

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTLERDE İNFORMAL GÜÇ OLGUSU: HASTANE
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**Ahmet ALKAN
1340232516**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Ramazan ERDEM**

Isparta- 2018



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Ahmet ALKAN
Anabilim Dalı	Sağlık Yönetimi
Tez Başlığı	Örgütlerde İnfomal Güç Arayışı: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Çalışma
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Örgütlerde İnfomal Güç Olgusu: Hastane Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 13/11/2018 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;

☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU²

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ**³ kararlaştırılmıştır.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ**⁴ kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. Ramazan ERDEM-Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI-Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Aygen OKSAY- Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Elif KAYA- Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Özlem ÖZER- Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	

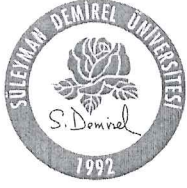
¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 39-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

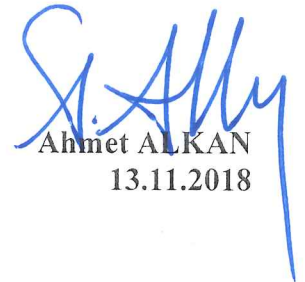


T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**ÖRGÜTLERDE İNFORMAL GÜÇ OLGUSU: HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Ahmet ALKAN
13.11.2018

(ALKAN, Ahmet, *Örgütlerde İnfomal Güç Olgusu: Hastane Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2018)

ÖZET

Genel anlamda güç; *potansiyel etkidir*. Yani başkalarını etkileyebilme potansiyelidir. Formal güç-informal güç ayrımına gidildiğinde ise formal güç kişinin bulunduğu pozisyonundan dolayı başkalarını etkileyebilme potansiyeli; informal güç ise, kişinin bulunduğu pozisyonundan bağımsız olarak diğerlerini etkileyebilme kapasitesidir. Literatür incelendiğinde güçle ilgili çok sayıda tanımlamanın ve güç kaynakları sınıflamasının yapıldığı görülmektedir. Yapılan güç kaynakları sınıflamasından en çok kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan beşli sınıflamadır. Fakat literatürde güç kaynaklarının formal-informal ekseninde bir sınıflamaya rastlanamamıştır.

Örgütlerdeki informal güç ilişkilerinin varlığı hissedilmesine rağmen sistematik bir biçimde ortaya konulamamıştır. Bundan dolayı informal güç olgusunun literatüre kazandırılmasının bir ihtiyaç olduğu hissedilmektedir. Bu sebeple çalışmada informal güç arayışının arakasında yatan sebepler, informal güç elde etmek için başvuru taktikler/politikalar, informal güç kaynaklarının belirlenmesi ve informal gücün sonuçlarının örgütsel açıdan (hastaneler bağlamında) değerlendirilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını belirlemek için amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemi birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 23 hastane personeli ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Görüşmeler yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşım kullanılarak kodlanmıştır. Elde edilen veriler Maxqda 18 Analytics Pro analiz programı aracılığıyla çözümlenmiştir.

Çalışma sonucunda informal gücün; ilişkiler, aidiyet, kişisellik, beklentiler, taktik ve stratejiler, informal yollar, resmi olmayan durumlar ve kanun dışılık ile ilişkilendirildiği; informal güç arayışının sebeplerinin formal yapının yetersizliği, kişisel tecrübeler, psikolojik tatmin sağlama, imtiyaz beklentisi, daha iyi çalışma koşulları, işleri hızlandırma, makam mevki arayışı, ekonomik gerekçeler, müesses nizam, geleceğe yatırım, yetersizlik hissi, adalet arayışı olduğu sonucuna varılmıştır. En çok informal güç arayışında olanların ise alt düzey personel, idari personel, hemşireler, asistan hekimler olduğu tespit edilmiştir. İnfomal güç elde etmek için kullanılan taktikler, grup oluşturma, aracı bulma, gruplara girme, nüfuzlu kişilerin adını kullanma, huzursuzluk çıkarma, zaafı kullanma, minnet altında bırakma, baskı ve tehditte bulunma, başkalarını kullanma, ortak nokta arama, güce yaklaşma, konjonktürel tavır takınma, yalana başvurma, dalkavukluk ve iyi ilişkiler kurmadır. İnfomal güç kaynakları ise nüfuzlu kişiler, meslek, dış görünüm, cinsiyet, iletişim becerisi, bilgi ve tecrübe, sosyal çevre, dışsal kurumlar, olumlu insani özellikler, mensubiyet, karizma, nadir olma, maddi durum ve güce yakınlık şeklindedir. İnfomal gücün bireysel, kurumsal ve toplumsal açıdan çeşitli sonuçları olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Güç, İnfomal Güç, İnfomal Güç Kaynakları, İnfomal Güç Odakları, Nitel Araştırma, Hastane Çalışanları, Fenomenoloji.

(ALKAN, Ahmet, *Informal Power Phenomenon in Organizations: A Qualitative Research on Hospital Employees*, Ph.D Thesis, Isparta, 2018)

ABSTRACT

Generally, power is a potential effect. In other words, power is the potential to influence others. When the distinction between formal power and informal power: formal power is the potential to influence others due to the position of the person; informal power is the capacity to influence others regardless of the position of the person.

When the literature is examined, it is seen that there are many definitions about power and classification of power sources. The most used power classification is French and Raven's taxonomy which can be defined as quintet classification. However, the classification of power sources in terms of formal-informal has not been encountered in relevant literature.

Although the existence of informal power relations in organizations is felt, it has not been systematically expressed. Therefore, it is felt that there is a need to bring in the phenomenon of informal power into the literature. For this reason, the reasons behind the search for informal power, tactics / policies applied for obtaining informal power, determining the sources of informal power and evaluating the results of the informal power from the organizational point of view (in the context of hospitals) are the aims of this study.

The phenomenological approach which is one of the qualitative research designs is used in this study. In order to determine the participants, criterion sampling and snowball sampling method were used together. The data of the study was obtained as a result of in-depth interviews with 23 hospital staff using a semi-structured interview form. Interviews are coded using an interpretive phenomenological approach. The obtained data were analyzed by Maxqda 18 Analytics Pro.

In this study, informal power have been found to be related with relations, belonging, personality, expectations, tactics and strategies, informal ways, unofficial situations and unlawfulness. The reasons for seeking informal power have been found to be insufficient formal structure, personal experiences, psychological satisfaction, concession expectation, better working conditions, speeding up works, search for position, economic reasons, establishment order, investment to the future, feeling of inadequacy, quest for justice. Those who seek the most informal power are low-level personnel, administrative staff, nurses and assistant physicians. Tactics which is used to obtain informal power forming a group, finding acquaintance, entering groups, using the name of influential people, leading to disturbance, using weaknesses, be under obligation, oppression and threat, using others, finding common points, approaching power, conjectural behavior, lying to apply, adulation and to establish good relations. Informal power sources are influential people, occupation, external appearance, gender, communication skills, knowledge and experience, social environment, external institutions, positive human characteristics, belonging, charisma, be rare, economical situation and proximity to power. It has been found that the informal power has various consequences in terms of individual, institutional and social aspects.

Key Words: Power, Informal Power, Informal Power Sources, Informal Power Focus, Qualitative Research, Hospital Employees, Phenomenology.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜCÜN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. GÜÇ KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE.....	3
1.1.1. Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	15
1.1.1.1. Güç-Otorite İlişkisi	15
1.1.1.2. Güç-Etki İlişkisi	18
1.1.1.3. Güç-Uyma İlişkisi	20
1.1.1.4. Güç-Bağımlılık İlişkisi	22
1.1.1.5. Güç-İktidar İlişkisi	24
1.1.2. Güç Kaynakları.....	26
1.1.2.1. Güç Kaynaklarının Birbirleriyle İlişkisi	34
1.1.3. Güce Karşı Tepkiler	35
1.2. KAVRAMSAL OLARAK İNFORMAL GÜÇ	38
1.2.1. İnfomalite.....	39
1.2.2. İnfomal Güç	41
1.2.3. İnfomal Güç Arayışı	44
1.2.4. İnfomal Güç Kaynakları	47
1.2.4.1. Organizasyondaki Pozisyon.....	48
1.2.4.2. Yakın Kişisel Bağlar	48
1.2.4.3. Güven	49
1.2.4.4. İtibar	49
1.2.4.5. Aynı Değerleri Paylaşma	50
1.2.4.6. Akrabalık, Dostluk ve Siyasi Tanıdıklık	51
1.2.4.7. Sosyal İlişkiler (Sosyal Ağ/Netvörk)	51

1.2.5. Formal-İnformal Güç İlişkisi.....	53
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	56
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	57
2.3. ARAŞTIRMANIN DESENİ.....	58
2.4. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI	59
2.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	64
2.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	68
2.7. ARAŞTIRMACININ ROLÜ	71
2.8. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI, SINIRLILIKLARI VE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	73
2.9. ARAŞTIRMANIN İNANIRLIK, AKTARILABİLİRLİK, GÜVENİRLİK VE ONAYLANABİLİRLİĞİ	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

1. İNFORMAL GÜÇ ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR.....	79
1.1. İlişkiler	80
1.2. Aidiyet	81
1.3. Kişisellik	82
1.4. Beklentiler	82
1.5. Taktik ve Stratejiler	83
1.6. İnformal Yollar.....	83
1.7. Resmi Olmayan Durumlar	85
1.8. Kanun Dışılık	85
2. İNFORMAL GÜÇ ARAYIŞININ SEBEPLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	87
2.1. Formal Yapının Yetersizliği.....	88
2.2. Kişisel Tecrübeler.....	91
2.3. Psikolojik Tatmin Sağlama	93
2.4. İmtiyaz Beklentisi.....	97
2.5. Daha İyi Çalışma Koşulları.....	98
2.6. İşleri Hızlandırma	103

2.7. Makam-Mevki Arayışı.....	106
2.8. Ekonomik Gerekçeler	110
2.9. Müesses Nizam.....	112
2.10. Geleceğe Yatırım.....	118
2.11. Yetersizlik Hissi	118
2.12. Adalet Arayışı.....	120
2.13. En Çok İnfomal Güç Arayışında Olanlar	121
2.13.1. Alt Düzey Personel	122
2.13.2. İdari personel.....	123
2.13.3. Hemşireler	124
2.13.4. Asistan Hekimler	124
2.13.5. Diğer	127
3. İNFORMAL GÜÇ ELDE ETME TAKTİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.	128
3.1. Grup Oluşturma	129
3.2. Aracı Bulma	130
3.3. Gruplara Girme.....	131
3.4. Nüfuzlu Kişilerin Adını Kullanma	132
3.5. Huzursuzluk Çıkarma	133
3.6. Zaafları Kullanma.....	134
3.7. Minnet Altında Bırakma	135
3.8. Baskı ve Tehditte Bulunma.....	137
3.9. Başkalarını Kullanma	138
3.10. Ortak Nokta Arama.....	141
3.11. Güce Yaklaşma.....	141
3.12. Konjonktürel Tavrı Takınma.....	142
3.13. Yalana Başvurma.....	143
3.14. Dalkavukluk Yapma	145
3.15. İyi İlişkiler Kurma	150
3.16. Türkiye’de İşe Girme ve Pozisyon Elde Etmede Kullanılan Taktikler	151
3.16.1. Formal Stratejiler	152
3.16.2. İnfomal Stratejiler.....	154
4. FORMAL GÜÇ-İNFORMAL GÜÇ ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN BULGULAR	160

4.1. Formal Gücün İnfomal Güce Etkisi	161
4.2. İnfomal Gücün Formal Güce Etkisi	162
4.3. Formal Güç İnfomal Güç Etkileşimi	165
4.4. Diğer Durumlar	166
5. İNFOMAL GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	168
5.1. Nüfuzlu Kişiler	169
5.2. Meslek.....	171
5.3. Dış Görünüm.....	173
5.4. Cinsiyet	173
5.5. İletişim Becerisi.....	175
5.6. Bilgi ve Tecrübe	177
5.7. Sosyal Çevre.....	179
5.8. Dışsal Kurumlar	182
5.9. Olumlu İnsani Özellikler.....	184
5.10. Mensubiyet	189
5.10.1. Aşiret.....	189
5.10.2. Siyasi ve İdeolojik Mensubiyet	190
5.10.3. Akrabalık.....	191
5.10.4. Hemşehri	193
5.10.5. Dini Mensubiyet	193
5.11. Karizma.....	194
5.12. Nadir Olma.....	195
5.13. Maddi Durum	195
5.14. Güce Yakınlık.....	196
5.15. Diğer Kaynaklar	198
5.16. İnfomal Güç Odakları.....	199
5.16.1. Görev Özellikleri	200
5.16.2. Pozisyon Özellikleri.....	203
5.16.3. Kişisel Özellikler	204
6. İNFOMAL GÜCÜN SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	205
6.1. Bireysel Sonuçlar.....	206
6.1.1. Bireyin Lehine Sonuçlar	206
6.1.2. Bireyin Aleyhine Sonuçlar	208

6.2. Kurumsal Sonuçlar	210
6.2.1. Kurumun Lehine Sonuçlar	210
6.2.2. Kurumun Aleyhine Sonuçlar	214
6.3. Toplumsal Sonuçlar	217
6.4. Kurumdaki İnformal Güç İle İlgili Öneriler	218
6.4.1. İnformal Gücün Farkına Varma.....	218
6.4.2. İnformal Gücü Yönetme	220
6.4.3. Kurumsallaşma	222

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	225
5.1.1. İnformal Güç Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	225
5.1.2. İnformal Güç Arayışının Sebeplerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	228
5.1.3. İnformal Güç Elde Etme Taktiklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	231
5.1.4. Formal Güç-İnformal Güç Etkileşimine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	237
5.1.5. İnformal Güç Kaynaklarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	238
5.1.6. İnformal Gücün Sonuçlarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	241
5.2. ÖNERİLER.....	246
KAYNAKÇA.....	249
EK 1: Katılımcı Bilgilendirme ve Yazılı İzin Formu	263
EK 2: Görüşme Formu	264
Ek 3: Etik Kurul İzni.....	265
EK 4: Özgeçmiş.....	266

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

ALES : Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı

BİMER : Başbakanlık İletişim Merkezi

ÇİMER : T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi

Çev. : Çeviren

DSİ : Devlet Su İşleri

Ed. : Editör(ler)

KPSS : Kamu Personeli Seçme Sınavı

SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

TUS : Tıpta Uzmanlık Sınavı

vb. : Ve Benzeri

vd. : Ve Diğerleri

vs. : Ve Sair

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Otorite Güç Arasındaki İlişki (Kreitner, 2009: 400).....	17
Şekil 3. 1. İnfomal Güce İlişkin Kavram Haritası.....	79
Şekil 3. 2. İnfomal Güç Çağrışımına İlişkin Kavram Haritası.....	80
Şekil 3. 3. İnfomal Güç Arayışına İlişkin Kavram Haritası.....	88
Şekil 3. 4. En Çok İnfomal Güç Arayışında Olanlara İlişkin Kavram Haritası	122
Şekil 3. 5. İnfomal Güç Elde Etme Taktiklerine İlişkin Kavram Haritası.....	129
Şekil 3. 6. İşe Girme ve Pozisyon Elde Etme Taktiklerine İlişkin Kavram Haritası	152
Şekil 3. 7. Formal Güç-İnfomal Güç Etkileşimine İlişkin Kavram Haritası	160
Şekil 3. 8. İnfomal Güç Kaynaklarına İlişkin Kavram Haritası	169
Şekil 3. 9. İnfomal Güç Odaklarına İlişkin Kavram Haritası.....	199
Şekil 3. 10. İnfomal Gücün Sonuçlarına İlişkin Kavram Haritası.....	206
Şekil 3. 11. Kurumdaki İnfomal Güç İle İlgili Önerilere İlişkin Kavram Haritası	218
Şekil 5. 1. Hastanelerde İnfomal Güç Modeli.....	244

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Güç Kaynaklarının Kullanımı ve Verilen Tepkiler.....	36
Tablo 1.2. Örgütlerde Politik Davranışların Tipolojisi	46
Tablo 2.1. Katılımcıların Meslek, Yaş, Tecrübe ve Görüşme Bilgileri	62
Tablo 4.1. Hastanelerde İnförmal Güç Olgusunun Kod Matris Tarayıcısı	245



ÖNSÖZ

Bu tezin çeşitli merhalelerinde bazen kendi kendime, bazen de etrafımdakilere “**Tez yazmak nedir?**” sorusunu sordum ve aldığım cevaplardan bazıları “çayın ince bellide soğumaya terk edilmesidir”, “emektir”, “prangadır”, “ocakta unutulmuş yanık çaydanlıklardır”, “söz hakkını kullanmaktır”, “sevdiklerini ötelemektir”, “büyüyen çocuğunun büyüdüğünü görememektir”, “iş çıkışı herkes evine giderken kütüphaneye gitmektir”, “tez yazmak masada tek bardak olmasıdır”, “ötelediğin sevdiklerinin sesini duyunca gözyaşlarını içine akıtmaktır”, “tez yazmak duada yoğunlaşmaktır”, “bu da mı varmış dediğin bilgiler öğrenmektir” ve “tez yazmak akşama kadar kaynak okuyup bir cümle yazmadan bilgisayarı kapatmaktır” şeklindeydi.

Eğer hedeflenen yolda ilerlemek için gayret ediliyorsa, her başlangıç bir bitişin habercisidir. Fakat başlangıç ile bitiş arasındaki süreçleri en iyi bilen araştırmacı ve araştırmacıya destek olan kişilerdir. Araştırmacı olarak bu süreçte bana destek olan, yalnız kaldığımda yoldaşım olan, yıldığımda cesaret veren bu kişilere teşekkür etmek üzerime bir borçtur.

Tez yazmak nedir soruma; “Tez yazmak: derinlere dalmak, tek başına kalmaktır; açlık, uykusuzluk ve etrafa kayıtsızlıktır; en yakınlarını ötelemek, hayatı ertelemektir; zamanla yarışmak, gecelerle barışmaktır; ağaran saçlar, bükülen başlardır; düşünmek, çalışmak, uğraşmak ve hedefe ulaşmaktır” diyerek cevap veren, bu hedefe ulaşmamda en büyük katkıyı sağlayan, en büyük teşekkürü hak eden kıymetli büyüğüm, danışmanım Ramazan ERDEM’e en samimi duygularıyla teşekkür ederim.

Gecenin bir vaktinde haydi gidiyoruz dediğimde “nereye” demeyip benimle kalkıp gideceğinden şüphemin olmadığı kıymetli dostum Dr. Arş. Gör. İzzet ERDEM’e bu çalışmada bana sağladığı maddi manevi katkılarından dolayı teşekkür ederim. Araştırmanın her aşamasında kapılarını çaldığım, zaman zaman dertlerime, zaman zaman çalışmamla ortak ettiğim hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Necla YILMAZ ve Dr. Öğr. Üyesi Elif KAYA’ya hem çalışmanın metodolojisine hem de çalışmanın diğer kısımlarına yaptıkları katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Çalıştığım Sağlık Yönetimi Bölümündeki kıymetli hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Yine çalışma arkadaşlarım Sağlık Yönetimi Bölümü araştırma görevlilerine bu süreçte hep yanımda olduklarını hissettirdikleri için teşekkür ederim. Çalışmanın her aşamasında olmakla birlikte özellikle metodoloji noktasında gece gündüz fikir aldığım Dr. Arş. Gör. Seyhan ÖZDEMİR’e teşekkür ederim.

Bu çalışmada varlığını hep yanımda hissettiğim geniş ailemden rahmetli babam Akif ALKAN, annem Fadime ALKAN ve kardeşlerime; bu zorlu süreçteki sabrı ve bana her aşamada “*sen yaparsın*” sözüyle destek veren çekirdek ailemden eşim Feyzanur ALKAN’a ve tezimi biran önce bitirip kendisiyle daha fazla hemhal olma hissi uyandırarak motive olmamı sağlayan, tez sürecinde ötelenenler arasına dâhil olan oğlum Ömer Akif ALKAN’a sonsuz teşekkür ederim. Teze değerli katkılarından dolayı Jüri üyeleri Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI, Doç. Dr. Aygen OKSAY ve Dr. Öğr. Üyesi Özlem ÖZER’e teşekkür ederim.

Ahmet ALKAN
Isparta, 2018

GİRİŞ

Gücün, ilişkisel bağlamda ele alındığında başlangıcı hakkında yorum yapabilmek oldukça zordur. Çünkü mitlerden dinlere, diğer canlı varlıklardan insanlara kadar her alanda güç ilişkisinden söz etmek mümkündür. Mitlerde tanrılar devamlı olarak güç savaşı içerisinde. İslâm dini perspektifinden bakıldığında, ilk insan Hz. Adem'in yaratılışı ile birlikte şeytan ile insan arasında bir güç mücadelesinin başladığı görülmektedir. Yine diğer canlılar arasındaki ilişkilere bakıldığında devamlı bir egemen olma gayreti görülmektedir. Mitlerde, dinlerde ya da diğer canlılarda hâkim olan bu üstünlük kurma çabası insanlar arası ilişkilerde de yerini korumaktadır.

Güç bir olgu olarak ele alındığında ise örgütler ve yöneticiler açısından değerlendirilmelidir. Çünkü örgüt içerisindeki faaliyetlerin devamlılık arz etmesi güç ilişkilerinin iyi yönetilmesine bağlıdır. Örgüt içerisinde bireyler birbirini etkileyebilmek, diğerleri üzerinde güç sahibi olabilmek için çeşitli kaynaklardan beslenmektedir. Bu kaynaklar literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir da informal bakış açısıyla yeterince ele alınmadığı görülmüştür.

Güce formal ve informal açıdan bakıldığında; genel anlamda güç *potansiyel etkidir*. Formal güç ise kişinin örgüt/organizasyon içerisindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanan yetkileri sayesinde diğer bireyleri etkileyebilme potansiyelidir. Buradan hareketle informal güç ise kişinin organizasyondaki pozisyonundan bağımsız olarak; kişisel özellikleri ve kişisel özelliklerine bağlı olarak sahip olduğu netvörk, maddi imkânlar, bilgi gibi kazanımlar sayesinde diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme potansiyeli olarak tanımlanabilir.

Literatürde çok çeşitli güç kaynakları sınıflaması yapılsa da genellikle kabul gören French ve Raven tarafından yapılan (ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, özdeşim gücü ve yasal güç) sınıflamadır. Informal açıdan bakıldığında ise güç kaynakları güven, organizasyondaki pozisyon, yakın kişisel bağlar, itibar, sosyal sermaye, bilgi ve malumat şeklinde sayılmaktadır. Yine French ve Raven'in sınıflaması da formal-informal açıdan ele alınarak özdeşim ve uzmanlık gücü informal güç kaynakları kapsamında değerlendirilmektedir.

Güç arayışı insanlık var olduğu sürece devam edecek bir durumdur. Çünkü insan yaşamında havanın önemi neyse, insan ilişkilerinde ve örgütsel düzende güç olgusunun işlevi de aynıdır. Gücü elinde bulunduranlar diğerlerine hükmeder ve onları istediği yönde sevk edebilme potansiyelini elinde bulundurur görüşünün gereği olarak güç elde etmeye çalışılır. Fakat insanların güç elde edebilmek ya da var olan güçlerini artırabilmek için geliştirdikleri taktiklerin neler olduğu, hangi güç kaynaklarından beslendiği tam olarak incelenmemiştir. Hâlbuki bilinmezlik, belirsizlik demektir ki insanlar belirsizlikten kaçınma davranışı içerisinde. Her ne kadar insanlar arasında varlığı hissedilse de örgütlerdeki informal güç ilişkileri, bilimsel anlamda, sistematik bir biçimde ve detaylı olarak ortaya konulamamıştır. Bundan dolayı informal güç olgusunun literatüre kazandırılmasının bir ihtiyaç olduğu hissedilmektedir. Bu olgunun tüm yönleriyle ortaya konularak tanımlayıcı nitelikte bir portresinin çizilmesi, normal işleyişte görünmediği halde kurumun hedeflerine ulaşmasında etkili olan informal gücün anlaşılmasını sağlayarak kurumların etkin ve verimli yönetilmesi noktasında yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır. Hataya tolerans olmayan hastanelerde informal güç olgusunun tüm yönleriyle ortaya konulması bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

Hastanelerde informal güç olgusunun bir portresinin çizilmesinin amaçlandığı bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde güç olgusu formal ve informal yönleriyle kavramsal açıdan ele alınmıştır. Bu çerçevede gücün benzer kavramlarla ilişkisi, güç kaynakları, güç kaynaklarının birbirleri ile ilişkisi, güce karşı tepkiler, informalite, informal güç, informal güç arayışı, informal güç kaynakları ve formal güç ile informal güç arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise nitel araştırmanın metodolojisine ilişkin bir çerçeve çizilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yöntemi, deseni, veri toplama yöntemi, katılımcıları, araştırmacının rolü, araştırmanın varsayımı, sınırlılıkları, karşılaşılan güçlükler, araştırma verilerinin analizi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğine dair bilgiler verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın bulguları yer alırken dördüncü ve son bölümünde sonuç, genel değerlendirme ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜCÜN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. GÜÇ KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE

Güç; hayatın her alanında karşılaşılan bir durumdur. Fakat kendisi ile ilgili deyim ve atasözleri yediden yetmişe herkesin dilinde olmasına rağmen kavramsal olarak tanımlanması oldukça zordur. Çünkü iki canlı varlığın olduğu her durumda mutlaka güç ilişkilerinden söz edilecektir. Özdemir (2008: 117) bu ilişkilerin çokluğunun gücü geniş kapsamlı ve belirsiz bir hale getirdiğini vurgulamış, bu geniş kapsam ve belirsizliğin çok sayıda unsuru dikkate almayı gerektirmesinden dolayı gücün tanımlanmasını oldukça zorlaştırdığını dile getirmiştir.

Bayraktaroğlu da gücün tanımlanması ve kavramsallaştırmasının zor, karışık bir kavram (Bayraktaroğlu, 2000: 118) olduğunu ifade etmektedir. Bu zorluğun nedeni belki de mutlak gücün yokluğu, onun yerine zaman ve duruma göre değişen güç ilişkilerinin varlığı olarak düşünülebilir. Her ne kadar tanımlanması zor olsa da tüm ilişkilerde kendisinden bahsedilen bir kavram olması hasebiyle güç, üzerinde araştırma ve ölçüm yapılmasını hak etmektedir. Çünkü insanlık tarihi kadar eski olduğu düşünülen güç ilişkilerinin ifade edilebilmesi için güç kavramının tanımlanması da bir gereklilik arz etmektedir. Binaenaleyh; bilinmeyende, belirsizlik hâkim olan ortamlarda gizem vardır ve bu gizemin çözülmesi için o şeyin tanımlanması gerekir. Güç kavramı da bu belirsizliğin giderilmesi için çeşitli dönemlerde çeşitli yazarlar/düşünürler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Ünlü sosyolog Weber gücü (*macht*), sosyal ilişkide bulunan bir aktörün, sonuçları her ne olursa olsun, direnişe rağmen kendi isteklerini yerine getirebilme ihtimali (Weber, 1947: 152) olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde “Essays in Sociology” adlı eserinde gücü bir ya da birden fazla kişinin toplumsal eylem içerisinde, bu eyleme katılan kişilerin direncine rağmen, kendi iradelerini gerçekleştirme şansı olarak ifade etmiştir (Weber, 1946: 180). Blau ise gücü geniş anlamda kullanarak Max Weber’i gücü dar anlamda kullanması noktasında eleştirmiştir.

Blau’ya göre geniş anlamda güç; diğerlerinin bir şeyler yapmaları için ödüllendirilerek kendi isteklerine razı olmaları amacıyla harekete geçirilmesi konusunda

kişiler ya da gruplar arasındaki her türlü etkidir (Blau, 1986: 115). Fakat bakıldığında Blau'nun da gücü bir boyutuyla (ödül gücü) ifade ettiği görülmektedir. Gücün diğer boyutları (ceza gücü, uzmanlık gücü, yasal güç, karizmatik güç vb.) tanımda geçmemiş ya da onları çağrıştıracak ifadeler kullanılmamıştır.

Dahl ise gücü; B'nin A olmadan yapmayacağı bir şeyi, A sayesinde yapması durumunda ortaya çıkan durum, yani takipçilerin aksi takdirde yapmayacakları bir şeyi yaptırabilme yeteneği şeklinde tanımlayarak (Dahl, 1957: 203) gücün iki veya daha fazla kişi arasındaki ilişkileri içerdiğini vurgulamıştır. Gücü bağımlılık çerçevesinde ele alan Emerson (1962: 33) gücü A'nın B üzerindeki gücü, B'nin A'ya olan bağımlılığına eşittir ($P_{ab}=D_{ab}$) şeklinde formüle etmektedir.

İstenen sonuçlara ulaşma, yani amaca dönük tanımlara bakıldığında Kanter gücü; bir kişinin ulaşmaya çalıştığı *hedefleri* için ihtiyaç duyduğu şeyleri elde etme, kaynakları seferber etme ve bir şeyleri gerçekleştirebilme yeteneği (Kanter, 1993: 166) olarak tanımlarken, Daft ve diğerleri (2010: 542), bir organizasyon içindeki bir kişinin veya birimin *istenen sonuçlara* ulaşmak için diğer kişileri etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Mintzberg (1983: 4) ise sonuçlara vurgu yaparak gücü en basit (sade) haliyle *örgütsel sonuçları* etkileme kapasitesidir şeklinde tanımlamıştır.

İnsan sosyal bir varlıktır. O yüzden çevresinden etkilenir ve çevresini etkiler (Kağıtçıbaşı, 2004: 67). Bu sebepten gücü var eden güç ilişkileri aslında bir zorunluluk, bir gereklilik, olmazsa olmazlık halidir. Nye (2004: 1-2) bu durumu özetlediği tanımında gücü çeşitli benzetmeler yaparak tanımlamıştır. Ona göre güç hava gibidir; herkes ona bağımlıdır ve herkes onun hakkında konuşur, fakat çok az insan onu anlayabilir. Aynı zamanda güç aşk gibidir; onu yaşamak, ölçmek ya da tanımlamaktan daha kolaydır. Öyleyse güç, istenilen çıktıları elde edebilmek için diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir.

Organizasyondaki her yönetici dar anlamda bulunduğu birimi, geniş anlamda ise organizasyonu amaçlarına ulaştırmak için çabalar. Fakat yöneticilerin her işi kendisinin yapabilme imkânı yoktur. Yönetim faaliyetinin gereği olarak yöneticinin bazı işleri başkalarına yaptırabilmesi gerekmektedir. Başkalarına iş yaptırabilmek ise belirli bir güce sahip olabilmeyi gerektirir. Gibson ve diğerleri (1991: 330) gücü bu minvalde

tanımlayarak; yapılması istenilen bir şeyin, başkaları vasıtasıyla, istenildiği şekilde yaptırılabilmesi yeteneği şeklinde ifade etmişlerdir. Yine Salancik ve Pfeffer'e (1977: 4) göre güç, kişinin yapmak istediği şeyi başkalarına yaptırabilme yeteneğidir.

Köken açısından bakıldığında ise güç (power) kelimesi eski Latince “potere” kelimesinden gelmektedir ve anlamı *-ebilmek, -abilmektir*. Birini boyun eğmeye zorlama yeteneği, harekete geçme ya da etki üretebilme yeteneği olarak ifade edilir (Gove, 1981: 1778). Aynı zamanda güç *potansiyel etkidir* (Raven, 1993: 232; Gold, 1968: 252). Yani bir tarafın, diğerinin tutum ve/veya davranışını etkileyebilme yeteneğidir (Rahim ve Buntzman, 1989: 196). Diğer bir ifadeyle kişinin *-ebilme* seviyesine erişerek başkaları üzerinde bir etki oluşturabilmesidir.

“Eylem” ve güç kavramı arasında mantıksal bir bağ vardır. Yapabilmek, *-ebilmek* (can/ be able to) yardımcı filleri güçten bağımsız düşünülemez. Eylem ile güç arasındaki ilişki basitçe ifade edilmek istenirse; eylem sonuçlara ulaşılması için araçların kullanılmasını gerektirir. Bu sonuçlara aktörlerin (bireylerin) olaylara doğrudan müdahalesi yani “niyetli eylemleriyle” ulaşılır. Güç ise bu araçların oluşturulabilmesi için kaynakları harekete geçirebilme kapasitesini ifade eder. Yani en genel anlamıyla güç, insan eyleminin dönüştürücü kapasitesini ifade eder; dar anlamıyla ise istenilen sonuçlara ulaşabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Güç kapasiteyi ifade ediyorsa o zaman uygulandığı anda ortaya çıkan bir durum değildir. Yani gelecekte kullanılmak üzere saklanan güçten söz edilebilir (Giddens, 1993: 116-118).

Güç birey ya da grupların, başkalarının direnmesine rağmen, kendi çıkarlarının veya düşüncelerinin dikkate alınmasını sağlayabilme yeteneğidir. Zira güç, bütün toplumsal ve bireysel ilişkilerin temel ögesidir (Giddens, 2005: 418). Aslında güç ilişkilerinde bir paradoks hakimdir. Yani ilişkiler gücü etkilerken (artırma ya da azaltma noktasında) aynı zamanda güçten de etkilenmektedir. Çünkü güçten bahsedebilmek için en az iki canlı varlığın arasında en az bir ilişkinin yaşanmış ya da yaşanıyor olması gerekir.

Yapılan güç tanımları incelendiğinde gücün ilişkisel olduğu görülecektir. Binaenaleyh bir kişinin gücü tek başına bir anlam ifade etmeyecek, ancak başkaları ile ilişkilendirildiğinde (A kişisi B kişisini etkilediği durumda) anlam ifade edecektir.

Northcraft ve Neale (1990: 324) bu durumun bir zorunluluk olduğunu ifade ederek, güçten bahsedilebilmesi için en az iki kişiden ya da iki canlı varlıktan söz edilmesi gerektiğini, gücün bu iki şey arasındaki *ilişkiden* ortaya çıkacağını vurgulamaktadırlar.

Güç konusunda yapılan diğer tanımlara bakıldığında algı, kapasite, etki, yetenek, ilişki, bağımlılık kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Yani bir kimsenin güç sahibi olup olamayacağının kararını veren karşı tarafın algısıdır. Cartwright ve Zander bu durumu; güç, karşı tarafın algısı ve ihtiyacı nispetinde anlam ifade eder şeklinde özetlemişlerdir (Cartwright ve Zander, 1968: 217). Örneğin A kişisi çok iyi bir bilgisayar uzmanı olabilir. Eğer diğer insanlar bunu bilmiyorsa ya da buna ihtiyacı yoksa A kişisi uzmanlık gücüne sahip değildir denilebilir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 484). Benzer şekilde A kişisi bilgisayar bilgisine sahip olduğu halde bu durum karşı taraftan böyle algılanmıyorsa yine A kişinin uzmanlık gücüne sahip olmadığı söylenilebilir.

Güç bireyin sahip olduğu kapasiteyi bir ilişki içerisinde kullanmasını ve/veya kullanmak için çabalamasını esas alır. Herhangi bir sosyal ilişki içerisine girmeyen bireyin güç sahibi olup olmadığı bilinemez. Güçle ilgili önemli hususlardan bir tanesi; birine güç sahibi denilmesi için güç kaynaklarını fiilen kullanması zorunlu değildir. İlişkideki etkilenen durumunda olan tarafın etkileyende bu kaynakların olduğu algısı yeterlidir (Yıldırım, 1998: 52). Zira, Raven “güç potansiyel etkidir” tanımıyla tam da bunu ifade etmek istemektedir.

Bir alanda çalışma yapılırken ilk olarak daha öncekiler neler yapmış diye bakılarak (kapsamlı literatür taraması) daha sonra yapılan çalışmaların üzerine yeni şeyler inşa etmek bilimsel çalışmaların gerekliliğidir. Bu noktadan hareketle Cobb (1984: 483) da yapmış olduğu kapsamlı çalışmada, güçle ilgili kendinden önceki çalışmaları değerlendirerek kendinden önceki çalışmaların kavramı tanımlama ya da özelliklerini sıralamadan ileriye gidemediklerini belirtmiş, bu durumun kavramsal açıdan farklı tanımların ve ilgisiz özelliklerin bolluğuyla sonuçlandığını ifade etmiştir. Cobb kendinden önce yapılan çalışmaları, gücün ortaya çıkmasından önceki durumları dikkate alan *ön koşullar*, etkileyen kişinin isteklerinin etkilenen kişi tarafından ne derece dikkate alındığının incelendiği *karar alma*, kaynağın hedefe başka şekilde yaptıramayacağı bir şeyi yaptırabilmesi anlamına gelen *davranışsal sonuçlar* ve kaynak

kişinin durumları kontrol altına alabildiği zamanlarda gücün ortaya çıkacağını savunan *durumsal sonuçlar* olmak üzere dört yaklaşım çerçevesinde değerlendirmiştir.

Parsons güç kavramının gerek sosyal bilimlerde gerekse siyaset bilimi ve sosyolojide tam olarak oturmuş bir kavram olmadığını ifade etmiştir (1957: 139). Güç literatürü incelendiğinde en önemli sorunlardan birinin terimlerin çoklu kullanılması olduğu görülecektir. Yazarlar güç hakkında kavramsal anlamda fikir birliğine varamadıkları gibi onu nasıl adlandıracakları konusunda da hemfikir olamamışlardır. Güç (power) üzerine çalışması bulunan düşünürler güç yerine kuvvet (force), etki (influence), otorite (authority), yaptırım (sanction), ceza (punishment), ikna (persuasion), kontrol (control), zorlama (coercion) ve daha birçok terim kullanmışlardır (Russell, 1998: 10). Aynı sorun günümüzde de devam etmektedir. Özellikle çeviri kitaplarda ve Türkçe yazılmış kaynaklarda bu durum mevcuttur. Güç yerine otorite, otorite yerine güç diyenler, güç ile iktidarı birbirinin yerine kullananlar oldukça fazladır.

