütlerde bireyselciliğin kurum kültürünün önüne geçmesi veya örgütteki ödül ya da kaynakların sınırlı olmasının yarattığı yıkıcı rekabet ortamının, güç mücadelelerine neden olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte insan nüfusunun az ve birincil ilişkilerin yoğun olduğu bir örgütte görülen örgütsel politikaların, kurumdaki insan sayısının artması ve kurumun kalabalıklaşmasıyla birlikte ortadan kalmak yerine, farklı alanlarda farklı durumlar içinde dönüştürülerek yeniden yapılandıkları ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin yapısı, işleyişi ve pratiklerine ilişkin oluşturulacak kriterler ya da akademik liyakat ölçülerinin ekseninde bir kurumsallaşma sağlanabileceği, aksi halde örgütün rasyonelleşmek yerine duygusallaştırılarak, keyfi uygulamalarla birlikte güç mücadeleleri ve güç oyunlarına son derece uygun bir ortam yaratılacağı görülmektedir.

Çıkar kavramı bu araştırmada Bourdieu'nün tanımladığı gibi önemli kabul edilen sonuçları elde etmek için eyleme geçmeye güdülenilen olgudur. Bu bağlamda akademik alandaki çıkarlar akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda; görevde yükselme, yükselmenin getirdiği unvan ve maaş artışı, iş garantisi olarak görülen kadro atamaları, makam ve statü beklentisi, bunların yanında kısa yoldan amaçlara ulaşmak,

güç elde etmek, sürekliliğini sağlamak, bulunduğu konumu korumak ya da daha üst bir düzeye taşımak şeklinde sıralanabilir. Burada çıkarlara yönelik en fazla vurgulanan konuların, kadrolar ve yükseltme kriterleri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla daha önceki bulgularda da değinildiği gibi akademik kültürün içselleştirilmediği, yozlaştığı bir kurumda akademisyenlerin bireysel çıkarlarını, örgütsel çıkarların önünde tuttuğu durumlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda içinde bulunulan ülkenin sorunlarına çözüm aranan geniş çapta bilimsel çalışmaların yapıldığı akademik ortamlar, diğer bir ifadeyle üniversiteler akademisyenlerin para kazanmak, puan toplamak ve kriterleri sağlamak adına niteliksiz çalışmalar yaptığı, bireysel çıkarların gerçekleştirildiği aracı kurumlara dönüştüğü söylenebilir. Kadro atamaları, özellikle kamu kurumlarında sıklıkla karşılaşılan ve üzerinde en çok tartışılan bir konu olarak, bu araştırmada da akademisyenler tarafından dikkat çekilen bir konu olarak yer almaktadır. Üniversitelerdeki akademik kadrolara atanacak bireylerde öncelikle bilimsel ve akademik liyakat ilkeleri aranmakta ve bir kadro için başvuran sayısının fazla olduğu durumlarda bu liyakat kriterleri esas alınmaktadır. Türkiye bağlamında 2008 yılında YÖK'ün 2547 sayılı kanununda yer alan akademik kadrolara atama kriterlerine özellikle bilimsel kaliteyi arttırmak amacıyla getirilen ek koşulların, bazı kurumlarda kişiye özel kadro ilanı çıkarılması şeklinde suiistimal edildiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda aile birliğini korumak adına eşlere yönelik olarak, üst yöneticilerin inisiyatifinde gerçekleştirilen kadro atamalarının da liyakat ilkeleriyle örtüşmediği ve güç mücadelelerine zemin oluşturduğu paylaşılmıştır. Ayrıca kadrolara ilişkin olarak ÖYP kapsamında gelen araştırma görevlilerinin ek bütçelerinden dolayı, danışmanlık boyutunda bir rekabet ve güç mücadelesi yarattığı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla akademik liyakatin esnetildiği durumlarda yaratılan açık kapıların, bu örgütte yer alan bireyleri belirli güç oyunlarına yönlendirdiği görülmektedir. Burada vurgulanan nokta, gücü elinde bulunduranların karar verici konumda olmalarıdır. Atamalarda yaşanan bu durum, katılımcıların da belirttiği gibi kadrolaşma olarak adlandırılmaktadır. Buradaki sebep, üst yönetimin kendilerini dinleyecek, sorun çıkarmayacak ve görüşlerini paylaşacak bir ekip oluşturması şeklinde gösterilmektedir.

Örgütleri ve örgütlerde gerçekleştirilen güç ilişkileri ve güç mücadelelerini daha iyi analiz edebilmek için, öncelikle örgütleri oluşturan bireylerin ele alınması önemli görülmektedir. Akademisyenlerin kişilik özelliklerinin, örgüt içerisindeki davranışlarını, iletişim ve etkileşim biçimlerini etkilediği düşünülmekte, aynı zamanda güç ve güç

ilişkilerine yönelik algılarını da şekillendiren bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin alt ve orta sınıf bir sosyo-ekonomik tabandan gelerek, akademik alanda elde ettikleri unvan ve makamla birlikte yüksek bir benlik algısı oluşturdukları, bunun sonucu geldikleri tabana yabancılaştıkları ve toplumsal sorunlara duyarsızlaştıkları belirtilmektedir. Ayrıca kişilik özelliklerinin, akademik alandaki nitelikli çalışmaları ve uzmanlık bilgisinden daha geri planda olduğu akademisyenlerin, alanda çok fazla itibar görmediği, bunun yerine akademik bilgisinden ziyade kişisel reklamını daha iyi yapan, özgüveni yüksek ancak akademik anlamda vasat bireylerin güce daha yakın olduğu bir akademik alanın kurulduğu düşünülmektedir.

Örgütlerdeki bireyler arası ilişkilerdeki yakınlık ve uzaklık mesafesinin, kurulan ilişkilerin niteliğinin örgütlerdeki yapı, işleyiş ve süreçlerde etkili olduğu hatta bu anlamda örgüt içerisindeki güç ilişkilerine ve güç mücadelelerine neden olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda akademisyenler arası ilişkiler iki eksende değerlendirilmektedir. Birinci ekseninde yakın ve samimi ilişkilere sahip akademisyenler arasında profesyonel davranış sınırlarının belirsizleştiği, bunun sonucunda rasyonel karar alma süreçlerinin etkilendiği ve kayırmacılık, suiistimal gibi davranış örüntülerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Karşı ekseninde ise bireyler ve bölümler arası uzaklığın iletişim kopuklukları ve kutuplaşmaya, farklı görüş ve unvandaki akademisyenlerin birbirlerini dışladıkları bir ortama, olumsuz iletişim şekli olan dedikoduya ve örgüt içerisinde çatışmalara neden olduğu söylenebilir. Akademik örgütlerde karşılaşılan dedikodular özellikle akademisyenlerin yayınları, çalışma tarzları, unvanları ve bu unvanlara nasıl sahip oldukları, üst düzeydeki yöneticilerle olan yakın ilişkileri ve örgüt içerisindeki davranış tarzlarına ilişkin yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla akademisyenler arası kişisel ilişkilerin olumsuz olarak sürdürülmesi ve akademik örgütlerdeki güç ilişkilerinin güç mücadelelerine dönüşmesinde bu tarz dedikoduların etkili olduğu söylenebilir.

Akademik alana siyasi etkilerin, ilk olarak İkinci Dünya Savaşı sonrası Soğuk Savaş döneminde gerçekleştiği söylenebilir. Bu dönemde üniversite-devlet ilişkisinin kurumsallaştığı, akademik disiplinlerin içeriğinin yeniden şekillendiği bilinmektedir. Akademisyenlerin siyasi iktidara yönelik görüşleri ele alındığında bu bağlamda, iktidarın bilgi süreçlerine müdahale ettiği ve kendi görüşünü desteklemeyen akademik bilginin kabul edilmediği, akademik süreçlerin iktidar tarafından yönlendirildiği, bu

anlamda özerklikten ciddi anlamda taviz verildiği, üniversitelere aktarılan kamusal paranın akademisyenler arasında güç mücadelelerine yol açtığı ve akademisyenlerin çalışma koşullarını kontrol ettiği, güven ortamının yok edildiği ve akademisyenlerin sessiz kalmaya zorlandığı, siyasilerin kamuoyunda akademisyenlere yönelik itibarsızlaştırma girişimleri, bunun sonucunda bilimsel araştırmaların kamu faaliyetlerine, üniversitelerin devletin aracı kurumlarına, akademisyenlerin devlet memurlarına dönüştüğü bir akademik alanın ortaya çıktığı görülmektedir.

### **5.3. Akademik Alanda Karşılaşılan Güç Oyunları**

Akademik alanda hem astlar hem de üstler tarafından oynanan güç oyunları, bir anlamda alandaki güç mekanizmalarının nasıl uygulandığı, güçle baş etme ve güce karşı direnme stratejilerinin neler olduğunu tanımlamaya yönelik strateji, pratik ve mekanizmalardır. Bu anlamda insanın olduğu her örgütte güç mücadelelerine, güç mücadelelerinin olduğu her örgütte de bu oyunlara rastlandığı söylenebilir. Dolayısıyla bir örgütteki güç kavramının ve güç ilişkilerinin nasıl ortaya çıktığı, nasıl uygulandığını, alana olan etkilerini belirlemedeki en önemli faktör, o örgütte oynanan oyunların tanımlanmasıdır. Bu araştırmada akademik alandaki güç oyunlarının neler olduğu, hangi amaçlarla oynandığı, kazanç ve kayıpları, oyunun oyuncularının kimler olduğuna yönelik bulguların yer aldığı akademik alanda karşılaşılan güç oyunları temasının, araştırmanın en önemli ve kapsamlı teması olduğu söylenebilir. Bu tema kapsamında akademisyenlerin görüşlerinden ve paylaştıkları deneyimlerden yola çıkarak tahakküm, kabul görme, pasif güç, kaçış, güvence oluşturma, bir araya gelme, uzaklaştırma, alanı koruma ve güç oluşturma oyunları olmak üzere dokuz güç oyunu kategorisi ve bu kategoriler altında toplam 38 adet güç oyununa ulaşılmıştır.

Akademik alanda tahakküm oyunları ast ve üst ayrımının en yoğun ve açık bir şekilde yaşandığı, genellikle örgütlerde karar verme yetkisi ve kaynakların dağılımında söz sahibi olan, yüksek unvanlı üstler tarafından oynanan oyunlar olarak tanımlanmaktadır. Bu oyunlardaki en temel amaç, tahakküm kurmak isteyen bireylerin kendi kuralları doğrultusunda diğerlerini yönlendirmesidir. Akademik örgütlerde karşılaşılan tahakküm oyunları; otoriter söylemler ve emretme, azarlama gibi olumsuz iletişim kurarak oyunun kendi kurallarına göre oynanacağını tanımlayan patron benim oyunu, saygınlık, unvan, kıdem ve yaş gibi faktörleri kullanarak örgütün işleyişinde söz sahibi olarak oynanan yaşlı kurtlar oyunu, bireyleri üst makamlarda olsalar dahi



istenilen şekilde yönlendirmeyi amaçlayan kukla oyunu, bireyin kendisine verilen görevi yapması ya da örgütten gitmesinin istendiği ya sev ya terk et oyunu, örgütteki problem ya da çatışmaları kendi kurallarına göre çözmeyi tanımlayan hakemlik oyunu olarak ortaya çıkmaktadır. Tahakküm oyunlarının akademik alanda elde edilen akademik unvan, makam ve yasal yetkilerin açıkça kullanılarak tahakküm kurmak, otorite sağlamak, güç elde etmek, var olan otorite ve gücü pekiştirmek amacıyla oynandığı görülmektedir.

Kabul görme oyunları; örgütte olumlu bir imaj sergilemek, diğerleri tarafından, özellikle unvanlı ya da yönetim kademesinde olanlar tarafından kabul görmek amacıyla oynanan oyunlar olarak tanımlanmaktadır. Bu oyunlar; bireylerin kendilerini sevdirmek, kendilerine yönelik olumlu duygular sağlamak amacıyla övgü, yağcılık, itaat gibi stratejilerin kullanıldığı göze girme oyunu, üstlerin beklenti ve önceliklerine göre davranışların şekillendiği öncelikler oyunu, örgütte her konuda bilgi sahibi olarak vazgeçilmezliğin ilan edildiği kilit adam oyunu, örgüt içerisindeki problemleri, adaletsiz uygulamaları ya da gizli kalması gereken durumları üst makamlardakilere duyurmak şeklinde oynanan ispiyonculuk oyunu olarak sıralanmaktadır. Kabul görme oyunlarının akademik örgütlerde gerçekleştiği duruma bağlı olarak ast konumda bulunan akademisyenler tarafından oynandığı ve olumlu tutum, davranış ve tavır sergileme gibi stratejiler bağlamında isteklerin elde edilmesi ya da var olan konumun korunmaya çalışılması amaçlandığı görülmektedir.

Pasif güç oyunları, amaçlara ulaşmak adına sakin, soğukkanlı ve savunmacı bir tavırla, genellikle örtük bir performans sergilenerek oynanan oyunlar şeklinde tanımlanmaktadır. Akademik örgütlerde karşılaşılan pasif güç oyunları; kural ve amaçların açık ve net bir şekilde sunularak güven kazanmak ve bu sayede kuralların kabul edilmesini sağlamak şeklinde oynanan şeffaflık oyunu, yapılan fedakarlık ve iyilikler aracılığıyla diğerlerini borçlu hissettirmeye yönelik oynanan bana borçlusun oyunu, çatışma ya da problem yaratacak durumlarda geri çekilerek sakin kalmayı ve hata yapmaktan kaçınmayı tanımlayan sakinlik oyunu, bilginin manipüle edilerek bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirildiği manipülasyon oyunu, bireysel çıkarlar doğrultusunda etik ya da yasal ilkelerden ödün verilen ve farkında olunan gerçeklerin bireyin kendi yararına sakladığı taviz oyunu ve yumuşak, sakin ve tatlı sözlerle bireyleri istenilen amaçlar doğrultusunda ikna etme ve yola getirme stratejisinin

izlendiği samimiyet oyunudur. Bu oyunlardaki genel amaç, akademik örgütlerde her düzeyden bireyin herhangi bir çatışma, ikili ilişkilerde tartışmaya izin vermeyecek şekilde, gözle görülür bir performans sergilemeden bireysel çıkarlara ulaşmak şeklinde tanımlanmıştır.

Örgütte istenmeyen sonuçlar ve hoş gitmeyen durumlardan kaçınmak amacıyla aktif olarak önlemek ya da pasif olarak sorumluluklardan kaçmak şeklinde oynanan oyunlar, kaçış oyunları olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kendilerine verilen görevlerden açıkça reddetmek yerine erteleyerek ya da baştan savma yaparak kaçınmalarını tanımlayan itaatsizlik oyunu, geri planda kalınarak başkaları üzerinden sorunlara çözüm aramak ya da başkalarını bunun için teşvik etmek şeklinde oynanan fil oyunu, bireylerin kendileri hakkındaki bilgileri gizli tuttıkları ve diğerleriyle paylaşımında bulunmadıkları saklambaç oyunu şeklinde akademik alandaki kaçış oyunlarını tanımlamak mümkündür.

Bireylerin bir problem karşısında güvence oluşturmak adına, olumlu davranışlar ya da stratejik kaynaklar aracılığıyla kendilerini korumaya almayı amaçladıkları oyunlar güvence oluşturma oyunları olarak belirtilmektedir. Akademik örgütlerdeki güvence oluşturma oyunları; yasa ve yönetmelikler dışındaki isteklere yasal yollarla karşı çıkmayı tanımlayan stratejik direnç oyunu, üst yönetimden ya da üst düzey unvandaki bireylerden herhangi bir beklentisi olanların eylem ve konuşmalarında kendileri için en stratejik olanı yaparak amaçlarına ulaşmayı hedefledikleri stratejik tercih oyunu, informal ilişkiler yoluyla gerçekleştirilemeyen amaçların resmi kanallar yoluyla yaptırılmasına yönelik oynanan resmiyet oyunu, kimliğin gizli tutularak durumlar ve olaylar hakkında en doğru bilgiye ulaşılarak karar verme süreçlerinin planlanmasının amaçlandığı ajan oyunu, bireylerin kendilerini genellikle ekonomik anlamda güvenceye almak adına örgüt içerisinde gerçekleştirdikleri hamleleri tanımlayan tamamen duygusal oyunu olarak ifade edilmektedir.

Örgütte yer alan bireylerin tek başlarına etkili olmadıkları durumlarda, ortak amaçlar ya da ortak çıkarlar doğrultusunda bir araya gelerek etkili olmayı amaçladıkları birliktelik oyunları akademik örgütlerde; bir araya gelen iki tarafın karşılıklı yarar sağlamak adına anlaşma yaptıkları akademik pazarlık oyunu, bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek adına birbirlerine bağlanarak birlikte hareket ettikleri ittifak oyunu, liyakat ilkelerinin dışladığı örgütlerde karar verici mekanizmaların kendi çıkarları

doğrultusunda ekipler oluşturduğu kadrolaşma oyunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu oyunlar genellikle tek bir kuvvetten ziyade kuvvetler birliğinin daha etkili olabileceği düşüncesinde oluşturulmuş oyunlar olarak tanımlanmaktadır.

Hedef olarak seçilen bireylere yönelik olumsuz davranış ya da sözlü iletişim örüntülerinin sergilendiği ve bu amaçla bireylerin gözden düşürülmesi ya da gruptan dışlanmasının sağlanmaya çalışıldığı karalama oyunları, güç oyunları içerisindeki en kaba ve kırıncı oyunlar olarak tanımlanır. Akademik örgütlerde bu tür oyunlara örnek olarak; rakip görülen bireyin özel bilgilerini kötü amaçlı kullanarak, o bireyi istenmeyen davranışlara yöneltmek ya da gözden düşmesini sağlamayı amaçlayan çamur atma oyunu, bir bireyi grubun dışına göndermek amacıyla görmezden gelme ya da iletişimi kesme gibi stratejilerin kullanıldığı dışlama oyunu gösterilmektedir.

Bireylerin buldukları örgütlerde sahip oldukları alanı korumak ya da genişletmek için rekabetin temel alındığı, bireyin haklarını koruduğu ya da kaynaklara tek başına hakim olduğu oyunlar, alanı koruma oyunları olarak tanımlanmaktadır. Akademik örgütlerde görülen bu oyunlar; kendi alan sınırlarını belirledikleri ve diğerlerini bu sınırlardan uzak tutmayı amaçladıkları mıntika oyunu, bireylerin haklarını ya da saygınlıklarını korumak adına otoriteye direndikleri isyan oyunu, kötü bir muameleye maruz kalan bir bireyin aynı şekilde karşılık vermesine dayanan intikam oyunu, iki karşıt grubun kendi amaçlarını elde etmek adına güç mücadelesinde buldukları rakip ittifak oyunu, bireylerin çıkarları doğrultusunda diğerlerini bıktırma ya da yıldırma yoluyla isteklerini elde etmeleri şeklinde oynanan bıktırma oyunudur.

Açıkça güç elde etmek, güçlü olmak için bireylerin güç odaklarıyla bir araya gelmesi ve belirli güç alanlarında bulunması şeklinde her tür güç sağlayan mekanizmanın işe koşulduğu güç elde etme oyunları özellikle akademik örgütlerde en çok tercih edilen oyunlar olduğu görülmektedir. Akademik örgütlerde bu oyunlar; en üst konumda yer alan bireyleri destekleyerek ayrıcalık elde etmenin amaçlandığı kralın adamları oyunu, örgüt içerisinde ve çevresinde diğer bireyler tarafından tanınır olmak, saygın kabul edilmek amacıyla oynanan şöhret oyunu, güçlü bireyler ya da kurumlarla kurulan iletişim ağları sayesinde güçlü olmanın ya da isteklere ulaşmanın hedeflendiği güçlü ağlar oyunu, bir soruna çözüm bulmak ya da bireysel bir çıkara ulaşmak adına karar verici konumdaki en üst makama başvurarak oynanan yukardan halletmek oyunu, bireylerin yetersiz olduklarını düşündükleri alanlarda güçlü olarak kabul ettikleri

bireylerin desteğini alarak amaçlarına ulaşmalarını tanımlayan destek oyunu olarak belirlenmiştir.

#### 5.4. Güç İlişkilerinin Akademik Alana Etkisi

Akademik örgütlerde ortaya çıkan güç ilişkileri ve bu ilişkiler ekseninde oynanan güç oyunlarının akademik alanı ve bu alan içerisinde yer alan akademisyenleri etkilediği görülmektedir. Bürokrasinin yozlaşması sonucu ortaya çıkan memur zihniyeti kavramı, aynı zamanda bürokratik kurumlar olarak da nitelendirilen akademik örgütlerde toplumun önünde, topluma yol gösterici, bir entelektüel aynı zamanda bir aydın olarak bulunması gereken akademisyenlerin toplumdaki bireylerle aynı zihniyet ve davranış normlarına sahip oldukları düşünüldüğünden, onları tanımlayan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Türkiye’de akademisyenliğe ve akademik alana olan saygınlığın her geçen gün eski itibarını kaybetmesindeki bir numaralı zanlı olarak akademisyenler işaret edilmektedir. Bilimsel kimliğinden sıyrılarak, akademisyenliğin bir iş kapısına indirgenmesi, akademik faaliyetlerin toplumsal katkıdan ziyade maaş karşılığı yapılan zorunlu görevler olarak algılanması, unvanların ekonomik gelir artışı için kazanıldığı, bireylerin yeterlik ve niteliklerine göre değil çalışma koşullarına göre seçilen bir meslek olması gibi etkenlerin saygınlığı düşürdüğü ve memur zihniyetini pekiştirdiği görülmektedir. Bunun yanında sahip olunan eğitim düzeyi ve gelir düzeyinin diğer iş alanlarındaki eğitim düzeyleri ve ekonomik gelirle kıyaslandığında, doğru orantıda bir artışın sergilememesi de, alana ve mesleğe ilişkin tatminsizlik yarattığı ve bu zihniyeti beslediği söylenebilir.

Memur zihniyetinde oldukları ifade edilen akademisyenlerin, doğal olarak bilime ve topluma katkı sağlayacak nitelikli bilimsel yayınlar yapmaları beklenmeyen bir olgu olarak vurgulanmaktadır. Akademisyenliğin bir iş kapısı, unvanların maaş ve prestij artışındaki başat faktörler olarak görüldüğü, dolayısıyla yayın yapmanın da bu bağlamda ekonomik kazanç ve saygınlık için ihtiyaç duyulan unvanların elde edilmesinde bir araç olarak tanımlandığı ifade edilmektedir. Yapılan yayınların nitelik açısından sorunlu olduğuna yönelik bir değerlendirme, genellikle toplumsal konuları hedef alan ve çözüm üreten yayınların olmamasının yanı sıra, yurtdışı tabanlı popüler konuların ve popüler istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı yayınlar olmasından kaynaklanmaktadır. İçinde bulunulan toplumun sorunlarını tartışan, eleştiren ve alternatifler üreten çalışmalar, bilimsel araştırmalar yerine dönemin popüler olan

araştırma yöntemine göre belirlenen, yükselme kaygısıyla yapılan yayınlar oldukları gerekçesiyle eleştirilmektedir. Nitelikli yayınlara yönelik bir diğer eleştiri, başka kurumlar tarafından ortaya atılan bir uygulamanın teorik olarak altını doldurmak ya da sağlamasını yapmak amacıyla araştırmaların yapıldığı yönündedir. Burada ifade edilmek istenen düşünce, yapılan araştırma ya da yayınların siyasi bir takım etkiler ve yönlendirmeler sonucu, özellikle de iktidarın söylemlerini onaylayacak ve pekiştirecek şekilde gerçekleştirildiği, dolayısıyla özgür bir irade ve zihinle yapılmayan çalışmalarda nitelik aramanın gereksizliğidir.

Akademik örgütlerin her ne kadar kurumsal kabul edilseler de, örgütsel yapı, işleyiş ve örgütte yer alan bireylere kadar her alanda akademik gelenekler tarafından şekillendiği söylenebilir. Son dönemlerde akademik geleneğin yozlaşmasında öğretim elemanı yetiştirme programları, uzaktan eğitim programları, örgütlerdeki insan nüfusunun artışı, akademisyenlerin tabanlarına yabancılaşması, adaletsiz ve keyfi uygulamalar, kadrolaşma ve bireyselleşme eğilimleri gibi durumların etkili olduğu görülmektedir. ÖYP ile gelen araştırma görevlilerinin nicel olarak fazla olmasının, bunun yanında son dönemlerde popüler olan uzaktan eğitim programlarının, akademik gelenekteki usta-çırak ilişkisine gönderme yapan hoca-öğrenci etkileşimini, bunun yanında kitle eğitimi yaygınlaştırma politikası altında para karşılığı diploma sağlamanın meşrulaştırıldığı uzaktan eğitim programları sayesinde nitelikli eğitimin olumsuz anlamda etkilediği, bu yönde akademik geleneğin yozlaşmasına neden olduğu görülmektedir. Akademik geleneğin bozulmasında önemli kabul edilen etkenlerden biri olarak da akademisyenler gösterilmektedir. Akademik gelenekteki entelektüel, alanında uzman ve saygın öğretim üyelerinin sayısının gittikçe tükendiği, adaletsiz ve keyfi uygulamalar, kadrolaşmalar yoluyla alana dahil edilen itaatkar akademisyenler sayesinde saygınlığın kaybolduğu, bilimsel ve özgün yayın yapma potansiyelinin düştüğü, atama ve yükseltme kriterleri doğrultusunda kurum kültüründeki bireyselleşme eğilimlerinin arttığı, bu bağlamda akademik geleneğin yıprandığı görülmektedir. Akademik gelenekteki bu parçalanma sonucu yeni bir akademik alan ve geleneğin şekillendiği ve yeniden yapılandığı görülmektedir.