Yukarıda görüldüğü gibi güç kavramı çeşitli disiplinlerde çok çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Hatta çeşitli kavramlar birbirlerinin yerine de kullanılmıştır. Fakat bu çalışmanın asıl amacı “disiplinlerde gücün algılanışı” ya da gücü yeniden tanımlamak olmadığından çeşitli güç tanımları verilmiş, yeni bir güç tanımlamasına gidilmeden, muhakeme okuyucuya bırakılmıştır. Ancak her ne kadar bir tanımlama verilirse de araştırmacının kendisine yakın hissedip çalışmada benimsediği tanım “*güç potansiyel etkidir*” olacaktır. Zira; Hançerlioğlu’na (2010: 148) göre Aristoteles de gücü varlaştırmamış (henüz karşı tarafta bir etki oluşturmamış) anlamında kullanmıştır.

Günlük hayatta sürekli olarak karşılaştığımız bir kavram olsa da güç konusunda çalışma yapmak zordur. Soyut bir özelliğinin olmasının yanı sıra üzerinde anlaşmaya varılabilmiş sabit bir tanımının olmayışı güç konusunda çalışma yapmayı daha da zorlaştırmaktadır. Gücü kültür, yaş, cinsiyet, değer, inanç, norm ve kişilik gibi faktörlerin etkilemesi güç hakkında evrensel tanımlamalar yapabilmenin önündeki en önemli engeldir. Yazarlar literatürde yapılan güç tanımlarına eleştirel gözle bakarak, yapılan tanımlamaların çok fazla bir mesafe kat edemedikleri noktasında kendilerinden önceki çalışmaları eleştirmişlerdir.

Öncesinde Weber, Pareto ve Mosca, sonrasında Russell ve Lasswell gibi düşünürler her ne kadar gücün bazı boyutlarını keşfetseler de güç konusunda bir fikir birliğine varamamışlardır (Dahrendorf, 1959: 166). Emerson ilerleyen yıllarda bu durumu ‘güçle ilgili ampirik ve teorik olmak üzere hem küçük gruplarla hem de büyük gruplarla yapılmış geniş çaplı araştırmalar olmasına rağmen istenilen düzeyde sonuçlara ulaşılamamış ve güçle ilgili bilgilerimiz Weber’in bıraktığının çok ötesine geçememiştir’ (Emerson, 1962: 31) şeklinde dile getirmiştir. Günümüz açısından değerlendirildiğinde güçle ilgili çok fazla çalışma yapılmış olsa da tanımlar noktasındaki bulanıklıklar hâlâ devam etmektedir. Fakat güç konusunda artık mesafe kat edilememiş değildir. Emerson’un söylediğinin aksine, uzunca bir mesafe kat edilmiş durumdadır.

Bir kişi ne zaman güçlü kabul edilmelidir ya da istediğini elde etmiş bir kişi güçlü müdür? Bir kişi istediğini elde ettiğinde, o kişinin güce sahip olduğu düşüncesi yanlış bir kanı olacaktır. Çünkü bir çiftçi belirli bir zamanda yağmur yağmasını isteyebilir ve o esnada yağmur da yağabilir, ancak bu durum çiftçinin havanın üzerinde güç veya kontrol sahibi olduğu anlamına gelmez. Hatta istediğini düzenli olarak alabilen bir kişi bile güçlü sayılmamalıdır. Dahl’ın “bukalemun milletvekili” örneği ele alındığında durum daha da iyi anlaşılacaktır. Bu kişi yasama meclisinin ne karar vereceğini her zaman önceden tahmin ederek isteklerini bu sonuca göre oluşturmaktadır. Her zaman isteklerini elde etmesine rağmen, meclisin güçlü üyelerinden biri değildir (Goldman, 1972: 223). Meydana gelen durumun şans eseri mi ortaya çıktığı yoksa bunun için çeşitli taktikler geliştirilerek istenilen amaca ulaşılabilmesi noktasında gerekli faaliyetler yerine getirilerek mi sonuç elde edildiği kişinin güç sahibi olarak kabul edilip edilmemesi noktasında belirleyici olacaktır. Elster (1983: 125) bu durumu, eğer bir kişi P durumunun olmasını istemeyen kişilere rağmen, amaçladığı şekilde P durumunun olmasını sağlarsa o zaman P konusunda güce sahiptir denilebilir; P durumu başkası tarafından gerçekleştirilme ihtimali olan bir durum olsa bile bu değişmez şekilde açıklamıştır.

Kanter (1979: 65), gücün son “kirli söz” olduğunu ifade ederek; ona sahip olanların inkâr ettiğini, güç elde etmek isteyenlerin güç arayışında değilmiş gibi davrandıklarını ve bir şekilde güç oyunlarına angaje olanların bunu gizlice yaptıklarını

söylemektedir. Fakat Altman ve diğerlerinin (1985: 160) güç hakkındaki görüşleri durumun böyle olmadığını açıkça belirtmektedir. Onlara göre gücün iki tarafı vardır. Bunlar aşırı içki, kumar ve agresif dürtülerle bağdaştırılan negatif güç; grupları, bireyleri ya da örgütleri amaçlarına ulaştırabilmek için insanların yönlendirilmesi, amaçlarına ulaşmaya çalışan bireylerin motive edilmesi ile ilişkilendirilen sosyal güç anlamındaki pozitif güçtür.

Bayraktaroğlu gücün kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmaların Laswell ve Kaplan'ın 1950 yılında yayınladıkları Güç ve Toplum (Power and Society) adlı eserine dayandığını ifade etmektedir (2000: 110). Fakat literatür detaylı araştırıldığında sosyal psikoloji alanında güçle ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak Thomas Hobbes'un 1651 yılında yayınladığı *Leviathan* adlı eserine atıf yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada güç motivasyonu ve gücün sosyal sonuçları ele alınmıştır. Sonrasında Nietzsche'nin 1912 yılında yayınladığı *Der Wille zur Macht* adlı eserinde ve sosyal psikoloji alanındaki daha bir çok düşünürün çalışmalarında güç konusuna değinildiği görülmektedir (Cartwright, 1959: 1).

Hobbes, *Leviathan* adlı eserinde genel olarak kişisel gücü ele almış ve nelerin güç olduğunu, nelerin gücü artırdığını sıralamıştır. Hobbes (1909) kişisel gücü 'gelecekteki görünür iyiliği elde etmenin şimdiki aracı' şeklinde tanımlamıştır. Ona göre güç ya *doğaldır* ya da *araçsaldır*. Doğal güç; biçim, sağduyu, hitabet, maharet, cömertlik, soyluluk, olağanüstü güç, vücut yapısı gibi bedenin veya zihni melekelerin itibarıdır. Araçsal güç ise doğal güç yoluyla elde edilen mal, mülk, şöhret, arkadaş ve şanstır. Şöhret ya da gittikçe hız kazanan ağır bir cisim gibi güç de gittikçe artar. Hobbes'a göre; cömertlikle birleştirilmiş servet, gücün şöhreti, bir insanın sevilmesi ya da kendisinden korkulmasına sebep olan bir özelliği veya bu özelliğin şöhret olması, başarı, insanların beğenisinin kazanılması (sevilirlik), şöhret, soyluluk, hitabet, vücut yapısı *güçtür*. Hobbes bilimi ise küçük güç olarak kabul eder. Çünkü ona göre bilim az sayıda insan tarafından bilinir ve az sayıda insanın ilgisini çeker. Ancak ona ulaşmış olanların dışındakiler bilimin ne olduğunu bilmez. Fakat günümüzde bilim büyük bir güçtür. Çünkü bilimi yönlendirenler dünyayı yönlendirebilmektedir (etkileyebilmektedir). O yüzden günümüzde bilimin de büyük bir güç olduğu düşünülebilir.

Gücün kavramsallaştırılmasına yönelik çalışmaların başlangıç noktasındaki muallak durum güçle ilgili yapılan çalışmalar ve geline nihai nokta konusunda da hâkimdir. Luthans stres yönetimi, grup, örgüt gibi konuların uzun yıllardır örgütsel davranışın konuları haline gelse de aynı dinamiği güç ve politikanın henüz tam anlamıyla yakalayamadığını ifade ederek ‘güç ve politika konusu kapalı kapılar arkasından çıkartılarak örgütsel davranışın dinamikleri haline getirilmelidir’ demektedir (Luthans, 2011: 312). Fakat Luthans bu şekilde söylerken Fabianke ve Isaac, Luthans’ın söylediğinin tam zıddını ifade etmektedir. Onlara göre güç yıllardır hem bilimsel hem de sosyal bağlamda incelenen bir kavramdır. Birçok açıdan tanımlanmaya çalışılmış ve nasıl elde edileceği, nasıl kullanılacağı ve nasıl korunacağı (Fabianke, 1999: 13) iki unsurun (kişi, grup vb.) davranışları arasındaki illiyet bağı anlamına gelen gücün çeşitli varyasyonları çok sayıda çalışmaya konu olmuştur (Isaac, 1987: 7). Netice olarak günümüzde gücün çok sayıda çalışmanın konusu haline geldiği söylenebilir. Bu meyanda Luthans’ın ifadelerinin güç çok sayıda çalışmanın konusu olsa da daha aydınlatılamamış birçok yönü bulunmaktadır şeklinde yorumlandığında daha doğru olacaktır. Çünkü İngilizce literatürde gücün kaynakları arasındaki ilişkiyi (Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001; Rahim, 2004) güç kaynaklarının doğruluğunu (Rahim ve Magner, 1996) test etmeye, “güç nedir?” sorusunun cevabını bulmaya, gücün doğasını, kaynaklarını araştırmaya yönelik çok sayıda çalışma (French ve Raven, 1959; Lusch, 1976; Kanter, 1981; Cobb, 1984; Isaac, 1987; Rahim 1988; Munduate ve Dorado, 1998) yapılmıştır. Yine Türkçe literatür incelendiğinde özellikle son 25-30 yıldır güç konusunda sosyolojiden yönetim bilimlerine, sağlık kurumlarından üniversitelere, işletmelerden fabrikalara, tekstil sektöründen inşaat sektörüne çok çeşitli alanlarda kavramsal (Bayrak, 2000; Çörekçioğlu, 2014; Başaran ve Duygulu, 2014; Kemikkıran, 2015; Kızanlıklılı, vd., 2016; Çalışkur, 2016) ve uygulamalı (Altay, 2004; Yaman ve Irmak, 2010; Polat ve Meydan, 2011; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016) olmak üzere çok sayıda makale ve tez yazıldığı görülmektedir.

Literatürde güç konusunda yapılmış çok fazla çalışma bulunmaktadır. Fakat Türkçe yazılmış literatürde güç genellikle French ve Raven’in taksonomisi üzerinden götürülerek yöneticilerin kullandıkları güç tarzları belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikle de eğitim alanında okul yöneticilerinin, öğretmenlerin veya akademisyenlerin kullandıkları güç tarzları üzerinde durulmuştur. Fakat güce yeni boyutlar kazandırma ya

da astların, akranların gücüne yönelik çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Özellikle Türkçe literatürde informal güç ya da informal güç kaynaklarına yönelik çalışmalara rastlanmamıştır. İngilizce literatürde ise konuyla ilgili pek az çalışma bulunmaktadır.

Güç ilişkileri sosyal yaşamı ve örgütsel yaşamı bu denli etkilerken güç ihtiyacı konusuna değinmek ciddi bir gerekliliktir. Çünkü ihtiyaç olan şey elde edilmeye çalışılır ve bunun için çok çeşitli taktikler geliştirilir. Güç konusu bu açıdan da ele alınabilir.

Bazı insanlar gücü elinde bulundurduklarından dolayı daha fazla seçim hakkına sahiptir. Bu nedenle güç aslında insanlara bir tür imkân sağlama kapasitesidir. Yani insanlara seçim hakkı, özgürlük gibi yetiler sağlar. İnsan ne kadar çok güç sahibi olursa seçim alanı o kadar geniş olur ve karar verme hakkı o kadar çok olur. Dolayısıyla daha az güçlü olmak ya da güçsüz olmak; bireyin seçim özgürlüğünün başkaları tarafından (daha güçlü kişiler) verilen kararlarla sınırlandırılması anlamına gelir (Bauman and May, 2001: 62-63). Doğası gereği özgürlüğünün sınırlandırılmasını istemeyen, bilakis, başkalarının özgürlükleri üzerinde söz sahibi olmak, onların davranışlarını yönlendirerek etkilemek isteyen insanoğlu kendini bir güç arayışının içerisinde bulmaktadır.

Geçtan'ın ifadesiyle güç elde etme arzusu, içinde yaşadığımız kültürün bir parçasıdır (Geçtan, 2016: 61). Çünkü güç; kendi başına bir değer ifade eder ve getireceği sosyal onur (itibar) için insanlar bir güç arayışı içerisindeyler. Sosyal onurun toplum içerisindeki gruplar arasında dağılımı sosyal düzen olarak ifade edilebilir ki, bir toplumdaki güç dağılımları sınıflar, statü grupları ve partilerden bağımsız düşünülemez (Weber, 1946: 180-181). Herhangi bir nedenle (iş, proje, sosyal faaliyet vb.) bir örgüte dahil olan bireyler öncelikle çevrelerini, amirlerini, astlarını ya da akranlarını tanıyarak kendisine düşen görevleri yerine getirmeye çalışır. Bu aşamadan sonra örgütsel yapı içerisinde güç elde etme yollarını aramaya başlar (Güney, 2011: 251). Çünkü gücün genişlemesi bu kişiler (gücü artan) için daha yüksek makam, daha iyi fırsatlar ve daha iyi ücretler anlamına gelmektedir (Weber, 1946: 160).

Adler insanın içindeki *üstün olma* duygusuyla dünyaya geldiğini ve hayatı boyunca bunun için çabaladığını söylemektedir (Yörükân, 2000: 99). Çünkü çocukluk döneminden dolayı hayatına *normal* bir çaresizlik içerisinde başlayan insan kendisinde

bir eksiklik duygusu hisseder. İnsan çocukluk döneminde güçlü yetişkinler arasında yaşayan güçsüz bir varlıktır. Bu sebepten dolayı sonraki hayatı boyunca kendisine egemen olan kişiler üzerinde üstünlük kurmak için çaba gösterir (Geçtan, 2016: 74). İşte bu üstünlüğünü sağlayabilmek için de sürekli bir güç elde etme arzusu içerisine girmekte ya da var olan gücünü koruyabilmenin telaşı içerisine düşmektedir. Meşe'ye (2013: 79) göre çaresizlikten kurtularak üstünlük sağlayabilmek için girişilen güç arayışı, insanı güçlü olanlarla özdeşleşmeye ve önü alınamaz bir sahip olma, üstünlük kurma arzusuna itmektedir.

Nietzsche'ye göre yaşam farklı yarışmacıların eşit olmayan bir biçimde büyüdükleri güç yerleşimi süreçleridir (Nietzsche, 2014: 411). İnsanlar daha alt düzey hayvanlardan farklı olarak, maddi dünyaya uyum sağla(ya)mazlar. İnsanoğlunun içgüdüsel donanımdan yoksun olması onu, çevresiyle yaratıcı (çevresini değiştirci) etkileşime zorlar. Bu yüzden insanoğlu basitçe çevreye uyum sağlamaktan ziyade, ona egemen olmaya çalışır (Giddens, 1993: 106). Çevreye egemen olmak güçlü olmayı gerektirir. Doğal yaşam alanları, örgütler, kurumlar vs. insanoğlunun bu özelliği açısından incelendiğinde, sürekli bir güç arayışı içerisinde oldukları görülecektir.

Nietzsche'ye göre insan varlığındaki temel ilke güç istemidir. Hatta insanoğlunda güç istemi, yaşama isteğinden daha ön plandadır. İnsanlar daha güçlü olabilmek için birtakım hazzardan kaçınarak bir takım acılara bilerek ve isteyerek katlanırlar. Ona göre mutluluk güçtedir (Cevizci, 1999: 390). Gücü elde etme arayışı (*güç istenci*) insanlarda hiç bitmeyecek bir dürtüdür. Nietzsche insanın güce sahip olduğunda da bu arayışından vazgeçmeyeceğini, aksine güce sahip olduğunda daha fazla güç isteyeceğini; eğer bunu elde edemezse eşit güç isteyeceğini ifade etmektedir (2014: 192). Önemli güç kuramcılarında Hobbes, sonu gelmez güç savaşlarının insanın doğasının kaçınılmaz bir parçası olduğunu belirtmektedir (Gauthier, 1969: 14; Güçlü vd., 2002: 629). Güç kazanma istenci (arzusu) gündelik yaşamın, toplum, gelenek, devlet ve otoritenin ayrılmaz parçasıdır. Her güç merkezinde daha güçlü hale gelmek için bir istek vardır. Aslında yaşamın tüm süreçleri bu güç toplama ve daha fazla güç toplama arzusuna bağlıdır (Nietzsche, 2014: 441). Çünkü hayat mücadelesi aslında üstün olma, en iyi olma, takdir toplama, değişim, etki, tüketim, üreme ve yeniden üretim

gibi kavramlar etrafında şekillenmektedir ve bu kavramların her biri gücü, güçlü olmayı gerektirir.

Her canlının, hatta küçük bir organizmanın bile istediği güç artışıdır (Nietzsche, 2014: 447). Fakat güç elde etme çabasının sınırları iyi çizilmezse bir süre sonra patolojik bir hal alır ki, bu insanlara haris olma ve kıskançlık özelliklerini kazandırır. Haris ve kıskanç kimse ise hep başkalarının yolunu kesme, onları engelleme vasıtasıyla güç elde etme yoluna başvurur (Adler, 2016: 77-78). Güç bir ihtiyaç olmakla birlikte, eğer güç başkalarının davranışlarını manipüle etmede abartılı kullanılır ve bağımlılık haline dönüşürse, örgütsel ve bireysel anlamda sorunlara sebep olacaktır (Şener ve Çetinkaya, 2016: 135). Bireysel ve örgütsel anlamda aşırı güç kullanımını güçsüzlükle sonuçlanabilecektir. Genellikle güç dikkatli ve az (yeteri kadar) kullanıldığında sürdürülebilirliği maksimum olmaktadır (Thibaut ve Kelley, 1959: 119).

Motivasyonel açıdan bakıldığında; başarılı bir yöneticinin başarıma ihtiyacından çok “güç ihtiyacı”na sahip olması beklenir (McClelland ve Burnham, 1979: 342). McClelland tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı teorisi, ihtiyaçların öğrenme sonucunda insanlar için önem kazandığı önermesiyle; birlikte olma, başarıma ve güç kazanma ihtiyacı üzerinde durmuştur (Güney, 2011: 323). İnsanlar sadece sürekli artan beklentilerinden ve ulaşması muhtemel taleplerinden dolayı değil aynı zamanda etkin bir şekilde sisteme dahil olabilmek için güce ihtiyaç duyarlar (Kanter, 1981: 221). Kanter’in bu ifadeyi kullanırken ihtiyaç duymayı “need” ile ifade etmesi aslında gücün zorunlu bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Zaten Russell (1938: 10) da güç için “enerji” nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, “güç” de sosyal bilimlerin o derece temel bir kavramıdır diyerek gücün sosyal bilimler için önemini vurgulamaktadır.

Güç ihtiyacı, başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz etme gayesiyle ortaya çıkmaktadır. Güç ihtiyacı fazla olan kişiler; başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili konuları teşhir etmekten hoşlanan, sahip olduğu prestijle başkalarını etkilemeye çalışan insanlardır (Özkalp ve Kirel, 2013: 288). Hodgetts’e (1997’den Akt. Yayla, 2006: 28) göre güç istenciyle hiyerarşik pozisyon arasında ters orantı vardır. Yani organizasyon içerisindeki hiyerarşide üst kademelere doğru yükseldikçe güç ihtiyacı azalmakta; aşağı doğru indikçe artmaktadır. Dolayısıyla güç kazanmaya yönelik davranışlar daha çok alt kademedeki çalışanlarda gözlenmektedir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi güç arayışı tüm canlıların doğasında vardır. Çünkü rekabetin olduğu her ortamda güçlü olmak zorunluluktur. İnsan denilen canlı türü de insanlığın başlangıcından bu yana doğaya hâkim olma arzusuyla sürekli bir güç arayışı içerisinde. Örgütlerdeki bireyler de yeni mevkiiler edinmek, var olan konumunu koruyabilmek, hedeflerini gerçekleştirebilmek gibi çeşitli nedenlerle güç arayışı içerisine girmektedir. Bu arayış bazen formal şekillerde olabileceği gibi bazen de informal şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Kotter (1985: 67) bu güç elde etme taktiklerini; a) malumat ve malumat kanallarının kontrolü, b) para, makine ya da insan gibi maddi kaynakların kontrolü, c) bazı alanlarda uzmanlığı belgeleyen bir sicil oluşturma, d) enerji, zekâ ve çevreyle uyum becerisini geliştirme ve e) önemli kişilerle iyi iletişim kurma olarak sıralamaktadır.

Güçle ilgili birçok çalışmaya adını yazdıran Pfeffer (2010: 49) ise güç oluşturmada kullanılabilecek 7 temel kişisel niteliği iki boyutta ifade etmiştir. Azim ve beceri olarak ifade edilen bu boyutlardan azim boyutunu tutku, enerji ve odak; beceri boyutunu ise kendini tanıma ve fikir yürütebilme, özgüven ve kendinden emin oluşu dışarıya yansıtma yeteneği, başkalarını okuyabilme ve onların bakış açılarıyla empati kurma yeteneği, çatışmayı kucaklama (yönetme) kapasitesi oluşturmaktadır.

Gücün formlarından (biçimlerinden) bahsetmek gerekirse gücün var olan üç formu vardır. Bunlardan birincisi “power over”dır. Yani açık veya örtülü olarak hâkimiyeti yani “iktidarı” ifade eder. Bu güç türü örgüt liderlerinde çeşitli derecelerde mevcuttur. İkinci biçimi ise güç paylaşımı yoluyla örgütsel işlemlerin bazılarında serbestçe hareket etme fırsatı veren “power to”dur. Yani birilerini etkileme anlamındaki güçtür. Üçüncü ve son türü ise “power from”dur. Bu güç türü başkalarının istenmeyen davranışlarını etkili bir şekilde savuşturarak direnme yeteneğidir (Hollander ve Offermann, 1990: 179). Burada gücün birinci türü yani ‘power over’, organizasyonda dozajında kullanılmalıdır. Çünkü Isaac’a (1987: 9) göre ‘power over’da B’nin istemediği halde A’nın istediği davranışları yerine getirmesi durumu vardır. Gücün birinci yüzünü ifade eden ‘power over’ çatışmaların ve itaatin açık örneklerini de kendinde barındırmaktadır.

Gücün algılanışı kültürel açıdan değerlendirildiğinde kültürden kültüre fark edebilen bir olgu olduğu görülecektir. ABD gibi bireyci kültürdeki yöneticiler Güney

Kore gibi kolektivist kültürdeki yöneticilere göre daha fazla güç kaynaklarına sahiptir. İkincisi; bireyci kültürdeki yöneticiler kolektivist kültürdekilere göre daha fazla zorlayıcı güce vurgu yaparken, kolektivist kültürdeki yöneticiler bireyci kültürdekilere göre daha fazla uzmanlık gücüne vurgu yapmaktadır (Rahim ve Magner, 1996: 513).

Güç çeşitli kavramlarla karıştırılabilmekte bazen de birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bu açıdan güç kavramının bazı kavramlarla ilişkisine değinmekte fayda vardır. Fakat diğer kavramlarla ilişkisine geçilmeden önce gücün daha iyi anlaşılabilmesi için güç alanı, güç konusu ve güç kaynakları kavramlarına açıklık getirmek gerekmektedir. Güç alanı güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade ederken; güç konusu, bu kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade eder. Güç kaynakları ise başkalarını etkileyebilmek için kullanılan kaynakları ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 73; Koçel, 2011: 553).

Güç kavramı hem İngilizce hem de Türkçe literatürde çeşitli kavramlarla aynı anlamda ya da iç içe kullanılabilir. Özellikle çevirilerden ya da kullanıldığı disiplinlerden kaynaklı olarak çeşitli kavramların yerine kullanılabilir ya da bu kavramlar güç kavramının yerini alabilir. Bu sebepten güç kavramının benzer kavramlarla olan ilişkisinden bahsedilerek, benzer kavramların açıklanması güç kavramının farkını ortaya koyacaktır.

1.1.1. Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi

Tüm kavramlarda olduğu gibi güç kavramı da çeşitli kavramlarla ilişki içerisinde kendisine anlam kazandırmaktadır. Bu ilişki bazı kavramların birbirinin yerlerine kullanılması şeklinde olabildiği gibi bazılarının sonucu, bazılarının sebebi olabilmektedir. Hatta bazen birbiri ile ilişkisi sürekli bir döngü içerisinde olabilmektedir. Bu kavramlara netlik kazandırılarak güç kavramı ile ilişkilerinin ortaya konulması literatürdeki muğlaklığı biraz olsun netleştirme açısından faydalı olacaktır.

1.1.1.1. Güç-Otorite İlişkisi

Weber gücü (macht), sosyal ilişkide bulunan bir aktörün, sonuçları her ne olursa olsun, direnişe rağmen kendi isteklerini yerine getirebilme ihtimali (1947: 152) olarak tanımlarken otoriteyi ise bir kaynaktan gelen belirli (ya da tüm) emirlere emrin verildiği

grup ya da kişiler tarafından uyulması ihtimali olarak tanımlamıştır (1947: 324). Yani otorite, bir kişi ya da grubu diğerinden üstün kılan meşru güçtür (Giddens ve Sutton, 2014: 361). Fayol'un penceresinden bakıldığında otorite; kumanda etme hakkı, kendine itaat ettirme gücü (Fayol, 2008: 25) iken Sennett'de (2011: 29) en genel anlamıyla otorite iktidar koşullarını yorumlama, bir güç imgesi tanımlamak suretiyle denetim ve nüfuz koşullarına bir anlam verme çabası olarak ifade bulmuştur.

Yasal güç ile eş anlamlı olarak kullanılan otorite (Şimşek ve Çelik, 2011: 74) gücü meşrulaştırır ve bir güç kaynağıdır. Otorite diğer insanları kullanma (iş yaptıрма) hakkıdır. Otorite güç kullanım şekli olduğundan dolayı güç otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır (Kirel, 1998: 10). Yasalıdır ve gücün kaynağıdır. Otorite başkalarını değiştirme ya da manipüle etme hakkıdır (Luthans, 2011: 313). Eşit olmayan insanlar arasında bir bağ (Sennett: 2011: 20) olarak ifade edilen otoritenin temel işlevi güç sahibi olmak ve bu güç sayesinde insanları disipline sokarak davranışlarını yönlendirmek ve daha yüksek bir standarda göre hareket etmelerini sağlamaktır (Sennett, 2011: 27).

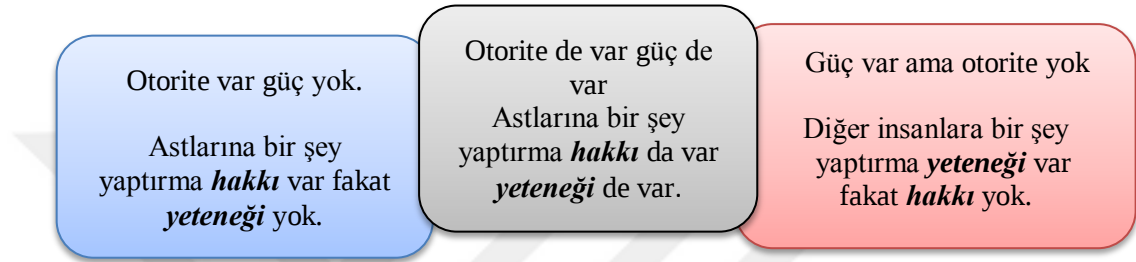
Weber otoriteyi üç zeminde inceleyerek bunları; yasal otorite, geleneksel otorite ve karizmatik otorite şeklinde izah etmiştir (Weber, 1947: 328). Bu açıdan güce bakıldığında ekonomik güç, askeri güç, siyasi güç, bireysel güç vb. şeklinde gücün çeşitli zeminlere oturtulabildiği görülecektir. Yani gücün otorite ile benzer yönleri olduğu düşünülse de esasında otoriteden farklıdır.

Güç ile otorite arasındaki önemli fark; güç daha çok bireylerin kişilikleri ile ilgili olduğu halde otorite kişinin sosyal konumu (pozisyonu) ve rolleri ile ilgilidir. Örneğin bir demagog halka konuşma yaparken kişisel özelliklerinden dolayı onlar üzerinde güce sahipken; bir amir memurlar üzerinde, yönetici çalışanları üzerinde otoriteye sahiptir. Çünkü demagogun diğer insanları etkilemesi amir ve yöneticilerde olduğu gibi bulunduğu pozisyondan gelmemektedir. Diğer taraftan Weber'in de dediği gibi güç sadece gerçek bir ilişki iken; otorite, hâkimiyet ve boyun eğmenin yasal bir ilişkisidir. Bu anlamda otorite yasal güç olarak tanımlanabilir (Dahrendorf, 1959: 166).

Güç ile otorite arasındaki ilişki “yetenek (ability)” kelimesine yapılan vurgudan daha iyi anlaşılabilir. Otorite başkalarının faaliyetlerini yönlendirme hakkıdır. Otorite ister sonuç alınsın ister alınmasın resmi olarak onaylanmış ayrıcalıktır. Buna

karşın güç ise sonuç alabilme yeteneğidir (Kreitner, 2009: 399). Bazı durumlarda kişinin otoritesi olduğu halde gücü, gücü olduğu halde otoritesi olmayabilir. Örneğin uzmanlık gerektiren işlerde ya da teknik beceri gerektiren işlerde alt birimlerde çalışan birisi üst pozisyonda olan (otoritesi olan) birisine göre daha fazla güce sahip olabilir (Tutar, 2014: 211). Yani uzmanlık bilgisi sayesinde gücü vardır fakat daha alt birimde olduğundan dolayı otoritesi ya yoktur ya da üstlerine nazaran çok daha azdır.

Otorite-güç ilişkisini Şekil 1.1'deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 1.1. Otorite Güç Arasındaki İlişki (Kreitner, 2009: 400).

Şekil 1.1'de de ifade edildiği gibi kişinin otoritesi olabilir ama gücü olmayabilir ki bu durumda yeteneği olmadığı için astlarına ya bir şey yaptıramayacak ya da bir şeyler yaptırmakta zorlanacaktır. Bir başhekimin diğer hekimlere yaptırım hakkı olmasına rağmen onları kendi isteği doğrultusunda yönlendirme yeteneğinin olmaması bu duruma örnek verilebilir. Bazen de gücü olabilir fakat otoritesi olmayabilir ki yine bu durumda da kişi astlarına bir şeyi resmi olarak ya yaptıramayacaktır ya da informal olarak yaptıracaktır. Hastanedeki bir asistan hekimin tek başına ameliyata girememesi (çünkü ekip lideri olma yeteneği var fakat yetkisi yok) ya da unvan olarak daha üst ya da aynı olan bir hekime bir şeyler yaptıramaması bu durumun pratikte yansımalarından biri olabilir. Her iki durumun da birlikte varlığı (otorite-güç) tüm kurumlar için istenen bir durumdur. Çünkü kişinin hem bir şeyi yapabilme kabiliyeti (güç) vardır hem de bunu yapma hakkı (otorite) vardır. Bu duruma güç kaynaklarına sahip bir tıp fakültesi dekanının hekimleri toplantıya çağırması örnek gösterilebilir.

Otorite güç ile ilgilidir, fakat kapsamı daha dardır; aynı zamanda otorite 'arzulanan sonuçların elde edilebilmesi için kuvvettir' diyen Daft ve diğerleri (2010: 453) ile 'kişinin organizasyondaki konumundan dolayı elde ettiği formal güçtür' diyen Gibson ve diğerleri (1991: 330) otoritenin üç özelliğinden söz etmektedir. Bunlar;

- Otorite örgütte bulunulan pozisyonlardan elde edilir. İnsanlar kişisel özelliklerinden ya da ellerindeki kaynaklardan dolayı değil bulunduğu pozisyonlardan dolayı otoriteye sahiptir.
- Otorite astlar tarafından kabul edilir.
- Otorite dikey hiyerarşinin bulunduğu ortamlarda, formal olarak yukarıdan aşağıya doğru bir akış ve azalış gösterir şeklindedir.

Otoriteyi bir grubun ya da organizasyonun yöneticiye verdiği hak olarak gören Güney (2008: 20) güç-otorite ilişkisini şu şekilde ifade etmektedir:

- Güç otoriteyi de kapsayan bir kavramdır, yasal otoritesi olmadığı halde yöneticinin astlarını etkilemesi bunun örneğidir.
- Güç bir şeyi yapabilme *yeteneği* olmasına rağmen, otorite bir şeyi yapabilme *hakkıdır*.
- Bir yöneticinin otorite sahibi olması güç sahibi de olacağı anlamını taşımaz. Çünkü her otorite sahibi olan yönetici astlarını etkileyemeyebilir.

Özetle; otorite ile güç farklı kavramlardır. Kişi güç sahibi olup otoriteye sahip olmayabileceği gibi otorite sahibi olup güç sahibi olmayabilir. Fakat ikisinin aynı kişide aynı anda olması örgütler için en ideal durumdur. Gücün otoritenin kaplamında yer almasının yanında otorite *hak* kavramıyla, güç ise yetenek kavramıyla ifade bulunmaktadır.

1.1.1.2. Güç-Etki İlişkisi

İnsan ilişkilerinde önemli bir yer tutan güç faktörü etkiden (etkileme) bağımsız düşünülemez. Bir yerde etki varsa güç de vardır. Çünkü “kim kimi etkiler?” sorusunun cevabı güçte gizlidir. Etkileyen taraf gücü elinde bulunduran taraf olacaktır (Sakallı, 2010: 86). Kökeninde güç etki oluşturma kapasitesi ya da yetisi olarak görülürken etki eyleme geçmiş güç demektir (Hogg ve Vaughan, 2011: 271). Yani bir durumun kaynaktaki (güç sahibi) hali güç olarak ifade edilebilirken hedefin üzerindeki (uygulamadaki) görünümü etki olarak ifade edilebilir. Raven’in etki tanımıyla Rahim’in güç tanımları incelendiğinde bu durum daha da netleşecektir.

Raven (1965: 371) etkiyi bir kişi veya grubun -başka bir grubun tutum veya davranışlarına bağlı olarak- biliş, tutum veya davranışlarında *meydana gelen değişim* olarak tanımlarken; Rahim (1989: 545; 2004: 4) gücü; bir tarafın diğer bir tarafın tutumlarını, davranışlarını, fikirlerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını ya da sahip olduğu değerlerini değiştirebilme ya da kontrol altına alabilme *yeteneği* olarak tanımlamıştır. Dikkat edildiğinde gücün bir kapasite ya da potansiyel olduğu, etkinin ise eylem olduğu görülecektir. Zaten Raven (1993: 232) gücü “potansiyel etki” (potential influence), etkiyi ise (1965: 371) “kinetik gücü” (kinetic power) şeklinde ifade etmektedir.

Gücü-etki ilişkisi farklı bir disiplinden verilecek örnekle daha iyi anlaşılabilecektir. Kinetik enerji ve potansiyel enerji düşünüldüğünde gücü-etkileme ilişkisini anlamak daha da kolaylaşacaktır. Kinetik enerji etkiyi ifade ederken, potansiyel enerji gücü ifade eder. Örneğin yer çekimi (ktle çekim kuvveti) kanunu herkes tarafından bilinir. Dünya yüzeyinde yukarıdan bırakılan bir cisim yeryüzüne doğru düşer. Yani yeryüzünde bir çekim potansiyeli vardır (tıpkı gcte etkileme potansiyeli olduğu gibi), bir nesneyi ekmese de bu vardır, tıpkı gcte olduğu gibi. Boşluğa düşen bir nesnenin yeryüzüne doğru gidişini izlerken ise etkiyi görürüz. Yani elma ağacın dalındayken yer çekimi potansiyel (gücü) durumda, rzgr vb. bir şeyin sarsmasıyla dalından kopan elma yere doğru düşerken kinetik (etki) durumdadır.

İnsanlar çocukluktan gelen çaresizliği ile baş edebilmek için gücü arayışına girmektedir. Düz mantıkla düşünüldüğünde gcsz bireylerin kendini koruyabilmek için ellerinde mutlaka bir silahı vardır. İşte gücü arayışında olan kişilerin de ellerindeki silahı *etkilemedir*. Kipnis ve diğerlerinin (1980) yapmış oldukları iki aşamalı çalışmada öncelikle 165 alt düzey yöneticiden patronlarını, iş arkadaşlarını ve astlarını etkiledikleri bir olayı anlatan makale yazmaları ve her bir kişiden demografik durumları ile özel iş durumlarını tanımlayan anketi de doldurmaları istenmiştir. 165 kişiden gelen makaleler içerik analizine tabi tutularak 370 etkileme taktiği elde edilmiştir. Bu 370 etkileme taktiği 14 kategoride incelenmiştir. Fakat bu kategorilerin daha azaltılıp azaltılamayacağı sorusuna cevap bulabilmek için nicel bir analiz yapma ihtiyaı hissetmişler ve çalışmanın ikinci aşamasını gerçekleştirmişlerdir. İkinci aşamada ise 754 çalışana, 370 etkileme taktiğinin yeniden düzenlenmesiyle oluşan, 58 maddelik anket uygulanmış ve yapılan faktör analizi sonucu 8 etkileme boyutuna ulaşılmıştır.