Üniversitelerin eski dönemlerde olduğu gibi toplumun önünde, danışılan ve siyasetçilerle işbirliği yapılan etken bir konumdan, artık iktidar tarafından yönlendirilen edilgen bir konuma geçtiği görülmektedir. Akademik alana yönelik siyasi etkiler; yayın

süreçleri, medya kanalları, rektörlük seçimleri ve kadrolaşmalar üzerinden yapılandırılmaktadır. Bilimsel yayın süreçlerinde özellikle iktidar söylemini onaylayan çalışmalar ve bu söylemler doğrultusunda ürünler ortaya koyan akademisyenler itibar görmekte ve önemli konumlara getirilmektedir. Akademisyenlerin medyada yer almamalarına, iktidarla aynı tarafta olmadıkları ve söylemlerini paylaşmadıkları neden gösterilmektedir ve medyada eğitim tartışmalarının akademisyenler değil, iktidar yanlısı gazeteciler tarafından yapıldığı ifade edilmiştir. İktidar, akademik alanda kendini yoğun olarak rektörlük seçimlerinde hissettirmektedir. Türkiye'deki rektörlük seçimlerinin atama usulünde gerçekleştirilmesi ve birinci sıradan seçilen adayların rektör olarak atanmaması, iktidarın üniversitelerde yöneticileri kendi inisiyatifleri doğrultusunda belirlediklerinin en açık örneği olarak gösterilmektedir. Aynı şekilde üniversitelerdeki yönetim kademeleri değiştikçe ve farklı ideolojideki bireyler yer değiştirdikçe, akademisyenler arası intikam duygularının ve birbirlerini dışlayan algılarının ortaya çıktığı ve sert yaptırımlara dönüştüğü de, iktidarın üniversitelerde yöneticileri belirlediklerinin ve bu bağlamda çatışma alanları yarattıklarının bir göstergesidir.

Akademik alanda güç ilişkileriyle birlikte değişen koşulların ve yeniden şekillenen süreçlerin, akademisyenlerin akademik alana ilişkin algılarında değişime neden olduğu düşünülmektedir. Özellikle alana katılan genç akademisyenlerin bu tarz davranış örüntülerine maruz kalarak yetişmeleri ve bu yönde modellenmelerinin gelecekte kurulacak akademik alan için kötü bir örnek teşkil ettiğine yönelik bir ikaz dile getirilmektedir. Bilimselliğin özü olarak ifade edilen rasyonel bir bakış açısına sahip olmaları beklenen akademisyenlerin, kendi görüşlerini ve benimsediği ideolojiyi desteklemeyen hiçbir unsuru kabul etmedikleri, değer yargılarıyla örtüşmeyen bilgiyi reddettikleri görülmektedir. Bu bağlamda akademik bir taassubun ortaya çıktığı söylenebilir. Algıların olumsuz yönde dönüşümünü besleyen en kuvvetli duygu durumu güvensizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Akademik alandaki adaletsiz uygulamalar, liyakat ilkelerinin izlenmemesi, çıkara dayalı keyfi tutumlar ve yaptırımlar gibi nedenlerden dolayı duyulan güvensizlik, hakkaniyetle yapılan uygulamalara, yayınlara ve akademik faaliyetlere bile şüpheyle yaklaşmayı sağlamaktadır. Bunun yanında düşük bir sosyal-statüden gelerek üst düzey bir eğitim almanın sonucunda elde edilen unvan ve makamların, bilim insanı olmayı ne yazık ki sağlayamadığı da ayrı bir tartışma konusu olarak vurgulanmaktadır.

### 5.5. Güçlü Akademisyen Olmak İçin Öneriler

Güç ilişkileri ve bu ilişkiler sonucu yaşanan örgütsel politikaların yeniden şekillendirdiği bir akademik alanda hayatta kalmak ve güçlü bir akademisyen olmak için öncelikle bir akademisyenin, mesleki anlamda güçlü olmasını sağlayacak yayınları, akademik faaliyetleri diğer bir ifadeyle uzmanlık gücünün olması önerilmektedir. Nitekim alanda güç sağlayan unvanların kazanılmasında gerekli olan, mesleki anlamda yeterlilikler ve her ne kadar akademik liyakat ilkelerine uyulmadığı iddia edilse de, bu anlamda şartların sağlanmasıdır. Dolayısıyla paylaşılan görüşler çerçevesinde, bir akademisyenin mesleki anlamda gücünün, eğitim-öğretim ya da toplumsal faaliyetlerden çok, yaptığı yayınlar kanalıyla kazanıldığı ancak sorumlu olduğu ders sayısının fazla olmasının, bilimsel yayınların önündeki en büyük engel olduğu söylenebilir. Ancak bazı paylaşımlar ise; toplumsal katkı ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin de nitelikli bir şekilde uygulanmasının, güç kazanmak için gerekli olduğunu belirtmektedir. Güçlü bir akademisyene ilişkin paylaşımların özünde, öncelikle bir akademisyenin işini nitelikli ve düzgün yapması, aydın ve entelektüel kimliğini ön plana çıkararak ki böyle bir kimliği yoksa en kısa sürede kazanması, topluma yol gösteren, özgün araştırmalarla yeni ufuklar açan, küresel gelişimleri izleyen, dünyayla bütünleşmek adına en az bir yabancı dili çok iyi bilen, aynı zamanda iyi bir okuyucu ve makale yazarı olması ve üst düzey dergilerde yayınlar yapması, yeniliklere açık, kendini her alanda disiplinler arası güncellemesi ve geliştirmesi, her şeyden önce bunları yapabileceğine ilişkin mesleki bir özgüvene ve gelişmiş bir ahlak duygusuna sahip olması beklenmektedir.

Mesleki alanda güç elde etmenin dışında, güçlü bir akademisyenin iyi ilişkiler kuran ve iletişim becerileri yüksek bir birey olması önerilmektedir. Bu bağlamda öncelikle bir ailenin varlığına ve düzenli bir hayata işaret edilmektedir. Akademik, eğitim kurumu olarak ele alındığında bir hizmet sektörü, özellikle insanlığa hizmet eden bir sektör olduğu düşünüldüğünde, sevgi ve saygı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu kavramlarla birlikte, iletişim becerilerinin etkili bir şekilde kullanılması, akademisyenin kendini iyi ifade edebilmesi ve olumlu insani ilişkiler kurabilmesi, insan yetiştirmedeki en temel unsur olarak görülmektedir. Bu bir anlamda akademik saygınlığı sağlayan koşullardan biri olarak da kabul edilebilir. Akademisyen bilgisini ve yapabileceklerini doğru ve düzgün bir şekilde ifade edebildiği ölçüde başarı ve bununla

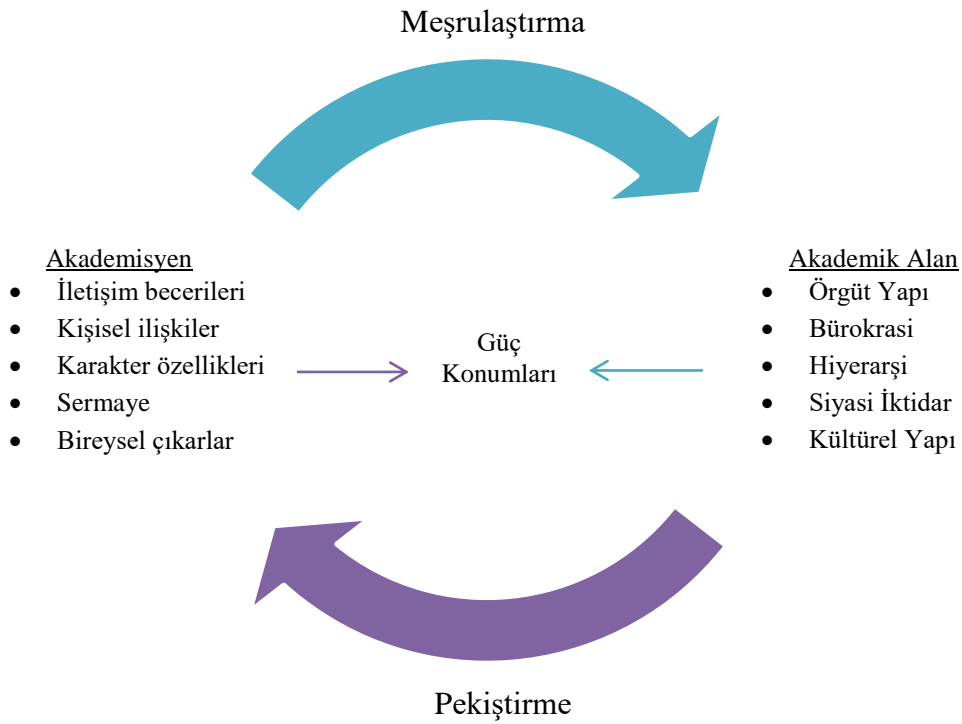
birlikte gelen bir saygınlık kazanabilmektedir ve bir akademisyenin toplumdaki diğer insanlardan, örneğin kendisine en yakın meslek grubundaki öğretmenlerden duruş, hitabet, kelime seçimi, paylaşılan fikirler anlamında farklılaşması beklenmektedir. Bu beklentiler doğrultusunda, dış dünyayla etkileşimi tanımlayan iletişim süreçlerinin özellikle akademik alanda uyumlu ve dengeli bir şekilde yürütülmesi, güçlü bir akademisyen için önemli görülmektedir.

İnsanın olduğu her yerde görülen güç ilişkilerinin akademik örgütlerde de var olması, güçlü bir akademisyen için örgütsel politikalar bağlamında belirli stratejileri kendi avantajına iyi bir şekilde kullanmak, bir anlamda iyi bir oyuncu olmak şeklinde tanımlanır. Dolayısıyla akademik alanda güçlü olmayı sağlayacağı düşünülen stratejiler; güçlü bireylere, ki bunlar alanda üst düzey unvan sahibi akademisyenler ya da üst yönetim olabilir, yakın olmak, güç odaklarına sahip olmak, güçlü bireylerle kurum içi ve kurum dışı ağlar kurmak ve akademik alanın en önemli unsuru olarak tanımlanan unvanlar için oyun stratejilerini en iyi şekilde uygulamaktır. Politik açıdan yapılan değerlendirmeler bağlamında güçlü bir akademisyen, YÖK'e ve rektöre yakın olan akademisyen olarak tanımlanmaktadır. Mesleki yaşam ve buna ait bileşenlerin dışında güçlü bir akademisyen olmak ve hayatta kalmak için çok boyutlu yaşam gerektiği ifade edilmiştir. Sosyal etkinliklere katılan, kendine ait ilgi alanları ve hobileri olan, çeşitli faaliyetlerde yer alan, bir enstrüman çalan ya da akademik işleri dışında meşguliyet sağlayacak bir alanı, konusu olan akademisyenlerin fiziksel, ruhsal ve sosyal anlamda daha sağlıklı bireyler olacağı öngörülmekte ve sağlıklı bireylerin aynı zamanda güçlü bireyler oldukları ifade edilmektedir. Bireyin, hayatındaki sosyal gereksinimleri sağlanarak çok yönlü gelişiminin gerçekleştirilmesi, bir insanın potansiyel gücünü keşfetmesi için önemli bir araç olarak ifade edilebilir. Güçlü bir akademisyen olmak için önerilen en önemli faktörlerden biri de kişisel özelliklerdir. Dolayısıyla bir bireyin, gücünü içsel motivasyon ve bunun bileşenleriyle daha iyi kazandığı düşünülmektedir. Bu bağlamda saygı duyulan, güvenilen, fark yaratan, sağlıklı bir psikolojiye ve uyumlu insan ilişkilerine sahip olan, kısacası kaliteli yaşayan akademisyenlerin güç elde etmek adına fazla bir çabaya ihtiyaç duymayacakları, mesleki uzmanlaşma, iletişim becerileri ve sosyal beceriler gibi diğer faktörleri gücünü pekiştirmek için kullanabileceği önerilmektedir.



## 5.6. Tartışma

Akademik alanda ortaya çıkan güç ilişkilerinin temelinde iki eksende gerçekleştiği görülmektedir. Birinci eksen bu ilişkilerin akademisyenler tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin akademik alandaki iletişim süreçleri ve ilişkilerindeki tutumları, karakteristik özellikleri, bireysel çıkarları, sahip oldukları sermaye türleri, bu sermayeler bağlamında akademisyenlik mesleğine uygun bireyler olup olmamalarının tanımlandığı nitelik ve yeterlikler temelinde bu güç ilişkilerinin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Diğer eksen ise akademisyenlerin dışındaki; örgütün yapısı, bürokratik bir kurum olmanın yarattığı hiyerarşi basamakları ve bu basamakların sağladığı farklı statüden yasal makamlar, akademi olmanın sağladığı akademik unvanların pekiştirdiği ast-üst yapılanması, geçmişten gelen bir akademik gelenek yapısı, atama ve yükseltme kriterleri, siyasi iktidarın akademi üzerindeki etkisi gibi bileşenlerin bu ilişkileri yarattığı düşünülmektedir. Bu iki eksenin birbiriyle etkileşimi sonucu güç konumlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla akademik alanın akademisyenleri yönlendirdiği, yani bir anlamda beslediği ve akademisyenlerin de bu yapı içerisinde modellenerek, bu yapıya uygun bir şekilde davranarak alanı meşrulaştırdıkları söylenebilir.



Şekil 3: Akademik Alanda Güç Mücadelelerinin Gerçekleştirilmesi

Akademisyenlerin söylemlerinden yola çıkılarak güç ilişkilerinin, akademik alandaki bürokrasi ve uzmanlığın ortaya koyduğu unvanlar ve makamlar, örgüt içerisinde bireyler arası uzaklık ve yakınlık mesafeleri, formal ve informal ilişkiler, içinde bulunulan toplumun kültürel yapısı ve üniversiteye aynı zamanda akademisyene bakışı, akademisyenlerin sahip oldukları sermaye türleri ile bu sermayeler sayesinde unvan ya da makamlara erişilebilirlik ve akademisyenlerin belirli kriterler doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları platformların temelinde, sahip oldukları nitelikleri açısından akademisyenlik mesleğine uygun olmayan bireylerin kadrolaşmalar yoluyla alana dahil edilmesi ya da atama ve yükseltme kriterlerini sağlayarak katılan bireylerin, örgütün yapısı ve siyasi iktidarın baskısıyla modellenmesi, bireysel çıkarların örgüt çıkarlarının önüne geçmesi gibi başlıca nedenler sonucunda inşa edildiği söylenebilir. Güç ilişkilerinin oluşmasında, aynı zamanda akademisyenler arası formal ve informal açıdan gerçekleştirilen kişisel ilişkiler zemininde uzaklık ve yakınlık mesafeleri, rekabet gibi unsurlar ve bu unsurların ortaya çıkmasını pekiştiren karakter özellikleri bağlamında mesleğe uygun olmamanın yarattığı düşük benlik algısı ile güvensizlik ve tabana yabancılaşmanın yarattığı yüksek benlik algısı ve toplumdan soyutlanma gibi davranış örüntülerinin de önemli role sahip olduğu düşünülmektedir.

Bahsedilen temeller ve nedenler etrafında şekillenen güç ilişkileri doğrultusunda oynanan güç oyunları; akademik alanda baskı ve otorite kurma, kabul görme, istenmeyen durumlardan ve görevlerden kaçınma, rakip olarak kabul edilen bireyleri gözden düşürme, tek başına güçlü olunmayan durumlarda bir araya gelerek güç oluşturma, görünür bir eyleme geçmeden isteklere ulaşma, güç elde etme, sahip olduklarını –ki bunlar unvan ya da makam olabilir- koruma ve kendi adına örgüt içerisinde bir güvence oluşturma biçiminde uygulanmaktadır. Bu oyunlar akademik alan içerisindeki profesörlükten araştırma görevliliğine, rektör makamından anabilim dalı başkanına kadar her akademisyen tarafından oynanmaktadır. Oyunların bazı durumlarda kıvrak bir zekanın ürünü olarak uygulandığı, bazı durumlarda ise unvan ve makam gibi yardımcıları vasıtasıyla gerçekleştirildiği görülmektedir. Bazı oyunlar bireysel çıkarlardan çok örgütsel çıkarlara da hizmet ederken, bazı oyunlar tamamen bireyselliğe yönelmektedir. Çıkar sağlama amacıyla oynanan bazı oyunların herhangi bir olumsuz duruma yol açmadığı, bazı oyunların ise ortaya çıkması durumunda çıkar sağlanamasa bile örgütün işleyişini olumsuz anlamda etkilediği görülmektedir. Bahsedilen oyunların tamamı, görüş bildiren her düzeyden akademisyenin kişisel deneyimlerinin ve

yaşantılarının ürünü olarak ortaya çıkmış ve araştırmacının bizzat kendisi tarafından kavramsallaştırılmıştır. Diğer sektörlerdeki örgütlerle ortak paydaya sahip oyunlar olduğu gibi, sadece akademik örgütlere ve akademisyenlere özgü oyunlara da rastlanmıştır.

Güç ilişkileri, güç mücadeleleri ve güç oyunları bağlamında üniversite ve siyaset ilişkileri ekseninde gerçekleştirilen kadrolaşmalar sonucu nitelikli personelin istihdam edilmemesi, bu sayede akademik liyakat ilkelerinin göz ardı edilerek, uzmanlık gücünün artık diğer kurumlarda olduğu gibi akademik camiada da en önemli kıstas olarak kabul görmemesi, bir anlamda güç ilişkilerinin gerisinde kalması, bunun yanında aristokrasiden, Türkiye bağlamında ifade edilecek olursa yüksek statüden gelmeyen ve Maslow'un hiyerarşiler piramidiyle ifade edilecek olursa, en alt basamağı temsil eden akademisyenlerin ve bu akademisyenlerin arka planını oluşturan ve içinde bulunan toplumun sosyo-ekonomik ve kültürel yapısıyla birlikte, iktidarın baskısı ve kadrolaşmalar aracılığıyla sağladığı tahakküm ve belirlenen atama yükseltme kriterleri sonucu ortaya çıkan, bireysel çıkarlara hizmet eden, toplumsal katkının olmadığı gibi gerek de duyulmadığı niteliksiz yayınlar, toplumun yol göstericisi rolünden şaşarak iktidarın sözcüsü olmaya soyunun bir örgüt, toplumsal saygınlığın belirsizleştiği, bireysellik kültürünün benimsendiği ve akademik geleneğin günden güne yozlaştığı bir örgüt yapısı, bu yapılanmalar ve uygulamalar karşısında güvensiz, şüpheli, olumsuz, bencil, ürkek ve çıkarıcı bir algıya bürünen, rasyonelliği bir kenara bırakıp, önyargıları ve ideolojik kaygıları, maddi ve manevi çıkarları doğrultusunda hareket eden, bir devlet memuru zihniyetiyle gündelik hesaplar peşinde olan ve saygı duyulmayan akademisyenlerden oluşan bir akademik alan kurulmaktadır. Kurulan bu akademik alana dair, az önce bahsedilen bileşenlerin tamamı tek başına olduğu gibi, aynı zamanda birlikte de ele alınabilen kavramlardan oluşmaktadır. Her bir bileşen, birbiriyle etkileşime girerek, neden ya da sonuç olarak birbirlerini dönüştüren, besleyen ve yeniden şekillendiren bir mekanizma olarak işlemektedir. Örneğin örgütsel politikalar doğrultusunda devlet memuru zihniyetine sahip olan akademisyenlerin, davranış örüntüleriyle akademik alanı bu anlamda kurguladıkları ve kurgulanan alanın bu zihniyeti beslemesiyle akademisyenlerin aynı zihniyeti pekiştirerek alanı aynı şekilde kurgulamaya devam etmeleridir. Dolayısıyla bu araştırmada bulguların doğrusal bir düzlemde var olmak yerine, diğer bir ifadeyle tek yönlü ilişkisel bir model oluşturmak yerine, döngüsel bir şekilde yapılandıkları, yani ortaya çıkan her bir

kavramın aynı anda hem neden hem de sonuç olarak diğerlerini etkilediği ve kendi de aynı şekilde etkilendiği görülmektedir. Bu durum, güç ilişkileri ekseninde gerçekleşen adaletsiz uygulamaların, alandaki zihniyeti her geçen gün yozlaştırdığı ya da bunun tersi olarak yetersiz bireylerin alana dâhil olarak adalet uygulamalara yol açtığı biçimindeki versiyonda olduğu gibi, yozlaşan zihniyetin adaletsiz uygulamaların sürdürüldüğü bir örgütü yeniden yapılandırdığı, yeniden yapılanan bu alanın yozlaşmayı sürdürdüğü şeklinde bir örnekle özetlenebilir.

## **5.6. Alandaki Güç İlişkilerini Bourdieu'nün Alan Kuramı ve Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımı Bağlamında Yorumlamak**

### **5.6.1. Bourdieu'nün Alan Kuramı Bağlamında Yorumlamak**

Bourdieu'nün alan tanımından yola çıkarak akademik alan; güç konumlarını ellerinde bulunduran akademisyenlerin, bireysel ya da toplu olarak statülerini ya da buldukları konumu korumak ya da daha iyi hale getirmek ve kendileri için en verimli hiyerarşi ilkelerini dayatmak üzere kullandıkları stratejileri yönlendiren ve bunların temelinde bulunan yapı olarak tanımlanabilir. Akademik alan aynı zamanda çatışma ve rekabet alanı olarak da ele alınabilir çünkü bu alandaki kaynakların eşit dağılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin, akademik alandaki toplumsal eyleyiciler oldukları ve iktidarlarını korumak ya da tahakkümden kurtulmak için bu alanda mücadele ettikleri söylenebilir. Bourdieu'ye göre alandaki mücadeleye katılmanın birinci koşulu o alana girebilmektir. Akademik alan bir oyun olarak kabul edildiğinde, alanın oynanmaya değer olduğu kabulüyle ki bu durum Bourdieu tarafından *illusio* olarak adlandırılır, oyunun oyuncularını akademisyenler, oyunun söylenmeyen kurallarına uyarak hem oyuna dahil olurlar hem de bu kuralları zaman içerisinde yeniden üreterek dönüştürmeye çalışırlar. Böylece alanın yapısı da değişmiş olacaktır. Alanın yapısını belirleyen şey Bourdieu'nün de ifade ettiği gibi, oyuncular arasındaki güç ilişkileridir. Dolayısıyla burada hiyerarşik bir savaş olduğundan söz edilebilir. Akademik alandaki bu savaş unvanlar ve makamlar üzerinden yürümektedir.

Alan kuramında yer alan önemli kavramlardan biri de *habitus*dur. *Habitus* kavramı, en temel anlamıyla yatkinlik ve alışkanlıklar, en kapsamlı ifadeyle toplumsal olanın insan bedeninde davranışlar, yatkinlikler olarak inşa edilmesiyle ortaya çıkan sistemler, yani bir anlamda somutlaşmış toplumsallık olarak tanımlanır.

Akademisyenler akademik alandaki gelenekleri, davranış örüntüleri ve ritüelleri içselleştirerek ve alanın gerekliklerine uygun davranarak habituslarını oluşturmaktadır. Bourdieu'nün de belirttiği gibi alan ve habitus arasında sıkı bir bağ vardır. Akademik alan ancak o alanda var olan akademisyenlerle var olmaktadır ve akademisyenlerin eylemleri de akademik alanı belirlemektedir. Aynı zamanda akademisyenlerin eylemleri, akademik alanın koşullarının içselleştirilmesiyle diğer bir ifadeyle habitusları tarafından belirlenmektedir. Bourdieu burada toplumsal gerçekliğin inşasında içselleştirme ve dışsallaştırma olarak döngüsel bir hareketten bahsetmektedir. Akademisyenlerin habituslarıyla akademik alan içselleştirilirken, akademik alan da akademisyenlerin eylemleriyle içseli dışsallaştırmaktadır.

Alandaki güç mücadeleleri ekseninde, alanın yapısının değişim süreci aşamasında önemli bir araç olarak ortaya çıkan ve alan kuramında yer alan başat kavramlardan biri de sermayedir. Akademik alanda ekonomik, kültürel ve toplumsal olmak üzere üç sermaye türü de yer almaktadır. Bilimsel bilgi, davranış biçimleri, kullanılan dil, eğitim geçmişi, genel kültür, sanatsal yetenek gibi kaynakları kapsayan kültürel sermaye özellikle akademik alanda en çok karşılaşılan ve dönüştürülen sermaye türüdür. Sermayeler alanda pozitif ve negatif sermayeler olarak yer almaktadır. Pozitif sermaye akademisyene alanda iktidar sağlarken, negatif sermaye ise tam tersi olarak itibarsızlaştırma ve güç kaybına neden olabilmektedir. Akademik alanda unvan, yönetsel makamlar, güçlü kişilerle yakınlık mesafesi, akademik başarı, yurt dışında eğitim, nitelikli okullarda eğitim geçmişi gibi sermayelerin akademisyenlere potansiyel bir güç sağladığı, bunun yanında bazı alanlarda yurt dışında eğitim görmenin ya da bilimsel anlamda çok yetkin olmanın alanda herhangi bir güç ya da itibar sağlamadığı gibi bu tür sermayelere sahip akademisyenlerin törpülediği ve engellendiği görülmektedir. Dolayısıyla alandaki akademisyenlerin, o alan için değerli ve geçerli kabul edilen sermayelere sahip olmak için mücadele ettikleri ya da kendi sahip oldukları sermayeleri, geçerli sermayeye dönüştürdükleri söylenebilir. Bourdieu alanda geçerli olan bu sermayeyi özgül sermaye olarak adlandırır. Bu bağlamda güç ilişkileri ve örgütsel politikalar akademik alanın özgül sermayesi olarak işlemektedir. Güç ilişkileri ve bu ilişkiler neticesinde görülen örgütsel politikalar, akademisyenlerin habituslarının bir parçası, aynı zamanda akademik alanın özgül sermayesini oluşturan bir sembolik sermayedir ve akademinin iktidarının en önemli taşıyıcılarından biri olarak kabul edilebilir.