Bunlar; kendine güven (*assertiveness*), göze girme (yağcılık yaparak, yalandan sevgi gösterisiyle kendini sevdirmek, *ingratiation*), rasyonellik (*rationality*), yaptırım uygulama (*sanction*), karşılık sunma (mihnet altında bırakma, *exchange*), üste başvurma (olayı üste gönderme, *upward appeal*), engelleme (*blocking*), birlik oluşturma (*coalition*) boyutlarıdır. İlk dört etkileme boyutu tüm seviyelerde (ast, üst ve iş arkadaşları) görülürken; karşılık sunma, üste başvurma ve engelleme taktikleri üstü etkilemede kullanılmaktadır. Birlik olma boyutu ise astları etkilemede kullanılmıştır

Kelman (1958: 53) Jahoda'nın (1956) yapmış olduğu uyma sınıflamasından uyarılama yaparak üç farklı etki süreci olduğunu ve bunların itaat etme, özdeşleşme, içselleştirme olarak birbirinden ayrılabilceğini söylemiştir. Kişinin başka kişi ya da gruplardan olumlu tepkiler almayı umduğu, ödüllendirilmeyi beklediği ya da cezalardan kaçınmak için gösterdiği uyma davranışı itaat etme olarak ifade edilmiştir. Özdeşleşme ise diğer kişi ya da gruplarla ilişki kurmak ya da var olan ilişkinin sürdürülmek istendiği durumlarda ortaya çıkar. Çünkü bu kişi ya da gruplarla ilişki kurmak arzulanan bir durumdur. O yüzden konunun içeriği az ya da çok önemli değildir. Önemli olan arzulanan kişi ya da gruplar tarafından ifade edilmiş olmasıdır. Eğer kişi söylenen talimatın mevcut değerleriyle uyumlu olduğu için harekete geçerse içselleştirmeden söz edilir. Burada konunun içeriği önemlidir.

İnsanlar güç elde edebilmek ya da güçlerinin varlığını hissettirebilmek için etki/etkilemeden faydalanırlar. Çünkü etkileme eldeki en önemli silahtır. Etki etkilenen tarafta itaat etme, içselleştirme ya da özdeşleşme şeklinde tezahür edebilecektir. Eğer etkileme bu üç durumdan biri ile sonuçlanmışsa etkileyen taraf etkilenen taraf üzerinde güç elde etmiş olacaktır.

1.1.1.3. Güç-Uyma İlişkisi

Uyma bireyin kendi düşünce ve davranışını çeşitli sebeplere bağlı olarak değiştirmesi ve kendinden farklı gördüğü grup normu doğrultusunda görüş bildirmesi veya davranış sergilemesi şeklinde tanımlanabilir (Hortaçsu, 2012: 477). Jahoda uyma (conformism) davranışının itaat etme (compliance), ikna olma (consentience), uyumlu olma (conformance), yakınsama (convergence) olmak üzere dört şekilde gerçekleştiğini ifade etmiştir. İtaat etme kişinin önerilen duruma karşı çıktığında gelecekle ilgili

beklentilerinin olumsuz yönde etkileneceğine inanmasından dolayı talimatları yerine getirme durumudur. İkna olma, çeşitli argümanlar sonucunda kişinin var olan direnç eğilimini değiştirerek talimatlara uymasındır. Uyumlu olma ise gruptaki diğer kişilerin davranışlarına bakarak onlar gibi davranma yani onlara uyma durumudur. Yakınsama kendi fikrimize inandığımız halde sonucu bizi etkilemeyecek bir dış faktörün etkisinde kalınarak karar verme durumudur (Jahoda, 1956: 237). Örneğin bir üniversiteye öğretim üyesi alımında içerisinde rektörün de yer aldığı bir komitenin üyesi düşünölsün. Bu komite üyelerinden birisinin de A kişisi olduğu varsayölsün. Tek adayın başvuru yaptığı ilanda başvuran adayın üniversiteye yüklö miktarda bağış yapan bir kişiyle arasının bozuk olduğu düşünölsün. Bu kişinin bağışları keseceği endişesiyle A kişinin adayın alınması noktasında olumsuz karar vermesi yakınsama durumu olarak ifade edilebilir.

Jahoda'nın yaptığı sınıflamadan uyumlu olma (conformance) Asch'in (1961) yaptığı deneyle ampirik olarak kendini göstermektedir. Deneyde Asch, katölmöcölara üzerinde farklı uzunluklarda üç çizgi olan bir kart ve üzerinde birinci karttaki çizgilerden biriyle aynı uzunluğa sahip bir çizgi olan ikinci bir kart göstermiştir. Sonrasında katölmöcölardan sırayla birinci karttaki hangi çizginin ikinci karttaki ile aynı uzunlukta olduğunu yüksek sesle söylemeleri istenmiştir. Sekiz erkekten oluşan grupta sadece bir kişi denek, diğerleriyse önceden bilgilendirilmiş ve belirli yerlerde denekten farklı cevap vermeleri istenmiş ücretli çalışanolardır. Deney çok çeşitli büyüklökte kişi sayısıyla tekrar tekrar denenmiştir. Deney sonucunda katölmöcö deneklerin en az üçte biri yanlış cevabı onaylamıştır. Bazı katölmöcölar hep çoğunluğun kararına uymuş bazıları ara sıra uymuş bazılarıysa hiç uymamıştır. Katölmöcöların yarıdan fazlası en az bir kere çoğunluğa uymuştur. Asch'in çoğunluk etkisi dediği bu olayda çoğunluğun gücünün azınlığı nasıl etkilediği ve uyumu sağladığı ortaya çıkmıştır.

Güç ile uyum aynı şey değildir ancak güç ile uyum arasında bir ilişki vardır. Bu ilişkinin yönü ise kullanılan güç kaynağına göre değişmektedir. Güç ile itaat etme de aynı şey değildir. İtaat etme uyma türlerinden bir tanesidir.

Nietzsche'nin güç edinme acizliği olarak adlandırdığı itaat (Nietzsche, 2014: 458) genel anlamda bir otoritenin emirleriyle oluşan davranış değişmesidir. İtaatin temelinde otoriteden gelen emre uyma vardır (Sakallı, 2010: 64). Emri yerine getiren kişinin davranışın doğruluğuna inanması gerekmez, zaten sorumluluk da emri verene

aittir (Hortaçsu, 2012: 501). Bu durumu izahta en faydalı örnek Milgram'ın itaat deneyidir. Milgram'ın yapmış olduğu bu deney insanların bir güce korkulacak dereceye kadar boyun eğebileceklerini, itaat edebileceklerini, gücün bir başkasını çok acı veren durumlara maruz bırakmaları için insanları ikna edebileceğini göstermiştir (Silah, 2005: 265). Çünkü bu deneyde öğretmen rolünü oynayan kişinin uzmanlık gücü vardır ve denekler onun bu gücüne itaat etmektedir. Dolayısıyla itaat güçsüzlüğün bir sonucu olarak güçlünün isteklerine boyun eğmek şeklinde ifade edilebilir.

1.1.1.4. Güç-Bağımlılık İlişkisi

Gücün en önemli özelliği *bağımlılığın* bir fonksiyonu olmasıdır (Robbins ve Judge, 2011: 416). B'nin A'ya olan bağımlılığı arttıkça A'nın daha fazla gücü olduğu ortaya çıkmaktadır. A'nın gücü B'nin algısına ve A'nın güç alanında bulunanların B için ne derece önemli olduğuna bağlıdır. Bağımlılıkta etkili olan iki önemli faktör vardır. Birincisi tarafların bağımlılıktan elde edecekleri şeye atfettikleri değerdir (motivational investment). İkincisi ise, bu ilişkiden elde edilecek sonucun diğer bireylerden (kaynaklardan) elde edilebilme ihtimalidir (Emerson, 1962: 32). Atfetme değeri ve alternatifler sırasıyla örneklendirilirse; B kişinin A kişisi ile olan ilişkisinden doğacak çıktıya B kişinin atfettiği değer arttıkça A kişisine olan bağımlılığı artacak, dolayısıyla A'nın B üzerindeki gücü artacaktır. B'nin A ile olan ilişkisinden elde edeceği değeri diğer kaynaklardan elde edebilme ihtimali düştükçe B'nin A'ya olan bağımlılığı artacak, dolayısıyla A'nın B üzerindeki gücü artacaktır (Doğan, 2012: 3).

Emerson'ın ifade ettiği bağımlılığı alt birimler açısından literatürde ilk defa ele alan Hickson ve diğerleri (1971) stratejik olumsuzluk teorisi (strategic contingencies theory) adını verdikleri teorilerinde gücü bağımlı değişken olarak ele almışlardır. Teoriye göre alt birimlerin gücü belirsizliklerle başa çıkabilmelerine, merkeziliklerine ve ikame edilemezlik durumlarına bağlıdır (Hickson vd., 1971: 216). Kaynakların kıt, önemli ve ikame edilemez oluşu ise bağımlılığı artıracak diğer değişkenlerdir (Mintzberg, 1983: 24).

Güç doğası gereği asimetrik bir kavram olup bireyin bir ödülü birisinden geri almasına ve başkalarına cezai yaptırımlar uygulamasına dayanmaktadır. Gücün kaynağı ise tek taraflı bağımlılıktır. Çünkü karşılıklı dayanışma (çift taraflı bağımlılık) ve eşit

kuvvetlerin karşılıklı etkileşimi güçsüzlüğe işaret eder (Blau, 1986: 117-118). Tek taraflı bağımlılıkta sınırlı kaynağı elinde bulunduran kişi (bağımlı olunan) diğer taraf üzerinde önemli bir güce sahip olacaktır. Riggio (2016: 384) önemli denebilecek derecede bir tecrübeye sahip olan kişinin tek taraflı bir güç kaynağına sahip olduğunu ifade etmektedir. Çünkü o tecrübeye sahip olmayanlar işlerini yaptırabilmek için tecrübeli kişiden yardım alacaklardır. Örneğin bir subay düşünüldüğünde her ne kadar uzmanlık bilgisi bir çavuştan daha fazla olsa da tecrübesi olmadığından dolayı ilk atandığında bir çavuşla iyi geçinmelidir.

Açık sistem içerisinde bulunan tüm canlı varlıklar ya da kurumlar yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleriyle sürekli alışveriş içerisinde bulunurlar. Çevrelerinden kaynak temin ederek çevrelerine çıktı dağıtırlar. İhtiyaç duyulan kaynakların önemi çevreye olan bağımlılığın çerçevesini belirler (Koçel, 2011: 352). Kurumlardaki alt birimlerin (alt pozisyondaki çalışanların) gücü incelendiğinde bağımlılığın bileşenlerinden olan kaynak bağımlılığının önemi görülecektir. Çünkü organizasyonel yapıdaki birimler kendi aralarında para, personel, bilgi gibi değerli emtiaların alışverişini yapmak durumundadır. Diğer birimin ihtiyaç duyduğu kaynağı elinde bulunduran birim, diğer birimin faaliyetlerini sürdürebilmesi için bu kaynaklara ihtiyaç duyacağından dolayı diğer birim üzerinde bir güce sahip olacaktır (Greenberg vd., 2000: 378).

Esasında kaynak bağımlılığı teorisi örgütsel dünyayı açıklamada güç bakış açısını kullanır. Kritik kaynaklar kimin elindeyse güç ondadır (Üsdiken, 2005: 277). Çünkü diğer sosyal sistemlerde olduğu gibi organizasyonlarda da güç kritik ve kıt kaynakların etrafında toplanmıştır. Bunun yanında organizasyonlar en önemli amacı olan varlığını sürdürebilmeyi ancak ihtiyaç duyduğu kaynakların teminini garantileme ile gerçekleştirebilecektir. İhtiyaç duyulan kaynakların temin edebilmesi için çevreye duyulan ihtiyaç da kaynak bağımlılığı olarak kendini gösterecektir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 258). Alternatif kaynaklar azaldıkça kişinin gücü artar. Yeri doldurulamayacak kaynağı kendisinde bulunduran kişiler güç kazanırlar. Böylece kritik kaynakları elinde bulunduran kişiler diğerlerinin kendilerine olan bağımlılığını artırarak istedikleri sonuçları elde ederler. O yüzden güç elde etmenin basit iki yolu dışarıya olan

bağımlılığı azaltıp dışarının bize olan bağımlılığını artırmaktır (Brass, 1984: 520; Brass, 2002: 139; Morgan, 2006: 170).

Kaynak bağımlılığı teorisinin her ne kadar Pfeffer'in daha önce yapmış olduğu çalışmalarda adı geçse de bir yaklaşım olarak ortaya koyulmak üzere kullanımı Aldrich ve Pfeffer'in (1976) "Environment of Organization" adlı eseri ile olmuştur. Fakat ifade ettiği bakış açısının etkisinin artması Pfeffer ve Salancik'in Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı (The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective) adlı çalışmasıyla olmuştur (Üsdiken, 2007: 77).

Emerson'un (1962) bağımlılık teorisi, Hickson ve diğerlerinin (1971) stratejik olumsuzluk teorisi ve Pfeffer ve Salancik'in (2003) kaynak bağımlılığı teorisinin her biri gücün ilgili kaynakları kontrol etmeyle elde edilebileceğini varsaymaktadır. Bu varsayım da bağımlılık güç ilişkisini en iyi şekilde ifade etmektedir. Güç sabit, durağan ya da mutlak olmadığından dolayı insanlar sürekli olarak bu gücünü artırarak egemen durumda olmak isterler. Bu ihtiyacı karşılayabilmek için de çeşitli taktikler geliştirirler. Thibaut ve Kelley (1959: 120-122) gücün bağımlılık ilişkisinden kaynaklandığı durumlarda A kişinin B kişisi karşısındaki gücünü aşağıdaki şekillerde atılabileceğini ifade etmektedir;

- A alternatiflerini geliştirebilir,
- B'nin alternatifleri azaltılabilir,
- A, B'yi kendine bağımlı kılacak yeteneklerini geliştirebilir,
- B'nin becerileri azaltılabilir,
- Propaganda ile A'nın yaptıkları değerli hale getirilebilir,
- B'nin yaptıkları değersizleştirilebilir,
- A zaman perspektifini uzatabilir yani bazı ihtiyaçlarını erteleyerek B'ye olan bağımlılığını azaltabilir.

1.1.1.5. Güç-İktidar İlişkisi

Güç; eski Türkçe küç "zor, şiddet, kudret" sözcüğünden evrilmiştir (www.nisanyansozluk.com). Türk Dil Kurumu ise gücü birinci anlamında fiziksel, düşünsel ve ahlâksal bir etki yapabilme ya da bir etkiye direnebilme yeteneği olarak tanımlarken; ikinci anlamında bir olaya yol açan her türlü hareket, kuvvet, takat

(www.tdk.gov.tr) şeklinde tanımlamaktadır. İktidar (إِقْدَار) kelimesi etimolojik olarak Arapça قَدَرَ "gücü yetti" fiilinin iftiâl vezninde (VIII) mastarıdır. “Kudretli olma, gücü yeter olma anlamlarına gelir (www.nisanyansozluk.com). Türk Dil Kurumuna göre ise iktidar; bir işi başarabilme yetki ve yeteneği, diğer bir anlamda bu yetkiyi kullanan kişiyi ifade etmektedir (www.tdk.gov.tr). Hükümeti yönetenler anlamında kullanılan iktidar Arapça kudret kökünden türetilmiştir (Hançerlioğlu, 1996: 193).

Arapça’da kullanılan kuvve (قُوَّة) Türkçe’deki güç ile aynı anlamdadır. Fakat İngilizce’deki kuvvet (force) ile karıştırılmamalıdır (Hançerlioğlu, 2010: 149). Arapça kuvve güç, kabiliyet, yetenek demektir (Devellioğlu, 1993: 531; Parlatır, 2011: 943). İktidar ise gadera (قَدَرَ) fiilinden gelmektedir ve gücü yetme anlamındadır (Devellioğlu, 1993: 425). Bir işi yapabilme yetkisi, gücü yetme, kudret ve devlet yönetimini elinde bulundurma anlamlarına gelir (Parlatır, 2011: 719). Arapça kasıt ve ihtiyar (tercih ederek) ile fiil işleyen anlamına gelen kâdir (Cürçânî, 1997: 177) ile aynı kökten gelmektedir. Yani iktidar kelimesinde yapılan eylemin farkında olmak, kasten yapmak anlamları vardır. Fakat literatür incelendiğinde (özellikle batı menşeli kaynaklar ve Türkçe çeviri kaynaklar) genellikle güç ile iktidar aynı anlamda kullanılmıştır. Örneğin Marshall (1999: 287) tarafından yazılan Sosyoloji Sözlüğü’nde *güç* kavramının karşılığında “bkz. iktidar” ibaresi yer almaktadır. Yine İngilizce’den Türkçe’ye çevrilen Canetti’nin *Kitle ve İktidar* kitabının İngilizcesi *Crowds and Power*, Almanca’sı *Masse und Macht* olmasına rağmen *Kitle ve İktidar* olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. İktidar ile güç aynı şeymiş gibi kullanılmasına karşın, bir çelişkidir ki, kitabın içerisinde (sayfa 283) güç ve iktidar farkı anlatılmaya çalışılmıştır. Hâlbuki Weber *Macht* kavramını güç anlamında kullanmaktaydı. Belki bu kavram kargaşasının sebebi disiplinler arası farklılıklardır. Çünkü genellikle “power” işletmecilik literatüründe güç anlamında kullanılırken; sosyoloji ya da kamu yönetimi gibi alanlarda iktidar olarak kullanılmaktadır. Özellikle çeviri kitapların birçoğunda bu kavram kargaşası mevcuttur.

Gücü işleri başarabilmek için insanları ve kaynakları seferber edebilme kapasitesi olarak tanımlayan Kanter böyle bir tanımla gücün kontrol ya da egemenlikten daha ziyade kapasite ve etkinlik anlamına geldiğini (Kanter, 1981: 221) ifade etmektedir. Egemenlik ve kontrol ise daha çok “iktidar” kavramını çağrıştırmaktadır.

İnsan ve Toplum Bilimleri Sözlüğü'nde Seyyar (2007: 441) iktidarı; toplumu yönetme, yönlendirme gücünü elinde bulunduran organ şeklinde tanımlamaktadır.

İki kişi arasındaki iktidar anlayışı düşünüldüğünde iktidar; bir kişinin iradesinin diğer bir kişiye üstün olmasıdır (Sennett, 2011: 172). Güç daha çok bir *–ebilme* potansiyeliyken iktidar başka bir öğeyi düzenleme, denetleme anlamlarına gelmektedir (Gümüş, 2011: 76). Yani iktidar hâkimiyet, egemenlik gibi kavramları çağrıştırırken, güç yöneltme, yetenek, kapasite kavramlarını çağrıstırmaktadır.

Yukarıda genel anlamda güç kavramsal açıdan incelenerek çeşitli kavramlarla olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gücün otorite-etki-uyma-itaat etme-bağımlılık-iktidar gibi kavramlarla olan ilişkisinin anlaşılması kavramsal açıdan gücün anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Fakat bir olgu olarak daha iyi anlaşılması gücün kaynaklarının ve sonuçlarının neler olduğunun, güce karşı verilen tepkilerin neler olduğunun anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü bir olgu tüm yönleriyle anlaşılacak istendiğinde kavramı netleştirebilmek için benzer kavramlardan ayırmak, olguyu ortaya koyabilmek için süreci sebep ve sonuçlarıyla birlikte tahlil etmek gerekir. Bu gereklilikten dolayı aşağıda güç kaynakları ve güce karşı geliştirilen tepkiler incelenecektir.

1.1.2. Güç Kaynakları

Özünde başkalarının davranışlarını etkileme (manipüle etme, yönlendirme vb.) olan güç olgusu bu görevini (davranışları etkileme) yerine getirebilmek için çeşitli kaynaklardan beslenmektedir. Çünkü meydana gelen her şeyin bir kaynağı, güç aldığı bir dayanağının olması zorunluluktur. Rekabet ortamının hakim olduğu örgütlerde de bireyler bu kaynaklardan beslenerek güç elde ederler. Literatür incelendiğinde başkalarını etkileyebilmek için kendisinden faydalanan güç kaynaklarının çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Robbins ve Judge, 2011; Jones, 2010; Daft vd., 2010; Morgan, 2006; Can vd., 2006; Bolman ve Deal, 2003; Brass, 2002; Mintzberg, 1983; Etzioni, 1975; Carzo ve Yanouzas, 1967; French ve Raven 1959).

Jones (2010: 420) ve Wilson (1999: 123) organizasyonel güç kaynaklarını otorite, kaynaklar üzerinde kontrol, bilginin kontrolü, yerine konulamazlık, merkezilik, belirsizliklerin kontrolü, dikkat çekmeyen güç şeklinde ifade etmiştir. Can ve diğerleri

(2006: 274-276) ise güç kaynaklarını örgüt içerisindeki yapılar açısından değerlendirerek dikey ve yatay güç kaynakları şeklinde ele almışlardır. Dikey güç kaynaklarını; biçimsel makam, örgütsel kaynaklar ve kontrolü, karar verme, bilginin kontrolü, ağ bağlantısı kurma şeklinde ifade ederlerken; yatay güç kaynaklarını ise bağımlılık, merkezilik, yerine konulamazlık, belirsizliklerin kontrolü şeklinde sıralamışlardır. Daft ve diğerleri (2010: 551-553) yukarıda sayılan yatay (horizontal) güç kaynaklarına finansal kaynakları da eklemiştir.

Güç kaynaklarını üçlü bir sınıflamaya tabi tutan Etzioni bu güç kaynaklarının *zorlayıcı* (coercive) güç, *yararcı* (remunerative) ve *normatif* (normative) güç olduğunu ifade etmiştir (Etzioni, 1975: 5). Etzioni'nin güç kaynakları incelendiğinde French ve Raven'in yapmış olduğu sınıflamaya benzediği görülmektedir. Etzioni'nin yaptığı sınıflamada zorlayıcı güç French ve Raven'in zorlayıcı gücüne, yararcı gücü, ödüllendirici gücüne ve normatif gücü özdeşim gücüne benzerlik göstermektedir. Fakat Etzioni, French ve Raven'in sınıflamasındaki uzmanlık gücü ve yasal gücü sınıflamasına dâhil etmemiştir.

Bolman ve Deal (2003: 194-195) güç kaynaklarını pozisyon gücü (otorite), malumat ve uzmanlık gücü, ödüllerin kontrolü, zorlayıcı güç, ittifak ve netvörk, gündeme erişme ve kontrolü, çerçeveleme: anlam ve sembollerin kontrolü ve kişisel güç olmak üzere sekiz başlık olarak sınıflamıştır.

Morgan (2006: 167) gücün on dört kaynağı olduğunu ifade etmiş ve bunları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Formal otorite,
- Kıt kaynakların kontrolü,
- Organizasyonel yapı, kural ve düzenlemelerinin kullanımı,
- Karar sürecinin kontrolü,
- Malumat (information) ve bilginin (knowledge) kontrolü,
- Sınırların kontrolü,
- Belirsizliklerle baş edebilme yeteneği,
- Teknolojinin kontrolü,
- Kişilerarası ittifaklar, netvörk ve informal yapıların kontrolü,

- Karşıt organizasyonların kontrolü,
- Sembolizm ve maksatların yönetimi,
- Toplumsal cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ilişkilerinin yönetimi,
- Eylem alanını belirleyen yapısal faktörler,
- Sahip olunan güç.

Mintzberg (1983: 24) gücün beş kaynağı olduğunu belirterek bunları; kaynakların kontrolü, teknik beceri, bilgi birikimi, yasal imtiyazlar ve bu dört kaynağa erişim olarak sıralamıştır. Mintzberg'e göre ilk üç kaynak bir organizasyon için kritik rol oynamaktadır. O yüzden de bu üç durumun temel güç kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Kaynakların, beceri ve bilgi birikiminin güç kaynağı olarak işlevini yerine getirebilmesi için kıt, ikame edilemez ve organizasyonun işleyişi için temel teşkil etmesi gerekir.

Carzo ve Yanouzas (1967: 198) ise güç kaynaklarının çok çeşitli olduğunu fakat özellikler açısından değerlendirildiğinde *organizasyon* nitelikleri, *kişisel* nitelikler ve *grup* nitelikleri şeklinde bir sınıflama yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Organizasyon nitelikleri arasında yönetim hiyerarşisindeki formal pozisyon ve otorite, işin önemi ve konum (kişinin bilgi akışının olduğu stratejik noktalarda olması, organizasyonel bileşenler arasında olması gibi) sayılabilir. Kişisel nitelikler; uzmanlık, ilgi, görev süresi ve kişisel özellikler; grup nitelikleri ise informal örgütlenme ve koalisyonlardır.

Gücü “sosyal güç” olarak tanımlayan French ve Raven (1959: 156) gücün B'nin kendisi için A'nın ödüllere aracılık etme (ödüllendirme) yeteneğinin olduğu algısına dayanan *ödül gücü*; B'nin kendisi için A'nın cezalara aracılık etme (cezalandırma) yeteneğinin olduğu algısına dayanan *zorlayıcı güç*; B'nin A tarafından kendi davranışlarının belirlenmesi (tayin edilmesi) için A'nın yasal hakkı olduğu algısına dayanan *yasal güç*; B'nin kendini A ile özdeşleştirmesine dayanan *özdeşim gücü* ve A'nın bazı özel bilgi ve uzmanlıklara sahip olduğu algısına dayanan *uzmanlık gücü* olmak üzere beş kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Raven (1965) bu güç kaynaklarına iletişimin içeriğinden kaynaklanan ve etki edenden bağımsız, etkilenende bilişsel değişime neden olan *malumat* gücünü de ekleyerek güç kaynağını altıya çıkarmıştır.

Malumat gücü ile uzmanlık gücünün birbirine karıştırılma ihtimali oldukça yüksektir. Çünkü aralarında çok ince bir ayrım vardır. Bu nüans bir örnek ile açıklanırsa; A kişisi bir konu hakkında herhangi bir fikir beyan etmediği halde, B kişisi tarafından “bu konu A’nın uzmanlık alanına giriyor, o söylüyorsa doğrudur” diye düşünüldüğünde A’nın B üzerinde uzmanlık gücünden bahsediliyor demektir. Fakat A bir konunun avantajları ve dezavantajlarını detaylı şekilde anlattıktan sonra B tarafından “konuyu o kadar güzel izah etti ki onun bilgili olduğuna kani oldum” şeklinde düşünüldüğünde ise A’nın B üzerine malumat gücünden bahsedilebilir. Hastaneden bir örnek vermek gerekirse, eğer bir hasta hastaneye gidip hekimin odasına girdiğinde daha hekim bir şey söylemeden “hoca bu kadar okumuş, zaten benim hastalığım da onun uzmanlık alanına giriyor, bana iyi bir teşhis koyar” diye düşündüğünde hekimin hasta üzerindeki uzmanlık gücünden söz edilir. Fakat hekim muayene ettikten sonra hastalığının neyden kaynaklandığını, bulaşıcı olup olmadığını, ne yapması gerektiğini hastaya detaylı olarak anlatıp muhtemel tedavi yöntemlerini söyledikten sonra hasta “evet hoca konuyu tüm yönleriyle izah etti, bu hoca gerçekten alanında yetkin” diye düşündüğünde ise hekimin hasta üzerinde malumat gücünden söz edilir. Yani uzmanlık gücünde hasta sadece hekimin unvanı ya da uzmanlık alanına bakarak etkilenirken malumat gücünde hastayı etkileyen hekimin bilgisidir.

Raven yukarıdaki güç kaynakları sınıflamasını daha derinlemesine inceleyerek detaylandığı çalışmalarında yasal gücü; pozisyondan kaynaklı yasal güç, yasal karşılık gücü, yasal eşitlik gücü, yasal bağımlılık gücü şeklinde; ödül ve zorlayıcı gücün her ikisini de *kişisel* ve *kişisel olmayan* şeklinde; uzmanlık ve özdeşim gücünü *pozitif* ve *negatif* şeklinde; malumat gücünü ise *direkt* ve *endirekt* şeklinde bir sınıflamaya tabi tutmuştur (Raven, 1993: 235; Raven vd., 1998: 310).

Wong 2003 yılında yapmış olduğu çalışmasında French ile Raven (1959) ve Raven’in (1965) yapmış olduğu toplam altı güç kaynağına daha sonra Hersey ve diğerleri (2001), Yukl (1989) ve Bass (1998) tarafından eklemeler yapıldığını belirtmektedir. Örgütün çerisinde ve dışında bulunan önemli ve güçlü kişilerle kurulan bağlantıya dayalı *bağlantı* gücü, bürokratik kontrol ve politik manevralarla gücü sürdürme ve muhalefeti zayıflatma yeteneğine dayanan *politik* güç, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için ilham verme yeteneğine dayanan *ilham*

verici güç ve son olarak kişinin karakteri, cesareti ve dürüstlüğü ile örgütün iklimini ve yönünü değiştirebilme yeteneğine dayanan *dönüştürücü* güç yeni eklenen güç kaynaklarıdır (Wong, 2003: 3).

Robbins ve Judge (2011: 414-415) ise French ve Raven'in güç kaynaklarını (ödül, zorlayıcı, yasal, özdeşim ve uzmanlık gücü) *formal* güç kaynakları ve *kişisel* güç kaynakları olmak üzere iki genel grupta incelemişlerdir. Formal güç kaynakları ödül gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç kaynaklarından; kişisel güç kaynakları ise özdeşim gücü ve uzmanlık gücünden oluşmaktadır. Yine Rahim (1988: 497) French ve Raven'in güç kaynaklarını faktör analizine tabi tutarak iki temel boyutta değerlendirmiş ve bunları *kişisel* ve *pozisyona* bağlı güç kaynakları olarak isimlendirmiştir. Pozisyon boyutunu yasal, ödül ve ceza gücü oluştururken; kişisel boyutu ise uzmanlık ve özdeşim gücü oluşturmaktadır.

French ve Raven'in literatüre kazandırdığı beş güç kaynağı *organizasyonla ilgili* güç kaynakları ve *kişiyle ilgili* güç kaynakları olmak üzere iki kategoride ifade edilebilir. Organizasyonla ilgili güç kaynakları kişinin organizasyondaki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç kaynakları olan *yasal güç*, *ödül gücü* ve *zorlayıcı* güçtür. Bunlar kişinin görev tanımı değiştiğinde değişebilecek güç kaynaklarıdır. Kişisel güç kaynakları ise *uzmanlık* ve *özdeşim* gücüdür. Bunlar organizasyondan bağımsız olarak kişide bulunurlar (Gibson vd., 1991: 333; Northcraft ve Neale, 1990: 331; Newstrom ve Davis, 1997: 328).

Yukarıda da görüldüğü gibi güç kaynakları çeşitli şekillerde sınıflanmıştır. Yapılan sınıflamalar incelendiğinde ya sadece French ve Raven'in taksonomisinin bir kısmını kapsadığı, ya yaklaşık olarak aynısı olduğu ya da bu sınıflamaya ilavelerden oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda French ve Raven'in sınıflamasındaki güç kaynaklarının daha derinlemesine inceleme gerekliliği kendini hissettirmektedir.

Ödül Gücü

Ödül gücü temeli ödül yeteneğine dayanan bir güçtür (Hitt vd., 2011: 428). Yani, bir kişinin başka bir kişinin arzuladığı şeylere (ödüllere) sahip olması veya sahip olduğunun düşünülmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Tosi vd., 2001: 426). Ödül gücünün kuvveti (etkili olma derecesi); A'nın pozitif değerleri yönetmesine ve negatif

değerleri azaltması ya da ortadan kaldırmasına, B'nin algıladığı şekilde A'nın ödüllendirebilme ihtimaline bağlıdır. A'nın B için yapabileceği ödüllendirmedeki ödülün büyüklüğü ödül gücünün kuvvetini artırır. A'nın B'ye B için imkânsız bir durumu ödüllendireceğini vaat etmesi B için A tarafından teklif edilen ödülleri alabilme ihtimalini (ödül gücünü) azaltacaktır, çünkü söylenen iş B'nin güç alanının dışındadır (French ve Raven, 1959: 156-157). Ödül gücünün etkili olması yöneticilerin, astları için değerli olan, vaat edilen ödülleri astlarına teslim etmesine ve astların yöneticilerin isteklerine uyarsa bu ödülleri kazanacağına inanmasına bağlıdır (Shetty, 1978: 176). Bir organizasyondaki terfiler, izinler, arzu edilir işlerin tahsisi, maaşlarındaki artış gibi durumlar ödüllendirici güç araçlarıdır ve bu araçlar kontrol edilebildiği sürece ödül gücü devam ettirilebilecektir (Özkalp ve Kirel, 2013: 548). Ödüller sadece maddi şeylerden ibaret olmayıp kişinin değer verdiği her şey olabilir. Örneğin övgü beklentisi olan bir kişi için söylenecek birkaç güzel söz, söyleyene güç kazandırabilir (Erdoğan, 1997: 23). Hatta maddi olmayan ödüller daha motive edici bir özelliğe sahip olabilecektir (Ward, 2001: 145).

Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya dayalıdır. Güce karşı oluşan olumsuz önyargıların kaynağı zorlayıcı güçtür (Luthans, 2011: 315). Ödül gücü ile aynı sebepten vardır fakat ödül gücünün zıddıdır. Birinin ödüllendirmek yerine tehdit ya da bizzat tatbik ile cezalandırılmasıdır (Tosi vd., 2001: 427). A'nın B üzerinde zorlayıcı güce sahip olmasının temelinde B'nin isteksizce A'nın isteklerine cevap vermesi vardır. Çünkü B eğer onunla işbirliği yapmazsa A'nın kendisini cezalandırma yeteneği olduğuna inanır (Lusch, 1976: 386). Yani B, A'nın etkileme girişimine mutabakat göstermediği zamanlarda A tarafından cezalandırılacağını düşündüğünde ortaya çıkan durumdur. Örneğin A'nın istenilen performansı göstermediğinde B'yi işten kovma kabiliyeti zorlayıcı gücü gösterir (French ve Raven, 1959: 157; Özkalp ve Kirel, 2013: 548; Robbins ve Judge, 2012: 195; Northcraft ve Neale, 1990: 333). Zorlayıcı güç çok dikkatli kullanılmalıdır. Çünkü zorlayıcı güç kullanımı (tehdit, işten kovma, istenilmeyen bir işe verme) kısa vadede sonuç verse de uzun soluklu düşünüldüğünde, tehdit edilen kişinin intikam almaya çalışması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Riggio, 2016: 379). Geçmişte yaşanmış fakat o süreç içerisinde çözüme kavuşturulmamış durumlar intikam sürecinin belirleyicilerinden biri haline gelmektedir.

(Şener, 2013: 182). Bir işletme, kurum, üniversite ya da üniversite hastanesi düşünüldüğünde bu durum daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü üst yönetime gelen her yeni kişi ekibiyle gelecektir. Üniversiteler açısından düşünüldüğünde A kişisi rektörken önemli pozisyonlarda (dekan, başhekim, bölüm başkanı) bulunan C kişisi, B kişisi rektör olduğunda bu pozisyonunu koruyamayabilecektir. Böyle bir durumda eğer daha önce zorlayıcı güç kullandığı D kişisi bu pozisyona gelirse C kişisinden intikam almaya kalkarak ona zorlayıcı güç uygulayabilecektir.

Yasal Güç

Yasal güç, organizasyon yapısındaki pozisyonuna bağlı olarak kişinin organizasyon kaynaklarının kontrolü ve kullanımı konusunda formal otoritesini temsil eder (Robbins ve Judge, 2012: 196). Bireyin kendisi için diğerlerinin davranış kalıpları belirleme haklarının olduğunu düşünmesi noktasında başlar (Meydan ve Polat, 2010: 130). Kültürel değerler, yaş, cinsiyet, zeka, sosyal sınıf, fiziksel özellikler, sosyal yapının kabulü ve bir kişinin yasal bir kişi tarafından tayin edilmiş olması yasal gücün dayanaklarını oluşturmaktadır (French ve Raven, 1959: 160). Yasal gücün aşırı kullanımı yöneticilerde otoriterleşmeye, çalışanlarda mesleki doyumsuzluğa ve çatışmalara neden olabilmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388).

Özdeşim Gücü

Birine hayranlık duyma ya da biri gibi olmak istenmesi durumunda ortaya çıkar (Robbins, 1998: 400). Yani A'nın özdeşim gücü B'nin kendini A ile özdeşleştirmesi (B ile A'nın birlik hissi, teklik, fikir birliği ya da böyle bir kimlik arzusu) olarak ifade edilebilir. Eğer A, B'nin sempati duyduğu biriye B, A ile yakın ilişki kurmak isteyecektir. Eğer A bir grup ise B bu gruba üye olmak isteyecek, A ile B arasında yakın ilişki varsa B bu ilişkiyi sürdürmek isteyecektir. Eğer B, A gibi inanır, davranır, algılırsa o zaman A ile B özdeşleşecek ya da var olan özdeşliği sürdürebilecektir (French ve Raven, 1959: 161-162). Temelini özdeşleşme, taklit (benzemek) ve karizmanın oluşturduğu özdeşim gücü kendini, bazen benzemeye çalıştığı kişiyle aynı elbiseleri giyinme davranışında, bazen çalışma süresini aynı tutmada, bazen de özdeşleşmeye çalıştığı yöneticisiyle aynı yönetim felsefesini benimsemeye gösterebilmektedir (Barney ve Griffin, 1992: 607). Fakat özdeşim gücü her ne kadar zihinde olumlu bir anlam çağırırsa da onun da negatif yönleri bulunmaktadır.