Bourdieu alanda gerçekleştirilen pratiklerin, ister ekonomik isterse sembolik olsun, altında yatan nedenin çıkara dayalı olduğunu savunarak, çıkar kavramının sadece ekonomik kavramları tanımlamadığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda kültürel sermayeye yönelik çıkarların, çıkarsızlık mantığıyla sahte farkındalık kavramına dönüştüğünü, ekonomik ve politik çıkarların inkar edildiğini iddia etmektedir. Dolayısıyla akademik alanda kültürel sermayenin gelişmesinin aynı zamanda ekonomik getirilere de kapı açabileceği, kültürel sermaye sonucu elde edilen unvan ve makamların hem saygınlık hem de para sağlayacağı, bu iddiaya bir örnek olarak gösterilebilir. Aynı şekilde yurt dışında eğitim görmek, fazla sayıda yayın yapmak, çeşitli projelerde görev almak ya da güçlü kişilerle yakın olmak gibi durumların da hem unvan kazanmak için atama ve yükseltmelerde hem de ekonomik anlamda getirileri olduğu söylenebilir.

Bourdieu alanlarda kritik konumlara olduğundan bahseder ve araştırmanın bir olarak ele alınabilmesi için bu konumların göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade eder. Örneğin akademi alanı içerisinde dekan, nesnel bağlantılar içerisinde olan bir konum olarak düşünülebilir ve alanın özgül sermayesi olarak kabul edilen güç ilişkileri ve bunun neticesinde ortaya çıkan örgütsel politikaları, tahakküm, itaat ya da benzeşme gibi nesnel bağlantılarla sınırlandırıldığı için tamamen değiştiremeyeceği ancak etkileyebileceği söylenebilir. Akademik alanda rektörün, bu alandaki üst düzey yönetici konumu ile kritik bir noktada bulunduğu ve sembolik sermaye olarak güç ilişkilerinin şekillenmesinde, siyasi iktidara yakın olması, en üst yönetici sıfatı ya da geniş yetki alanıyla öncelikli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ancak başka bir kurumda, başka bir makamın kritik konuma sahip olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla akademik alanın bilgisine sadece o alanın özelinde sürdürülen ve tarihsel süreçleri de içeren çalışmalarla ulaşılabileceği görülmektedir. Alandaki konumlar değiştikçe, alan ya da alanda etkili olan sermayeler de değişmektedir. Bu bağlamda akademik alanda sürdürülen akademik geleneğin, yeni jenerasyonla birlikte özellikle akademisyenlerin de belirttiği gibi ÖYP ile gelen ya da dışarıdan doktorasını bitirerek alana katılan bireylerin, yani akademik gelenek içerisinde usta-çırak ilişkisine dayanan öğrenci-hoca ilişkisini deneyimlemeyen, alanın kendine özgü ritüelleri, hiyerarşik sınırları ve davranış örüntülerine hakim olmadan gelen bireylerin alandaki öncelikli sermayeleri ve aynı zamanda alanı değiştirdiği, var olan akademik geleneği bu anlamda dönüştürdüğü ifade edilmiştir. Akademik başarısı yüksek, kendi alanında uzman, nitelikli yayınlar yapan akademisyenler, akademik alandaki güçlü aktörler olarak kabul edilirken, diğer bir

ifadeyle uzmanlık gücü alanın simgesel sermayesini oluştururken, son dönüşümle birlikte güç ilişkilerinde politik becerisi yüksek ve güç odaklarına sahip olan akademisyenlerin itibar gördüğü ve güçlü olarak kabul edildiği bir alanın kurulduğundan bahsedilebilir.

Bourdieu akademi alanını iki hiyerarşi ilkesine göre; ekonomik, toplumsal ve bunun karşısında olan kültürel hiyerarşiye göre örgütlemiştir. Bu hiyerarşiler etrafında fakülteler çatışmasının gerçekleştiğini ifade etmektedir. Alana yeni katılan ve alanın özgül sermayesi üzerinde egemenliği olan baskın grup arasında, özgül sermayenin ne olacağına yönelik sürekli bir mücadele bulunmaktadır. Baskın gruplar daha fazla sermaye biriktirmiş oldukları için savunmacı bir tavra bürünürken, alana yeni gelenler alanın dönüşümü ve özgül sermayenin değişimi için yeni stratejiler geliştirmeye çalışırlar. Bourdieu'nün Homo academicus adlı çalışmasında ele alınan taraflar, Fransa'nın zenginleri ve entelektüeli ön plana çıkaran burjuvazi kökenlileridir. Türkiye bağlamında akademik alanda yer alan çatışmalara taraf oluşturan akademisyenler arasında bu şekilde bir ayrım gerçekleşmemektedir. Buradaki farklılık özellikle Türkiye'deki akademisyenlerin aristokrat bir kültür yerine alt ve orta sınıf ailelerden gelmelerinden kaynaklanmaktadır. Ancak karşılaşılan sonucun aynı olduğu, alana daha önce giren ve alanda baskın grup olanların mevcut statükolarını korumak için direndikleri, yeni katılanların ise kendilerine bir konum bulabilmek için mücadele ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla Türk akademiyaındaki durumun, güç odaklarına yakın olanlar ya da güce sahip olanlarla olmayanlar arasındaki mücadele olduğu söylenebilir. Bu durumu biraz daha ileriye götürerek, akademik alanın bireysel yükselmeler için bir araç olarak kullanıldığı ifade edilebilir. Akademiadaki bu çatışma aynı zamanda; başarılı olsa bile, akademinin geleneklerini ve felsefesini içselleştirmekten yoksun, alt ve orta sınıftan gelen akademisyenler ile piyasada yer edinmek ve güç sahibi olmanın, gelenekler, ritüeller, kendine ait bir muhafazakarlık biçimi ve skolastik görüşü olan akademik alanda gerçekleştirilemeyeceğini farkına varan akademisyenlerin edimleriyle şekillenmektedir. Bu bağlamda her iki tarafın, konumlarını korumak ya da bireysel amaçlarını gerçekleştirmek adına, güç oyunlarını devreye sokarak mücadeleye giriştikleri görülmektedir.

Alanda hakim güç olabilmek, bu bağlamda alanın sınırlarını belirlemek ve bu sınırları geçmeyi engellemek için alana özgü bir aidiyet tanımı geliştirilmektedir. Alanın

sınırları genellikle teamüller olarak oluşturulmuş sınırlardır. Alanın sınırlarını korumak, bir anlamda alana girişleri kontrol etmek ve alandaki kurulu düzeni korumak olarak tanımlanmaktadır. Özellikle alanda artan nüfusun hiyerarşik yapıyı olumsuz anlamda etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda akademik alanda da, alanın sınırlarını belirlemek adına bazı giriş kriterleri geliştirilmiştir. Bunlar araştırma kapsamında bazı alanlarda akademik liyakat ölçütleri, bazı alanlarda ise güçlü kişilere yakınlık şeklinde ortaya çıkmaktadır. genellikle çoğu akademik alanda üst yöneticilerin kendi ekiplerini oluşturmak adına kadrolaşma yoluyla alanın sınırlarını belirledikleri ve kendi söylemlerini kabul eden ya da onları yönetimde destekleyen akademisyenleri alana dahil ettikleri görülmektedir.

### **5.6.2. Goffman'ın Dramaturjik Yaklaşımı Bağlamında Yorumlamak**

Dramaturjik yaklaşıma göre davranışların mantığı, bu davranışın ortaya çıktığı koşullarla ilişkilendirilerek ve bireylerin karşılaştıkları koşulları, kendi davranış koşulları olarak nasıl ele aldıkları incelenmelidir. Bu bağlamda tiyatro benzetmesi insan davranışlarını tanımlamada kullanılmaktadır. Dramaturjik yaklaşımın yaratıcısı Goffman, ayrıca bir toplumda yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişkinin anlaşılması için güç ilişkilerinin dramaturjik açıdan incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir ve dramaturjik inceleme aktör, performans, seyirci, takım ve sahne olmak üzere temel beş bileşen çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Akademik alan bir tiyatro sahnesi olarak kabul edildiğinde, bu tiyatronun başat aktörlerini akademisyenler oluşturmaktadır ve onların görevi unvan ve makamları da göz önünde bulundurularak rolleriyle birlikte gelen performansı etkili bir biçimde sahnede sergilemektir. Goffman tarafından tanımlanan resmi benlik ve izlenim yaratan benlik ele alındığında, akademisyenlerin içinde buldukları akademik alanın kalıplarına göre şekillendirdikleri benlikleri resmi benliği oluşturmaktadır. Bu bağlamda akademisyenler eğitim öğretim faaliyetlerine katılma, ast-üst hiyerarşisine dikkat etme, belirlenen davranış normlarına göre hareket etme gibi kendilerinden beklenen performansları sergilerler. İzlenime yönelik olarak ise sözlü iletişim araçlarını işe koşmak ve bu şekilde bir algı yaratmaya çalışmaktır. Goffman bireylerin yeni bir konuma geçtiklerinde, role uygun olarak nasıl davranacaklarının kendilerine öğretilmediği, bu rollerin belirli deneyimler sonucu kazanılan yatkınlıklar sayesinde doğal olarak gerçekleştirildiğini ifade eder. Akademik alana bakıldığında özellikle



gerekli niteliklere sahip ve içinde bulunduğu topluluğun görüş ve davranış standartlarını başarılı bir şekilde sağlayan akademisyenlerin başarılı bir aktör olarak performans sergiledikleri görülmektedir. Bu bağlamda alana dışardan gelen ve akademik topluluğun davranışlarını deneyimler sonucu içselleştiremeyen akademisyenlerin, bu alan içerisinde başarısız aktörler oldukları ve sayıları fazlalaştıkça, alanın standart performans kalıplarını dönüştürdükleri vurgulanmaktadır.

İzleyenler önünde sergilenen ve seyircileri etkilediği düşünülen faaliyetler performans olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla akademisyenlerin akademik alan içerisindeki faaliyetleri, etkinlik ve eylemleri performans kavramı içerisinde değerlendirilmektedir. Akademisyenlerin sergiledikleri performans, Goffman'ın da belirttiği gibi, akademik alanın ve geleneklerin beklentilerine ve algılarına uygun halde toplumsallaştırılarak, belirli kalıplar dahilinde sunulmaktadır. Aynı zamanda akademisyenlerin kendi amaçlarına uygun olarak izleyicilerin izlenim edinmelerini istediği performanslar da sergilenmektedir. Performansla birlikte rol mesafesi ve vitrin gibi kavramlar da ortaya çıkmaktadır. rol mesafesi aktörün kendisini rolü ile özdeşleştirmesi, rolünü benimsemesi olarak tanımlanır. Akademik alanda farklı bir alanda doktora eğitimini tamamlayan bir akademisyenin, yardımcı doçent olarak farklı bir bölüme atanması ve bu bölümün bir elemanı gibi davranması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Vitrin kavramı ise, aktörün performansı esnasında kasıtlı ya da kasıtsız olarak kullandığı standart ifadelerdir. Özellikle kalabalık örgütlerde fazla sayıda farklı performansın az sayıdaki vitrinin arkasında sahnelenmesi doğal bir gelişim olarak görülmektedir ve farklı rutinlerin aynı vitrin arkasında buluşmasıyla kolektif temsil ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla aktörün rolünü sergilerken, baştan bir vitrin yaratmak yerine var olan vitrinlerden kendine uygun olanını seçmesidir. Akademik alana yeni giren ve unvanı düşük olan bir akademisyenin alandaki vitrinden yola çıkarak üst düzey akademisyenlerin beklentilerine göre performans sergilemesi, bu durumu örneklendirebilir. Bunun yanında Goffman bireylerin kendilerini idealleştirilmiş bir şekilde sunmak için, performanslarını olumsuz anlamda etkileyebileceğini düşündükleri kendilerine ait kötü alışkanlıklar, hatalar, geçmiş yaşantılar gibi bilgileri gizlediklerini belirtmektedir. Akademik alanda ise; topluma faydalı olmak, nitelikli eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmek amacına ilişkin bir izlenimin verildiği ancak unvan ve makamlar ile alanda saygınlık, maddi kazanç ya da kadro açısından konumun

korunması, güç elde etme ya da var olan gücü pekiştirme gibi bireysel çıkar ve beklentilerin gizlendiği görülmektedir.

Dramaturjik yaklaşımdaki izleyici kavramı, bir aktörün performansını sergilemek için ihtiyaç duyduğu en önemli faktör olarak tanımlanır. İzleyiciler, aktörün performansı esnasında sarf ettiği ve üzerinde kontrol sağladığı düşünülen sözel ifadeler ile denetim sağlayamadıkları ve kontrol etmeden yaydıkları izlenimleri karşılaştırarak, performans hakkında karar veren bireylerdir. Bu bağlamda izleyicilerin, iletişim kanallarındaki her kanalın farkında olan, performansın arkasındaki gerçeği görme becerisinin aktörden daha yetkin olduğu, avantajlı kişiler oldukları söylenebilir. Akademik alanda sergilenen performansların, özellikle alana kabul edilmek için ya da belirli bir güç ve çıkar sağlamak için güç oyunları kapsamında mı, yoksa tamamen dürüst bir şekilde, alanın gerekliliklerine göre örgütsel çıkarlar doğrultusunda samimi bir şekilde mi sergilendiği, bu performansın izleyicisi olan üst yönetim, üst düzey akademisyenler ya da karar verme mekanizmalarında bulunanlar tarafından dikkatlice ele alınması gereken bir durum olduğu söylenebilir.

Takım kavramı ise bir rutinin sergilenmesindeki işbirliği içerisinde ortak hareket eden bireylerin oluşturduğu bir topluluktur. Bir örgütte sorun yaşanmaması için her bireyin aynı fikirde olmasına gerek olmadığı ifade edilmektedir. Burada önemli olan dışarıya yani izleyicilere karşı yüzeysel anlaşma maskesinin sürdürülmesidir. Milli Eğitim kapsamında gerçekleştirilecek bir seminere ya da bir eğitime katılmak istemeyen bir akademisyenin, eğitim vermek istememesine rağmen bağlı bulunduğu örgütü, Milli Eğitim camiası ve öğretmen çevresine olumlu anlamda temsil etmek adına bu seminere katılması ve ortalamanın üzerinde bir performans sergileyerek bu isteksizliğini örgüt çıkarları için gizlemesi bu durumun en güzel örneğidir. Verilecek eğitim performans karşılık gelirken, bu göreve sahip akademisyenler, takımı oluşturmaktadır. Bu performansın izleyicileri ise Milli Eğitim ve öğretmen camiasıdır.

Performansların sunulduğu yer genel anlamıyla sahne olarak adlandırılmaktadır ve sahne kavramı dramaturjik yaklaşımın beşinci temel bileşenini oluşturmaktadır. Sahne aynı tiyatro metaforunda olduğu gibi sahne önü ve sahne arkasından oluşmaktadır. Akademik yaşamda sahneyi, akademisyenlerin performanslarını sahneledikleri akademik alan oluşturmaktadır. Sahne önü ise akademisyenlerin diğerleriyle etkileşime girdikleri alanların hepsini kapsamaktadır. Akademik alanda

akademisyenler, sahip oldukları makam ve unvanlar, bunlara uygun fiziksel koşulların sunduğu, yani dekanlık odası ya da bölüm başkanı olduğunu belirten isimlik gibi dekorlarla, sahip olduğu kişisel vitrinini diğer bir ifadeyle cinsiyet, yaş, fiziksel görünüş ve konuşma şeklini kullanarak, kişisel yayın listesinde ve aldıkları atıflara işaret ederek performanslarını sergilemek ve bu bileşenlerle sahne önünde bir inandırıcılık, güç kazanmayı amaçlamaktadırlar. Sahne arkası ise akademisyenlerin performans sergilemek zorunda olmadıkları kendi kişisel alanları olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda yalnız kaldıkları çalışma odaları akademik alandaki sahne arkası olarak gösterilebilir. Aynı zamanda güç oyunlarının tasarlandığı yer de sahne arkası olarak düşünülebilir. Sahnede ön bölge, akademisyenler ve diğer bireylerin etkileşimde buldukları yer olduğu için önemli kabul edilmektedir ve güç ilişkilerine yönelik tasarlanan örgütsel politikaların uygulandığı alan da, burası kabul edilmektedir.

Dramaturjik yaklaşımdan yola çıkarak akademik örgütlerde rol alan başat aktör olarak akademisyenlerin, alanın hiyerarşik ilkeleri, yazılı ya da yazılı olmayan kurallarına ilişkin olarak belirli iletişim becerilerini kullanarak, kişisel ilişkiler yoluyla kendilerine ait olumlu bir izlenim, benlik sunumu gerçekleştirmek amacıyla performanslarını sergiledikleri görülmektedir. Bu performans aynı zamanda sahne arkasında tasarlanmış örgütsel politikaları, güç oyunlarını da içermektedir. Bazı oyunlar ise sahne arkasında tasarlanmadan da, doğaçlama olarak sahne önünde sunulmaktadır. Performanslarını desteklemek adına akademisyenler, sahip oldukları sermayelerini, yaş ve cinsiyet faktörünü de kişisel vitrinlerini oluşturmak için bu performansa dahil etmektedirler. Bazı koşullarda ise amacın niteliğine bağlı olarak belirli platformların oluşturulduğu ve takıma dayalı bir performansın önem kazandığı görülmektedir. Kadrolaşmak, ekip kurmak, yönetime karşı daha güçlü olmak, aynı ideolojiyi ya da görüşü paylaşmak, aynı araştırma konusunda sahip olmak gibi durumlar bağlamında oluşturulan platformlar, Goffman'ın takım tanımlamasındaki gibi amacı gerçekleştirmek ve herkes istediğini alana kadar yüzeysel bir işbirliğine dayalı yürütüldüğü ve amaç sonunda bu platformların dağıldığı ya da farklı bir platform olarak dönüştüğü söylenebilir. Akademisyenlerin sosyal, psikolojik ya da ekonomik açıdan istenilen amaçlara ulaşmak için diğerleri üzerindeki izlenimi kontrol ederek daha iyi ve güvenli bir performans sergilemeye çalıştıkları görülmektedir. Dramaturjik sadakati benimseyerek kendisiyle aynı amaca sahip akademisyen ya da diğer örgüt üyeleriyle bir uyum içerisinde bulunması ve dışarıya karşı bir birliktelik imajı çizmektedir. Bu durum

kurum dışı etkinlikler ya da diğer kurumlarla olan bağlantılarda, diğer kurumların üyeleriyle olan etkileşimlerde kendi akademik alanına sahip çıkmak ve temsiliyet gücünü en iyi şekilde kullanmak şeklinde gözlenmektedir. Dramaturjik disiplin ile yönetici makamında bulunan bir akademisyenin, kendisinin neden o makama getirildiğini bilerek, kendisinden beklenildiği gibi davranmasına bir örnek olabilir. Dramaturjik tedbir ise kadrolaşmalarda sıklıkla görüldüğü gibi, performansa yönelik şartların ve en az sorun çıkaracak seyircinin seçilmesi gibi, akademik alanda yöneticilere en az sorun yaratacak, güvenilir ve itaat edecek bireylerin alana seçilmesi olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla bireysel ya da takım olarak akademisyenlerin akademik örgütlerde kendilerini değişen algılarla birlikte bir entelektüel ve aydın olmak yerine memur zihniyetiyle hareket eden ve uzmanlık bilgisi yerine, güç oyunları ekseninde amaçlarına ulaşmayı hedefleyen bir benlikle sundukları ve bu tür performansların alanı, hem bilimsel yayın bağlamında hem de akademik gelenek anlamında olumsuz yapılandığı görülmektedir.

### 5.7. Öneriler

Akademik alanda karşılaşılan güç ilişkileri ve bunların sonucu ortaya çıkan örgütsel politikaların alandan ya da alandaki bireylerden kaynaklanan, araştırma kapsamında bulguların temelleri ve nedenlerini ya da alana olan etkilerini tespit etmeye yönelik, özellikle disiplinler arası sadece akademik alan ve akademisyenlerle sınırlı kalmayacak şekilde, farklı veri toplama araçlarıyla farklı çalışma gruplarında, fenomenolojik desen dışındaki araştırma yöntem ve desenleriyle daha derinlikli çalışmalar yapılabilir.

Güç ilişkileri ve iktidar mücadeleleri bağlamında, akademik alanın oluşturulmasında ve yeniden yapılandırılmasında akademisyenlerin yanı sıra akademik örgüt yapısının ve siyasi çevrelerin de önemli rollere sahip oldukları bulgulanmıştır. İnsanın olduğu her yerde güç, mücadele ve çatışma kavramlarının olduğu kabul edilmeli ve işe bu bilinçle başlanmalıdır. Bu bağlamda söz konusu güç ilişkilerinin ve örgüt politikalarının, örgüt yararına ya da bireysel çıkarlara yönelik oynanan güç oyunlarının altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılması adına, güç mücadelelerine yönelik farkındalık yaratarak, stratejik olarak geliştirmeye ya da ortaya çıkabilecek zararlı sonuçlar ile etkiler için tedbir almaya yönelik bireysel ya da örgütsel uygulamalar düzenlenebilir.

Akademik alanı ve bu alanda yer alan üyeleri olumsuz anlamda etkileyen ve modelleyen örgütsel politikaların uygulanmasına yönelik, bu uygulamalara yol açan nedenler doğrultusunda akademik liyakatin ve adaletli, objektif uygulamaların gerçekleştirildiği, örgütsel çıkarların ve bilimsel faaliyetlerin daha ön planda olduğu, fiziksel olduğu kadar psikolojik ve sosyal açıdan sağlıklı, entelektüel kimliğe sahip ve akademik alanı, bireysel çıkarlara hizmet eden aracı bir kurum olarak görmeyen akademisyenlerin istihdam edildiği bir akademik yapının oluşturulmasına ilişkin politikaların geliştirilmesi önerilebilir.



## KAYNAKLAR

- Al, U. (2008). *Türkiye'nin bilimsel yayın politikası: atıf dizinlerine dayalı bibliyometrik bir yaklaşım* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: explaining the cuban missile crisis*. Boston: Little, Brown.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (3), 1833-1852.
- Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Appelbaum, S. H. & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: effects within the organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetimde kullandığı güç türleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, Ö. (2006). Memurluk zihniyeti ve memuriyen toplum: Prens Sabahattin'in görüşleri ışığında bir çözümleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8)1, 1-28.
- Bacharach, S. & Aiken, M. (1976). Structural and process constraints on influence in organizations: a level specific analysis. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 623-642.
- Bakan İ. ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Barbuto Jr, J. E., Fritz, S. M. & Marx, D. (2002). A field examination of two measures of work motivation as predictors of leaders' influence tactics. *The Journal of social psychology*, 142(5), 601-616.
- Barbuto, J. E. & Moss, J. A. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: a meta-analytic review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 30-48.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1990). When politics pays: Factors influencing managerial compensation decisions. *Personnel Psychology*, 43(3), 599-614.

- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Beauvoir, S. (1993). *Kadın: ikinci cins, evlilik çağı*. (B. Onaran, Çev.). İstanbul: Payel Yayınları.
- Berne, E. (1964). *Games people play: the psychology of human relationships; publ. for the San Francisco Social Psychiatry Seminars*. Grove Press.
- Bierstedt, R. (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, 15(6), 730-738.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Block, P. (1990). *The empowered manager: positive political skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. & Deal, T. (2003). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership* (3rd edition). San Francisco: Jossey- Bass.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction, a social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In John G. Richardson (Ed.), *In handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (1988). *Homo academicus* (P. Collier, Trans.). California: Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1989). Social space and symbolic power. *Sociological Theory*, 7(1), 14-25.
- Bourdieu, P. (1990). *In other words*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1997). *Toplumbilim sorunları* (I. Ergüden, Çev.). İstanbul: Kesit Yayınları.
- Bourdieu, P. (1999). *Sanatın kuralları: yazınsal alanın oluşumu ve yapısı* (N. K. Sevil, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Bourdieu, P. (2006). *Partik nedenler* (H. U. Tanrıöver, Çev.). İstanbul: Hil Yayın.
- Bourdieu, P. (2007). Viva la crise: sosyal bilimde heterodoksi için. G. Çeğin, E. Göker, A. Arlı, Ü. Tatlıcan (Ed.), *Ocak ve zanaat: Pierre Bourdieu derlemesi* (s. 33-49). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bourdieu, P. (2014). Simgesel sermaye ve toplumsal sınıflar. *Cogito*, 76, 192-203.

- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (2003). *Düşünsel bir antropoloji için cevaplar*. (N. Ökten, Çev.). İstanbul: İletişim yayınları.
- Bozeman, D. P. & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 69(1), 9-30.
- Bradshaw-Campbell, P. & Murray, V. V. (1991). Illusions and other games: a trifocal view of organizational politics. *Organization Science*, 2(4), 379-398.
- Brass, D. J., & Krackhardt, D. M. (2012). Power, politics, and social networks in organizations. G. R. Ferris, D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (p. 355-375). New York: Routledge.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: a theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 55(1), 7-14.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Buchanan, D. A. & Badham, R. J. (2008). *Power, politics and organizational change: winning the turf game*. London: Sage Publication.
- Buhler, P. (1994). Navigating the waters of organizational politics. *Supervision*, 55(9), 1-3.
- Burns, T. (1962). Micropolitics: mechanisms of organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 6, 257-281.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Butcher, D. J. & Clarke, M. S. (2002). Organizational politics: the cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Calhoun, C. (2007). Bourdieu sosyolojisinin ana hatları. (G. Çeğin, Çev.) G. Çeğin, E. Göker, A. Arlı, Ü. Tatlıcan (Ed.), *Ocak ve zanaat: Pierre Bourdieu derlemesi* (s. 77-129). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Casey, T. W. (1987). *Perceptions of power, control and environmental setting in a small business organization*. Bath, United Kingdom: University of Bath.
- Chen, Y. & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(1), 263-277.



- Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Conner, D. S. (2006). Human-resource professionals' perceptions of organizational politics as a function of experience, organizational size, and perceived independence. *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 717-32.
- Conrad, C. (1983). Organizational power: faces and symbolic forms. In L. Putnam & M. Pacanowsky (Eds), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 173-194). Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Coopey, J. & Burgoyne, J. (2000). Politicis and organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 869-885.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Çalışkan, K. (2006). *Political behavior in organizations: antecedents and consequences* (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çangarlı, B. G. (2009). A review of organizational antecedents of bullying. *International Journal of Business Research*, 9(6), 100-106.
- Çeğin, G. (2007). Muhalif bir entelektüelin büyü bozumu: Bourdieu ve entelektüeli sorunsallaştırmak. G. Çeğin, E. Göker, A. Arlı, Ü. Tatlıcan (Ed.), *Ocak ve zanaat: Pierre Bourdieu derlemesi* (s. 499-523). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Çeğin, G. (2007a). Pierre Bourdieu: pratiklerin mantığı, habitus ve alan teorisi. *Bilim ve Sanat Vakfı Bülten Dergisi*, 18(63), 13-15.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2009). Örgüt içi politik davranışların tespiti üzerine Kırgızistan'da sağlık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu. OAKA*, 4(7), 143-161.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Enstrom, C. E. (2003). *The bases of power used by front-line employees to effect organizational change* (Unpublished doctoral dissertation). University of Calgary, Haskayne School of Business, Alberta.
- Ertekin, Y. & Ertekin, G. Y. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: TODAİE.
- Fairholm, G. W. (2009). *Organizational power politics: tactics in organizational leadership*. California: ABC-CLIO, LLC.

- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B. & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 17-42.
- Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behaviour in Organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R. & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-71.
- Fisher, D. (1990). Reviewed work: homo academicus. *The Journal of Higher Education*, 61(5), 581-591.
- French, W. & Bell, C. (1999). *Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement*. New Jersey: PrenticeHall.
- French, J. R. P. & Raven, N. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Fu, P. P. & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251-266.
- Gamson, W. A. (1968). *Power and discontent*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group and Organizational Management*, 21, 481-494.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: notes on the management of spoiled identity*. London: Penguin Books.
- Goffman, E. (1963a). *Behavior in public places: notes on the social organization of gatherings*. New York: The Free Press.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. New York: Pantheon Books.
- Goffman, E. (1971). *Strategic interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Goffman, E. (1986). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Goffman, E. (2009). *Gündelik yaşamda benliğin sunumu* (B. Cezar, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Goldstein, M. & Read, P. (2009). *Games at work: how to recognize & reduce office politics*. CA: San Francisco, Jossey-Bass.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Göker, E. (2007). Ekonomik indirgemeci mi dediniz?. G. Çeğin, E. Göker, A. Arlı, Ü. Tatlıcan (Ed.), *Ocak ve zanaat: Pierre Bourdieu derlemesi* (s. 277-302). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Gökırmak, M. (2009). Bilgi, iktidar ve üniversite. H. Kanbolat & H. A. Karasar (Ed.), *Türkiye’de stratejik düşünce kültürü ve stratejik araştırma merkezleri: başlangıcından bugüne Türk düşünce kuruluşları* (s. 247-261). Ankara: Nobel Basımevi.
- Grams, W. C. & Rogers, R. W. (1990). Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *The Journal of General Psychology*, 117(1), 71-82.
- Greene, R. & Elffers, J. (2000). *İktidar: güç sahibi olmanın 48 yasası*. (Z. İyidoğan Babayigit, Çev.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2000). Analyzing interpretive practice. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 487-508). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, R. H. (1977). *Organizations: structure and process* (2nd edition). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285.
- Hatch, M. J. (1997). Organizational social structure. In M. J. Hatch & A. L. Cunliffe (Eds.), *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives* (pp. 90-127). U.K., Oxford: Oxford University Press.
- Heywood, A. (2007). *Politics*. (3rd edition). New York: Palgrave Macmillan.
- Hicks, H. G. & Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: teori ve davranış* (B. Baykal, Çev.). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Hickson, D. J., Hinings, R. C., Lee, C. A., Schneck, R. E. & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies theory of interorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Husserl, E. (1969). *Formal and transcendental logic*. Netherlands: Springer Science & Business Media.

- İslamoğlu, G. & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 135-153.
- Kacmar, K. M. & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-39). Stamford, CT: JAI Press.
- Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kahn, R. L. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kapani, M. (1975). *Politika bilimine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.
- Kaplan, A. (1964). Power in perspective. In R. L. Kahn & E. Boulding (Eds.), *Power and conflict in organizations* (pp. 11-23). London: Tavistock.
- Karakaya, M. F. (2012). Ecce homo academicus. *Sosyoloji Dergisi*, (3)25, 103-111.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kaushal, R. (2010). *Understanding workplace interactions: an assessment of organizational power and its relation to social culture and conflict management*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Windsor, Canada, Ontario.
- Kivisto, P. & Pittman, D. (2012). (6. Edition). Goffman's Dramaturgical Sociology: Personal Sales and Service in a Commodified World. In P. Kivisto (Ed.), *Illuminating social life: classical and contemporary theory revisited* (pp. 271-290). California: Sage Publication.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri Đle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kulaber, S. (2004). *Pierre Bourdieu'nün metin teorisi. yapıtlar bilimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Latif, A., Abideen, Z. U. & Nazar, M. S. (2011). Individual political behavior in organizational relationship. *Journal of politics and Law*, 4(1), 199-210.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Machiavelli, N. (2009). *Prens* (A. Tolga, Çev.). İstanbul: Say Yayınları.

- Madansky, A. (2005). Is war a business paradigm? A literature review. *The Journal of Private Equity*, 8(3), 7-12.
- Manen, M. V. (1990). *Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy*. Albany, N.Y: The State University of New York Press.
- Mani, S. S. (1988). *An organizational culture approach to the study of individual power and its use* (Unpublished doctoral dissertation). University of Southern California, California.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayes, B. T. & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- McIntyre, M. G. (2005). *Secrets to winning at office politics: how to achieve your goals and increase your influence at work*. New York: St. Martin's Press.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 349-364.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publication.
- Mertens, D. M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating, diversity with quantitative, qualitative and mixed methods*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Santa Monica, Cal.: Goodyear Publishing.
- Miller, A. (2013). The new party politburo leadership. *China Leadership Monitor*, 40.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A. & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *The Academy of Management Review*, 9(2), 207-224.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. NY: Free Press.

- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co. Chicago
- Morand, D. A. (1991). *Power and politeness: a sociolinguistic analysis of dominance, deference and egalitarianism in organizational interaction* (Unpublished doctoral dissertation). Cornell University, Ithaca, New York.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (G. Bulut, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Mouzelis, N. P. (1995). *Sociological theory: what went wrong?* New York: Routledge.
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve bürokrasi* (H. B. Akın, Çev.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Mowday, R. T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 137-156.
- Mulgan, G. (1995). *Politics in an antipolitical age*. Cambridge: Polity Press.
- Murray, V. & Gandz, J. (1980). Games executives play: politics at work. *Business Horizons*, 23(6), 11-23.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S. & Hassani, M. (2011). Organizational political tactics in universities. *Higher Education Studies*, 1(2), 65-72.
- Nietzsche, F. W. (2010). *Güç istancı* (N. Epçeli, Çev.). İstanbul: Say Yayınları.
- Ortaş, İ. (2002). Bilimsel yayınlar sorunu. *Üniversite ve Toplum*, 2(3), 8.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özsöz, C. (2007). Pierre Bourdieu'nün temel kavramlarına giriş. *Sosyoloji Notları*, Nisan, 22-31.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: an investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(1), 891-912.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63-85.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim* (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: nicel ve nitel yaklaşımlar* (D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rahim, M. A. (1988). The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 491-502.
- Rahim, M.A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision, evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, 545-557.
- Russel, B. (1990). *İktidar* (M. Ergin, Çev.). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Schram, T. H. (2003). *Conceptualizing qualitative inquiry: Mindwork for fieldwork in education and the social sciences*. Prentice Hall.
- Scott, J. C. (1995). *Tahakküm ve direniş sanatları* (A. Türker, Çev.). İstanbul. Ayrıntı yayınları.
- Shaver, S. (2003). *Organizational power and politics: more than meets the eye in program planning* (Unpublished doctoral dissertation). National-Louis University, Canada.
- Simmons, A. (1998). *Territorial games: understanding & ending turf wars at work*. New York: American Management Association.
- Steensma, H. (2007). Why managers prefer some influence tactics to other tactics: A net utility explanation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 355-362.
- Steiner, C. & Şahin, M. (2011). *Güç oyunları ve gücün öteki yüzü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E. & Raho, L. E. (2002). Organizational politics: tactics, channels and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 313-329.
- Swartz, D. (2013). *Kültür ve iktidar: Pierre Bourdieu'nün sosyolojisi*. (E. Gen, Çev.). İstanbul: İletişim yayınları.
- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81-89.

- Thacker, R. A. & Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21(4), 739-756.
- Tjosvold, D. & Sun, H. F. (2001). Effects of influence tactics and social contexts in conflict: An experiment on relationships in China. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 239-258.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B. & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 279-304.
- Toffler, A. (1990). *Powershift: knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*. New York: Bantam Books.
- Tonta, Y. (2014). Akademik Performans, Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Yayın Destekleme Ölçütleriyle İlgili Bir Değerlendirme. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/tonta-yukseltme-kriterleri-hakkinda-degerlendirme-11-Temmuz-2014.pdf> den alınmıştır.
- Triscari, J. S. (2009). *Power shifts during an organizational transformation* (Unpublished doctoral dissertation). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Tzu, S. (2010). *Savaş sanatı* (S. Akdağ, Çev.). İstanbul: Arya Yayıncılık.
- Van Knippenberg, B. & Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics. *Applied Psychology*, 52(1), 55-67.
- Vecchio, R. P. (1988). *Organizational behavior*. Chicago: Dryden Press.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Vigoda, E. & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics. A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Wacquant, J. (1990). Sociology as socioanalysis: tales of homo academicus. *Sociological Forum*, 5(4), 677-689.
- Wacquant, J. (2007). Pierre Bourdieu: hayatı, eserleri ve entelektüel gelişimi. G. Çeğin, E. Göker, A. Arlı, Ü. Tatlıcan (Ed.), *Ocak ve zanaat: Pierre Bourdieu derlemesi* (s. 53-77). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wamsley, G. L. (1970). Power and the crisis of the universities. In M. N. Zald (Ed.), *Power in organizations*. Nashville, Tenn: Vanderbilt University Press.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.



- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.
- Wheatley, M. J. (1992). *Leadership and the new science: learning about organizations from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Willis, J. (2007). *Foundations of qualitative research: interpretive and critical approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 911-921.
- Wolfe, R. L. (1997). *Office politics: positive results from fair practices*. Boston: Course Technology.
- Yıldırım, A. & Şişmek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied psychology*, 77(4), 525.
- Yüksel, S. (2011). Fen-edebiyat fakültesi öğretim üyelerinin öğretmen yetiştirme sistemine ilişkin düşünceleri (Uludağ üniversitesi fen-edebiyat fakültesi örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 179-198.
- Zaleznik, A. (1970). *Power and politics in organizational life*. Harvard Business Review. 47-60.
- Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: restoring leadership in business*. New York: Harper & Row.
- Zanzi, A., Arthur, M. B. & Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational behavior*, 12(3), 219-233.

## EK 1: Görüşme Soruları

---

### 1. Öncelikle sizi tanımak istiyorum. Bana biraz aileniz, üniversite yaşamınız, akademik çalışmalarınız ve kendinizden söz eder misiniz?

\* Akademik yaşamınız, çalışma koşullarınız ve üniversite/fakülte içi ilişkileriniz nasıl?

.....

---

### 2. Akademisyenler arasındaki iletişim/etkileşim biçimlerini ve düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz?

\* Fakültenizdeki farklı seviyeler arası (yatay-dikey) bireyler arası ilişkiler nasıldır? Fakültenizdeki hiyerarşi nasıl kurulmakta?

.....