Raven'in (1965: 376) ifadesiyle etkileyicinin (fail) kendisini sosyal sınıfın bir üyesi olarak görmediği ya da toplumsal düzene karşı bir tavır sergilediği durumlarda negatif benzeşim gücünün etkisi gözlenebilir. Örneğin hippie gençlik, toplumun onları ilgilendirmediklerini iddia ederek geleneklere uymayan davranışlar sergilediklerini söylediler de toplumsal geleneklere uymayan rol modellerle özdeşim sonucu bu davranışları sergilemektedirler.

Özdeşim gücü bazı kaynaklarda karizmatik güç olarak da ifade edilmektedir. Karizma insanların belli bir özelliğine (duruşu, giyinişi, şöhreti vb.) bakılarak onunla özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Weber'e (1946: 246-248) göre karizmanın doğasında içsel irade ve içsel denetim (sınırlama) vardır. Eğer karizmatik liderin karizması etrafındaki kişilerce kabul edilirse onların lideri (efendisi) olur, kabul edilmezse karizmatiklik iddiası düşer. Fakat "hak"ını (karizmasını), seçimlerde olduğu gibi, etrafındakilerin iradesinden almaz, ancak onların kabulüne bağlıdır.

Uzmanlık Gücü

Bir kişinin (lider, yönetici, çalışan vs.) yapılacak işle ilgili özel bilgi ve becerisinden kaynaklanan gücü uzmanlık gücü olarak adlandırılır (Daft, 1991: 373; Altinkurt vd., 2014: 27). Kişinin konu hakkında bilgi ya da derin görüşünün olup olmadığından ziyade hedefin algı ve yapılan işin doğruluğuna olan inancı uzmanlık gücünün belirleyicisidir. Örneğin; B kişinin A kişisi hakkında "o bu konuda çok fazla tecrübe ve bilgiye sahip, ben sebebini anlayamasam da yaptığı doğrudur" dediğinde ortaya çıkan güç uzmanlık gücüdür (Raven, 2008: 3). Yani failin hedef tarafından bir konuda bilgi, tecrübe ve uzmanlığı olduğu algısına dayanır (Rahim, 2004: 5; Raven, 1965: 374). Uzmanlık gücünün önemli iki bileşeni malumat ve statüdür (Northcraft ve Neale, 1990: 335). Uzmanlık gücünün kuvveti (etkili olma derecesi) belli bir alan içerisinde B'nin A'ya atfettiği bilgi ya da algı boyutuna göre değişir (French ve Raven, 1959: 163).

Buraya kadar ifade edilenlerden literatürde güç kaynaklarının çeşitli sınıflandırmalarının (Carzo ve Yanouzas, 1967; Etzioni, 1975; Mintzberg, 1983) yapılmış olduğu görülmektedir. Her ne kadar çeşitli yazarlar tarafından (Kipnis vd., 1980; Hinkin ve Schriesheim, 1989) eleştirilse de Mintzberg (1983: 120) ve Cobb (1980: 155) gibi çoğu düşünür French ve Raven'nin beşli taksonomisinin literatürde en

çok kullanılan sınıflama olduğunu vurgulamaktadır. Rahim ve Psenicka'nın (1996: 32) ifadesiyle; French ve Raven tarafından yapılan beşli ayırım uygulamada hâlâ kabul gören popüler bir sınıflamadır. Günümüzde de çok bir şeyin değişmediği, bu sınıflamanın hâlâ önemini koruduğu görülmektedir. Ders materyalleri ya da son zamanlarda yapılan çalışmalar (Özaslan ve Gürsel, 2008; Altinkurt vd., 2014) incelendiğinde bu taksonominin hâlâ en çok kullanılan sınıflama olduğu görülmektedir.

1.1.2.1. Güç Kaynaklarının Birbirleriyle İlişkisi

Beş güç kaynağı arasında anlamlı derecede karşılıklı ilişki vardır (Rahim, 2004: 5). Greene ve Podsakoff (1981: 534) yapmış oldukları çalışmada ödül gücü ile özdeşim gücü, uzmanlık gücü ve yasal güç arasında; zorlayıcı güç ile yasal güç arasında; özdeşim gücü ile uzmanlık gücü arasında; uzmanlık gücü ile yasal güç arasında pozitif yönlü; zorlayıcı güç ile özdeşim gücü arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. French ve Raven (1959: 157) A'nın B'ye karşı vaatler yerine gerçek ödüller kullanmasının zamanla B'nin A'ya karşı sempati duymasına neden olacağını, bu durumun da A'nın B üzerindeki özdeşim gücünü ortaya çıkaracağını belirtmektedir. French ve diğerlerine göre zorlayıcı güç A'nın B'ye sempati duyma eğilimini azaltacaktır (Akt. French ve Raven, 1959: 157).

Munduate ve Dorado (1998: 178) yapmış oldukları çalışmada ödül gücü ile zorlayıcı güç arasında; yasal güçle zorlayıcı güç ve ödül gücü arasında; uzmanlık gücüyle yasal güç arasında; benzeşim gücüyle ise zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve ödül gücü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Güç tarzlarının algılanışı kültürden kültüre değişebildiği gibi birbiri arasındaki ilişkiler de kültürden kültüre değişebilmektedir. Rahim (2004: 34) Amerika, Güney Kore, Yunanistan ve Bangladeş'ten topladığı verilerle French ve Raven'in (1959) güç kaynaklarını (yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık benzeşim gücü) kültürel açıdan değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda Amerikan kültüründe yasal güçle uzmanlık gücü ve özdeşim gücü arasında, uzmanlık gücü ile özdeşim gücü arasında, ödül gücü ile uzmanlık gücü arasında pozitif; zorlayıcı güç ile uzmanlık gücü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yunan kültüründe ise ödül gücü ile uzmanlık ve özdeşim gücü arasında, yasal güçle uzmanlık gücü arasında, uzmanlık gücü ile özdeşim gücü

arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Güney Kore ile ilgili ise ödül gücü ile uzmanlık gücü arasında, yasal güçle uzmanlık gücü arasında, uzmanlık gücüyle özdeşim gücü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak Bangladeş’le ilgili bulgulara bakıldığında ödül gücü ile uzmanlık ve özdeşim gücü, yasal güçle uzmanlık gücü, uzmanlık gücüyle özdeşim gücü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Meydan ve Polat’ın (2010) ise yapmış oldukları iki aşamalı çalışmada önce atasözleri içerik analizine tabi tutulmuş sonrasında ise Türkiye’de orta kademe yöneticiler üzerine görgül bir araştırma yapmışlardır. Atasözleriyle yapılan içerik analizi sonrasında meşru güç ve uzmanlık gücünün ön plana çıktığını, benzeşim ve ödüllendirme gücünün görece geri planda kaldığını, zorlayıcı güce ise çok az değinilmiş olduğunu bulgulamışlardır. Çalışmanın ikinci kısmında, orta kademe çalışanların yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücü algı düzeylerinin ortalama güç algı değerinin anlamlı olarak üzerinde olduğu bulunmuştur. Kültürel olarak her iki çalışmada da yasal gücün öne çıktığı görülmüştür.

Genel anlamda, bazen pozitif yönlü bazen negatif yönlü olsa da, güç kaynakları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir güç kaynağının güçlü/zayıf olması zamanla başka bir güç kaynağının güçlenmesine/zayıflamasına sebep olabilmektedir. Örneğin ödül gücü yüksek birinin zamanla ceza gücünü kullanımı azalacaktır. Aynı şekilde ödül gücü kendine sempati beslenmesini sağlayarak özdeşim gücünü artırabilecektir. Yine uzmanlık gücü zamanla özdeşim gücünü artırabilecektir.

1.1.3. Güce Karşı Tepkiler

Güce karşı genellikle mutabakat, itaat etme ve direnme olmak üzere üç tepkiden söz edilmektedir. Mutabakat failin görüşünün hedef tarafından paylaşılmasını ve istekli bir şekilde talimatlarının uygulandığı durumları ifade eder. Uzmanlık ve özdeşim gücü hedef tarafından mutabakat ile sonuçlanır. İtaat ise hedefin isteksiz olmasına ve verilen talimatlara katılmamasına rağmen kurallara uyması ve talimatları yerine getirmesi durumunu ifade eder. Yasal güç ve ödül gücü itaat ile sonuçlanır. Son olarak direnç ise hedefin kasıtlı olarak talimatlardan kaçınması ve kurallara itaatsizlik etmeye çalışması

durumunu ifade eder. Zorlayıcı güç genellikle direnme ile sonuçlanır (Yukl ve Taber 1983'den Akt. Daft, 1991: 373; Newstrom ve David, 1997: 328).

Griffin ve Moorhead (2013: 382) *Organizational Behavior: Managing People and Organization* adlı eserlerinde French ve Raven tarafından yapılan güç kaynağı sınıflamasını mutabakat, itaat etme ve direnç açısından değerlendirmişlerdir. Dorwin P. Cartwright (1959)'ın editörlüğünü yaptığı *Studies in Social Power* adlı eserden esinlenerek Griffin ve Moorhead'in oluşturduğu güç kaynakları ve bunlara verilen tepkiler sınıflaması Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Güç Kaynaklarının Kullanımı ve Verilen Tepkiler

Güç Kaynakları	Tepkiler		
	Mutabakat	İtaat	Direnme
Özdeşim Gücü	Büyük ihtimalle	Olabilir	Olabilir
Uzmanlık Gücü	Büyük ihtimalle	Olabilir	Olabilir
Yasal Güç	Olabilir	Büyük ihtimalle	Olabilir
Ödül Gücü	Olabilir	Büyük ihtimalle	Olabilir
Zorlayıcı Güç	Kesinlikle olmaz	Olabilir	Büyük ihtimalle

Kaynak: Griffin ve Moorhead, 2013: 382.

Tablo 1.1'den de anlaşılacağı gibi hedef tarafından özdeşim gücü ve uzmanlık gücü büyük ihtimalle mutabakatla karşılanacaktır. Yasal güç ile ödül gücünün mutabakatla karşılanması ihtimali olsa da zorlayıcı güç kesinlikle mutabakatla karşılaşmayacaktır. İtaat açısından bakıldığında ise yasal güç ve ödül gücünün büyük ihtimalle itaatle sonuçlanması beklenirken; özdeşim, uzmanlık ve zorlayıcı gücün itaatle sonuçlanması ihtimal dâhilindedir, olmama ihtimali de vardır. Zorlayıcı güç büyük ihtimalle dirençle karşılaşacaktır. Diğer dört güç kaynağının ise dirençle karşılaşma ihtimalinin olduğu gibi karşılaşmama ihtimali de vardır.

Buraya kadar olan kısımda güç kavramsal olarak incelenmiş, diğer kavramlarla olan ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca literatürdeki güç kaynaklarına

değnilerek birbirleriyle olan ilişkileri ve güce karşı verilen tepkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan incelemede güç kaynaklarının çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Fakat sınıflandırmalar incelendiğinde birçoğunun aynı duruma farklı açılardan bakmakla yapılmış sınıflamalar olduğu, bazı sınıflandırmaların diğerlerinden tamamen farklı olduğu görülmektedir. Her ne kadar çok sayıda sınıflama yapılsa da bu durum başka güç kaynaklarının belirlenemeyeceği anlamına gelmemektedir. Çünkü yapılan sınıflandırmalar kendi içerisinde tekrar sınıflandırmaya tabi tutulsa baz alınan kategori türüne göre farklılıklar arz ettiği görülecektir. Bunun yanında literatüre bakıldığında gerek kavramsallaştırma açısından gerekse gücün kaynakları açısından informal güç kavramına çok fazla değinilmediği görülecektir. Bu minvalde informal gücün de incelenmesi güç konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için önem arz etmektedir. Çünkü deruni bilgilerin derinlemesine incelemenin neticesinde elde edileceği düşünülmektedir.

1.2. KAVRAMSAL OLARAK İNFORMAL GÜÇ

Varlığını inkâr edemeyeceğimiz güç ilişkilerinin süreklilik arz eden bir durum olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Canlıların doğasında var olan egemenlik, üstünlük kurma, itaat ettirme, fikirlerini kabul ettirme ve yönlendirme duygusu güç ilişkilerini ortaya çıkarmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında da güç ilişkileri kaçınılmaz bir durumdur. Derinlemesine göz atıldığında pratikte bu ilişkilerin çeşitli şekillerde tezahür ettiği görülmektedir. Kimi zaman bir amirin yasal gücünü kullanarak bir şeyleri yaptırmasında ortaya çıkabildiği gibi bazen de kişisel bağlantılarını kullanarak bir iş yaptırmasında tezahür edebilmektedir. Ya da bazen tehdit ve zorlama potansiyelinde hayat bulabildiği gibi bazen de karizmanın kullanılmasında kendini gerçekleştirebilmektedir. Diğer alanlardaki güç ilişkileri örgütlerde güç olgusuna dönüşmektedir. Çünkü örgütlerin hayatiyetine devam edebilmesi yöneticinin güç ilişkilerini nasıl yönettiğine bağlıdır.

İnsanlar arası etkileşimde ne şekilde olursa olsun sürekli bir güç ilişkisi mevcuttur. İlk bakışta bu ilişkilerin resmi yapılardan kaynaklanan formal (biçimsel, resmi) ilişkiler olduğu düşünülecektir. Fakat olaylara daha üst pencereden bakıldığında aslında ilişkilerin informalite kavramının üzerine bina edildiği görülecektir. Çünkü formal ile informal, insanın bedeni ve ruhu gibidir. Beden somuttur, duyu organları aracılığıyla varlığına şahit olunabilir, görülür, hissedilir. Ancak ruh ise soyuttur, duyu organlarıyla test edilemez sadece varlığı bilinir. İçinden ruhu çıkan cesedin anlamsızlaştığı gibi bilinen olmadan görünen anlamsızlaşır. Bu noktadan hareketle güç konusuna informal açıdan da bakılması zorunluluk teşkil etmektedir. Bu zorunluluktaki etkenlerden birincisi doğadan bir örnekle daha iyi fark edilecektir. Doğanın bir parçası olan kuşlar ele alındığında hepsinin iki kanatlı olduğu görülecektir. Eğer kanadının biri kırıldıysa artık semalarda değildir, uçuş yetisini kaybetmiştir. O yüzden; tıpkı tek kanadı olmayan kuşun uçamayacağı gibi tek tarafı bilinen güç kavramının da tam manasıyla anlaşılamayacağı düşünülmektedir. Güç kavramına informal açıdan bakılmasındaki zorunluluklardan ikincisi ise literatürün gücün informal yönünü ihmal etmiş olmasıdır. Tüm bu sebeplerden dolayı bu bölümde gücün informal (biçimsel olmayan, doğal) kısmı ele alınacaktır.

1.2.1. İnfomalite

Örgütler formal olarak tanımlanan pozisyonlar ve informal davranışların toplamından oluşan (Brass, 1984: 519) kurumlar olması sebebiyle formal ve informal yapılardan oluşmaktadır. Bünyesinde barındırdığı ikili yapı örgütleri karmaşık ilişkilerin yaşandığı kurumlara dönüştürmektedir. Örgütlerin başarısı ise bu karmaşık ilişkilerin iyi bir şekilde dizayn edilerek, doğru kanalize edilmesi ve örgütün amaçları bağlamında yönetilmesine bağlıdır. İlişkilerin çözülmesi ve bu ilişkilerden neşet edecek sonuçların örgütün yararına olacak şekilde yönetilebilmesi ise buzdağının görünmeyen yüzünün yani örgütlerdeki informalitenin tam anlamıyla anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda örgüt yapılarının incelenmesi de önem arz etmektedir.

Erdem ve diğerleri (2017: 5) örgütlerde formal ve informal yapı ile ilgili yapmış oldukları tanımlamada *formaliteyi*; daha önceden kazanılmış (tecrübe ya da öğrenme yoluyla) bilgiler sayesinde herhangi bir organizasyonda rasyonalite süzgecinden geçirilerek düzenlenmiş ve yazılı hale gelmiş kurallar, prosedürler, tavır ve davranışlar olarak tanımlarken bu kural, prosedür, tavır ve davranışların hakim olduğu örgüt yapılarının da *formal yapıyı* oluşturduğunu belirtmişlerdir. İnfomalite ise çoğu zaman kendiliğinden oluşan, insan olmanın sonucu olarak gelişen sevgi, nefret, gibi duyguların hâkim olduğu; düzenlenmemiş, yazılı hale gelmemiş ve daha çok derinliğe sahip olduğundan dolayı kolayca fark edilemeyen işleyiş, tavır ve davranış biçimleridir. İnfomal yapı bu tavır ve davranışları bünyesinde barındıran, formal yapıdan kaynaklanan boşlukları dolduran örtük örgütlenmeler şeklinde tanımlanmıştır. Erdem ve diğerleri düzenlenmemiş olduğunu ifade etseler de informal tavır ve davranışların da bir kısmı informal grupların kendi aralarındaki söz birlikleri ile düzenlenmiş ve sözlü kurallara bağlanmış olabilir. Hatta informal yapıların içerisinde formal yapılar, formal yapıların içerisinde de informal yapıların mevcut olduğu düşünülebilir.

Yücel ve Erkut (2003: 50) informal yapıları bilinçli bir tasarım söz konusu olmadan, kendiliğinden ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği, önceden ön görülemeyen, çalışanların birbirleriyle ilişkisinden doğan yapılar şeklinde tanımlayarak inanç, fikirler, his ve kültür gibi olguların bu yapının altında değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Gürol ve Turhan (2005: 86) ise informal yapıları informal gruplar, iş harici ilişkiler gibi kendiliğinden oluşan ve örgütün doğal yönüne işaret eden yapılar şeklinde ifade

etmektedir. Örgütteki informal yapı, anlayışı ve yapı içerisindeki ilişkilerin ahenkleştirilmesini gerektirir. Durukan (2003: 284) örgütteki formal yapının hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde sürdürülebileceğini, informal yapıların ise grup davranışlarının çözümlenmesi, bireylerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve güdüleme gibi yöntemlerle yönetilebileceğini ifade etmektedir. İki yapı (formal ve informal) yönetsel açıdan değerlendirildiğinde ise canlılığı/dinamizmi sağlayan tarafın informal yapılar olduğu vurgulanmaktadır.

Formal ve informal birbirinin tamamlayıcısı şeklinde tasavvur edilebilecek iki kavramdır. Yani biri olmadan diğeri hep eksik kalacaktır. Bu noktada Erdem ve diğelerinin formal ve informal ilişkisini anlatmak için kullandıkları *tohum-bitki* metaforu kavramlar arasındaki bağ sarmalını açıklayıcı olacaktır. Ağaç ya da bitkinin toprağın yüzeyinde görülen kısmı her ne kadar formaliteyi simgelese de toprağın altında kalan tohum ya da bitkinin kökü informaliteyi temsil etmektedir. Toprağın altındadır, görünmez ama uygun şartlar oluşunca neşvünema bularak toprak yüzeyine çıkacaktır. Toprak yüzeyine çıkınca ya formal düzen tarafından varlığı kabul edilerek ona göre düzenlemeler yapılacak ya da formal düzen tarafından kesilerek yok edilecektir. Yani esasında bütün formal düzenlerin beslendiği bir informal kökenin olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında herhangi bir şeyin informallığı kuluçka dönemi olarak düşünülebilir (Erdem vd., 2017: 5). Hatta bir adım sonrası düşünüldüğünde ağaçtaki meyve olgunlaşıp yere düşecek ve tohumu toprağa karışarak yeniden neşvünema bulacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, aslında formalite ve informalite kavramları birbirinin karşısı değil bilakis birbirlerini besleyen iki kavram olarak ele alınabilirler.

O halde örgütlerde informalite; örgütün hiyerarşik yapısındaki kurallardan bağımsız olarak doğal/kendiliğinden gelişen fakat yönetilebilme becerisine bağlı olarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlama ya da örgütü alaşağı ederek yok olmasına sebep olma potansiyeline sahip olan; tanımlanmamış, yazılı hale getirilmemiş, insan olmanın gereği olan ihtiyaçlardan ortaya çıkan ilişkiler ağı ya da tavır ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilecektir. Örgüt içerisinde informalite; informal gruplar, informal yapılar, informal iletişim, informal ilişkiler, informal güç arayışı, informal güç gibi çeşitli şekillerde tezahür edebilen bir olgu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada

ise informal gruplar, informal iletişim, informal ilişkiler ya da informal yapıların doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği informal güç konusu ele alınacaktır.

Güç ilişkilerine bakmak kimin kimi etkilediği ya da etkileme yeteneği olduğu açısından önem arz etmektedir. Güç ilişkilerinin formal mı yoksa informal mi olduğu güç ilişkilerine farklı bir bakış sunmaktadır. Güç bazen hiyerarşik pozisyondan gelebildiği gibi bazen de uzmanlıktan veya hayranlık uyandıran niteliklerden gelebilir (Daft, 2008: 379). Diğer taraftan değer, duygu, kişisel bağlantı ya da referans gibi kişinin kendi bireysel çabaları vasıtasıyla ya da örgüt hiyerarşisindeki pozisyonu dışındaki konumundan da gelebilmektedir.

1.2.2. İnfomal Güç

Örgütlerde informal gücün varlığı herkesçe bilinen fakat bilimsel anlamda üzerinde çok fazla durulmayan bir konudur (Yılmaz vd., 2017: 64). Güç soyut ve dinamik bir kavram olması hasebiyle üzerinde çalışma yapılması zorken bir adım daha ilerisine gidilerek konu informal güce getirildiğinde literatürdeki boşluğun sebebi daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü güç kavramı tek başına bu zorluğa haizken özünde; görünmeyen, olayların iç yüzünü, arka planını, ana nedenini barındıran informal kavramıyla birleştiğinde üzerinde fikir beyan ederek anlam birliğine varabilmek informal güç için oldukça zordur. Fakat her ne kadar meşakkatli olsa da bu zorluğu göze alıp informal güçle ilgili tanımlama girişiminde bulunan yazarlar da yok değildir. Literatür incelendiğinde bazı kaynaklarda informal gücün tanımlarının yapıldığı görülmektedir.

Labun (2012: 30) informal gücü; “bireyin kendisinin ve diğerlerinin gücünün zihinsel temsidir” şeklinde tanımlamaktadır. Tanım geniş anlamda düşünüldüğünde informal gücü tanımlıyormuş hissi uyandırır da dikkat edildiğinde daha çok bir tanımlama denemesi olduğu görülecektir. Çünkü içinde informaliteyi çağrıştıracak ya da ifade edecek kavramların olmamasının yanında daha çok “güç potansiyel etkidir” tanımını çağrıştırmaktadır. Esasında potansiyel olan zaten algısaldir yani karşı tarafın zihnindeki izlenimdir. George ve Jones (2011: 374-376) ise güç kaynaklarındaki *pozisyon gücü* ve *kişisel güç* ayrımından etkilenererek informal gücü, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklı güç olarak ifade etmektedir. George ve Jones’ın tanımı

informal güce daha yaklaşmıştır. Özellikle kişinin hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanan (formal) gücünü öteleyip bireyin kişisel özelliklerine vurgu yaparak özdeşim gücünü çağrıştırmıştır. Yani French ve Raven'in güç kaynaklarına yönelik yapmış oldukları sınıflama baz alınarak yapılmış bir tanımlama izlenimi uyandırır da bir yönüyle informal güce değinmiştir. Finkelstein ve D'Avani (1994: 1086) informal gücü, “resmi pozisyona doğrudan bağlı olmayan kaynaklardan gelen güç” şeklindeki tanımlamalarıyla informal gücü George ve Jones gibi pozisyon (hiyerarşik) temelinde değerlendirmişlerdir. Benzer bir tanımla Thompson (2014: 26) informal gücü kişideki formal güç hiyerarşilerinin dışındaki faktörlere dayanan güç olarak; Peiró ve Meliá (2003: 17) ise kişisel yetkinliklere, geçmişe ve tecrübelerle dayalı kişisel nitelikler olarak ifade ederek bir nevi yukarıdaki tanımlamayı pekiştirmişlerdir.

Hulasa; literatürde informal güç daha çok pozisyon gücü temelinde ele alınarak kişinin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumundan kaynaklanmayarak bizzat kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç olarak ele alınmıştır. Literatürde yapılan tanımlamalar ve gerçek yaşamda gözlenen güç ilişkileri dikkate alınarak bir informal güç tanımlama denemesi yapıldığında informal güç; daha çok kişinin hiyerarşideki pozisyonu (yetki) dışındaki kişisel özellikleri, ilişkileri, iletişimi, norm ve değerleri gibi içsel ve dışsal motivasyondan kaynaklanan, ast üst ilişkilerinin genellikle göz ardı edildiği, diğer bireyleri etkileyebilme, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmek için diğerlerinin davranışlarını manipüle edebilme ya da yönlendirip yönetebilme yeteneği şeklinde tanımlanabilecektir. Yani A'nın hiyerarşik pozisyonundan bağımsız olarak B'yi etkileyebilme kapasitesidir.

Yukarıdaki tanımda ast üst ilişkilerinin göz ardı edilmesi vurgusu önemlidir. Çünkü hiyerarşide daha çok üstler astlarını yönlendirme (emir-komuta) potansiyeline sahiptir. Fakat esasında astların da formal olarak sahip olmadığı ancak gerçekte sahip olduğu informal güçleri vardır. Can ve Çelikten (2000: 285) *“alt düzey personelin kendisine formal olarak verilmeyen ancak kullanılan yetkilerden ya da gerçekleştirilen bir takım eylemlerden dolayı görünmeyen güçleri vardır. Bu güçlerin kaynağı informaldır. Örneğin özlük işlerinde çalışan bir kişinin personel için önemli işleri yürütmelerinden dolayı informal güçleri vardır. Bir belgenin dosyaya geç koyulması ya da erken koyulması, bir soruşturma sürecinin yavaş işletilmesi gibi informal güç*

kaynaklarına sahiptir” şeklindeki ifadeleriyle özlük işlerindeki kişilerin kendilerine yasal olarak tanınan süre içerisinde, personelin işlerinin hızlı ya da yavaş halledilmesi tutumunun özlük işlerindeki personele informal güç sağlayacağını vurgulamaktadırlar. Yine Bateman ve Zeithaml (1990: 485) organizasyondaki herhangi bir kişinin rütbesine bakılmaksızın güce sahip olabileceğini iddia ederek, organizasyonda en alt kademede (rütbede) bulunan bir kişinin otoriteyle ilgili yasal herhangi bir güce sahip olmadığı halde aynı kişinin özel bir yeteneği ya da uzmanlığı sayesinde organizasyonda güce sahip olabileceğini belirtmektedirler. Yani aslında otoriteden bağımsız ortaya çıkan informal gücü ima etmektedirler. Binaenaleyh kişinin yaptığı işi yapabilen nadir sayıda insan varsa ya da o işin öğrenilmesi zorlu süreçler gerektiriyorsa kişi informal güce sahiptir denilebilir. Can ve Çelikten (2000: 285) bu durumu eğer yapılan iş kolayca öğrenilebilecek bir iş olarak algılanmıyorsa bu durum kişiye informal güç kazandırır şeklinde ifade etmektedirler.

Örgüt içerisindeki hiyerarşi açısından bakıldığında yatay yapılarla informal güç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu (Norbom, 2009: 78) görülecektir. Bu bağlamda formal güç kullanımında mümkün olmasa da informal güç kullanımında astlar üstlerini etkileyebilecektir. Yani üstleri üzerinde informal güç sahibi olabilecektir. Fakat durum her ne kadar böyle olsa da ast-üst ile kıyaslandığında akranların birbirleri üzerinde daha fazla informal güce sahip olacağı yorumu yapılabilecektir.

Karmaşık ilişkilerin yaşandığı örgütlerde informal güç kendini daha fazla gösterecektir. Bu açıdan hastaneler göz önüne alındığında; matriks yapıda olmaları hasebiyle karmaşık ilişkilerin en çok yaşandığı yerlerden biri olma özelliğine sahiptir. Barkema ve Pennings’in ifadesinden hareketle bu ortamlarda informal güç ilişkilerinin daha fazla görüldüğü yorumu yapılabilecektir. Çünkü Barkema ve Pennings (1998: 982) stratejik olarak karmaşık durumlar/koşulların informal güç gerektireceğini ifade etmektedirler.

Informal güç başkalarını etkileme potansiyeli olarak kullanılabildiği gibi, bazı durumlarda makam mevki elde edebilmek için de informal güce başvurulabilmektedir. Yani sürekli etrafına hâkim olma dürtüsüyle hareket eden insan formal olarak elde edemediği makam ve mevkileri informal kaynaklardan beslenerek elde edebilmek için, isteğini elde ettikten sonra da gerek o pozisyonu koruyabilmek için, gerekse yeni

pozisyonlar elde edebilmek için sürekli bir güç arayışı içerisine girmektedir. Bu arayış da genellikle formal kanallardan (sınav, terfi vb.) değil informal kanallardan (yaranma, koalisyon, mensubiyet) sürdürülmektedir. Özetle insanlarda sürekli bir güç arayışı hâkimdir ve genellikle bu güç arayışı informal güç arayışı şeklinde kendini göstermektedir.

1.2.3. İnfomal Güç Arayışı

Hofstede'in kültür boyutlarında ifade ettiği gibi insanlar, korkuyu anımsatmasından dolayı belirsizlikten kaçınmak isterler (Hofstede, 2001: 146). Bundan dolayı da bir gücün arkasına sığınarak bu korkudan kurtulmanın yolunu ararlar. Yine insanlar yönetme duygusunun ağır basmasından dolayı güçlü taraf olmayı, yönetilen taraf olmamayı tercih eder. Bu yüzden de fitri bir özellik olarak ortaya çıkan güç arayışı, bazen bireylerin formal güçlerinin yeterli olmadığı, bazen de güçlerini daha da artırmak istedikleri durumlarda ya da gücü elde etme safhalarında informal güç arayışına yönelmelerini de beraberinde getirebilmektedir.

Örgütsel davranış kaynaklarında ifade edilen politik davranışlar aslında bir organizasyondaki güç elde etme taktiklerini (Eren, 2015: 394) yani bir nevi informal güç arayışını ifade etmektedir. Mitzberg (1983: 5) politikayı gücün alt kümesi ve bu alt kümeyi informal güç olarak gördüğünü belirtmektedir. Güney'e (2011: 253) göre politik davranış; kişilerin örgütsel yapı içerisindeki resmi rollerinin gerektirmediği fakat örgüt içerisindeki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen ya da etkilemeye çalışan tutum ve davranışlardır. Farrell ve Petersen (1982: 405) ise örgütlerdeki politik davranış; kişinin örgütsel rolünün bir parçası olmadığı halde örgüt içerisindeki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkilemeye yönelik faaliyetler olarak tanımlamaktadır.

Özetle, politik davranışlar kişinin güç elde edebilmek ya da var olan gücünü artırabilmek için başvurduğu çeşitli tavır ve davranışları ifade etmektedir. Bu tavır ve davranışlar yasal dayanaklarla değil de kişinin çeşitli özelliklerini kullanarak geliştirdiği taktikleri ifade ediyorsa informal güçten söz ediliyor demektir. Güney (2011: 253) gizlilik, gizlilik ihlali, dürüst davranmama ve kandırma gibi davranışları bünyesinde barındıran politik davranışların genellikle insanların statülerini yükseltebilmek için güç arayışına girmeleri ile ortaya çıkacağını dile getirmektedir. Robbins ve Judge (2011:

424) bu politik davranışları karar vericilerden önemli malumatların saklanması, koalisyon kurma, fısıltı gazetesi, dedikodu, gizli bilgilerin medyaya sızdırılması, karşılıklı faydaya dayalı olarak sosyal alışveriş (bilgi, malumat, vb.) ve lobi faaliyetleri olarak sıralamıştır.

Eren'in (2015: 394) *Yönetim ve Organizasyon* isimli kitabında yer verdiği DuBrin'e göre yöneticilerin güç artırmada başvurabilecekleri politikalar örgütte diğer çalışanlar için de düşünülebilir. Bu minvalde DuBrin'in görüşleri sadece yöneticiler açısından değil ast, üst ve iş arkadaşları açısından düşünülerek revize edildiğinde güç mücadelelerinde kullanılan taktiklerin bazılarına değinilmiş olacaktır. Bu taktikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Daha güçlü kişiler ile dostluk ve iş ilişkileri kurma sayesinde netvörkünü genişletmek,
- Farklı görüşlere sahip kişilerin görüşlerini benimseyerek yandaş toplama,
- Gizli ve önemli bilgileri elinde tutarak ikame edilemezliğini artırma,
- Başkalarına yardım ederek karşılıklılık ilkesi gereği onlardan da yardım beklediğini ima ederek onları minnet altında bırakma,
- Kontrollü bir şekilde durumun kötüye gitmesine müsaade ederek, sonra durumu düzelterek üstlerinin gözüne girme.

Hirschman'ın 1970 yılında ele aldığı örgüt içi politik davranışlardan sayılan ses Kolarska ve Aldrich (1980: 44) tarafından “örgüt içerisindeki bireylerin doğrudan ya da dolaylı olarak, örgüt içinden ya da dışarıdan yetkililere memnuniyetsizliklerini ifade eden kişiler” şeklinde tanımlanarak ikiye ayrılmıştır. Doğrudan ses mağduriyetin kurum içerisindeki bir yetkiliye iletilmesi, dolaylı ses ise mağduriyetin örgüt dışından bir otoriteye iletilmesi durumudur. Bu durum informal güç açısından düşünüldüğünde, bireyler üstlerini daha üste ya da dışarıdan otoritelere şikayet etme tehdidiyle örgüt içerisinde informal güç elde edebileceklerdir.

Farrell ve Petersen (1982: 405-407) politik davranışları içsel-dışsal, dikey-yatay ve yasal-yasal olmayan şeklinde üçlü bir ayrıma tabi tutmuşlardır. Bilgi uçurma, dava açma, medyaya bilgi sızdırma, örgüt dışındaki bireylerle ittifak kurma gibi davranışlar içsel-dışsal politik davranışları; komuta zincirini atlama, bir üste şikâyetle bulunma

(meslektaşı hakkında), üste övgü, usta-çırak ilişkisi dikey politik davranışları; emsallerle koalisyon kurma, emsallere yardımda bulunma gibi davranışlar ise yatay politik davranışlar içerir. Büyük örgütlerde orta düzey yöneticiler dikey politik davranışlar uygulama eğilimindedir. Yasal politik davranışlar görüşme, üstlerden destek arama ve koalisyon oluşturma gibi içerisinde kötülük barındırmayan meşru süreçleri tanımlarken, kaybedecek çok az şeyi olan insanların uyguladığı tehdit ve benzeri davranışlar yasal olmayan politik davranışlar olarak belirtilmektedir. Bunların haricinde kişinin yağcılık veya dalkavukluk yaparak karşı tarafın sevgisini kazanma çabası, güç sahibinin sürekli gözü önünde bulunarak iş yapıyor gibi görünmesi, baskı ve tehdit de informal güç arayışı olarak nitelendirilebilir.

Tablo 1.2’de Farrell ve Petersen (1982: 407) tarafında geliştirilen politik davranış tipolojisi görülmektedir.

Tablo 1.2. Örgütlerde Politik Davranışların Tipolojisi

MEŞRU (LEGITIMATE)			YASAL OLMAYAN (ILLEGITIMATE)		
DİKEY		YATAY	DİKEY		YATAY
İÇSEL	*Doğrudan ses *Amire şikâyet *Komuta zincirini atlama *Engelleme politikaları	*Koalisyon oluşturmak *Karşılıklık; iyiliğe iyilikle karşılık verme *Misilleme	İÇSEL	*Sabotaj *Sembolik protestolar *İşyanlar *Ayaklanmalar	*Tehdit
DIŞSAL	*Dava Açma	*Başka organizasyonlardaki meslektaşlarıyla konuşma *Diğer organizasyondakilerle informal ilişkiler kurma	DIŞSAL	*Bilgi uçurma	*Örgütsel ikilik *Başka bir organizasyona gidince ilk organizasyona sadakatsizlik

Kaynak: Farrell ve Petersen, 1982: 407.

Tablo 1.2 incelendiğinde politik davranışların (informal güç arayışı) çeşitli kaynaklardan beslenerek sergilenebileceği çıkarımı yapılabilecektir. Çünkü gerçekleştirilen her davranışın sırtını yasladığı bir kaynağı olması zorunluluktur. Informal güç arayışı da çeşitli informal güç kaynaklarına dayanarak gerçekleştirilmektedir.

1.2.4. İnfomal Güç Kaynakları

Daha önce güç kaynaklarının çeşitli sınıflamalarına (Robbins ve Judge, 2011; Mintzberg, 1983; Etzioni, 1975; French ve Raven 1959) değinilmiştir. Fakat güç kaynakları farklı şekillerde sınıflansa da formal-informal temelinde bir sınıflamadan bahsedilmemiştir. Literatür incelendiğinde de güç kaynaklarını formal-informal çerçevesinde ele alan çok sınırlı sayıda çalışma (Barkema ve Pennings 1998; Labun, 2012; Greve ve Mitsunashi, 2007; Peiró ve Meliá, 2003) olduğu görülmektedir. Örgüt içerisindeki informal güç ilişkilerine dayanak oluşturan informal güç kaynaklarının göz ardı edilmesi literatürde bir boşluk oluşturmıştır. Örgüt içi ilişkilerde formal güçten daha etkili olduğu düşünülen informal gücün araştırılarak bu boşluğun giderilmeye çalışılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Literatür incelendiğinde Labun'un (2012: 12-14) informal güç öncüllerini (kaynaklarını) organizasyondaki pozisyon, yakın kişisel bağlar, güven verme, itibar olarak ifade ettiği görülmektedir. Barkema ve Pennings (1998: 985) ise bilgi ve malumatın önemli informal güç kaynaklarından olduğunu ve yöneticinin bu güç kaynaklarını kontrol edebilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Greve ve Mitsunashi'ye (2007: 1201) göre ise sosyal sermaye yöneticinin informal güç kaynağını oluşturmaktadır. Meliá ve Peiró (1984) French ve Raven'in beşli taksonomisini temel alarak yaptığı sınıflamada ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücü formal güç; uzmanlık ve benzeşim gücünü ise informal güç olarak ele almıştır (Akt. Peiró ve Meliá, 2003: 17). Thompson (2014: 141) yükseköğretim kurumlarında yapmış olduğu çalışmanın sonucunda informal güç kaynaklarının zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, beceri gücü, malumat gücü, üretim gücü, özdeşim gücü ve kaynak gücü temalarından oluştuğu sonucuna varmıştır. Katılımcılar tarafından tanımlanan en önemli informal güç kaynakları üretkenlik, malumat ve kaynak gücüdür. Milligan (2012) özellikle French ve Raven'in sınıflamasını dikkate alarak informal güç kaynaklarının uzmanlık gücü, ödül gücü, kişisel güç ve malumat gücü olduğunu ifade etmiştir. Literatürde rastlanmasa da mensubiyet (aynı değerleri paylaşma), netvörk (sosyal ağ), kronizm, ahlâkî tutum ve davranışlar informal gücün kaynakları arasında sayılabilir. Bu güç kaynakları ileride kısaca açıklanacaktır.

1.2.4.1. Organizasyondaki Pozisyon

Kişinin hiyerarşik pozisyonundan bağımsız olarak kaynaklara yakınlık, bilgi akışındaki merkezilik gibi faktörlere bağlı olarak bulunduğu pozisyonu informal güç kaynağını oluşturur. Örneğin güç kaynağına (yönetici, uzman vb.) yakın bir odada ya da yöneticinin gidiş geliş güzergâhında olan bir alt düzey çalışanın herhangi bir sorun ya da isteğini yöneticisine iletme ihtimali daha fazladır. Yine bir organizasyondaki bilgi akışının merkezinde olmak informal güç kaynağını oluşturacaktır. A kişisi ile C kişisi arasındaki iletişimi sağlayabilmek için mutlaka uğranması gereken B kişisi olmak, A ve C kişisi üzerinde informal güce sahip olmak anlamına gelmektedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta B kişisine uğranmak zorunda olunması hiyerarşideki pozisyonundan dolayı olmamalıdır. Aksi halde güç formal güce dönüşecektir. Labun (2012: 8) merkezilik ve yakınlık durumunu klasikleşmiş sekreter örneğiyle ifade etmektedir. Yönetici ile görüşmek istediğinizde, eğer sekreteri ile aranızın bozuk olduğu düşünülürse, sekreter görüşme talebinizi randevu sıralamasında en altlara koyacak hatta bazen araya bile kaynatabilecektir. Tersi bir durumda (sekreterle ilişkileriniz güçlü ise) hemen görüştürölme imkânı bile bulunabilecektir. Örnekte de görüldüğü gibi hiyerarşik pozisyon açısından bakıldığında önemli bir güç kaynağını elinde bulundurmeyen yönetici sekreteri formal güce (yöneticiye) yakınlığı ve güç kaynağıyla iletişimdeki merkeziliği sebebiyle ciddi bir informal güce sahiptir.

1.2.4.2. Yakın Kişisel Bağlar

Yöneticilerin etkili olabilmesi için formal ve informal durumlarda işin iç yüzünü bilmeleri bir zorunluluktur (Kanter, 1979). Zaten insan sosyal bir varlık olması hasebiyle sürekli bilmek ister. Çünkü bilinmezlik tehlike, tehdit, vesvese demektir. Bilme ihtiyacıyla birlikte çevredekileri daha iyi tanıyabilmek için onlarla yakın ilişki kurulur. İşte bu kurulan yakın ilişkiler sonucu kişiler birbirlerinin isteklerini yerine getirmeyi kendileri için borç sayarlar. Bireyin güven, sadakat, dostluk gibi nedenlerle yakın bağlar kurduğu kişilerle arasındaki ilişkiler yakın bağ kurmayanlara göre daha fazladır. Bu ilişkiler sayesinde insanlar birbirini daha fazla tanıyarak birbirlerine olan güvenleri daha da artmaktadır. Artan güvenin etkisiyle kurulan yakın ilişkiler farklı açılardan informal güç kaynağı teşkil edebilecektir. Örneğin, yakın ilişkilere güvenerek insanlar birbirleri hakkında önemli ve kritik bilgilere sahip olabilecektir. Bilginin

informal güç olduğu düşünüldüğünde bilgiye sahip olanların olmayanlara göre daha fazla informal güce sahip olduğu düşünülebilir. Bunun yanında bilgiler şantaj konusu yapılarak bilginin kaynağı olan kişi üzerinde informal güce sahip olunabilir. Diğer açıdan bakıldığında yakın ilişkide bulunan kişiler diğerinin isteklerini kırmayacak derecede *duygusal bağ* ile birbirlerine bağlıdır. Bu sayede de informal güç elde edilebilecektir.

1.2.4.3. Güven

Örgütsel açıdan bakıldığında güvenin faaliyetleri kolaylaştırıcı bir unsur olduğu görülecektir. Yöneticinin çalışanlarına, çalışanların yöneticisine, eşit statüdekilerin birbirlerine olan güveni şeklinde ele alınabilecek güven kavramı örgütlerdeki güç ilişkileri açısından önem arz etmektedir (Ergeneli vd., 2007: 43). İnfomal güç de özünde güveni ima eder. Yani kişinin etrafına verdiği güven duygusu onlar üzerinde informal güç elde etmesini sağlar (Peiró ve Meliá, 2003: 19). Bir astın yöneticisinde oluşturduğu güven duygusu üstüne bazı isteklerini yaptırabilme potansiyelini veya yöneticisinin astında oluşturduğu güven astın işinde daha özverili çalışmasını, örgüte katkısının artmasını beraberinde getirebileceği gibi; hiyerarşiye bağlı yaptırımdan bağımsız olarak üste astlara karşı işlerin kolayca gördürülmesi potansiyelini verecektir. Bu bağlamda güven olgusu informal güç kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2.4.4. İtibar

Hayattaki küçük şeyler bazen büyük sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. İtibar da başarı ile başarısızlık arasındaki farkın çizilmesinde önemli bir etken olması hasebiyle sonuçları etkilemektedir. O yüzden itibar güçtür (Komisarjevsky, 2012). Çünkü örgüt içerisinde kişisel itibar zaman içerisinde işlerin düzgün şekilde yerine getirilmesi ve başkalarına yardım edilmesi ile kazanılabilecek bir durumdur (Zinko vd., 2012: 157). Yani itibar kişinin başkalarının zihninde kendisi ile ilgili oluşturduğu algısal bir kimliktir ve bu algısal kimlik gelecekle ilgili belirsizlikleri azaltır (Zinko vd., 2007: 165). Kişinin kendi kişisel çabaları sonucunda oluşturduğu bir algı olması nedeniyle bireye sağladığı güç informal güç olarak değerlendirilebilecektir. Çünkü formal-informal güç ayrımında kriter gücün organizasyondaki pozisyonundan kaynaklanıp kaynaklanmadığıdır. Bu bağlamda itibar da bir informal güç kaynağı olarak ele alınabilecektir.

Diğer taraftan bakıldığında güven itibarın en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Karatepe'ye (2008: 84) göre “*itibar güvenilir olmaktır.*” Güven ise kişilere güç kazandırır. Dolayısıyla güven itibara kaynaklık ederken itibar da informal gücün en önemli kaynaklarından birini oluşturmaktadır. İtibardan beslenen informal gücün devamlılığının sağlanabilmesi için itibarın kaybedilmemesi, bu bağlamda güven duygusunun sürekli olarak muhafaza edilmesi gerekmektedir.

1.2.4.5. Aynı Değerleri Paylaşma

Aynı değerleri paylaşma; ideolojik görüş, hemşehri olma, etnosentrik tavır, cinsiyet, ırk ve benzeri açılardan aynı görüşe sahip olmayı ifade etmektedir. Yani Ferdinand Tönnies'in ifadesiyle *cemaat* oluşturmaktır. İlk defa cemaat (Gemeinschaft) kavramını ortaya koyan Ferdinand Tönnies, cemaati, insan isteklerinin tam bir birlik hali olarak ifade etmektedir. Bu birlik/aynılık insanlar farklı yerlere dağılsa da devam eder. Fakat aynı değerleri paylaşma (mensubiyet) kişiler arasındaki ilişkilere bağlı olarak çeşitli formlar almaktadır (Tönnies, 2001: 22). Aynı şehirden olma (hemşehri), aynı ideolojik görüşten olma, dini anlamda aynı cemaatten olma ya da aynı ırk ya da cinsiyetten olma şeklinde sayabileceğimiz ve genel olarak -gıl, -gil, -cı, -ci, -cü gibi eklerle ifade edilen mensubiyet informal güç kaynakları arasında sayılabilecektir. Çünkü liyakat çerçevesinde olması gereken örgüt içerisinde bir pozisyona getirilme genellikle mensubiyet süzgecinden geçirilerek yapılmaktadır.

Mensubiyetin iki şekilde informal gücün kaynağını oluşturduğu düşünülebilir. Birincisi; aynı görüşe (ideoloji, cemaat, cinsiyet vb.) sahip olan bireyler arasındaki hiyerarşi çeşitli ortamlarda kalkacak hatta hiyerarşi tersine bile dönebilecektir. Örgüt içerisinde formal hiyerarşide yüksek pozisyonlarda olan ve bu sayede diğer kişi üzerinde formal gücü fazla olan bir kişi mensubiyet ilişkilerinin hâkim olduğu ortamlarda formal gücü kalmayarak diğer kişinin informal gücünün etkisi altında kalabilmektedir. Bu durum bir süre sonra öyle bir hal almaktadır ki; kurumsal kararlar kurum içerisindeki yöneticiler tarafından alınıyormuş gibi gösterildiği halde esasında perde arkası kahramanı olan informal güçler tarafından alınmaktadır.

İkincisi ve daha masumane olanı; aynı görüşü paylaşan bireyler informal ortamlarda da birbirleriyle bir araya gelerek yakın ilişkiler kuracaklar, bu sayede de

güven ortamı tesis edebileceklerdir. Güven ve yakın ilişkiler ise informal gücün önemli kaynaklarından. Çünkü kendisine güvenilen kişi hiyerarşik pozisyonda alt seviyelerde olsa bile amirlerini etkileyebilme potansiyeline sahiptir.

1.2.4.6. Akrabalık, Dostluk ve Siyasi Tanıdıklık

Akrabalık, dostluk ya da siyaset erkânından tanıdık kişilerin olması da informal güç kaynaklarından sayılabilecektir. Çünkü akraba olan kişiler birbirine destek çıkacak akrabalık bağları diğer kişinin davranışlarını etkileme potansiyelini de beraberinde getirecektir. Yine dostlar arasında hiyerarşi yok olacak, informal ilişkiler devreye girecektir. Siyasi tanıdıklık açısından bakıldığında, siyaset erbabından tanıdığı olanların diğerleri üzerinde bir güce sahip olduğu görülecektir. Günlük hayatta ya da medyada karşılaşılan “sen benim kim olduğumu biliyor musun?” veya “X bakanının yeğeni isen her işin hallolur” gibi cümleler de siyasi tanıdıklığın nasıl informal güç kaynağı olabileceği konusuna ışık tutmaktadır.

Literatür incelendiğinde bir kimsenin beceri, kabiliyet, eğitim seviyesi gibi özellikleri yerine sadece akrabalık derecelerine bakılarak istihdam edilmesi ya da terfi ettirilmesi durumunun nepotizm (akraba kayırmacılığı) (Özler vd., 2007: 438) olarak ifade edildiği görülecektir. Yani kişinin resmi pozisyonundan kaynaklanmadığı halde sırf akrabalık ilişkilerinden doğan bir informal gücü vardır. Özler ve Büyükarıslan’a (2011: 276) göre ahabap, dost ve arkadaş gibi tanıdıklara tolerans gösterilerek kayırılması favorizm yani eş-dost kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır. Bakıldığında sırf dost, arkadaş vb. olması hasebiyle alınan kararları etkileyebilme potansiyelinin varlığı görülecektir. Yani sadece akraba, eş dost olmak bir informal güç kaynağı olmaktadır.

1.2.4.7. Sosyal İlişkiler (Sosyal Ağ/Netvörk)

Sosyal ilişkilerde merkez konumda olmanın güç elde etme üzerinde önemli derecede etkisi vardır. Freeman (1979) merkeziliğin ölçümlenebilmesi için a) bağlantıların sayısı b) arasındalık ve c) yakınlığa bakılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bağlantı sayısı kişinin doğrudan bağlantılı olduğu diğer kişilerin sayısını ifade eder. Arada olmak ise iki şey arasındaki bağı kurmayı ifade eder ve eğer Ali ile Veli yalnızca Berk vasıtasıyla iletişim sağlayabiliyorsa Berk aradadır, aynı zamanda Ali ile Veli

üzerinde güce sahiptir. Yakınlık ise bir kişinin başka bir kişiye fiziki olarak mesafesini ifade eder. Merkezde olan her zaman çevrede olanlara eşit uzaklıktadır fakat çevrede olanların birbirine uzaklığı daha fazladır.

Örgütsel anlamda düşünüldüğünde netvörk; iş akış ağı, iletişim ağı ve arkadaşlık ağı olmak üzere üç çeşit ağdan oluşmaktadır (Brass, 1984: 519). Ağ perspektifinden güce bakıldığında informal sosyal ilişkiler kişiye güç kazandırır (Liu ve Moskvina, 2016: 2). Örgütsel yapıdan kaynaklanmadığından dolayı bu kazanılan güç de informal güç olarak adlandırılabilir. Mitzberg (1983: 127) de yöneticinin kurduğu iletişim ağı sayesinde elde ettiği bilgilerin informal güç kaynaklarını oluşturacağını belirtmektedir.

Brass ve Burkhart (1993: 462) yapmış oldukları çalışmanın sonucunda güce temel teşkil eden iki tür yapısal pozisyon olduğuna ulaşmışlardır: formal pozisyon yani hiyerarşik seviye, informal pozisyon yani netvörk. Güç, sosyal sistemdeki pozisyonlardan kaynaklanır diyen Brass da bu iki yapısal güç kaynağını formal (hiyerarşik kademe) ve informal (netvörk konumu) olarak belirtmektedir (Brass, 2002: 141). Kanter (1981: 222) ağ (netvörk) ve akran ilişkilerinin önemli güç kaynaklarından olduğunu ifade etmektedir.

Sanal gerçeklikler olarak ifade edilebilen sosyal medya (Feysbuk, Tivitr, LinkedIn vb.) hem gerçek dünyada hem de sanal ortamda birbirimiz üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir (Chaturvedi vd., 2011: 674). Potansiyel etki olarak ifade edilen güç açısından bakıldığında da aslında bilgisayar ve internet temelli ağ bağlantılarından sosyal medyanın önemli bir informal güç aracı olduğu görülecektir. Eskiden üst pozisyonlarda bulunan birine ulaşabilmek belki ayları alırken günümüzde bu süre, sosyal medyadan yapılan bir gündemleme (hashtag) sayesinde, saniyelere bile düşebilmektedir. Bu noktada *Arap Baharı* ya da *15 Temmuz* olaylarında insanların ne kadar hızlı meydanlara toplandığı örnek olarak gösterilebilir.

Yine kişinin sempatik davranışları, uzmanlığı, bilgisi, babacan tavrı gibi çeşitli kişisel özellikleri sayesinde oluşturduğu geniş iletişim ağının bir sonucu olarak oluşturduğu referanslar da informal güç kaynaklarından sayılabilir. Çünkü referanslar diğer tarafın kararlarını etkileyebilme potansiyeline sahip etmenlerdir. Bu yönüyle bakıldığında referanslar da informal güç kaynaklarındandır.

1.2.5. Formal-İnformal Güç İlişkisi

Ortaya çıkan bir durumun formal mı yoksa informal mı olduğunu belirleyecek olan daha çok bağlamdır. Aynı eylem bazı durumlarda formal olabilirken başka bir bağlama geçildiğinde informal olabilecektir. Erdem ve diğerleri (2007: 8) formalite ve informalitenin kesiştiği gri alanların olduğunu ifade ederek bunu piknik örneği ile izah etmişlerdir. Bir yöneticinin herhangi bir örgütsel problemi piknik ortamında tartışmaya açması gri alana örnek gösterilebilir. Piknik ortamında kişi örgüt sınırları içerisinde olmasa da yöneticilik vasfı devam etmektedir ve alınan kararlar resmiyet kazanacaktır. Bu kısım işin formal boyutunu oluşturmaktadır. Mekân açısından bakıldığında ise piknik informal bir ortamdır ve yönetici çalışan ilişkilerinin informal ortamlarda daha esnek olması nedeniyle çalışanlar görüş ve önerilerini daha rahat ifade edebileceklerdir. Bu kısım da işin informal boyutunu oluşturacaktır.

Gücün kaynağı ve kullanımı; kaynak, hedef ve bağlam arasındaki ilişkilere ve bunların bireysel özelliklerine bağlıdır (Cobb, 1984: 485). Özellikle de informal güçte bağlam çok önemlidir. Çünkü bir durumda üst olan bir kişi başka bir durumda ast konumunda bulunabilmektedir. Örneğin başhekim ya da bir tıp fakültesi dekanı hastanedeki diğer hekimlere göre üst konumundayken informal ortamlarda oluşturduğu bir ilişkide ast konumuna gelebilmektedir. Bu durumun konuyla ilgili en önemli sonucu ise informal ortamdaki gücün formal ortamlarda amirin kararlarını etkilemesidir. Walls ve Berrone'e (2015: 304) göre formal güç ile informal güç birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. Buradan hareketle eğer bir organizasyonda örgütü oluşturan bireylerin gücü iyi algılanır ve doğru yönlendirilirse örgütü amaçlarına ulaştıracağı, fakat kişilerin formal güçleri ön plana çıkartılarak informal güçleri göz ardı edilirse örgütün yıkımına kadar gidebilecek negatif sonuçlara sebep olabileceği çıkarımı yapılabilecektir. Olson'a (2004: 95) göre informal gücünü artıranlar daha fazla formal güç elde edeceklerdir. Örneğin informal güç kaynaklarından netvörkü geniş olan yöneticiler zayıf olanlara göre formal güçlerini artırmak için daha fazla fırsata sahiptir.

French ve Raven (1959) tarafından yapılan beşli sınıflama formal ve informal açıdan değerlendirildiğinde Meliá ve Peiró'ye (1984) göre; ödül gücü, yasal ve zorlayıcı güç formal güç; uzmanlık ve benzeşim gücü ise informal güç olarak ele alınabilir. Çünkü formal gücün temeli hiyerarşik pozisyonadaki yapısal güç kaynaklarına

dayanırken, informal gücün temeli formal yapılardan bağımsız kişisel güç kaynaklarına dayanır (Akt. Peiró ve Meliá, 2003: 17). Meliá ve Peiró’nun bu sınıflama ile formal gücü “rol özelliği”; informal gücü ise bireyin kişisel arka planı, deneyimleri ve yetkinlikleri ile ilgili bir “kişisel özellik” olarak ele aldığı görülmektedir (Norbom ve Lopez, 2016: 21).

Formal örgütlenmelerde gücün temelini yasal otorite oluştururken informal örgütlenmelerde uzmanlık ve özdeşim gücü sayesinde oluşturulan kişiler arası ilişkiler ve başkalarının ihtiyaçlarını karşılayabilme oluşturur (Farris, 1979: 40). Kişinin formal gücü organizasyonun hiyerarşik yapısındaki pozisyonuna dayanır. Bu yüzden çeşitli araştırmacılar tarafından dikey, yapısal veya hiyerarşik güç olarak ifade edilmiştir (Thompson, 2014: 15). Formal güç kişinin otoritesine dayanır ve örgütteki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanır. Fakat güç, her zaman olduğu gibi, kişinin örgüt içerisindeki formal rollerinden gelmeyerek bazen kişiliğinden, yeteneklerinden, kapasitesinden ya da kişiler arası ilişkilerinden gelebilmektedir (George ve Jones, 2011: 374-376). İşte bu hiyerarşik pozisyona dayanmayan güç informal güç olarak ifade edilmektedir.

Formal güç kişinin örgütteki tanımlanmış pozisyonu sonucunda elde ettiği güç iken informal güç bireyin kişisel özellikleri, ilişkileri sayesinde elde ettiği güçtür (Blau, 1964’ten Akt. Greve ve Mitsunashi, 2007: 1199; Meydan, 2010: 40; Rayner vd., 2002: 12). Pozisyon gücü formal gücü oluştururken, kişisel güç ise informal gücü oluşturmaktadır (Paynton, 2008: 2). Yani bir organizasyondaki iş görevlerinin, yetki ve sorumlulukların nasıl dağıtılacağını, sınıflanacağını ve koordine edileceğini (Robbins ve Judge, 2011: 480) ifade eden örgütsel yapı kaynaklı güçler formal gücü ifade ederken informal güç bu pozisyondan bağımsız olarak başkalarını etkileyebilme kapasitesini ifade etmektedir.

Formal güç, gücü meşrulaştıran hiyerarşik yapılarıyla bağlantılı otoritedir. Informal güç ise büyük ölçüde hiyerarşik yapıların dışında uygulanan etkidir (Thompson, 2014: 12). Yani formal güç kişinin pozisyonundan kaynaklı olarak organizasyonun ona verdiği haklar; informal güç ise kişinin kendi çabasıyla elde ettiği başkalarını yönlendirme yeteneği şeklinde ifade edilebilir. Informal gücün kaynağı yasal olabildiği gibi illegal de olabilir. Fakat formal gücün kaynağı yasaldir.

Formal güç akışı yukardan aşağıya olmasına karşın informal güç akışı her taraftan olabilir. Ancak kişinin organizasyondaki pozisyonu kişisel ilişkileri etkileyeceğinden, dolaylı olarak informal gücü de etkiler. Aynı hiyerarşik pozisyonda olanların, üst pozisyondakilere göre birbirini daha çok informal güç kaynaklarına dayalı etkiledikleri görülmektedir. Formal güç asimetrik yapıdayken informal güç karşılıklıdır (Peiró ve Meliá, 2003: 18-20). İnfomal güç herhangi bir pozisyonadaki kişi tarafından yine herhangi bir pozisyonadaki kişiye karşı kullanılabilirken formal güç sadece yukardan aşağıya doğru astlara karşı kullanılabilir. Formal güce sahip bireyler aynı zamanda informal güce de sahip olabilirler (McGrath, 2010: 3). Fakat unutulmamalıdır ki, formal gücü olmayan bir kişi de informal güce sahip olabilir.

Özetle, doğadaki tüm canlılar yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli olarak etrafına egemen olma dürtüsüyle hareket etmektedirler. İnsanlar da bu dürtüden nasibini alarak etrafına egemen olma, başkalarının davranışlarını manipüle edebilme motivasyonu ile hareket etmektedir. Bunu başarabilmek için de sürekli bir güç arayışı, güç elde etme telaşı içerisinde. Genel anlamda bakıldığında literatürde güç, potansiyel etki olarak tanımlanmaktadır. Formal-informal güç ayrımına gidildiğinde formal güç kişinin organizasyondaki pozisyonundan kaynaklı etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Yani formal güç diye ele alınan olgu yetkiyi çağrıştırmaktadır. İnfomal güç ise kişinin organizasyondaki pozisyonundan bağımsız olarak, çeşitli kaynaklardan beslenen başkalarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. İnfomal gücün kaynağını bireyin kendisi (başarısı, zekâsı, sempatikliği, tecrübesi, netvörkü vb.) oluşturmaktadır. Literatürde kısmen ele alınmış olsa da informal güç konusunun bir portresinin çizilebilmesi için derinlemesine çalışmalar yapılması gerekmektedir. Yukarıda informal güç kaynağı olduğu varsayılan durumların gerçekten informal güç kaynağı olup olmadığının ya da bunlara ek informal güç kaynaklarının olup olmadığının tespiti sahada yapılacak araştırmalara bağlıdır. Bu sebeple çalışmanın ikinci kısmında informal güç ile ilgili yapılan araştırma yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın birinci bölümünde güç ve informal güç kavramları teorik bakış açısıyla ele alınmıştır. Araştırmanın metodolojisinden oluşan bu bölümde ise araştırmanın amacı, yöntemi, deseni, katılımcıları, veri toplama yöntemi, verilerin analizi, araştırmacının rolü kapsamlı bir şekilde anlatılmıştır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkçe ve İngilizce literatür dikkatli incelendiğinde informal güçle ilgili Türkçe literatürdeki çalışmaların yok denilecek kadar az olduğu görülmüş; İngilizce literatürde ise farklı çalışmalarda informal gücün kaynakları çalışılmış olsa da informal güce tüm yönleriyle temas eden bir çalışmaya rastlanmamıştır. O yüzden informal güç fenomeni hakkında daha fazla bilgi edinmeye ve bireylerin bu fenomenle ilgili tecrübelerinden faydalanarak informal güç olgusunun literatüre kazandırılmasına ihtiyaç olduğu hissedilmiştir. Bu fenomenin ortaya konulması ve tanımlayıcı nitelikte bir portresinin çizilmesi kurumların yönetilmesinde yöneticilerin işlerini kolaylaştıracak ve işleyişte görünmeyen fakat organizasyonun hedeflerine ulaşmasında etkili olan informal güçlerin anlaşılmasını sağlayacaktır. Hata kabul etmeyen matriks yapıdaki hastanelerde informal güç olgusunun tüm yönleriyle ortaya konulması ise ayrıca önem arz etmektedir.

Birey, grup, örgüt, durum ya da olgunun düzgün bir portresini çizmeyi amaçlayan tanımlayıcı araştırmalardan esinlenerek (Altunışık vd., 2012: 71) başlanılan bu çalışmada informal güç olgusunun bir portresinin çizilmesi amaçlanmaktadır. Yani informal güç arayışının arkasında yatan sebepler, informal güç elde etmek için başvuru taktikler/politikalar, informal güç kaynaklarının belirlenmesi ve informal gücün sonuçlarının örgütsel açıdan (hastaneler bağlamında) değerlendirilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu amaca hizmet etmesi açısından araştırma problemi de aşağıdaki sorular çerçevesinde şekillenmiştir;

- Hastane perspektifinden değerlendirildiğinde informal güç nasıl algılanmaktadır?

- Hastanede informal güç arayışı nasıl gelişir?
- İnformal güç elde edebilmenin yöntemi nedir?
- İnformal gücün hastaneye yansması nasıldır?

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 39). Nitel araştırmalar özünde merak ve istek barındırır. Bu süreçte araştırmacı temel enstrümandır (Yılmaz, 2016: 76). Yani nitel araştırmalarda merak çok önemlidir. Kişi ancak merak ettiği şeyin peşinde yılmadan, sabırla koşabilir. Nitel araştırmaların temel enstrümanı araştırmacı olması sebebiyle çalışmada araştırmacı her şeydir. Bu yönüyle nitel araştırmalar yorucu olsa da araştırmacıdaki merak duygusu onu sürekli araştırmasını tamamlama noktasında kamçılacaktır.

Nitel araştırma yöntemleri karmaşık, değişken ve tartışmalı bir alandır. Dolayısıyla nitel araştırma tek bir varlık değil aynı zamanda devasa bir çeşitliliği sağlayan şemsiye terimdir (Punch, 2014: 132). Nitel araştırma “sosyal ya da beşeri bir probleme bireylerin veya grupların atfettiği anlamları keşfetme ve anlamaya yönelik bir yaklaşımdır.” Araştırma süreci ise soruların geliştirilmesi, verilerin toplanması, özel durumlardan genel temalara ulaşılarak tümevarımsal bir veri analizi yapılması ve araştırmacının verileri yorumlayarak raporlaması basamaklarından oluşur (Creswell, 2013: 4). Nitel araştırmada bazı desenler günlük hayatta farkında olduğumuz ama derinlemesine bilgi sahibi olamadığımız fenomenleri anlamayı sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 72). Bir problem veya konu keşfedilmesi gerektiğinde nitel araştırma yapılır. Bu keşif kolaylıkla ölçülemeyen değişkenleri belirleme veya susturulmuş sesleri duyma ihtiyacından dolayı gereklidir (Creswell, 2015: 48). İnformal güç kavramı da toplumun işleyişinin bir parçası haline gelmiş fakat hastane bağlamında bilimsel anlamda nedenleri, sonuçları gibi parametreleriyle birlikte ele alınmamış bir olgudur. Yani keşfedilmesi gereken bir fenomendir. O yüzden bu çalışmada nitel yöntem tercih edilmiştir.

2.3. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bu çalışmada bireylerin yaşam tecrübelerini ve olgu ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarabilmek için olgubilim deseninden faydalanılmıştır. Bu araştırma deseni uzun yıllardır psikolojide kullanılmaktadır. Fakat genellikle desen Husserl'e dayandırılır. Araştırmacılar, öznel deneyimlerin içsel dünyasını araştırmak için katılımcıların yaşam dünyasına ulaşmaya çalışırlar (Christensen vd., 2015: 408). Olgubilim bir yöntem ve düşünme biçimine işaret eder (Husserl, 2012: 19). Olgubilim araştırma olgusunun zengin bir betimlemesinin yapılmasını önemser. Burada ana düşünce, tek tek insanların bakış açılarından yola çıkarak onların bireysel anlam yapılarını, niyetlerini anlamaya çalışmaktır. Bu yüzden olgubilim daha çok insanın iç dünyasına, bilinç yapılarına yönelir (Mayring, 2011: 110). Fenomenolojik çalışma, kişilerin tecrübe ettikleri bir fenomenle ilgilidir. Amacı bireylerin tecrübelerini ortak bir fenomene indirgemektir (Güler vd., 2015: 43). Yani bireysel evrenin araştırılmasıdır. Temelini kişisel tecrübeler oluşturur (Baş ve Akturan, 2017: 86).

Olgubilim, sosyal bilimler ve sağlık bilimlerinde çokça kullanılan bir desendir (Creswell, 2015: 77). Araştırmacının konusu sosyal bilimlere ait bir kavram olması, çalışmanın uygulama kısmının hastanelerde yapılması ve araştırmacının tezini bu iki farklı disiplini bir araya getiren *sağlık kurumları yönetiminde* yapıyor olması bu desenin seçilmesinde bir etkidir.

Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine bir kavrayışın olmadığı olgulara odaklanmaktadır. Bu fenomenler günlük hayatta karşılaşılan şeyler olsa da bu durum olguların tam olarak anlaşıldığı anlamına gelmez. Bu olgular; olaylar, tecrübeler, algılar, kavramlar ya da durumlar şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Yani tamamen yabancı olmayan, fakat aynı zamanda tüm yönleriyle de anlaşılamamış (kavranamamış) olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir ortam oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 72). Çalışmaya konu olan informal güç ise hayatın içerisinde her an tecrübe ettiğimiz/etme ihtimalimiz olan bir olgudur. Fakat kişisel tecrübelerimiz dışında hakkında bilgi sahibi olmadığımız bir olgudur. Bundan dolayı çalışmaya olgubilim desenin daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda çalışmada informal güç olgusunun derinlemesine incelenmesi hedeflenmiştir. Bu

minvalde informal güç arayışı, nedenleri ve sonuçları üzerinde durularak katılımcıların tecrübelerine başvurulmuştur.

2.4. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI

Olgubilim deseninde veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bunu dışarıya yansıtabilecek birey ya da gruplardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 74). Buradan hareketle bu araştırmanın katılımcıları Isparta merkezdeki hastanelerde çalışan toplam 23 hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personelinde oluşmaktadır.

Nitel araştırmalarda örneklem seçimi araştırma probleminin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklarla yakından ilgilidir. Bazen tek bir kişi bile araştırmanın örneklemini olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 87). Fenomenolojik araştırmalarda olasılıksız örneklem metotlarından ‘amaçlı örneklem’ yöntemi kullanılır (Güler vd., 2015: 243). Araştırmacının araştırmanın amacına ve doğasına uygun olarak kendi bilgi birikimine dayanarak örneklem seçimi amaçlı örneklemdir (Maxfield ve Babbie, 2014: 222). Nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örneklem, araştırmacının bireyleri ya da mekânları çalışması için seçmesi anlamına gelir. Çünkü bu kişiler olgunun anlaşılmasına yönelik bilgiler verebileceklerdir (Crewell, 2015: 156). Amaçlı örnekleme, araştırmanın daha derinlemesine yapılabilmesi için veri açısından zengin durumları seçmektedir. Veri açısından zengin durumları çalışmak ise olguyu derinlemesine anlama imkânı sağlar (Patton, 2014: 230). Amaçlı örneklemede amacı araştırmacı belirler ve bu verileri elde edebileceği katılımcıları bulmak için araştırma yapar (Bernard, 2006: 189).

Araştırmaya dâhil edilecek kişilerin belirlenmesinde ölçüt örneklem ve kartopu (zincir) örneklem yöntemleri kullanılmıştır. Fenomenolojik çalışmalarda örneklem seçim stratejileri oldukça kısıtlıdır. Amaçlı örneklem türlerinden kriter temelli (ölçüt) örneklem araştırılan olguya yönelik deneyime sahip kişileri temsil eden bireylerden oluştuğunda oldukça iyi sonuçlar vermektedir (Crewell, 2015: 155). Eğer çalışılan olguyu deneyimleyen kişi sayısı fazlaysa bir takım ölçütler belirlenmesi araştırmacının işini kolaylaştıracaktır (Ersoy, 2017: 108). Ölçüt örneklemin mantığı, daha önceden belirlenmiş bazı önemli ölçütleri karşılayan tüm durumları gözden geçirmektir. Ölçüt örneklemdenki asıl nokta, seçilecek olan durumların bilgi verme açısından zengin

olmasıdır (Patton, 2014: 238). Ölçüt örnekleme yönteminde temel felsefe, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan durumların çalışılmasıdır. Bu ölçütler ya önceden hazırlanmış hazır ölçütlerden oluşur ya da araştırmacı tarafından oluşturulur (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 112). Bu çalışmada ölçütler araştırma sorusu, araştırmanın amacı ve çalışılan konu dikkate alınarak belirlenmiştir. İlgili ölçütler;

- En az 5 yıl tecrübe sahibi olmak,
- En az lisans mezunu olmak.

Katılımcılara ulaşım kolaylığı ve katılımcıların aynı olguyu tecrübe etmiş olma ihtimallerini artırmak için çalışma Isparta’da yapılmıştır.

Katılımcılardan en az 5 yıl tecrübe beklenmesinin nedeni hastane ortamında informal güç ilişkilerine tanıklık edebilmiş olma ihtimallerini artırmak ve bu sayede zengin veri kaynağı ile görüşme yapmış olmaktır. Çünkü kişilerin tecrübesi arttıkça deneyimlediği informal güç ilişkileri de artacaktır. Ayrıca tecrübesi fazla olan birey sayısı arttıkça aynı olguyu tecrübe etmiş olma ihtimalleri de artacaktır.

Çalışmada en az lisans mezunu olma kriteri getirilmesinin sebebi ise çalışılan olgunun soyut olmasıdır. Olgunun katılımcıların zihninde şekillenebilmesi için soyut düşünme kabiliyetinin iyi olması gerekmektedir. Çünkü pilot görüşme öncesi gözlemlerde lisans mezunu olmayanlara konu yöneltildiğinde zihinlerinde bir toparlama yapmakta güçlük çektikleri, konunun çok soyut olduğunu, her şeyin birbirine karıştığını ifade ettikleri görülmüştür. Tüm bu sebeplerden dolayı bu kriter getirilmiştir.

Diğer bir amaçlı örnekleme yöntemi olan kartopu örnekleme yönteminde ilk önce araştırmaya veri sağlayacak bir kişiye ulaşılır. Sonra o kişinin vasıtasıyla başka bir kişiye, o kişinin yardımıyla başka bir kişiye şeklinde veriler doygunluğa ulaşınca kadar devam eder (Böke, 2011: 129). Bu minvalde bu çalışmada da 7 kişiye araştırmacı kendisi ulaşmıştır. Geriye kalan 16 kişinin bazılarını kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmış, bazılarını tanıdık ya da tanıdığın tanıdığı vasıtasıyla ulaşılmıştır. Hatta çalışmada araştırmacı için en önemli çıkarım informal gücün gücünü yaşayarak hissetmesi olmuştur.

Nitel araştırmalarda katılımcılara ulaşabilmek için farklı stratejiler gerekebilir. Öncelikle araştırma yapılacak kurumdan izin almak gerekir. Sonrasında ise resmi prosedürleri yerine getirirken bile gerekli izinleri alarak önümüzdeki engelleri kaldıracak bağlantılara ihtiyaç duyulacaktır. Bu bağlantıyı sağlayan kişiler aynı zamanda katılımcılar konusunda da bilgi verebilecektir (Güler vd., 2015: 118). Bu çalışmada da etik kurul onayı ve resmi izin belgeleri alındıktan sonra katılımcılara ulaşabilmek için çeşitli bağlantılar kurulmuştur. Çünkü eğer seçtiğiniz konu, içerisinde gizli bilgilerin deşifre edilmesini barındırıyorsa, öncelikle katılımcıda güven duygusunun oluşturulması gerekir. İlk defa görüşülen kişiye bu duyguyu aktarabilmenin birinci yolu ise güven tesis etmiş ortak tanıdıklar bulmaktır. Ancak o zaman istenilen veriler elde edilebilir. Bu çalışma da kurum içerisindeki informal güç ilişkilerini araştırması nedeniyle katılımcıda güven oluşturulmasını zorunlu kılan bir çalışmadır.