---

### 3. Güç oyunları denince aklınıza ne geliyor? Siz bu kavramı nasıl tanımlarsınız?

\* Fakültenizde sizin güç konumları olarak tanımladığınız konumlar nelerdir? Bu konumların nasıl kuruldukları, nedenleri ve nasıl elde edildiklerine ilişkin yaşadığınız ya da gözlemlediğiniz somut örnekler var mı? Yönetim süreçleri, ders, yayın, araştırma, danışmanlık, asistanlık gibi faaliyetlerde belirli güç mücadelelerinden bahsedilebilir mi? Fakültenizde kadrolarla ilgili güç mücadeleleri yaşanıyor mu? Asil üye ve asil olmayan üye ayrımı var mı? Öğretim üyelerinin dağılımıyla ilgili kararlar nasıl alınıyor?

.....

---

### 4. Fakültenizde belirli konular (ideolojik, akademik, dini, etnik, memleketçilik, arkadaşlık) etrafında oluşturulmuş platformlar var mı? Bu platformların güç mücadelelerindeki yeri ya da etkisi nedir?

\* Akademisyenlerin arka planları, cinsiyetleri ve konumları fakültede onlara verilen değeri ya da onlara yönelik bakış açısını etkiliyor mu? Fakültekteki öğretim üyelerinin bağlı oldukları bölüm, çalışma alanları ve buldukları konum onların davranış biçimlerini değiştiriyor mu? Kadın ve erkek akademisyenlerin güç konumlarının akademideki dengesi nasıldır? Kadınlar neden üst yönetici konumlarında nadir bulunuyor?

.....

---

### 5. Fakültenizde herhangi bir anlaşmazlık olduğunda bu anlaşmazlığın tarafları nasıl ortaya çıkıyor?

\* İstenmeyen bir durumu ortadan kaldırmak ya da direnmek için toplu ya da bireysel girişimleriniz oldu mu? Akademik ortamdaki rahatsızlıklarınızı nasıl dile getirirsiniz? Astlarınıza ve üstlerinize yönelik olduğunuz gibi davranmak yerine maske takmak için açık ve zorlayıcı nedenleriniz oldu mu? Bu roller işe yaradı mı? Bir konuda görev dağılımı yaptığınızda astlarınızın bazılarının bu görevi yapmadığını fark ettiniz. Bu durumda ne gibi stratejiler izlersiniz? Üstlerinize nasıl davranıyorsunuz? Onlarla ilgili bir sorun yaşadığınızda bu sorunu nasıl çözersiniz? Sizden yapmanız istenen ancak adaletli bulmadığınız ya da en basit haliyle yapmak istemediğiniz bir görevi ya da herhangi bir işi, konumunuz gereği reddedemediğiniz ya da yapmak istemediğinizi doğrudan ifade edemediğiniz zaman nasıl bir yol izlersiniz? Fakültede sevilmeyen arkasından konuşulan hocalar var mı? Neden? Neler konuşuluyor arkalarından?

.....

---

### 6. Bir akademisyen güçlü olmak için neye ihtiyaç duymaktadır?

\* Akademisyenin kültürü, ekonomik sermayesi, eğitim geçmişi ve alandaki saygınlığı ilişkilerinde ne kadar etkili olmaktadır? Sizce bir akademisyen akademik işleri dışında güçlü olması, hayatta kalması için nelere dikkat etmesi gerekir?

.....

.....

## EK 2: Akademik Alandaki Güç Oyunları

Oyun Kategorileri	Operasyonel Tanımlar
<b>Tahakküm Oyunları</b>	<b>Üst konumdakilerin diğer bireyler üzerinde hakimiyet kurmak amacıyla oynadıkları oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patron benim oyunu</li> <li>• Kukla oyunu</li> <li>• Ya sev ya terk et oyunu</li> <li>• Yaşlı kurtlar oyunu</li> <li>• Hakemlik oyunu</li> </ul>	<p>Bireyin konumunu, statüsünü ve alanını korumak adına diğerlerine hükmettiği bir oyundur.</p> <p>Belirli kademelere getirilen bireylerin istenilen amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda yönlendirildiği bir oyundur.</p> <p>Bireyleri verilen görevi yapmaya aksi halde ortamdan uzaklaştırmaya zorlayan bir oyundur.</p> <p>Belirli hedeflere sahip, yaş ve kıdem açısından üst bir grubun, yönetimi veya örgütteki geniş bir nüfuzu kontrol ettiği ve yönlendirdiği bir oyundur.</p> <p>Tarafların çatışması durumunda çözüm veya uzlaştırma sürecinde durumu kurallarına göre yönetme oyunudur.</p>
<b>Kabul Görme Oyunları</b>	<b>Ast konumdakilerin örgütle bütünleşmesi ve üst konumdakiler tarafından kabul görmenin amaçlandığı oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Göze girme oyunu</li> <li>• Öncelikler oyunu</li> <li>• İspiyonculuk oyunu</li> <li>• Kilit adam oyunu</li> </ul>	<p>Bireyin kendini sevdirmesi ve kabul ettirmesi amacıyla etkileyici bir kişilik ve uyumlu davranışlar sergilediği bir oyundur.</p> <p>Örgütün ya da üst düzeydekilerin istek ve önceliklerine yönelik hareket ederek kabul görmenin amaçlandığı bir oyundur.</p> <p>Örgütteki diğerlerinin gizli bilgilerini, davranış ve söylemlerini çıkar sağlamak amacıyla ilgili bireylere bildirmeye yönelik bir oyundur.</p> <p>Bireylerin örgüt bağlamında eylem ve söylemleri sayesinde kendilerini vazgeçilmez konuma yerleştirdikleri bir oyundur.</p>
<b>Pasif Güç Oyunları</b>	<b>Bireylerin çıkar elde etmek amacıyla daha sakin, savunmacı ve pasif bir şekilde performans sergiledikleri oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şeffaflık oyunu</li> <li>• Bana borçlusun oyunu</li> <li>• Sakinlik oyunu</li> <li>• Manipülasyon oyunu</li> <li>• Taviz oyunu</li> <li>• Samimiyet oyunu</li> </ul>	<p>Kuralların ve amaçların en başta açık ve net olarak ortaya konarak, güven kazanılmasının amaçlandığı bir oyundur.</p> <p>Sorumluluk duygusunu kullanmak adına yapılan iyilik ve fedakarlıkların karşı tarafa hatırlatıldığı bir oyundur.</p> <p>Bireylerin zor durumlar karşısında geri çekilmesi, odak değiştirmesi, pişman olabileceği davranışlardan kaçınmasına yönelik bir oyundur.</p> <p>Bireylerin bilgiyi belirli amaçlar doğrultusunda kullandığı ya da diğerlerini kendi çıkarlarına yönelik yönlendirdiği bir oyundur.</p> <p>Örgütteki etik dışı uygulamaların belirli çıkarlar çerçevesinde örtbas edildiği, görmezden gelindiği bir oyundur.</p> <p>Bireyin bir amaca yönelik karşı tarafın onayını aldığı, karşı tarafı ikna ettiği ya da olumsuz bir durum için gönlünü aldığı bir oyundur.</p>
<b>Kaçış Oyunları</b>	<b>Ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan uzak durmanın ya da istenmeyen bir görevden kaçmanın amaçlandığı oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İtaatsizlik oyunu</li> <li>• Fil oyunu</li> <li>• Saklambaç oyunu</li> </ul>	<p>Bireyin kendisine verilen görevi mazeretler bulma, ortadan kaybolma yoluyla erteleme ya da yavaşlatmasına dayalı bir oyundur.</p> <p>Problemlere ilişkin olarak üst yönetimle muhatap olmadan başkaları üzerinden sorunların çözümünü amaçlayan bir oyundur.</p> <p>Güvensizlik duygusuna ilişkin bireyin görünmez duvarlar arkasına saklanarak hakkındaki bilgileri saklamasına yönelik bir oyundur.</p>
<b>Güvence Oluşturma Oyunları</b>	<b>Bireylerin stratejik kaynaklara sahip olmayı amaçladıkları ve yasal dayanaklarla kendilerine güvence oluşturdukları oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik direnç oyunu</li> <li>• Stratejik tercih oyunu</li> <li>• Resmiyet oyunu</li> <li>• Ajan oyunu</li> <li>• Tamamen duygusal oyunu</li> </ul>	<p>Üst yönetimin yasa ve yönetmelik dışındaki isteklerini, yasal dayanaklar çerçevesinde geri çevirmeye dayanan bir oyundur.</p> <p>Sergilenen her davranış ya da ifade edilen her söylemin, stratejik olarak en kazançlı olmasının amaçlandığı bir oyundur.</p> <p>Üst konumdakilerin informal ilişkilerle yaptırmadığı görevleri, yasal prosedürlere bağlı uygulatmasına yönelik bir oyundur.</p> <p>Bireyin çıkarlarına yönelik istihbarat toplamak amacıyla farklı ortamlarda farklı kimliklerle bulunmasına ilişkin bir oyundur.</p> <p>Bireylerin daha fazla maddi kazanç elde etmek adına etkinliklerde ve görev dağılımlarında daha fazla rol almalarına yönelik bir oyundur.</p>

**EK 2: Akademik Alandaki Güç Oyunları (Devamı)**

<b>Oyun Kategorileri</b>	<b>Operasyonel Tanımlar</b>
<b>Birliktelik Oyunları</b>	<b>Bireylerin karşılıklı yarar sağlamak ya da daha fazla güç elde etmek için bir araya gelerek ittifak ve güç odağı oluşturdukları oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik pazarlık oyunu</li> <li>• İttifak oyunu</li> <li>• Kadrolaşma oyunu</li> </ul>	<p>Belirli çıkarlar doğrultusunda bireylerin karşılıklı anlaşmaya vardıkları bir oyundur.</p> <p>Aynı amaca yönelen bireylerin bir araya gelerek ittifak ağı oluşturdukları bir oyundur.</p> <p>Örgütteki kadroların karar vericiler tarafından çıkarlar ve siyasi beklentiler doğrultusunda belirli kişilere tahsis edildiği bir oyundur.</p>
<b>Karalama Oyunları</b>	<b>Hedef seçilen bir bireye ya da gruba yönelik dışlama, küçümseme ya da aşağılama gibi stratejilerin kullanıldığı oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çamur atma oyunu</li> <li>• Dışlama oyunu</li> </ul>	<p>Rakiplere ait bilgilerin kötü amaçla çarpıtılarak kullanıldığı veya gözden düşürmek adına olumsuz kamuoyu oluşturulduğu bir oyundur.</p> <p>Hedef seçilen ya da rakip görülen bireyin kabul görmemesi ve dışarda bırakılmasını amaçlayan bir oyundur.</p>
<b>Alanı Koruma Oyunları</b>	<b>Bireylerin örgütte içinde buldukları alanı, konumu ve sahip oldukları kaynakları korumalarının amaçlandığı oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mıntıka oyunu</li> <li>• İsyan oyunu</li> <li>• İntikam oyunu</li> <li>• Rakip ittifak oyunu</li> <li>• Bıktırma oyunu</li> </ul>	<p>Bireyin kendine ait gördüğü bölgeyi işaretlemesi, savunması ve farklı bölgeler işgal etmesine yönelik bir oyundur.</p> <p>Birey ya da grubun çıkarlarını ya da alanını korumak adına otoriteye karşı direnmesine yönelik bir oyundur.</p> <p>Olumsuz davranışlara ya da uygulamalara maruz kalan bireyin aynı şekilde karşılık verme isteğine dayanan bir oyundur.</p> <p>Örgütte yer alan ve bir amaç için bir araya gelen bireylerin, birbirlerine rakip olduğu ve mücadele ettiği bir oyundur.</p> <p>Bireylerin çıkarları doğrultusunda diğerlerini bıktırma ya da yıldırma yoluyla isteklerini elde etmeyi amaçladıkları bir oyundur.</p>
<b>Güç Elde Etme Oyunları</b>	<b>Bireylerin güç elde etmek adına güç odaklarına yakın olmak ve güçlü bireylerle bir arada olmanın amaçlandığı oyunlardır.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kralın adamları oyunu</li> <li>• Şöhret oyunu</li> <li>• Güçlü ağlar oyunu</li> <li>• Yukardan halletmek oyunu</li> <li>• Destek oyunu</li> </ul>	<p>Çıkarlara ulaşmak için üst konumdaki bir bireyi ya da grubu desteklemenin amaçlandığı bir oyundur.</p> <p>Bireyin kişisel özellikleri, mesleki yeterlilikleri, ürettikleri ve başarısını gözler önüne sererek güç elde etmeyi amaçladığı bir oyundur.</p> <p>Bireyin içinde bulunduğu örgütte güçlü kabul edilen bireylerle iyi ilişkiler ve iletişim kurarak güçlü olmayı amaçladığı bir oyundur.</p> <p>Bireyin bir soruna çözüm bulmak ya da amaçlarına ulaşmak doğrultusunda üst konumdakilerden etik dışı yardım talep etmesine yönelik bir oyundur.</p> <p>Üst düzeydeki güçlü bireylerin yardımıyla konumun korunması, yükselme ya da güç elde etme gibi amaçlara ulaşılmasına ilişkin bir oyundur.</p>