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılarak kendilerine ulaşılan 23 katılımcının meslek, yaş, tecrübe ve görüşme bilgileri Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 1. Katılımcıların Meslek, Yaş, Tecrübe ve Görüşme Bilgileri

No	Katılımcının Müstear Adı	Mesleği	Yaşı	Yönetim Tecrübesi	Toplam Tecrübe (yıl)	Görüşmenin Yapıldığı Yer	Gör. Süresi (dk.)
1	Abdullah Bey	İdari Personel	43	0	25	Katılımcının odası	37.22
2	Ahmet Bey	Hekim	52	5	28	Katılımcının odası	48.49
3	Aylin Hanım	Hekim	49	0	25	Katılımcının odası	62.27
4	Barış Bey	Diğer Sağlık Personeli	37	0	15	Katılımcının odası	30.02
5	Begüm Hanım	İdari Personel	40	4	22	Katılımcının odası	50.19
6	Bilge Hanım	Hemşire	38	2	20	Kafe	75.33
7	Cemal Bey	İdari Personel	41	20	20	Katılımcının odası	53.52
8	Duygu Hanım	Hemşire	39	0	15	Katılımcının odası	51.18
9	Emine Hanım	Hemşire	48	0	28	Katılımcının odası	47.01
10	Emir Bey	İdari Personel	53	27	27	Katılımcının odası	39.55
11	Erdal Bey	Hemşire	40	0	12	Katılımcının odası	61.23
12	Esmâ Hanım	Hemşire	42	0	10	Katılımcının odası	41.49
13	Fatma Hanım	İdari Personel	40	11	11	Katılımcının odası	43.17
14	Figen Hanım	Diğer Sağlık Personeli	38	0	18	Katılımcının odası	33.35
15	Hüseyin Bey	Hekim	37	3	11	Katılımcının arkadaşının evi	49.21
16	Kerem Bey	Hekim	32	0	7	Katılımcının odası	45.25
17	Mehmet Bey	Hekim	40	1	16	Katılımcının odası	40.56
18	Nermin Hanım	İdari Personel	43	15	15	Katılımcının arkadaşının odası	40.53
19	Selim Bey	Hemşire	31	3	10	Katılımcının odası	38.44
20	Sevgi Hanım	İdari Personel	43	21	25	Katılımcının odası	66.14
21	Tuğrul Bey	Hekim	43	0	18	Katılımcının Evinde	59.05
22	Uğur Bey	Hemşire	24	0	6	Katılımcının odası	43.15
23	Umami Bey	Hekim	48	0	24	Kafe	60.02

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi katılımcılardan 13 kişi erkek 10 kişi ise kadındır. Katılımcılardan 7’si hekim, 7’si hemşire, 7’si idari personel 2 kişi ise diğer sağlık personelidir. Görüşmelerin büyük çoğunluğu katılımcıların odasında gerçekleştirilmiş, geriye kalanlar ise kafede ya da katılımcının evinde gerçekleştirilmiştir. En uzun

görüşme 75 dakika 33 saniye, en kısa görüşme ise 30 dakika 02 saniye sürmüştür. Ortalama görüşme süresi ise 48.53 dakikadır. Katılımcılardan 11 kişinin yönetim tecrübesi vardır. 12 kişi ise daha önce hiç yöneticilik yapmamıştır. Sağlık personeliyle yapılan görüşmelerin büyük çoğunluğu ya akşam geç saatlerde yapılmış ya da kafede veya evde yapılmıştır. En rahat görüşmeler evde yapılanlarken, kafede yapılan görüşmelerde gürültü olması ve odalarda yapılan görüşmelerde ise sağlık personeli ya da hasta yakınlarının sürekli bölmeleri görüşmeyi zorlaştırmıştır. *“Bir hekim gece saat 22:00’da randevu verdi. Görüşme çok verimli devam ediyordu. Yaklaşık olarak otuz beşinci dakikalardaydık. O anda bir hasta yakını kapıyı dahi tıklatmadan içeri girdi. Hekim görüşme yapıyoruz 2 dakika bekleyin diye işaret etti. Cümlesini bitirip bakacaktı. Fakat hasta yakını “biz yoğun bakımda hastamızı görmeye geldik” diyerek bekleyince hekim geliyor dedi ve çıktı. Geri geldiğinde çok kızmıştı ve “işte bunlar hep informal güçleri sayesinde bunları yapabiliyorlar. Bu saatte yoğun bakım ziyareti olmayacağı belli” diye serzenişte bulunarak geldi. Daha sonra hekimin örnekleri hep bu olay üzerinden gitti ve kalan 4 soruyu 10-15 dakika civarı kısa bir sürede bitirdi”* (Araştırmacı günlüğü).

Veri toplama sürecinde örneklemin büyüklüğü yani kaç katılımcıya ulaşılabileceği sorusuna kesin olarak verilebilecek bir cevap yoktur. Örneğin anlatı araştırması 1-2, olgubilim araştırması 3-10, kuram oluşturma 20-30 kişiyi incelemeyi içerir (Creswell, 2013: 189). Polkinghorne (1989: 48) çeşitli çalışmalardan verdiği örneklerle katılımcı sayısının 3 ile 325 arasında değişebildiğini göstermektedir. Buradan hareketle seçilen desen ya da araştırma yapılan konunun veya katılımcıların tecrübe gibi belirleyici özelliklerinin örneklem büyüklüğünü etkileyebileceği söylenebilir. Çünkü Charmaz’a (2006: 113) göre kategoriler doyumluğa ulaştığında yani artık söylenenler yeni bir şeyler ifade etmiyorsa ve araştırmacıda “ben aynı şeyleri duymaya devam ediyorum duygusu” oluşmuşsa görüşmeler bitirilmelidir. Benzer şekilde Patton (2014: 246) da bir araştırma için ideal olanın bilgiler tekrarlanmaya başladığında örneklem büyüklüğünün durdurulması olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada da araştırmacı 22. katılımcıda verilerin tekrar ettiğini hissetmiştir. Araştırmacı yanıltma ihtimalini de değerlendirerek 23. katılımcı ile de görüşmüştür. 23. katılımcıyla yapılan görüşme sonrasında artık yeni veriler çıkmadığında kesin kanaat getirerek görüşmeleri sonlandırmıştır.

2.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Sağlık alanında çalışma yapan araştırmacılar yaygın olarak derinlemesine görüşme yöntemini kullanmaktadır (DiCicco-Bloom ve Crabtree, 2006: 316). Yine olgubilim deseni kullanılan araştırmalarda veri toplanırken genellikle görüşme yapılır (Giorgi, 2009'dan Akt. Creswell, 2013: 15; Patton, 2014: 104; Christensen vd., 2015: 409; Moustakas, 1994: 114). Nitel araştırmaların temel veri toplama araçlarından olan görüşme, insanların gerçekliğe ilişkin algılarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın iyi bir yoludur. Aynı zamanda da başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemdir (Punch, 2014: 165). Olgulara ilişkin tecrübeleri ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 74). Toplum içerisinde dillendirilen/varlığı kabul edilen fakat bilimsel anlamda tam manasıyla anlaşılamamış olan informal güç olgusunun tüm yönleriyle ele alınmak istenmesi, görüşme tekniğini zorunlu kılmıştır. Bundan dolayı araştırmada veriler toplanırken görüşme yönteminden faydalanılmıştır. İlk olarak çalışmaya katılımcı olabilecek kişiler kararlaştırılmıştır. Bu kişilere gidilerek uygun gördükleri yer ve mekanda görüşme yapılabileceği belirtilmiş; görüşme konusu ve süresi hakkında bilgilendirme yapılarak en az 2 saatlik randevu talep edilmiştir. Belirlenen tarih ve yerlerde görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmelere başlamadan önce her katılımcı sözlü olarak bilgilendirilmiş ve kendilerinden “Gönüllü Katılım Formu”nu imzalaması istenmiştir. Bu bilgilendirme esnasında katılımcılara ses kayıt cihazı kullanmanın gerekliliği anlatılarak ses kayıt cihazı kullanımı için onay istenmiştir. İki katılımcı ses kaydını kabul etmeyerek araştırmacının not almasını istemiştir. Ayrıca kimlik bilgilerinin hiçbir şekilde kullanılmayacağı, kendisiyle görüşme yapıldığının hiç kimseye söylenmeyeceği, verdiği bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı katılımcılara anlatılarak güvenleri kazanılmaya çalışılmıştır. Güven kazanılmasının alınan verilerin derinliğini artıracığı düşünüldüğünden her şey en ince detayına kadar anlatılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011: 75) de araştırmacının görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir ortam oluşturabilmesinin önemini vurgulayarak böyle bir ortam içerisinde katılımcıların

kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde düşünmedikleri yaşıntıları dışa vurabileceklerini ifade etmişlerdir.

Veri Toplama Aracı

Fenomenolojik görüşmelerde açık uçlu ifade ve sorulardan faydalanılır (Moustakas, 1994: 114). Yarı yapılandırılmış sorularla yapılan derinlemesine görüşme nitel araştırmalar için en yaygın kullanılan görüşme formatıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme genellikle araştırmacı tarafından daha önceden oluşturulan sorular ve görüşme esnasında ortaya çıkan diyalog sayesinde geliştirilen açık uçlu sorular etrafında şekillenir (DiCicco-Bloom ve Crabtree, 2006: 315). Derinlemesine görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için bu çalışmada veri toplama aracı olarak, açık uçlu sorulardan oluşan *yarı yapılandırılmış görüşme formundan* (EK-2) faydalanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken literatür okumalarından ve daha önce yapılmış nitel çalışmalardan faydalanılmıştır.

Glesne araştırmacıların genellikle kendilerine oldukça anlamlı gelen ancak katılımcılar için daha az anlaşılır olan sorularla işe başladıklarını vurgulamaktadır (Glesne, 2015: 145). Bu çalışmada da hem aynı hataya düşülüp düşülmediğinin değerlendirilmesi hem de daha anlaşılır sorular geliştirilebilmesi için bir dizi işlem sonucunda görüşme soruları oluşturulmuştur.

Öncelikle araştırmacı yapmış olduğu literatür okumalarından faydalanarak; araştırma sorusuna ve araştırmanın amacına uygun görüşme soruları geliştirmiştir. Oluşturulan taslak görüşme soruları üzerinde sırasıyla; doktora tezinin son döneminde olup tezinde nitel yöntem kullanan iki araştırma görevlisi ile tartışılmış ve yapılan önerilerden beslenilerek sorular yeniden şekillendirilmiştir. Daha sonra tezlerini nitel yöntem kullanarak tamamlamış, nitel araştırma konusunda uzman iki Dr. Öğr. Üyesi akademisyen soruları değerlendirmiş ve bazı değişikliklerle sorular araştırmanın amacına uygun hale getirilmiştir. Sonrasında danışman hocayla görüşülerek, içerik anlamında, sorulara nihai hali verilmiştir.

Soruların içerik anlamında yeterli olgunluğa ulaştığında karar kılınsa da teknik anlamda eksiklikler olabileceği düşünülerek Sosyoloji bölümündeki, metodoloji konusunda uzman Doç. Dr. unvanlı bir öğretim üyesinden yardım alınmıştır. Hoca

görüşme sorularını; anlaşılabilirliği, karşı tarafa meramı ifade edip edememesi, araştırma sorusuna uygun olup olmaması konusunda değerlendirerek bazı öneriler sunmuştur. Öneriler bağlamında sorular tekrar dizayn edilerek danışman hocayla görüşülmüş ve soruların katılımcılarla görüşülebilecek olgunluğa ulaştığına kanaat kılınmıştır.

Hem soruların uygunluğunun test edilebilmesi hem de görüşmelerde araştırmacının heyecanını kontrol edebilmesi için 5 pilot görüşme yapılmış; gelen dönütler bağlamında görüşme sorularına son hali verilerek görüşmelere başlanmıştır. Geri dönüşler kapsamında katılımcılara tanım sorulmasının katılımcıda tedirginliğe neden olduğu fark edilerek sorulardan çıkartılmış ayrıca diğer sorularda da düzenlemeler yapılmıştır. Görüşmeye hazır hale gelmiş sorular aşağıdaki şekildedir:

1. Hastanelerde informal güç deyince zihninizde ne çağrışıyor?

2. Hastanelerde bireyler (çalışan, hasta vb.) niçin informal güç arayışına girer?

Sonda: Hastanede en çok informal güç arayışında olanlar kimlerdir? Neden?

3. Hastanede insanlar güç elde edebilmek için neler yapmaktadır?

Sonda: Türkiye’de (özellikle hastanelerde) belirli pozisyonlara gelebilmek için neler yapılmaktadır? Yaşadığınız ya da şahit olduğunuz tecrübelerinizden anlatır mısınız?

4. Formal güç ile informal güç arasında nasıl bir etkileşim vardır?

5. Hastanelerde informal güç kaynakları nelerdir?

Sonda: Hastanede informal güç kimlerde toplanmıştır?

6. İnfomal gücün sonuçları kurumsal açıdan nasıl değerlendirilebilir?

Sonda: Hastanede informal güç ile ilgili önerileriniz nelerdir?

Araştırmacı Günlüğü

Araştırmacı günlüğü, araştırma boyunca araştırmacının davranışlarını ve hislerini yansıttığı, öz yaşam öyküsü notlarının toplandığı şeydir. Araştırma sürecinin neresinde olunduğuna dair düşünceler yazılır. Bu sayede araştırmacı hangi durumlarda içerden biri, hangi durumlarda dışarıdan biri olduğunu dikkate alabilir (Hay, 2005’den akt. Glesne, 2015: 104). Günlükler veri analizinde önemli bir belge niteliği taşıyacak ve

kişisel ön yargıların farkında olarak alan notlarının yorumlanmasını sağlayacaktır (Bernard, 2006: 391). Bu çalışmada da araştırmacı sahadan gözlemlerini ve iç dünyasını yansıttığı araştırmacı günlüğü tutmuştur.

Ayrıca araştırmacı her bir katılımcı için görüşme notları tutmuştur. Neuman'a (2016: 573) göre, araştırmacı soruları ve cevapları kayıt etmenin yanı sıra bir sayfa oluşturur. Bu sayfaya tarih, görüşme yapılan yer, görüşme yapılan kişinin özellikleri ve görüşmenin içeriği gibi bilgiler yazılır. Bu görüşme notları, veriler anlamlandırılırken bağlamı hatırlatarak araştırmacıya yardımcı olacaktır.

Ses Kaydı

Araştırmacı derinlemesine görüşme yaparken konunun gidişatını yönlendirebilmek için görüşmeciye odaklanmalıdır. Özellikle yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla yapılan derinlemesine görüşmelerde araştırmacı katılımcının ne söylediğini iyi analiz ederek konuyu daha iyi çözümleyerek paralel sonda sorular sorabilmelidir. Eğer kişi not almaya odaklanırsa bağlamları kaçırma tehlikesiyle karşı karşıya kalacak, bağlamlara odaklanırsa eksik not alma kaygısı yaşayacaktır. Hatta bazı kısımları önemsiz diyerek not almayacak belki de önemli verileri kaybedecektir. Patton (2014: 380) görüşme yapılan kişinin söyledikleri kayıt altına alınamazsa, görüşme sorularının ne kadar kaliteli hazırlandığının ya da hangi yöntemin kullanıldığının bir öneminin kalmayacağına vurgu yapmaktadır. Merriam (2015: 105) ise bu tehlikelerden kaçınabilmek için görüşme verilerinin kaydedilmesinde en elverişli yöntemin ses kayıt cihazı kullanmak olduğunu ifade ederek ses kayıt cihazının konuşulan her şeyin korunmasını garanti ettiğini bu sayede veri kaybının önüne geçilmiş olacağını vurgulamaktadır.

Tüm bu sebeplerden dolayı görüşme öncesinde katılımcılardan izin alınarak görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Büyük çoğunluğunun katılımcıların odasında yapıldığı bu çalışmada iki katılımcı ses kayıt cihazı kullanılmasına müsaade etmeyerek not alınmasını istemişlerdir. Araştırmacı bu iki katılımcının görüşmesinde not alma yöntemi ile kayıt tutmuştur. Bir katılımcı görüşme sonuna kadar tek tek yazdırırken, diğer katılımcı görüşmenin yarıdan sonrasında *“bu şekilde olmayacak sen en iyisi ses kaydı yap”* diyerek ses kaydına müsaade etmiştir. Ses kayıt cihazı

araştırmacı için çok kolaylık sağlasa da informalite gibi arka sokakları araştıran çalışmalarda görüşmecilerde tedirginlik oluşmasına ya da veri gizlenmesine sebep olabilmektedir. O yüzden öncesinde katılımcılara ciddi bir güven tesis edilmesi gerekmektedir. Örneğin bu çalışmada araştırmacı katılımcılardan güven duygusu tesis edemediğini düşündüklerine “*dilerseniz görüşme sonunda ses kaydını ya da transkript edildikten sonra dökümleri size yollayabilirim. Yanlış anlaşılan ya da eklenmesi gereken kısımlar varsa tekrar düzenleriz*” diyerek güven telkin etme yoluna gitmiştir. Bu yöntem birçok katılımcıda da etkili olmuştur.

Veri toplanmasından analiz ve raporlama aşamasına kadar hiçbir şekilde gerçek isimlerinin kullanılmayacağı katılımcılara belirtilerek çalışmada kullanılmasını istedikleri isimler kendilerine sorulmuştur. Görüşme başladığı andan itibaren de görüşmecilerin söylediği müstear isim kullanılmıştır. Bağlamdan kopulmaması adına kişilere kendilerini en iyi temsil edecek isimler seçmeleri hatırlatılmıştır. Hatta iki cinsiyeti de çağrıştıracak (Deniz, Servet, Dursun vb.) isim söyleyenlerden başka bir isim rica edilmiştir.

Tüm görüşmelerin sonucunda 1116.46 dakikalık ses kaydı ortaya çıkmıştır. Ses kayıtlarının dökümleri görüşmelere paralel şekilde yapılmış, yetişmeyenler görüşme sonrasında tamamlanmıştır. Ses kayıtları transkript edildikten sonra kenarlarda (üst, alt, sağ, sol) 2.5 cm boşluk ayarlandığında 200 sayfa 83.311 sözcükten oluşan döküm elde edilmiştir. Bu dökümler defalarca okunup olaylar ve görüşmeler zihinde oturtularak tecrübeler arasında ilintiler kurulmuştur. Olası kodların ve temaların neler olabileceği ile ilgili bir temayül oluştuktan sonra kodlama aşamasına geçilmiştir.

2.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Bu çalışmada veriler yorumlayıcı fenomenolojik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Fenomenolojik analiz bir kişi ya da bir grup insanın bir olguya dair yaşamış oldukları tecrübenin anlamı, yapısı ve özünü anlamayı ve daha net hale getirmeyi amaçlar (Patton, 2014: 482). Yorumlayıcı fenomenolojik analiz, insanların ciddi deneyimler yaşadıkları sonra, yaşadıkları olayları nasıl anlamlandırdıkları ve onları kendi sözcükleriyle nasıl ifade ettikleri üzerinde durur (Özmen, 2018: 90). Yorumlayıcı fenomenoloji ile yapılan analizlerde deneyimlerin hangi koşullarda nasıl oluştuğunu

ortaya çıkarmak amacıyla yürütülür. Katılımcıların gizli anlamlarına odaklanır. Bu yüzden de daha karmaşıktır (Ersoy, 2017: 121). Yorumlayıcı fenomenolojik analizin özelliği öznel (idiographic) yani bireyleri araştırması, tümevarımsal ve sorgulayıcı olmasıdır (Smith, 2004: 39). Yorumlayıcı fenomenolojik analiz, katılımcıların yaşam deneyimini, deneyimlerinin anlamını ve katılımcıların bu deneyimi nasıl anladıklarını detaylı bir şekilde inceler (Smith, 2011: 9).

Analiz; verilerin organizasyonunu, veri tabanının ön okumasının gerçekleştirilmesini, kodlamayı, veri sunmayı ve bunları yorumlamayı gerektiren bir süreçtir (Creswell, 2015: 179). Analiz aşamasına geçmeden önce ham verilerin dökümünün yapılması, defalarca okunarak araştırmacının verilere hâkim hale gelmesi bir zorunluluktur. Smith ve diğerlerine (2009: 4) göre transkript aşamasından sonra görüşmelerin dökümü sistematik ve nitel analiz yöntemiyle analiz edilir. Daha sonra bu analizler araştırmacının analitik yorumlarının katılımcıların ifadeleri ile desteklenerek sunulduğu bir rapora dönüştürülür. Bu çalışmada da öncelikle ses kayıt cihazı yardımıyla elde edilen ham verilerin tamamı dinlenilmiş, sonrasında Microsoft Word'e aktararak metne dönüştürülmüştür. Ses kayıtlarının bir kısmı görüşmelerin hemen ardından transkript edilmiştir. Fakat yetişmeyen kısmı görüşmeler bittikten sonra metne dönüştürülmüştür. Dökümler yapılırken atlama olmaması için ses kaydı sürekli geri alınarak dökümler yapılmıştır. Dökümler bittikten sonra tüm görüşmeler kulaklıkla dinlenmiş eş zamanlı olarak da yapılan dökümlerden takip edilmiştir. Bu sayede veri kaybı olup olmadığı denetlenmiştir. Daha sonra dökümler kitapçık haline getirilerek tekrar tekrar okunmuştur. Sonrasında kodlama aşamasına geçilmiştir.

Kodlama niteliksel çözümlemenin ilk adımıdır ve sonraki çözümlemeler için temel oluşturur. Kodlar; isimdir, etikettir ya da nitelendirmedir ve bu nedenle kodlama veri gruplarına isimlerin veya nitelendirmelerin verilmesi işlemidir. Bu veri grupları tek bir kelime ya da küçük/büyük veri kümeleri olabilir (Punch, 2014: 194). Nitel araştırmacılarda kodlama da çeşitlilik gösterir. Bazıları her satırı veya birkaç kelimeyi kodlar, bazıları paragraf ya da sayfayı kodlar. Bazen de verilerin değersiz olduğu düşünülerek bazıları hiç kodlanmaz. Yani kodlamanın ayrıntı derecesi araştırmanın amacına ve verilerin zenginliğine göre değişir (Neuman, 2016: 666). Büyük bir mağazada oyuncakların yerlere saçıldığı düşünüldüğünde, seçilecek bir kritere göre

onları kümelemek gerekir. İşte onları kümelemenin birçok yolu vardır. Rengi, boyutu, menşei, imal edildiği tarih, imalatçı, ürünün ham maddesi, temsil ettiği yaş grubu gibi kriterler kümeleme için yol gösterici olabilir (Bogdan ve Biklen, 2007: 173).

Bu çalışmada ilk önce kitapçık haline getirilen dökümler sindirerek okunmuştur. Okuma esnasında zihinde şekillenen temalar ve kodlar kısa kısa not alınmıştır. Daha sonra ikinci defa okuma yapılmış ve okuma yaparken sayfanın sol tarafına kodlar verilmiştir. Fakat kodlar verilirken temalar arasında bağlantı kurmak gibi bir kaygı taşınmamıştır. Bu şekilde bir tur kodlama bitirilmiştir. Kodlamaya bir iki gün ara verilerek oluşabilecek araştırmacı körlüğünün önüne geçilmeye çalışılmıştır. Daha sonra ikinci defa kodlama yapılmıştır. İkinci kodlamada daha çok verilen kodların hangi temalara dâhil olabileceği üzerinde durulmuş, bunun yanında çıkan yeni kodlar da not alınmıştır. Son olarak ikinci bir göz olması açısından tez danışmanı tarafından tüm dökümler tekrar kodlanmıştır.

Kodlama öncelikle görüşme verilerinden elde edilen kitapçık üzerinde yapılmıştır. Daha sonra analize nitel araştırmalarda veri analizi için kullanılan yöntemlerden MAXQDA 18 Pro Analytics Programı¹ ile devam edilmiştir. Program kodlamaları, temalaştırma sürecini ya da verilerin kategoriler içerisinde gruplanma sürecini daha kolay ve sistemli hale getirmektedir. Ayrıca program kavram haritası oluşturma gibi ek işlevler açısından da kolaylık sunmaktadır. Patton'un (2014: 442) da ifade ettiği gibi nitel yazılım programları işleri kolaylaştırmakta, fakat analizi yine araştırmacı yapmaktadır.

Sonuç olarak analiz sürecinde araştırmacı öncelikle verileri özümsemiş daha sonra kodlamaları yapmıştır. Kodlamalardan sonra verileri belli özelliklerine göre kategorilere ayırmış, bu kategorilerden hareketle de temaları oluşturmuştur. Son olarak araştırmacı katılımcıların fenomene ilişkin ifadelerini ve algılarını yorumlayarak raporlaştırmıştır.

¹ <https://www.maxqda.com/products/maxqda-analytics-pro> (Erişim Tarihi: 01.10.2018)

2.7. ARAŞTIRMACININ ROLÜ

Tüm araştırmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda da araştırmacının çeşitli rolleri vardır. Özellikle nitel araştırmalarda bu durum daha da önem arz etmektedir. Çünkü araştırmacının rolü çalışmanın seyrini etkileyecektir.

Araştırmacı öğrenen olarak araştırmacı rolüne bürünmelidir. Çünkü araştırmacının katılımcı tarafından bir uzman ya da otorite olarak algılanması katılımcıların açık sözlü olma cesaretlerini kıracaktır. Öğrenen kişinin dinlemesi beklendiği için bu durum katılımcıya cesaret verecektir (Glesne, 2015: 80-81). Bu çalışmada da araştırmacı öğrenen rolüne bürünerek (araştırmacı rol yapmak için değil hayat felsefesi olarak bunu yapmıştır) görüşmeleri sürdürmüştür. Araştırmacı katılımcılara soruyu yönelttikten sonra anlatmasını beklemiş ve görüşmeyi canlı tutması gereken yerlerde karşı tarafı cesaretlendirecek cümleler kurmaya özen göstermiştir. Ayrıca araştırmacı yeri geldikçe katılımcılara, kendisinin derslerde konunun teorik boyutuyla hemhal olduğunu fakat konunun uygulama boyutunu, yani hastane işleyişinde durumun nasıl olduğunu bilmediğini ve merak ettiğini belirtmiştir. Esasında da araştırmacı görüşmeler esnasında gerçekten vakıf olmadığı çok şey öğrenmiştir.

Nitel araştırmacı bizzat alanda zaman harcayan, katılımcılarla bizzat görüşen gerektiğinde bu kişilerin deneyimlerini yaşayan kişidir. Bu yönüyle araştırmacı, nitel araştırmayı hayatının doğal bir parçası haline getirir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 43). Yani nitel araştırmacının çalışmanın bir parçası olma rolü vardır. Araştırma bir süre sonra hayatın bir parçası haline gelmekte ve hatta hayatı tüm yönleriyle etkilemeye başlamaktadır. Bu araştırmayı yaparken de araştırmacının boş çaydanlık kaynattığı, ütüyü prizde unuttuğu çok olmuştur. Hatta bir gün araştırmacı aracıyla giderken, zihni araştırma sorularıyla meşgul olmasından dolayı, varış noktasına geldiği hissine kapılarak seyir halindeki aracın el frenini çekmiş ciddi bir kaza atlatmıştır.

Görüşme için *uygunluk* önem arz eden bir durumdur. Hem görüşme yapılacak yer, hem görüşme yapılacak kişi, hem de kılık kıyafet açısından bu kurala riayet edilmelidir. Araştırmacı karşı tarafa güven verecek kılık kıyafetler giymeli ve görüşme yapılacak yerin hem katılımcı hem de araştırmacının kendisini rahat hissedeceği bir yer olmasına dikkat edilmelidir (Güler vd., 2015: 117). Ayrıca araştırmacı kendisine veri

sağlayabilecek, konuyla ilgili kişilerin seçilmesine dikkat etmelidir. Bu çalışmada da araştırmacı görüşmelere gitmeden önce gidilecek yerlere uygun kılık kıyafet giyilmesine dikkat etmiştir. Yine görüşme yapılacak yerin tercihini katılımcıya bırakmış, eğer katılımcının önerdiği yerde herhangi bir tarafın kendini rahat hissetmeyeceği düşünülmüşse araştırmacı tarafından alternatif yerler önerilmiştir.

Araştırmacının *güven* oluşturma rolü vardır. Araştırmacı güven oluşturmazsa katılımcı sorulara kaçamak/üstü kapalı cevaplar vererek ya da görüşmeyi kısa sürede bitirebilmek için mazeretler üreterek görüşmenin verimsiz geçmesine sebep olabilecektir (Güler vd., 2015: 119). Araştırmacının görüşülen bireyle güvene dayalı bir etkileşim ortamı oluşturmaları önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 74). Çünkü görüşme güvene dayalı karşılıklı ilişkiyi gerektirir. Araştırmacı bunu tesis edebilirse veri almada amacına ulaşır (O'Reilly, 2009: 174). Güven ortamı için araştırmacılar genellikle sosyal sohbet ortamı oluşturarak işe başlar. Araştırmacı katılımcıların kendini rahat hissederek dürüst ve kapsamlı cevaplar verebileceği güven ortamının oluşturulmasından sorumludur (Moustakas, 1994: 114). Bu çalışmada da araştırmacı randevu alma gününde sohbet ortamı oluşturmaya çalışarak, eğer ortak tanıdık varsa onlarla olan bağını anlatarak, neşeli tavırlar sergileyerek, kendisiyle ilgili detay vererek katılımcının etrafa soruşturma yapabilmesi için açık kapı bırakarak, görüşmelere vaktinde gelerek güven duygusunu tesis etmeye çalışmıştır.

Araştırmacının bilgi donanımı da verilerin elde edilmesinde ve daha sonra analiz edilip yorumlanmasında önemli bir etkidir. Araştırmacı bu konuda kendisini geliştirebilmek için;

- 28-29 Aralık 2013 tarihinde nitel araştırmalar konusunda seminerler veren ve kitapları bulunan Elif Kuş Saillard tarafından Isparta'da verilen MAXQDA eğitimine katılmıştır. 10 saatlik çalıştayda uygulamalı olarak program anlatılmış, daha sonrasında hoca ile birlikte uygulama yapılmıştır.
- 2014 yılı Bahar döneminde Sağlık Kurumları Yönetiminde Araştırma yöntemleri dersi bir dönem boyunca alınmıştır. Ders kapsamında önce teori anlatılmış daha sonra uygulama yapılmıştır.
- 20-21 Haziran 2016 tarihinde Türkiye'de nitel araştırma deyince akla gelen ilk isimlerden olan ve nitel araştırma konusunda kurslar veren Ali Ersoy tarafından

verilen Nitel Araştırmaya Giriş kursuna katılmıştır. İki gün süren eğitimde nitel yöntemin felsefesi, araştırma desenleri, yöntem seçimi gibi konularda bilgi edinilmiştir.

- 16 Aralık 2017 tarihinde Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik İşbirliği Proje Danışmanlık Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından düzenlenen NVIVO ile Nitel Veri Analizi kursuna katılmıştır. Kursta programın nasıl kullanılacağı üzerinde durulmuş ve her bir adım tek tek uygulamalı olarak işlenmiştir.

Bahsedilen eğitim programları araştırmacının yöntemsel alt yapısının gelişmesi yönünde katkı sağlamıştır.

2.8. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI, SINIRLILIKLARI VE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Nitel araştırmada araştırmacı; yöntemin sınırlılıklarını bilmeli ve bu sınırlılıkların araştırma açısından doğuracağı sonuçları göz önüne almalıdır. Nitel araştırma büyük ölçüde araştırmacının elde ettiği verilerin yorumlanmasına bağlıdır. Nitel araştırmalarda doğruluğun tam olarak saptanması mümkün değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 97). Nitel araştırma büyük ölçüde verilerin yorumlanmasına bağlı olduğundan çalışma boyunca araştırmacının önyargılarını askıya aldığı varsayılmıştır. Yine doğruluğu tam olarak saptanamadığı için katılımcıların verdiği bilgilerin doğru olduğu ve gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmanın nitel araştırma olması sebebiyle genellenememesi, çalışma boyunca araştırmacının bilgi, donanım ve becerisine ihtiyaç olduğu için araştırmacının donanımı, araştırmaya katılan kişilerin sınırlı sayıda olması, katılımcıların süreyi uzun bularak sona doğru geçiştirme şeklinde cevaplar vermesi bu çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Hastanede farklı meslek gruplarından kişilerle görüşme yapılmış fakat her meslek grubu kendi açısından değerlendirmelerde bulunmuştur (Araştırmacı Günlüğü). Bu durum da çalışmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır.

Görüşmenin yapıldığı dönemde ülkede olağanüstü hal olması araştırmacının karşılaştığı en önemli zorluklardan bir tanesidir. Randevu talep edilen kişiler görüşme yapmakta çekinmişlerdir. Bu katılımcılar “Acaba hükümet, rektörlük ya da emniyet

tarafından gönderilen bir kişi midir?” kaygısına kapılmışlardır. Biraz konuşup güven ortamı oluşturulduktan sonra görüşmeyi kabul etmişler fakat ses kaydı yapılacağını söyleyince yine aynı tedirginliği yaşamışlardır. Hatta bir katılımcı ses kaydını kabul etmemiştir.

Araştırmacının yaşadığı diğer bir zorluk ise konunun “informalite” olmasıdır. Randevu talep edilen kişilerden birçoğu konuyu duyunca görüşme yapmayı reddetmişlerdir. Sebebi sorulduğunda da “ülkenin durumu belli, bizi illegal şeylere bulaştırmayın” şeklinde cevaplar alınmıştır. Çünkü informalite deyince insanların birçoğunun zihninde illegalite çağrışımı olmaktadır. *“Hatta bir gün bir kadın hekimle görüşme yaptım ve katılımcıdan bu konuda cevaplar verebilecek bir tanıdığı olup olmadığını sordum. Katılımcı da eşinin de hekim olduğunu, onunla görüşülebileceğini söyledi. Eşinin yanına gittik ve kadın hekim kısaca benden ve görüşme yaptığımızdan bahsetti. Erkek hekim konunun ne olduğunu sordu. Ben de örgütlerde informal güç deyince hekim kızarak hastanede informal güç mü olurmuş? Bizi böyle illegal şeylere bulaştırmaya çalışıyorsunuz, gidebilirsiniz. Benim böyle şeylere vaktim yok diyerek tepki verdi.”* (Araştırmacı Günlüğü). *“Yine bir hekimden görüşme talep ettim. Hekim konuyu sorduktan sonra, yapacak daha önemli işlerim var, kurtarılmayı bekleyen hayatlar var, başka arkadaşlardan yardım al diyerek beni gönderdi* (Araştırmacı Günlüğü). Hekimlerdeki yoğunluk ve mesleklerini bütün mesleklerden üstün görme durumu araştırmacı için ayrı bir zorluk oluşturmuştur.

Konunun soyut olması ve katılımcıların zihninde bir şey şekillendirmemesi de araştırmacı için ayrı bir zorluk oluşturmuştur. Ayrıca konunun soyut olması katılımcıların zihnini çok yormuş ve görüşmenin 35-40 dakikadan sonrasını hızlı geçiştirmelerine sebep olmuştur (Araştırmacı Günlüğü). Katılımcıların konuya tekrar odaklanmasını sağlama ise araştırmacı için güç durumlar ortaya çıkarmıştır.

Görüşme talebinde bulunulduğu halde görüşmeyi kabul etmeyen hekimler yoğun olduklarını, idari personel ise işini kaybetme ya da pozisyonunu kaybetme gibi çeşitli endişelerinin olduğunu söylemişlerdir (Araştırmacı Günlüğü).

Görüşme talep edilen kişilerden bazıları ise konuyu ilginç bularak hemen görüşmeyi kabul etmiştir. Yine bazı katılımcılar ise kendinden feragat ederek mesai

sonrasında görüşmeyi kabul etmişler ve hastane dışında görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde özverili katılımcılar sayesinde çalışma tamamlanmıştır.

2.9. ARAŞTIRMANIN İNANIRLIK, AKTARILABİLİRLİK, GÜVENİRLİK VE ONAYLANABİLİRLİĞİ

Nitel araştırmalarda geçerlilik güvenilirlik nicel araştırmalardan farklıdır (Büyüköztürk vd., 2016: 256). Araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi edinme, olayın gerçekleştiği doğal ortam içinde bilgi toplama, toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel araştırmalarda geçerlilik sağlayan önemli özelliklerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 256-257). Creswell ve Miller (2000: 124-129) geçerliliği artırabilmek için çeşitli stratejilerden bahsedildiğini ifade ederek çalışmalarından bu stratejilerin sekiz tanesi üzerine odaklanmışlardır. Bu stratejiler;

- Uzun süreli katılım ve sürekli gözlem,
- Üçgenleme,
- Akran incelemesi veya sorgulaması,
- Olumsuz durum analizi,
- Araştırmacı önyargılarının açıklanması,
- Üye kontrolü,
- Zengin, yoğun betimleme,
- Dış denetimler şeklindedir.

Creswell'e (2015: 253) göre bu stratejiler bir bütün olarak incelendiğinde nitel araştırmacıların bu stratejilerden herhangi ikisi üzerinde durması yeterli olacaktır.

Genel anlamda güvenilirlik, yapılan araştırmada elde edilen bulguların başka araştırmalarda yeniden üretilebilmesidir (Güler vd., 2015: 384). İnsan davranışlarının durağan olmayışından dolayı sosyal bilimlerde güvenilirlik sorunlu bir alandır (Merriam, 2015: 211). Nitel araştırmalarda güvenilirlik çalışılan ortamda meydana gelen her şeyi kaydetmektir. Nitel bir çalışmada detaylı alan kayıtlarının alınması, ses ve görüntü kayıtlarının tutulması, katılımcılardan yapılan alıntılara ekleme yapılmadan doğrudan verilmesi güvenilirliği artırmaktadır. Nitel çalışmalarda üye kontrolü güvenilirliği

artırmanın diğerk bir yoludur. Bu yöntemde araştırmacı tarafından katılımcılara dökümleri verilerek eksiksiz ve doğru olduğu teyit ettirilir. Ayrıca araştırmanın her bir aşamasının ve izlenen yolun detaylı anlatılması da güvenilirliği artıracaktır (Büyüköztürk vd., 2016: 256). Çalışmanın metodoloji kısmında çalışmayla ilgili tüm aşamalar detaylı şekilde anlatılmıştır. Görüşme yoluyla elde edilen veriler katılımcılara tekrar sunulurak doğruluğu onaylatılmış ve bu veriler bulgular kısmında yorum katılmadan verilmiştir. Araştırma sorularının oluşturulmasında, katılımcıların belirlenmesinde, kod ve temaların belirlenmesinde ve analiz aşamasında Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümünden 3 öğretim üyesi ve Isparta Okulu mensuplarından doktorasını bitirmiş iki araştırma görevlisinden görüşler alınmıştır. Ayrıca geçerlik-güvenirlilik komitesindekilerle de toplanılarak görüşleri alınmıştır.

Lincoln ve Guba (1985: 191) iç geçerlilik yerine inanırılık (credibility), dış geçerlilik yerine aktarılabilirlik (transferability) kavramlarının kullanılmasını önermektedir.

İnanırılık

Bilimsel gözlem ya da ölçümlerin bazı gerçeklikleri ortaya çıkarma derecesidir (LeCompte ve Goetz, 1982: 32). Araştırma süreci ve sonuçlarının açık, tutarlı ve başka araştırmacılar tarafından teyit edilebilir olması gerekir. Aksi halde araştırmacının inanırılığı konusunda kuşkular ortaya çıkacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 265). Lincoln ve Guba (1985: 301) inanırılığın başarılabilmesi için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi gibi bir takım stratejiler önermektedir. Bu çalışmada da araştırmacı, görüşmeleri yapabilmek için araştırma yapılan ortamda uzun mesai harcamış ve bu süreçte uzun süre gözlemler yaparak ortamı doğal haline dönüştürmeye çalışmıştır. Yine görüşmeler sonucunda elde edilen dökümler defalarca okunarak verilerle de uzun süre vakit geçirilmiştir. Yine farklı özelliklere sahip katılımcılar araştırmaya dâhil edilerek veri kaynaklarında çeşitlemeye gidilmiş bu sayede de araştırmanın inanırılığı artırılmaya çalışılmıştır. Tüm çalışma süreci çeşitli uzmanlara danışılarak tamamlanmıştır. Özellikle nitel ve nicel araştırma konusunda uzman olması ve çalışmanın danışmanı rolünde olması sebebiyle tez danışmanı tüm süreçlerde çalışmayı eleştirel gözle inceleyerek araştırmacıya geribildirimlerde bulunmuştur. Ayrıca araştırmacı tıkaandığı noktalarda

tezlerini nitel çalışma ile tamamlamış diğer uzman kişilerin görüşlerine başvurmuştur. Araştırmacı tekrar randevu almakta zorlandığı için görüşmelerden sonra ses kayıtlarını metne dönüştürerek elektronik posta yoluyla katılımcılara göndermiş ve eksikliklerin giderilmesi ya da yanlış ifade olan yerlerin giderilmesi noktasında dönüş yapmalarını rica ederek katılımcı teyidini sağlamıştır. Araştırmacı tüm bu süreçleri yerine getirerek araştırmanın inanırlığını artırmaya gayret etmiştir.

Aktarılabilirlik

Elde edilen sonuçların başka gruplara uygunluk derecesini ifade eder (LeCompte ve Goetz, 1982: 32). Eğer araştırmanın sonuçları benzer ortam ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliliğinin olduğu söylenilebilir. Fakat nitel araştırmalarda doğrudan genelleme yapılamaz. O yüzden genelleme dolaylı yoldan yapılır. Yani genellemeler; ilkeler, kurallar biçiminde değil deneyimler ve örnekler biçimindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 258). Bu çalışmada aktarılabilirliği artırmak için ham veriler kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş, ham verilere hiçbir yorum katmadan verilerin orijinaline sadık kalınarak veriler aktarılmıştır. Bu amaçla çalışmada doğrudan alıntı tercih edilmiştir. Yapılan bu çalışmada *ayrıntılı betimlemelerin* ve katılımcı seçiminde *amaçlı örnekleme* kullanılmasının aktarılabilirliği artırdığı düşünülmektedir. Çünkü Erlandson ve diğerleri (1993; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011: 270) de araştırma sonuçlarının aktarılabilirliğini artırmak için kullanılabilecek iki yöntemin ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme olduğunu vurgulamaktadır.

Güvenirlik (Dependability)

Başka araştırmacıların da aynı veri ve yöntemi kullanarak gerçek araştırmacı ile aynı sonuçları elde etme derecesini ifade eder (LeCompte ve Goetz, 1982: 32). Nitel yaklaşım her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini kabul eder. Aynı verileri iki farklı araştırmacının farklı algılaması normaldir. O yüzden güvenilirlik nitel araştırmalarda farklı ele alınmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 259). Güvenirliği artırmanın iki yolu vardır ki bunlar, saha notları ve kodlayıcılar arası görüş birliğidir (Silverman, 2013). Bu çalışmada yüksek kalitede yapılan ses kayıtlarının ve aslına sadık kalınarak yapılan dökümlerin çalışmanın güvenilirliğini artırdığı düşünülmektedir. Yine araştırmacı tarafından araştırmacı

günlüğü, saha notları ve her katılımcı için görüşme notları tutulmuştur. Çalışmada kodlama aşamasına gelindiğinde tezlerini nitel yöntemle tamamlamış iki farklı uzman tarafından 3 görüşmenin dökümleri kodlanmıştır. Yapılan kodlamalar araştırmacının yaptığı kodlamalar ile karşılaştırılarak 3 kodlamanın benzerliklerine bakılmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda pasajlar için büyük oranda aynı kod kelimesinin atandığı görülmüştür. Silverman tarafından önerilen kodlayıcılar arası görüş birliğinin yapılmış olmasının bu çalışmanın güvenilirliğini artırdığı düşünülmektedir. Ayrıca geçerlik-güvenirlik komitesi ile tartışılarak kodlar ve temalar üzerinde görüş birliğine varılmıştır.

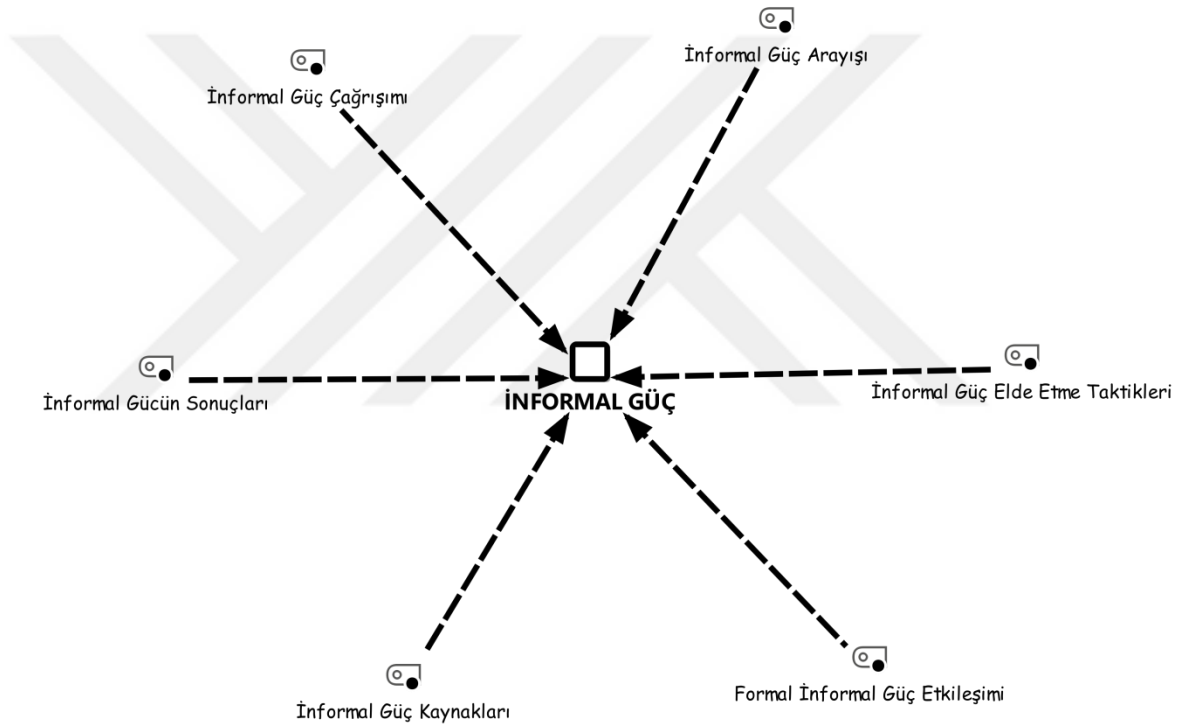
Onaylanabilirlik (Confirmability)

Bağımsız araştırmacıların aynı fenomeni keşfedip keşfedemeyecekleri ya da benzer ortamlarda aynı veya benzer sonucun elde edilip edilemeyeceği ile ilgilidir (LeCompte ve Goetz, 1982: 32). Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden biri de gerçeklerin sürekli olarak bir değişme içerisinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir. İnsan davranışının sürekli değişen bir özelliği vardır. Bu özellikten dolayı kullanılan yöntem ne olursa olsun, sosyal olayların aynen tekrarı mümkün değildir. Bundan dolayı da dış güvenirliğin ilkeleri nitel araştırmanın temel ilkeleriyle çelişmektedir. O yüzden dış güvenirlik nitel araştırmalarda farklı bir anlam kazanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 259). Bu çalışmada da teyit edilebilirliği artırmak adına ses kayıtları dinlenilerek ham verilerle uygunluğu teyit edilmiştir. Yine ihtiyaç duyulduğunda isteyenlere sunabilmek için ses kayıtları, dökümler, dökümler sonucu elde edilen veri kitapçığı, veri kitapçığına yapılan manuel kodlamalar ve raporların hepsi saklanmıştır. Yapılan kodlamalar iki uzman ve danışman tarafından kontrol edilmiş, temalaştırma aşamasında ise yine geçerlik ve güvenirlik komitesi tarafından değerlendirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde hekim, hemşire, idari personel ve diğer hastane çalışanlarından oluşan katılımcıların “informal güç” hakkındaki görüşlerinden elde edilen verilerin bulgu ve yorumları yer almaktadır. Altı ana soru çerçevesinde elde edilen veriler kodlanarak ayrıntılı analize tabi tutulmuş, bu kodlar tümevarım yöntemiyle belirli temalar altında toplanmıştır.



Şekil 3 1. İnfomal Güce İlişkin Kavram Haritası

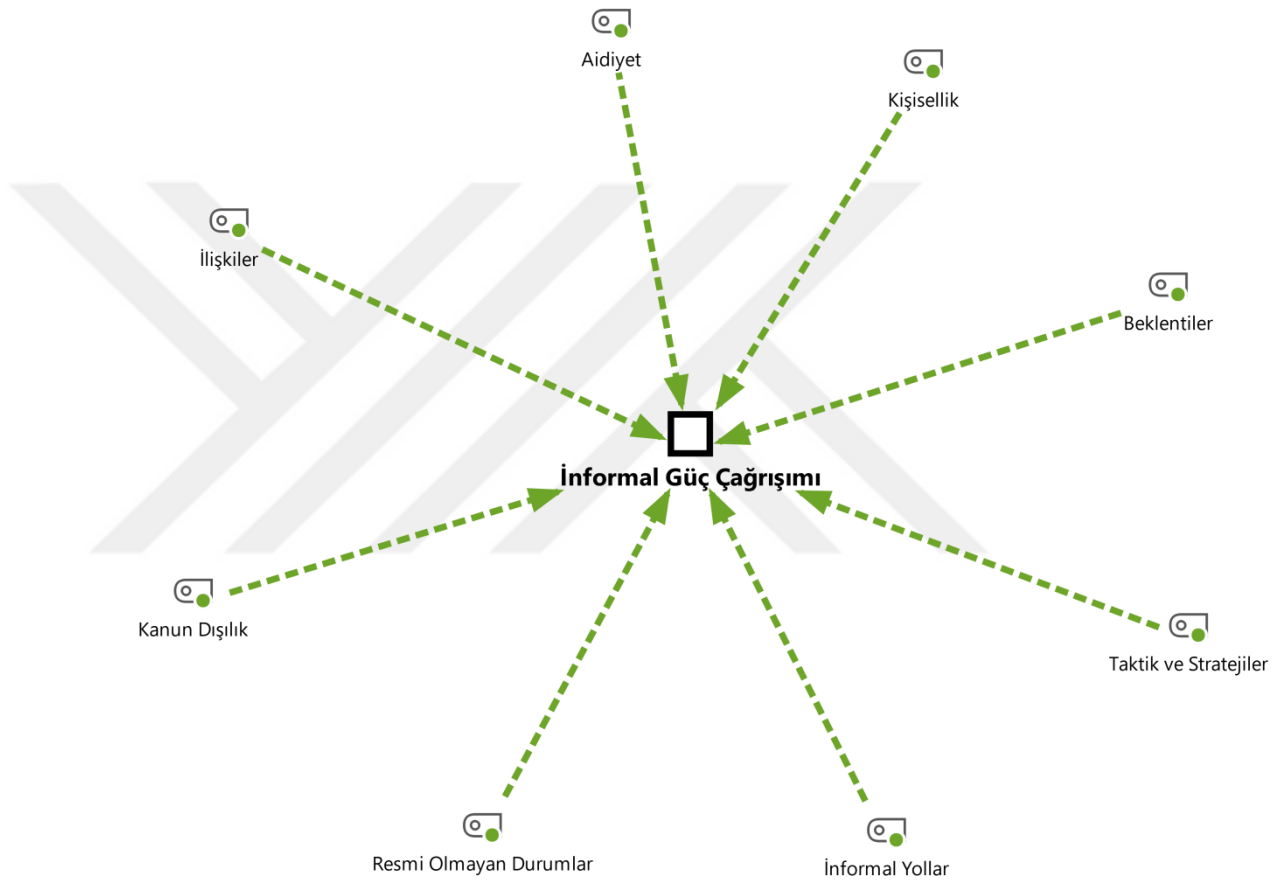
Yukarıda verilen şekilde hastanelerdeki informal güç arayışı, çağırışımı, elde etme taktikleri, kaynakları, sonuçları ve formal güç-informal güç etkileşimine dair kavramsal çerçeve ana hatlarıyla sunulmuştur.

1. İNFOMAL GÜÇ ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında “informal güç” denildiğinde katılımcıların zihnindeki çağırışımına dair bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılara informalitenin ne olduğu

açıklanarak “Hastanelerde informal güç deyince zihninizde ne çağrışıyor?” sorusu yöneltilmiş, katılımcılardan alınan cevaplara göre kod ve temalar belirlenmiştir.

Katılımcılardan *informal güç* olgusuna dair elde edilen veriler “İlişkiler”, “Aidiyet”, “Kişisellik”, “Beklentiler”, “Taktik ve Stratejiler”, “İnformal Yollar”, “Resmi Olmayan Durumlar” ve “Kanun Dışılık” olmak üzere sekiz temada toplanmıştır. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.2’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 2. İnfomal Güç Çağrışımına İlişkin Kavram Haritası

1.1. İlişkiler

İnfomal güç denilince katılımcıların zihninde ilişkiler canlanmıştır. Katılımcılar bu ilişkileri “ast-üst ilişkileri” ve “kişilerarası ilişkiler” bağlamında değerlendirmişlerdir.

Sevgi Hanım informal gücü “*İkili ilişkilerle, iletişimle ilişkili bir şey bu*” şeklinde ele alırken Selim Bey “*Kurumdaki kişilerin astları ya da üstleriyle olan ilişkisi*

aklıma geliyor. Benim burada, hastanede, astlarımla olan güç olarak geliyor” şeklindeki ifadesiyle bu ilişkileri ast-üst ilişkisi olarak değerlendirmiştir. Yine hekimlerden Tuğrul Bey de iyi ilişkilere vurgu yaptığı benzer ifadesinde informal güç deyince zihninde çağrışan şeyi “*İnformel güçten benim anladığım; kişinin çalıştığı kurumda ast ve üst kişileri ile iyi ilişkilerine bağlı olarak elde edilen güç diye anlıyorum*” şeklinde dile getirmiştir. Duygu Hanım ise olayı pozisyon boyutundan çıkartarak kişilere indirgemıştır. Duygu Hanım’ın zihninde çağrışan informal güç kavramı “*İnformel güç deyince zihnimde çağrışan şey; insanların özellikle kişilerarası ilişkilere bağlı olarak elde ettikleri*” cümlesiyle ifade bulmuştur.

1.2. Aidiyet

Aidiyet temasında katılımcılar “yakın arkadaşlık”, “akrabalık”, “etnik ve mezhepsel gruplaşmalar” ve “hemşehricilik” gibi aidiyet çağrıştıran konulara vurgu yapmışlardır.

Emine Hanım informal güç kelimesinin kendisinde uyandırdığı hissiyatı “*Yakın arkadaşlık diyeyim*” şeklinde, Kerem Bey de aynı duyguları paylaşarak “*Meselâ işte yakın arkadaş (...)*” ifadesiyle dile getirmiştir. Mehmet Bey ise “*Arkadaşlarımız olabilir. İşte arkadaşlarımızın arkadaşları olabilir. Bunlar hatır için, hatırın oluşturduğu informal güç*” diyerek görüşünü ifade etmiştir.

Mehmet Bey, Umami Bey ve Kerem Bey ise informal güce farklı bir bakış açısı getirerek akrabalık boyutuyla ele almışlardır. Bu katılımcıların ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

Hatır için ailemizden annemiz, babamız, akrabalarımız olabilir. Normalde görüşmediğimiz **akrabalar** olabilir (Mehmet Bey, Hekim).

Eş, dost, **akraba** (Kerem Bey, Hekim).

Sekreterin bir **yakınım** var diyerek arayıp işini yaptırması (Umami Bey, Hekim).

Kerem Bey informal gücü “*Mensubiyet*” olarak ifade ederken, Fatma Hanım gruba dâhil olma ve aynı okuldan mezun olma, Esmâ Hanım mezhep ve etnik kökene bağlı gruplaşmalar, Abdullah Bey ise hemşehricilik şeklinde ifade etmiştir. Fatma Hanım gruba dâhil olmayı “*Belli bir gruba dâhil olma, özellikle şimdi ‘Fetö’ terör*

örgütü olarak adlandırılan gruba üye olanların meselâ daha kolay ilerlemeleri” şeklinde informal güç ile ilişkilendirmiştir.

Esma Hanım ise zihnindeki çağrışımı gruplaşmalara vurgu yaparak şu şekilde ifade etmiştir:

“Şöyle diyelim. Meselâ informal güç denildiğinde hastanelerde en çok **gruplaşmalar** aklıma geliyor. Hastanedeki gruplaşmaların temelinde, örneğin ben İstanbul’daki A hastanesinden örnek vereyim. A hastanesi daha büyük bir hastane olduğu için orda meselâ eeeee etnik yapı çok hâkimdi. **Yani etnik kökene bağlı olarak gruplaşmalar** vardı. (...) **Mezhebe bağlı olarak gruplaşmalar** vardı. Hatta ben ilk bu hastaneye başladığımda böyle çok yakın davranan bir grup vardı, bana çok yakın ilişkiler kuran. Sonra o grup böyle samimiyetimiz biraz ilerledikten sonra ‘sen alevi misin?’ diye sormuşlardı. Ben de yok ben alevi değilim dedikten sonra grup böyle yavaş yavaş yavaş yavaş tekrar çekilmişti benim yanımdan (Esma Hanım, Hemşire).

Fatma Hanım da informal güç *“Meselâ aynı okuldan mezun olan insanların birbirlerine daha fazla destek olmaları”* şeklinde bir algıya sebep olurken Abdullah Bey’in *“**Kendi köylüsü** üzerinden telefon ettirmek de informal güç”* ifadesinde hemşehricilik ile ilişkilendirilmiştir.

1.3. Kişisellik

Kişisellik temasında katılımcılar daha çok kişinin kendisiyle ilgili olan, kişilik yapılarıyla alâkalı olan durumları dile getirmişlerdir. Bu konuda görüşünü belirten Figen Hanım, Aylin Hanım ve Kerem Bey’in ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Yani başkaları tarafından etkilenmeden kişinin kendi **kişilik yapılarıyla**, kendi özel becerileriyle yaptığı şeyler bence (Aylin Hanım, Hekim).

Duygusal ve **içten gelen**, insanın kendi özündeki güçler aklıma geliyor. Meselâ kin olabilir, insanın böyle egosu olabilir, sonra yükselme, kibir olabilir. Bunlar insanı etkileyen bir informal güçtür (Figen Hanım, Diğer).

Aslında **zaaflarımız** veya onların kullanımı gibi bir durum (Kerem Bey, Hekim).

Konuşkan olması, sevecen olması, insanlara karşı göz teması bile informal güçtür. Söylediklerinin anlaşılıp anlaşılmaması konusunda, karşıyı etkileyebilme açısından bir informal güç bence (Aylin Hanım, Hekim).

1.4. Beklentiler

İnformal güç, Barış ve Cemal Bey tarafından gelecekte iyi bir pozisyon elde edebilme ya da terfi gibi beklentiler ile ilişkilendirilmiştir. Katılımcılar bu ilişkilendirmeyi aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

Bir beklentisi olan biri için. Yani normal şartlarda sağlayamayacağı görevde yükselmesi ya da çalıştığı yerle ilgili daha rahat bir yere geçebilmesi olarak zihninden geçiyor (Barış Bey, Diğer).

Özellikle makam veya işte **belli bir beklentisi** olur çalışanların veya işte medikal firmalar, ilaç satanlar var onlar da meselâ bir informal güç peşinde koşarlar (Cemal Bey, İdari Personel).

1.5. Taktik ve Stratejiler

Katılımcılardan Selim Bey informal gücün kendisinde bir sonraki durumu düşünerek taktik geliştirme anlamına geldiğini “*Bazen hemşireler yoğun oldukları birimlerde eleman istiyorlar benden. Fakat hemşireler gitmek istemiyorlar. Ben aradıktan sonra ya beni sevdikleri için ya da mecbur kaldıkları için gidiyorlar. O durumda gitmeseler onlar sıkıştığında da onlara eleman göndermiyorum. Aslında bunun yazılı bir kuralı yok. Ama **bir sonraki aşamayı düşündükleri için** bu durumu bir tehdit olarak algılayıp gidiyorlar*” şeklindeki ifadesiyle dile getirmiştir. Cemal Bey ise menfaat kollama ve çağrışım yaptırma konularına vurgu yaparak informal gücün kendisinde ifade ettiği anlamı aşağıdaki cümlelerle dile getirmiştir:

Yani aslında informal gücün bende çağrıştırdığı şey iki yönlü. Birincisi belli standartları olmayan güçler veya insanların bir takım **menfaatlerini sağlayacak** işler peşinde koşmaları (...). Aslında baktığım zaman adamın herhangi bir şeyi yok ama arkasında bir **çağrışım yaptırarak** işte ‘hocamız bunu böyle istiyor veya işte sayın vekilimiz bunu böyle istiyor veya işte şu bunu böyle istiyor’ diye. Bunlar sağlanabiliyor yani (Cemal Bey, İdari Personel).

1.6. İnfomal Yollar

İnfomal yollar temasında katılımcılar daha çok, işlendiğinde diğer kişilerin hakkına girilmesine sebep olabilecek, liyakat esaslarına uygun olmayan konulara temas etmişlerdir. Katılımcılar genel anlamda bu temaya, güç odaklarına dayanarak bir şeyler elde etme şeklindeki ifadeleriyle katkı sağlamışlardır. Barış Bey ve Fatma Hanım doğrudan bunu ifade ederken, diğer katılımcılar kayırma, hatır-gönül gibi bunu çağrıştıracak ifadelerle ya da aynı anlama gelecek başka ifadelerle dile getirmişlerdir.

Barış Bey ve Fatma Hanım “*İkili ilişkilerle ya da bir şekilde **güç odaklarına dayanarak yaptırdığı işler** olarak zihninden geçiyor*” (Barış Bey, Diğer), “*İnsanların daha çok böyle ulaşmak istedikleri yere kestirmeden, işte **bir yerlere dayanarak basamak olarak kullanarak bir yerlere ulaşma şekli** diye geliyor aklıma*” (Fatma Hanım, İdari Personel) şeklindeki ifadeleriyle informal yollar temasına katkı sağlamışlardır.

Emine Hanım, Esmâ Hanım, Duygu Hanım, Tuğrul Bey ve Aylin Hanım ise informal yollar temasında daha çok kayırmacılık ve torpil konularına vurgu yapmışlardır.

Emine Hanım ve Aylin Hanım informal gücün kendisinde torpili çağrıştırdığını “**Torpil** geliyor aklıma” (Emine Hanım, Hemşire), “*Olumsuz ya da illegal anlamında bakarsak informal güce, ona **torpil** giriyor. Direkt torpil*” (Aylin Hanım, Hekim) şeklinde ifade ederlerken Duygu Hanım “**Dirsek teması** ile elde edilen, o dirsek temasının kişiye sağladığı avantajlar diyebilirim” diyerek torpili ima etmektedir. Yine Emine Hanım “Arkadaş **kayırma** sanırım bunlar oluyor benim için” cümlesiyle torpil ile benzer olan kayırmacılığa vurgu yapmaktadır. Aynı minvalde Esmâ Hanım ise kayırmacı uygulamalara “*Nöbet tuttuğumuz zamanlarda meselâ kendi aralarında onlar **daha aktif bir şekilde yardımlaşırken** ya da işte yemeğe birlikte giderken meselâ diyelim beş kişi nöbet tutuyorsunuz, o üç arkadaş eğer aynı nöbet çıkış saatlerine ya da aynı vardiyalara geldiyse onlar ne yapıyorlar, kendileri gidiyorlar yemeğe, kendi aralarında gruplaşıyorlar*” şeklindeki ifadesiyle dikkat çekmektedir. Yine Tuğrul Bey de aynı şekilde kayırmacılığa dikkat çekerek şu şekilde açıklamıştır: “*Tabi ben bir hastanede çalışıyorum sonuçta. Buradaki bizim çalışma ortamlarımızda gözlemlediğimiz, bazı kişiler sanki bir dokunulmazlığı varmış gibi, daha rahat, daha özgüven içerisinde çalışıyorlar ve normalde başkalarına cezai müeyyide uygulanan veya uyarılan veya da konuşulma ihtiyacı duyulan konularda **onlar daha hafif geçirtiliyor** veya hiçbir cezai müeyyide uygulanmıyor. Bu kişiler sonuçta bu gücünü, informal bir şekilde elde ediyorlar*” (Tuğrul Bey, Hekim).

Hatır, selam, siyasi ilişkiler, yönetime yakınlık ve şikâyet gibi konulara vurgu yapan diğer katılımcıların ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

İnformel güç dediğimizde, yani örnek veriyorum; bir **komşu üzerinden bir hatır koymak** (...) (Abdullah Bey, İdari Personel).

İnformel güç deyince kendi tanıdığınızın gönderdikleri, yönetim ve idarenin **selamıyla gelenler**, tanıdığınız başka bir hekimin **selamıyla gelenler** (Umami Bey, Hekim).

B hastanesine geldiğim zaman burada **siyasi ilişkiler** daha etkili bir informal güç oluşturuyordu. Bunu söyleyebilirim (Esmâ Hanım, Hemşire).

Hastane açısından değerlendireceğim. Hastane açısından bakıldığında meselâ **yönetime daha yakın olma** geliyor aklıma hemen. Yönetime daha yakın olanların isteklerini çok daha kolay yaptırımları (Fatma Hanım, İdari Personel).

Şikâyet mekanizması. Türkiye’de bundan 15-20 sene öncesine göre **şikâyet** mekanizması gittikçe artıyor. Yani şikâyet edebilme hakkı çok fazla ve insanlar çok kolay da şikâyet edebildiği için informal güç oluşturuyor (Hüseyin Bey, Hekim).

1.7. Resmi Olmayan Durumlar

Remi olmayan durumlar temasında katılımcılar genellikle kişinin formal pozisyonu ile alakalı olmadığı halde bir şeyleri başarabilmelerini ifade eden “resmi olmayan”, “yetkisi dışında olan” gibi kavramlara vurgu yapmışlardır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

Emir Beyin, yetkisi dışında vurgusuyla birlikte biraz da torpil çağrıştıran ifadesi “Biz idari personelin bir kısmı yapacağı iş veya **yetkisi dışında** kendisine güç sağlamak için birisine dayanma, birisinin koltuğunun altına girme, onun güvenini sağlayarak koruması altına girme gibi şeylerle de karşılaşyoruz” şeklindedir. Yine Fatma Hanım da “**Resmi olmayan** farklı kanallardan insanların istediklerine ulaşmalarını ifade ediyor benim için” şeklindeki cümlesiyle Emir Beyi desteklemektedir.

Katılımcılardan Begüm Hanım ve Erdal Bey ise karizmayı çağrıştıran ifadeleriyle resmi olmayan durumlar temasına katkıda bulunmuşlardır. Begüm Hanım “Kişiler gerçekten bulunulan ortamdan bir tık daha iyi ise, diğer insanları etkileme yönünde daha fazla informal güce sahipler. Ben başhekim olsam yasanın vermiş olduğu yetki bana zaten fazla. Benim dediğimi zaten yapmakla yükümlüler. Ama ben organizasyon şeması içerisinde **herhangi bir yere sahip olmamakla** birlikte birçok insanı etki alanıma alabiliyorsam o herhalde içinde bulunduğum insanlardan birazcık daha farklı olmamla ilgili diyebiliriz. Ben informal güç sahibini domino etkisi gibi görüyorum. Örneğin adam aslında **normalde** bakıldığında **herhangi bir etkiye sahip değil** ama sözüyle, “haydi yapıyoruz” deyip, onca kişiyi hareket ettirebiliyor. Haydi, yapmıyoruz bırakıyoruz diyor, tak bırakılıyorlar” ve Erdal Bey “İnformal güç dediğimiz zaman **resmi olmayan** güç kaynağı olarak değerlendirebiliriz” şeklindeki ifadeleriyle düşüncelerini dile getirmişlerdir..

1.8. Kanun Dışılık

İnformal güç kavramını duyunca zihninde kanuna uygun olmayan, etik dışı ya da mevzuata uymayan gibi anlamlar çağrışan katılımcıların görüşleri kanun dışılık

temasında toplanmıştır. İnfomal güç ile kanun dışılığı anımsayan Nermin Hanım, Cemal Bey, Sevgi Hanım ve Ahmet Beyin ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

İçerden güçlerle ya da birbirine bağımlı güçlerle, bireysel olarak oraya oturtulmuş, işlem yapılması beklenen, **ama mevzuata uygun mudur, değil midir değerlendirilmemiş** sistemdir diye düşünüyorum (Nermin Hanım, İdari Personel).

Bende temel çağrıştırdığı şey, sağlık sektörü açısından değerlendirdiğimizde özellikle **etik dışı uygulamalar** çok ön plana çıkıyor (Cemal Bey, İdari Personel).

Hani infomal güç tanımı denilince ilk başta sanki kuralına, **kanununa uygun olmayan** geliyor akla (Sevgi Hanım, İdari Personel).

İnfomal güç deyince aklıma gelen şey öncelikle siz formal ve informal dediniz ama bunu legal **illegal**, düzgün veya düzgün olmayan, hukuki veya **hukuki olmayan**, eee ahlâkî veya ahlâkî olmayan bütün durumları herhalde bunun içine sokarız diye düşünüyorum ben (Ahmet Bey, Hekim).

Sonuç olarak sekiz temadan oluşan bu kısımda informal güç denilince katılımcıların zihinlerinde iki temel noktanın oluştuğu görülmüştür. Bunlardan birincisi yasal olmayan (illegalite) durumlar diğeri ise kişisel özellikler ya da iletişim gibi başkalarını etkileyebilmeyi sağlayan yasal (legal) durumlardır. Yapılan görüşmeler esnasında katılımcılardan bazıları bir informal güç tanımlama denemesine girişmişlerdir. İnfomal gücü katılımcılardan bazıları olumsuz olarak ele alırken bazıları olumlu olarak değerlendirmiş ve bu minvalde bir tanımlama yapmıştır.

Kerem Bey “*Normal işleyişi bozan şeyler*” şeklindeki tanımıyla, Mehmet Bey ise “*Bir baskı unsuru hissederek yapılan ya da bu baskıya sebep olan güçtür*” ifadesiyle informal gücün daha çok olumsuz tarafına işaret etmişlerdir. Hüseyin Bey informal gücün sadece olumsuz olarak düşünülmemesi gerektiğini, aslında olumlu da düşünülebileceğini “*Yani **olumlu** yönde de belki informal güç olabilir diye düşünüyorum. İnfomali hep olumsuz düşünmek de çok mantıklı değil. Ama hep olumsuz şeyler üzerinden gidince akla hep olumsuz geliyor ama bana göre olumlu yönde şeyleri de var*” cümlesiyle dile getirmektedir. İnfomal güç konusuna Hüseyin Bey gibi düşünerek olumlu bakış açısıyla bir tanımlama getiren diğer katılımcıların ifadeleri ise aşağıdaki şekildedir:

Sağlık Bakanlığı çalışanları için informal gücü daha çok siyasilere tanımak olarak tanımlayabiliriz (Barış Bey, Diğer).

Yani bu benim nezdimde; hastaya devamlı veya çalıştığım kuruluştaki hem kuruluşun olsun hem kendi açımdan hiçbir sıkıntı oluşturmayacak ya da iyi çağrışımlar nezdedecek şeylerdir (Uğur Bey, Hemşire).

Şimdi informal güç dediğimizde; bunu yasalar üzerinde veya kâğıt üzerinde her ne kadar görünmese de o alanda çalışan paydaşların bilgi, görgü ve tecrübe ile varlığını öğrendiği, olumlu ya da olumsuz bir şekilde yolunun bir yerde meslek hayatında kesiştiği, yani herkesin malumu olan fakat kimsenin dile getirmedeği şeyleri informal güç olarak söyleyebiliriz (Abdullah Bey, İdari Personel).

Kurumların ve yasaların vermiş olduğu yetkinin dışında kişileri hareket ettirebilme yeteneğine sahip kişileri informal güç olarak düşünüyorum (Begüm Hanım, İdari Personel).

İnformal güç deyince bize verilmemiş ama çalıştığımız ortamdan, konumdan, ailemizden, karakterimizden, donanımızdan kaynaklanan, görülemeyen ama olayların akışında etkisi bulunan her türlü yapı diyebilirim belki (Bilge Hanım, Hemşire).

İnformal güç dersek ne diyebilirim? Ya şey gibi düşün. Hani bir tarafta deste var, bir tarafta sen bir çubuk gibi kalıyorsun, yani onu hissediyorsun zaten. Yani bir tarafta birbirine sarılmış, destelenmiş bir grup var. Bir tarafta sen tek başınasın. O da seni rahatsız ediyor belli bir süre sonra. Bu destelenen grup formal yapıdan tamamen bağımsız, tamamen (Esmâ Hanım, Hemşire).

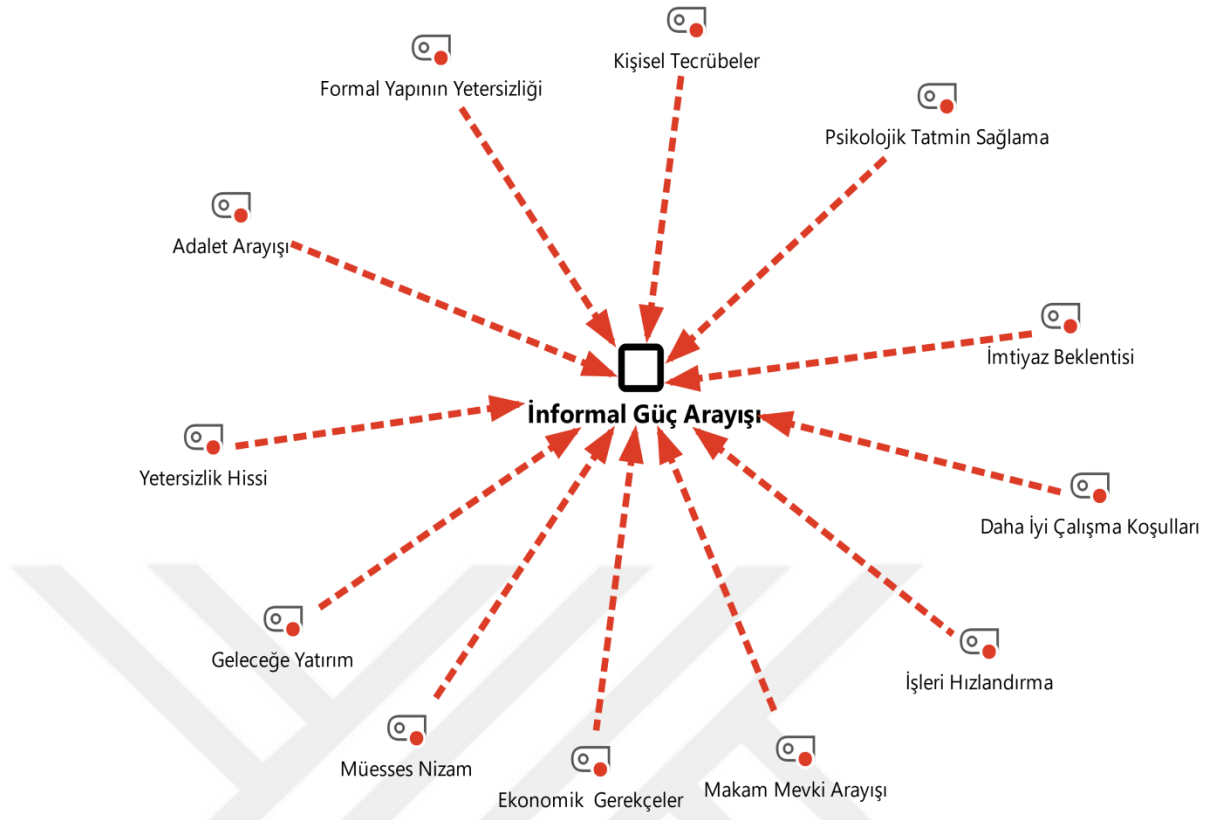
İnformal güç deyince aklıma gelen resmi olarak verilmemiş, herhangi bir otorite kullanmadan tamamen şahsi, resmi dış kaynaklarını kullanarak elde ettiği güçtür (Erdal Bey, Hemşire).

İnformal güç, pozisyon veya kurumun sana verdiği resmi güç kaynaklarının dışında, genellikle kişisel, kişilerarası bağlantılarla kurulan ve insanları etkileyebilmenizde insanların davranışlarını ya da kararlarını değiştirebilmenizdeki etkili olan güç kaynağıdır. Ya da gücün kendisidir diyebilirim (Duygu Hanım, Hemşire).

Formal güç yasal veya yazılı veya ahlâkî veya çalıştığımız kurum içerisindeki idarenin gücünü gösteren yazılı veya yazısız kurallar gibi. Bunun dışındaki her şey kişinin kendisinin birikimi, yaşayış şekli, büyümesi, çevresi, donanımı, bilgi ve eğitimi ile alakalı kendisine faydası oranında, kendi çıkarları doğrultusunda faydalanacağı bir güç olarak diye düşünüyorum ben informal gücü (Ahmet Bey, Hekim).

2. İNFORMAL GÜÇ ARAYIŞININ SEBEPLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara “Hastanelerde bireyler (çalışan, hasta vb.) niçin informal güç arayışına girer?” şeklinde bir soru yöneltilmiş ve bu soru “Hastanede en çok informal güç arayışında olanlar kimlerdir? Neden?” sonda sorusu ile desteklenmiştir. Bu ana soru ve sonda soruya katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda kod ve temalar oluşturulmuştur. Ana soruya verilen cevaplar “Formal Yapının Yetersizliği”, “Kişisel Tecrübeler”, “Psikolojik Tatmin Sağlama”, “İmtiyaz Beklentisi”, “Daha İyi Çalışma Koşulları”, “İşleri Hızlandırma”, “Makam Mevki Arayışı”, “Ekonomik Gerekçeler”, “Müesses Nizam”, “Geleceğe Yatırım”, “Yetersizlik Hissi”, “Adalet Arayışı” olmak üzere 12 alt temada toplanmıştır. Sonda soruya verilen cevaplar ise “Alt Düzey Personel”, “İdari Personel”, “Hemşireler”, “Asistan Hekimler” ve “Diğer” olmak üzere 5 alt temada toplanmıştır. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. 3. İnformel Güç Arayışına İlişkin Kavram Haritası

2.1. Formal Yapının Yetersizliği

Bu alt temada katılımcılar daha çok mevzuattaki eksikliklere, görev tanımlarındaki yetersizliklere, formal yapılardaki boşluklara ve hastanedeki katı hiyerarşiye dikkat çekmişlerdir.

Figen Hanım, Ahmet Bey ve Uğur Bey formal yolla bazı şeylerin halledilemediği durumlarda informal güce yönelindiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda Figen Hanımın görüşü “*Hemşireler **formal yollardan halledemedikleri** bazı şeyleri **informal yollardan halletme yoluna giderler**”* şeklindedir. Ahmet Bey ve Uğur Bey ise “*Mevcut **formal sınırlar içerisinde yetinmeyip** (...) idari yönetimin en alt kademesinden en üst kademesine kadar kendisini ispat etmesi, bir şekilde ispat etme ihtiyacını kendisinde göstermek istemesi, **formal kurallar içerisinde eğer kendisini ifade edemiyorsa** bu şekilde bir ifade yoluna gidebilir diye düşünüyorum*” (Ahmet Bey, Hekim), “*Kurumda, **yükselme sınavlarından ziyade**, insanın kendisini göstermesi gereken durumlar olabilir. Bulunduğu bölümün sorumlusu ile ya da bulunduğu*

bölümün araştırma görevlisi ile yani anabilim dalı başkanları ile veya daha farklı durumlarda kendini göstermesi gerekebilir” (Uğur Bey, Hemşire) şeklindeki ifadeleriyle formal yapının kişiyi informal güç aramaya ittiğini ima etmektedirler.

Bazen kurumlarda bir iş yaptırabilmek ya da karşıyı etkileyebilmek için kişilerin formal gücü yetersiz kalabilmektedir. Bu durum ise hastane çalışanlarını informal güç arayışına sevk edebilmektedir. Formal gücün yetersizliğinin kişileri informal güç arayışına itebileceğini belirten Selim Bey, Fatma Hanım, Duygu Hanım, Hüseyin Bey ve Emir Bey’in ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

Bazen **formal güçler yetersiz** kalıyor. Geriye informal güce başvurmak kalıyor. Çünkü herkesin arkasında birileri olduğu için, ona güvendikleri için ona karşı güç kullanmak istiyorlar. İnsanlar informal gücü de oradan alıyorlar (Selim Bey, Hemşire).

Ellerindeki **formal güçleri yetmiyor** çünkü (Fatma Hanım, İdari Personel).

Çünkü **formal gücün her zaman yetmediğini** görüyoruz. Özellikle ben Türk kültüründe bunun böyle olduğunu, Türk kurumlarına yerleşmiş böyle bir zihniyetin olduğunu düşünüyorum. Çünkü diyelim ki ben belirli bir seviyede bir klinik hemşiresi ya da bir sorumlu hemşireyim. Ama sadece bulunduğum o pozisyonla çözemeyeceğim işler var. Benim başarmam gereken veya halletmem gereken problemlerimde, benim formal gücüm yetmiyorsa ne yapacağım? Ben bu sefer kişilerarası ilişkilerime dayanarak bu problemlerimi çözmek için uğraşacağım. **İşte bu noktada insanlar en fazla bu nedenle ihtiyaç duyuyorlar** (Duygu Hanım, Hemşire).

Formal güçler de yetmeyince elindeki imkânlar nispetinde, gücü yettiği kadar informal güç kullanıyor. Eğer imkânı olsa daha fazlasını yapacak herkes. Dedğim gibi benim alt personelim hemşire veya sekreterse o da beni bir şekilde kullanmaya çalışacaktır (Hüseyin Bey, Hekim).

Bazı katılımcılar ise informal güç arayışındaki tetikçi faktörün formal yapıdaki belirsizlikler olduğunu dile getirmişlerdir. Abdullah Bey bu durumu “*Ama burada belirsiz o kadar çok alan var ki; yani liyakat kriterleri ile ilgili bir şeyler belirlenmemiş. Siz istediğinizi getirip oraya oturtabiliyorsunuz, istediğinizi oradan kaldırtabiliyorsunuz. E o zaman şimdi bu serbest alan dışarıdan bunu belirleyecek informal güce ister istemez bir kapı açıyor*” ifadesinde açıkça dile getirirken Nermin Hanım “*Meselâ bu en basit hastanenin imam kadrosu değil mi? İmamın yeri bellidir, morg. Yaptığı iş de bellidir. Morgdaki çalışan imam bir informal güç aramaz. Çünkü yapması gereken iş bellidir.*” şeklindeki ifadesinde belirliliğe vurgu yaparak belirsizliğin bu arayışta gerekçe olabileceğini üstü kapalı ifade etmektedir. Yine benzer şekilde Duygu Hanım da ifadesinde belirsizliklerin informal güç arayışında etkili olduğuna dikkat çekmiştir. “*Bizim kurumlarımızda formalitenin keskin sınırları yok. Yani A kişisi için de B kişisi için de farklı yollar bulunup, farklı kurallar tekrar yazılıp çizilebiliyor. Onun için sizin kişisel bağlantınız ne kadar güçlüyse, her türlü işi*

yaptırabileceğiniz için; yalakalık mı diyoruz biz buna? Yalakalık veya ‘‘evet efendimci’’ olmak bizde takdir edilen bir durum’’ (Duygu Hanım, Hemşire).

Bazen kurumdaki katı hiyerarşi hastane çalışanlarını informal güç arayışına yöneltmektedir. Uğur Bey de ‘‘Yani burada tabi dediğim gibi; **ast-üst** veya sorumlu hemşirelik daha sonra başhemşirelik daha sonra başhekimlik. Ben bir anda başhekimliğe gidip rahat derdimi anlatabilir miyim? Şimdi şöyle bir şey var anlatamam. Ya da bana diyecek ki; ‘bunu ilk başta sorumluna söyledin mi?’ (...) ya da olay durumunda etkilenecek durum farklıysa, hani daha bir yüksekte bu işi çözmek için oraya gitmişimdir’’ şeklindeki ifadesiyle bu konuya dikkat çekmektedir. Emir Bey de ‘‘Yani bu **insan ilişkileri ast üst ilişkileri olmuyor** kesinlikle. Yani bu emir komuta zinciri ile de olmuyor. Belki de idaredeki işlerin yarısından fazlası kişisel iletişim ile **çözülüyor**’’ şeklindeki ifadesiyle aynı durumu dile getirirken informal güçlerden iletişim konusunu önceleyerek katı hiyerarşiyi eleştirmiş ve katı hiyerarşinin informal güç arayışını gerektireceğini vurgulamıştır.

Kurumda formal prosedürlerdeki ya da var olan mevzuattaki eksikliklerin de informal güç arayışının gerekçesi olacağına dikkat çeken katılımcılar bu durumu farklı şekillerde dile getirmişlerdir. Katılımcıların farklı açılardan, farklı şekillerde dikkat çektikleri ifadeler aşağıdaki şekildedir:

Sevgi Hanım ve Erdal Bey kişinin resmi prosedürlere güvenmesi halinde informal güce ihtiyaç duymayacağını söylemektedir: ‘‘Güvense, **benim niye ihtiyacım olsun** canım ona. İki sene sonra puanım şu olur. Merkeze gelmek için bu puan yeterli. İki sene sonra ben dilekçemi veririm ve boşluğa da beni gönderecekler dese kimseye ihtiyacı yok. Bunların hepsi olacak ki formal gücüne güvenip ‘kardeşim benim alanım da yetkim de yeterli, benim informale ihtiyacım yok’ desin (Sevgi Hanım, İdari Personel). Erdal Bey ise ‘‘**Resmi prosedürlerin eksikliği** de informal gücü beraberinde getiriyor. Çünkü resmi olarak prosedürler yerine getirilmiş olsa kimse gayri resmi güce ihtiyaç duymayacak. Ama yürümediği zaman gayri resmi güce başvuruyor’’ şeklinde düşüncelerini dile getirmektedir. Ama resmi prosedürler yetersiz kalıyorsa ya da mevzuatta eksiklikler varsa kişiler informal güce meyledebilmektedir. Bu durumu Nermin Hanım ‘‘**İnformal güç arayışının altında formal prosedürlerin yetersizliği** var. Yeterli olsa bir şekilde oraya geleceğine inanır zaten’’ ve Sevgi Hanım ‘‘Mevzuatla ve

kanunla siz personelinizi de korunaklı tutmazsanız, geleceğe dair umut vermezseniz o zaman informali arar insanlar. Aslında informalin temelinde bu var. **Mevzuattaki boşluklar** kesinlikle” şeklinde ifade ederken Tuğrul Bey aynı minvaldeki “Hocam olumsuz manadaki informal gücü, hani illegal anlamında informal güç arayışını daha çok formal yapıların yetersizliğine bağlayabiliriz. Çünkü kişiler daha önceki atamalara bakıyor, ya da **kanundaki açık noktalara** bakıyor ve bunları kullanmak istiyor, kısa yoldan atanmak isteyenler veya emeksiz bir yere gelmek isteyenler ‘uyanık’ dediğimiz kişiler bunu kullanmak istiyorlar tabii” ifadesinde kanundaki açık noktaları işaret etmektedir.

Hüseyin Bey ise diğer katılımcılardan tamamen farklı bir bakış açısı sunarken “Formal gücü uygulayanlar seviyor. Fakat **formal güç sevilen bir şey değil**. İdarecinin formal güçle bana bir şey yaptırmaya çalışması çok hoşuma gitmez. Hani belki etik ve ahlâkî anlamda yukarıdaki emire itaat etmek bizim hem vicdanımızda hem düsturumuzda var. Ondan dolayı şahsi olarak emir verildiği zaman yerine getiririm ama özellikle bana emir verilsin istemem” ifadelerini kullanmıştır.

2.2. Kişisel Tecrübeler

Kişisel tecrübeler alt temasında daha çok bireyin geçmiş yaşantısı ile ilgili olan; ailede alınan eğitim ve özgüven, bireyin yaşantısındaki ezilmişlikler ve rol model alma gibi kodlar yer almaktadır.

“Kişinin geçmişi de iş hayatındaki informal güç arayışını etkiler” şeklindeki ifadesiyle Figen Hanım informal güç arayışında geçmiş yaşamın etkisine dikkat çekmiştir. Kişinin geçmiş yaşantısı ise bu arayışı çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Bu konuda Ahmet Bey kişinin geçmişini dolu dolu yaşamasına vurgu yapmaktadır. “Birikimi ve donanımı çok önemli burada. Siz kendinizi yetiştirmişseniz, kendinizi tatmin etmişseniz öncelikle siz hayatı yaşamışsanız, siz ilkokul, ortaokul ve liseyi okurken gereğini yapmışsanız; ilkokulda oyun oynamışsanız, ortaokulda arkadaşlarınızla gençlik yaşamışsanız veya lisede. Üniversite çağlarında üniversitenin gereğini, arkadaş ilişkilerini yaşamışsanız, gerekli kültürel faaliyetlerde bulunmuşsanız gerekli gezmelere gitmişseniz, **yani yaşınızı her dönemde yaşamışsanız** ve bu süreçlerde eğitiminizi almışsanız, onu sindirmişseniz siz zaten böyle bir informal güç

arayışına girmezsiniz, siz kendinizsinizdir zaten. Bu yola girmek, yani informal güç arayışı genelde tamamlanmamış, kompleks veya daha kısa bir zamanda daha nasıl üste çıkabilirim diye bir düşüncenin ürünüdür. O yüzden birikim, doğru birikim ve yaşanmışlık çok önemlidir” (Ahmet Bey, Hekim).

Cemal, Erdal ve Tuğrul Bey ise kişinin ailede aldığı eğitime dikkat çekerek bu eğitimin informal güç arayışını gerekçelendirmesine vurgu yapmışlardır: “**Kendi ailesinde aldığı eğitim** de, terbiyede de. Bunlar sağlanabilir yani. Çünkü informal gücü kullanmak demek veya onu aramak demek birilerinin hakkını yemek demek veya birilerini bertaraf ederek onun yerine kendisi geçmek demek (...)” (Cemal Bey, İdari Personel). “Geçmişteki aile hayatı, **ailede aldığı eğitim**, ahlâkî düzen, aile ortamı bile kişinin iş hayatında informal güç arayışını etkiler. (...) Öğretim döneminde aldığı eğitim. Kısaca kişinin çocukluk çağından iş hayatına gelinceye kadar geçirdiği tüm dönemler informal güç arayışını etkiler” (Erdal Bey, Hemşire). “**Kişinin ailede aldığı eğitim**, okulda aldığı eğitim, ahlâkî yönde aldığı toplumsal değerler de **informal güç arayışında etkilidir**. İnsanın özellikle yetişme tarzı, aldığı terbiye, ahlâk yapısı, kişinin bence geleceğini belirleyecek en önemli etkenlerden” (Tuğrul Bey, Hekim).

Informal güç arayışının gerekçesini gelin-kaynana döngüsünde ele alan Nermin Hanım, Bilge Hanım ve Hüseyin Bey bireyin geçmişteki ezilmişliğine dikkat çekmişlerdir. Gelinlerin kaynana olunca kendi gelinlerini ezmeye başlaması gibi ezildiğini düşünen (ya da ezilen) bireylerin de başkalarını ezebilmek için bu arayışa girdiklerini ifade eden katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Meselâ kişinin geçmişi, **ezilmişliği** arayışta etkilidir. Hep ezilmiştir meselâ. ‘Artık ben yeni sistemde ezilmeyeceğim’ der. Meselâ asistanlar doktorluk sürecine girdiğinde, intörlükten asistanlığa geçtiğinde, maalesef ki eğitim alırken hep ezilirler ve sanırsam mezun olduktan sonra ilk ezecekleri kişiler hemşirelerdir. Çünkü ezilmişlerdir ve onlar da ilk geldiklerinde ezerler (Nermin Hanım, İdari Personel).

Kişinin geçmişte yaşadığı olumsuz durumlar, kötü bir iletişim, **haksızlığa uğradığını** düşünmesi, aslında kendi hakkının olduğunu ama başkasına verildiğini düşünmesi ya da bir konum ya da pozisyonu kendisinin doldurabileceğini, bunun için bir biçilmiş kaftan olduğunu düşünürken bir başka insanın buna tercih edilmesi ileriki dönemlerde verilecek kararları çok etkiler (Bilge Hanım, Hemşire).

Aşağı doğru indikçe, emir zinciri piramitsel olarak artınca, alttaki de yukarıdakini kompanse edebilmek için piramidin altında kalan içsel yollar geliştirmiş oluyor. **Ne kadar eziliyorsa** da o kadar da rahatlamaya çalışıyor ki kültürümüzde ezme kültürü de var, öyle bir problem de var aslında(...) (Hüseyin Bey, Hekim).

*“Bir de toplumu gözlemlemeye başladığımız andan itibaren bakıyoruz ki formal olarak yürümesi gereken işlerin genelde informal yollarla çözüldüğünü, informal güçler sayesinde daha hızlı çözüldüğünü gördük. Görüyoruz. O yüzden kişinin **toplumda gördükleri**, toplumdan öğrendiği normlar ve geçmiş yaşantısı daha sonraki yaşantısında informal güç arayışı üzerinde etkilidir”* (Mehmet Bey, Hekim). Mehmet Bey’in ifadesinde görüldüğü gibi, toplumdaki ya da ailedeki birilerini rol model alma da kişinin informal güç arayışını etkileyecektir. Çünkü kişi gördüklerinden etkilenerek bunu ileriki yaşantısına aksettirme potansiyeline sahiptir. Begüm Hanım, Figen Hanım ve Selim Bey de bu duruma dikkat çekmişlerdir: *“Bunu taa **çocukluktan bu yana** öğrenerek geliyoruz. Özellikle iş hayatına başlayınca da yaşadığımız bütün deneyimler bize bunun böyle olduğunu gösteriyor”* (Begüm Hanım, İdari Personel). *“Eğer ailesinde eğitim almadıysa informal güç arayışı daha fazla olacaktır. Çünkü **rol model** önemlidir. Rol model almaya da ailede başlanır”* (Figen Hanım, Diğer). *“Kişinin ailesindeki yaşantısı da informal güç arayışını etkiler. Zaten güç kavramına baktığımızda hep birilerini etkileme olduğu için o da **ailesinden etkilenerek** gelmiştir bu yere. Çekirdekte nasıl yetiştiyse ileri yaşamında da o şekilde devam ettirecektir”* (Selim Bey, Hemşire).

Kişiliğin ailede alınan özgüvenin ve değer yargılarının da informal güç arayışını etkileyeceğini ifade eden katılımcıların görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Kişinin geçmişi de iş hayatındaki informal güç arayışını etkiler. Eğer ailesinde bir şeyin kendisine ait olmadığını veya bir şeyi kendisi yapabileceğini düşünüyorsa, **ailesinde bu özgüveni kazandıysa** informal güç arayışı daha az olacaktır (Figen Hanım, Diğer).

Aile içerisindeki **değer yargıları** da bunu etkiler. Meselâ benim çocuğum “doktor olacak, doktor olacak” diye bir anne o kadar üzerine düşüyor. Çocuk oraya geldiğinde sanıyor ki yeryüzündeki en başarılı kişi benim. Çünkü tıp okudum (Nermin Hanım, İdari Personel).

Burada birazcık da kişilik herhalde devreye giriyor. Kişilik; adam lise mezunudur ama gerçekten iyi bir ailede yetişmiştir. Kişiliği tam oturmuştur, hiç bir şekilde kimseye boyun eğmez ve doğru bildiğini yapar. O bir informal güç arayışına girmez belki. Ama diğer taraftan bastırılmıştır, kendini bir şey yapamayacak yetide görüyordur. Özgüveni düşüktür... (Begüm Hanım, İdari Personel).

2.3. Psikolojik Tatmin Sağlama

Psikolojik tatmin sağlama alt temasında bireyin zihinsel olarak kendisini iyi hissetmesini sağlayabilmek, yani psikolojik olarak tatmin olabilmek için informal güç arayışı içerisine girdiği konusuna değinilmiştir. Bu tema altında katılımcılar genellikle

ait olma ihtiyacı, hırs, insanın doğası, kişisel tatmin, itibar kazanma isteği gibi konulara dikkat çekmişlerdir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ifade ettiği gibi insanlar bir gruba ait olma, bir grup tarafından kabul edilme ihtiyacı hissederler. Bu durum da aslında maddi bir beklentiden ziyade, psikolojik olarak tatmin sağlayabilmek içindir. İnsanlar bazen de sırf bir gruba ait olabilmek için informal güç arayışına girebilmektedir. Bu durumu Begüm Hanım *“İnsanız, yaratılış gereği yalnız olamıyoruz. İllaki bir grup içerisinde olmak istiyoruz. **O gruba girebilmek için de çeşitli taktikler geliştirilebiliyor**”* cümleleriyle dile getirirken Ahmet Bey *“Biraz önce aidiyet dedik ya. Onun içerisinde aslında bir sürü kavram dâhil edebiliriz. Cemaatleri, STK'ları, aynı futbol takımının taraftarlarını buna dâhil edebiliriz. Bunların hepsi bir aidiyettir. Yani, o yıl şampiyon olmuş bir takımı tutuyorsan futbolda kendini üstün hissedersin, senin tuttuğun siyasi parti kazanmışsa kendini üstün hissedersin ve güç verir bu sana, senin tuttuğun bir cemaat seviliyor, sayılıyorsa, üstünse bir yerler içerisinde o cemaatten olmak seni üstün gösterir, pozisyon kazandırır. **Kişiler mutlaka bir aidiyet içerisinde olmak isterler. Kendisini iyi hissetmek ve üstün hissetmek artık o grubuna göre değişiyor**”* diyerek dile getirmiştir.

Nasıl ki ait olma bir ihtiyaçsa; güçlü olma, güç elde etme arzusu da tüm canlılarda bir ihtiyaçtır. Yani, bir canlı türü olan insanların da fitratında güç elde etme arzusu vardır. Bu güç bazen formal güç olurken bazen de informal güç olarak karşımıza çıkmaktadır. İnfomal güç arayışının gerekçesi olarak insan fitratını gösteren katılımcılar bunu farklı şekillerde dile getirmişlerdir:

Doğasında var olan bir şeydir. Yani ilk konuşmamıza buradan başladık zaten. İçgüdüsel. Yani, insan kesinlikle ulaşmak istediği yere bir şekilde ulaşıyor yani. Ona olan engelleri ortadan kaldırmak (Uğur Bey, Hemşire).

İnsanların, **özellikle Türkler'in doğasında başkasını etkileyebilme yeteneği var.** İstediklerini yaptırma amacını taşıdıkları için bir informal güç arayışına girmekteler (Selim Bey, Hemşire).

Aslında insanın doğasında vardır. Ama kimilerinde bu hırsır çok kuvvetlidir önüne geçilemez. Kimilerinde de kontrol edilebilecek seviyededir (Bilge Hanım, Hemşire).

İnsanoğlunun genel karakterinde bu var. Kısa yoldan bir şeyler elde etmek. Şimdi konuyu anlattıkça aklıma geliyor. **Aslında güç arayışı insanın doğasında var.** Bu da insanı informal güç arayışına götürüyor. Meselâ şimdi sen bana nasıl ulaştın? Formal gücünle mi? Yoksa informal gücünle mi? İnfomal gücünle ulaştın. İşte böyle (Umami Bey, Hekim).

Bu arayış insanın fitratında var bence. Çünkü ‘en iyisi ben olayım.’ Benlik duygusu olduğu için hep ben yapayım, hep ben edeyim, hep güç bende olsun, ben başkalarına hükmedeyim. Bu yolla da ister formal olsun, ister informal olsun o gücün nasıl elde edileceğini... (Cemal Bey, İdari Personel).

Bu insanın doğasında var. Yani bu hastaneyle, milli eğitimle ne bileyim DSİ ile ilgili değil ki. Doğasında var, yetkiyi kullanmak için kendine alan istemek gibi. Var olan alanı genişletmek, yani bu insan olmakla ilgili herhalde (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Bir de özellikle **Türk insanının doğasında var.** Doyumsuz insanlar. Isparta’yı sana verdik desen , ‘ohhh ulen Isparta benim’ der. Ama bir hafta sonra şu Antalya’yı nasıl etsek de alabilsem diye düşünür (Erdal Bey, Hemşire).

Yukarıda katılımcıların doğrudan ifade ettikleri fitratın altında ele alınabilecek bir diğer sebep de yine insanoğlunun fitratında yer alan *hırs*tır. Nermin Hanım, Bilge Hanım ve Umami Bey’e göre ise informal güç arayışının arkasındaki sebeplerden biri de insanlardaki *hırs*tır. Bu konuda Nermin Hanım “*Eğitimsizliğin verdiği, yaptığı işin giderini bilmediği için orada bir yarış içerisine giriyorlar, birbirlerini ezmek için. Hiç aslında yapılmayacak bir şey ama hırs belki de. İnsanın içerisindeki söz geçiremediği bir güç*” şeklindeki ifadeleriyle bu temaya katkı sunarken Umami Bey informal güç arayışına “*Hemşirelerde işe girdikten sonra kolay zor iş ayrımı olur. Kolay zor iş ayrımından sonraki hedefleri şudur. O kliniğin sorumlu hemşiresi olmak. O biter, Süpervizör olayım olur. O biter başhemşire olayım olur. O da biter, yeni trend, hoca olayım başlar*” şeklinde bakmaktadır. Bilge Hanım iki katılımcının görüşünü özetler nitelikteki konuşmasında şu cümlelere yer vermiştir: “*Sonuç olarak; gücün olduğu yerde hem informal güç, hem de formal güç vardır. Hırs varsa ikisi de vardır. Sonuçta hep formal olarak o gücü statüyü kazanmak için aslında bu devinimlerin, çabaların sebebi. Yine bunu buraya getiren şey nedir? Hırs. Sahip olma isteği ve hırs. İnsan olmanın gereği.*”

Bazı katılımcılar, informal gücün kişisel tatmin sağlayacağını düşünen kişiler tarafından informal güç arayışına girilebileceğini belirtmektedirler. İkili ilişkilere vurgu yapan Bilge Hanım’ın bu konudaki görüşü “*Kendini değerli hissetmek, yaptığı işin takdir edilmesini sağlamak için ikili ilişkilerini daha güçlü hale getirebiliyorlar*” şeklindeyken Uğur Bey’in görüşü “*Kişi kendindeki özgüveni, yani yaptığı davranışlarla olsun, diğer karşı taraftaki cevap olarak yani iyi kötü nezdinde aldığı cevapla olsun yani tatmin olmaktır*” şeklindedir. Hüseyin Bey ise bencillik penceresinden kişisel tatmine bakarak düşüncelerini “*‘Hep bana’ durumu olduğu için; hastalar o informal gücü bir şekilde bulup kullanmaya çalışıyorlar*” şeklinde dile getirmektedir. Ahmet Bey

ve Duygu Hanım da bezer şekilde informal güç arayışının gerekçesinin kişisel tatmin olduğunu açıkça vurgulamışlardır. “**Kişisel tatmin** diyebiliriz. *Kişisel güç elde etme, kişiye kendisini daha iyi hissetme, daha üstün hissetme veya kendi arayışı doğrultusunda çıkarlarını ön plana çıkartma, üst tarafa gitme, maddi manevi bir çıkar elde etme gibi. Ama bu çıkar sıfat olabilir, maddi bir kazanç olabilir bunlar doğrultusunda bir güç arayışına girebilir*” (Ahmet Bey, Hekim). “*Başka türlü kendini tatmin edemiyor. Çünkü bu ihtiyaç aslında. Dönüp dolaşıp insanın kendini tatmin etmesi, ortaya koyması ile ilgili bir şey*” (Duygu Hanım, Hemşire).

Kerem Bey ve Sevgi Hanım’ın itibar kazanma üzerine yoğunlaşan informal güç arayış sebeplerine dair ifadeleri aşağıdaki gibidir: “**İtibar da var.** *Yani deminki konuştuğumuzla ilintili olabilecek bir şey belki de. Yani hastane için nasıl olur bilmiyorum ama bütün kurumlar için belki geçerli. Sonuçta her insanda olan bir şey*” (Kerem Bey, Hekim). “**İtibar kazanmak için** *bu arayışa girenler var. Toplum, kurum içerisindeki algınız, nasıl algılandığınız önemli. Meselâ hastane müdürü olmak sizin formal unvanınız ama bir de kurumsal algı var sanki. Meselâ bizim güvenliğimiz var ya kapıda. Protokole park eden araçların hemen hepsi idarecilerin. Bakın bakalım güvenlik kimi görmezden geliyor, kimin için ayağa kalkıyor, kim için arkasını dönüyor*” (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Günlük hayata bir göz atıldığında aslında yukarıdaki ifadelerin ne kadar da hayatın gerçeklerini yansıttıkları fark edilecektir. Bir sonraki aşamasında yine kişiye itibar kazandıracak yükselme, terfi, yeni bilgiler öğrenme gibi durumları kendisinde barındırmayan pozisyonlar da informal güç arayışına gerekçe teşkil edebilmektedir. Çünkü yükselmek, terfi ya da yeni şeyler öğrenmek maddi getirisinin yanında ayrıca kişiye psikolojik tatmin de sağlayacaktır. Bazı mesleklerde ya da pozisyonlarda bunun olmayışı çalışanları informal güç arayışına sevk edebilecektir. Katılımcılardan bazılarının ifadeleri de bu minvaldedir: “*Bazı meslekler hep yerinde saymakta. Otomatik olarak bu mesleği icra edenler de yerinde saymaktalar. Meselâ ben 15 sene aynı kurumda çalıştım ve bu süreç içerisinde gelen araştırma görevlileri profesör oldu ama ben işim gereği aynı yerde teknikerim. Bunu düşününce anladım ki; buradan kurtulmalıyım. Bunun yolu da informal güçleri devreye sokmaktı. Ben de böyle yaptım ve kurtuldum*” (Barış Bey, Diğer). Duygu Hanım ise bu durumu “*3 yıl 5 yıl bir birimde*

çalıştın. Tıkandın. Artık o birim sana bir şey katmıyor. Sen o birime bir şey katmadığın gibi. Bunun gibi bir durumda senin ne kadar fazla böyle tanışık olduğun güçlü insanlar varsa” şeklinde dile getirmektedir.

Bazen de kişiler kendilerini daha güvende hissedebilmek ya da diğerleri üzerinde baskı kurabilmek için informal güç arayışına girebilmektedir. *“Daha güçlü hissedersin veya bu hastanede bir tane tanıdığın olsaydı gelirken, beni sormadan önce o tanıdığına uğrasaydın çok **daha kendine güvenerek gelirdin**. O halde çok daha rahat hissederdin kendini”* (Ahmet Bey, Hekim). Selim Bey baskıya vurgu yaparak görüşünü ifade etmektedir: *“Hani bizde gücü yeten yetene sözü var ya. Alttakine nasıl bir baskı kurarım zihniyeti olduğu için hep bir güç arayışı var”* (Selim Bey, Hemşire).

2.4. İmtiyaz Beklentisi

Figen Hanım *“Aslında çalışmak isteyen bir kişi her türlü çalışır ama **çalışmak istemeyen** ise her zaman arkasına birilerini almanın arayışı içerisinde. Yani asalaktırlar”* ifadesiyle çalışanların informal güç arayışına yönelmesindeki gerekçeyi iş yapmak istememe bağlamında dile getirmiştir. Fatma Hanım, insanların diğerlerinden farklı olma, kendilerine diğerlerine göre daha imtiyazlı davranılması isteğinin informal güç arayışına yol açabileceğini *“**Ayrıcalık istiyorlar** aslında bir bakıma, ayrıcalıklı olmak istiyorlar bazı özelliklerini kullanarak”* şeklindeki ifadeleriyle dile getirmektedir. Özellikle hemşirelerde önemli bir ayrıcalık göstergesi gibi kabul edilen kongrelere gitme arzusu da (hemşireler ile yapılan görüşmelerde ve diğer personelle yapılan görüşmelerde araştırmacıda hemşireler için kongrelere katılmanın ciddi bir ayrıcalık göstergesi olduğu kanaati oluşmuştur. Araştırmacı Günlüğü) informal güç arayışı için gerekçe oluşturabilmektedir. Bu konuda Cemal Bey’in *“Bir **kongreye gitmek için** veya işte ne bileyim böyle değişik şeyler için”* ifadesi bu durumu açıkça özetlerken Duygu Hanım da *“Meselâ bir **kongreye gitmek istiyorsun**. Herkesi göndermiyorlar. Belirli sayıda kişi gitmesi gerekiyor. Kimleri gönderiyorlar? Genelde çevresi olan vesaire. Niye? Onun çevresi var. Hani biraz ona tolerans veya güzellik yapalım gibi bu tür şeyler olabiliyor, yani hastane içinde de oluyor”* sözleriyle aynı konuya dikkat çekmektedir.

İnformal güç arayışına farklı bir perspektiften bakan Umami Bey ve Erdal Bey bir kurumdaki hekimin ya da hastanın, başka bir kurumda işlerini daha kolay halledip, hekimin kendisine ayrıcalıklı davranmasını sağlayabilmek için de informal güç arayışına girdiğine dikkat çekmektedir: *“Farklı bir kurumdaki bir hekim diğer bir kurumdaki **hekime ulaşmak** istediğinde de informal güç arayışına girebilir. Meselâ başka bir hastanedeki bir hekim bana ulaşabilmek için bizim hastaneden beni tanıyan kişilere ulaşmaya çalışır”* (Umami Bey, Hekim). *“Hastalar açısından bakarsak duruma: hastalar da kendilerince, beklentilerin bazı yerlerde karşılanmadığını düşünüyorlar. Daha doktora ulaşmadan sekreteri geçemiyorsun. Sekreteri geçemeyen vatandaş da illaki bir informal güç kullanmak mecburiyetinde hiss ediyor kendini* (Erdal Bey, Hemşire).

İnformal güç arayışının gerekçelerine hastalar açısından bakarak görüşlerini dile getiren katılımcılar ilgi beklentisi üzerinde durmuşlardır. Mehmet Bey *“**İlgilenilmesi**. Yani tanıdık vasıtasıyla geldiğinde daha çok **ilgi görmesi**, alâka ve beklememek gibi sebepler söyleyebiliriz.”* ifadesiyle ve Aylin Hanım *“Hastalar araya birilerini koyduklarında kendilerine daha iyi bakılacağını düşünürler. O yüzden araya birilerini koymaya çalışıyorlar. Benim işimi daha iyi halletsinler, daha bir özen gösterebilirler gibi bir düşünceyle geliyorlar”* şeklindeki görüşüyle bu durumu dile getirmektedirler. Yine diğer katılımcıların da aynı durumu dile getirdikleri benzer görüşleri şu şekildedir:

*“Hastalar açısından düşündüğümüzde kendisiyle daha **fazla ilgilenileceğini** düşünmesi, daha fazla açıklama alacağını düşünmesi”* (Umami Bey, Hekim).

*“Hasta, hasta yakınları dediğimiz gibi kendilerini bir an önce daha iyi tedavi ettirmek, daha üstün hizmet, **daha ayrıcalıklı hizmet** alma yoluna gidebilir”* (Ahmet Bey, Hekim).

*“Hasta hakları değişti günümüzde biliyorsunuz. Yani hizmet ön planda. Şu anda hasta odaklı çalışıyoruz. Hasta memnuniyeti ön planda. Hastalar bu durumun farkında, o yüzden daha iyi hizmet almak için, **kendisi ile daha iyi ilgilenilmesi için**, teşhis ve tedavisinin daha iyi yapılması için böyle bir güce ihtiyaç duyuyorlar. Çünkü informal güçlere sırtını dayarsa kendisiyle daha iyi ilgilenileceğini düşünüyorlar”* (Tuğrul Bey, Hekim).

*“**Daha iyi yerlere geçmek için** informal güç arayışına girerler. Meselâ hasta geldiği zaman oda açısından. Odamız yoktur, ama birisini devreye soktuğu zaman özel odanın açılacağını düşünür”* (Figen Hanım, Diğer).

2.5. Daha İyi Çalışma Koşulları

Hastanedeki informal güç arayışının gerekçelerinden birisi de bulunduğu birimi değiştirebilmek yani daha iyi çalışma koşullarında hizmet vermektir. Bulunduğu birimi

değiştirme gerekçesi olarak da rahat birim arayışı, nöbetsiz/gündüz çalışılan birime geçme, kolay birimde çalışma, uzun yıllar aynı iş yapma gibi nedenlere vurgu yapılmaktadır.

Uzun yıllar aynı işi yapılması bazen çalışılan birimin yoruculuğu nedeniyle bazen de o birimin çalışanda sıkıcılık hissi uyandırması nedeniyle kişileri birim değiştirmeye sevk edebilmektedir. Bu durumu katılımcılar da benzer şekilde dile getirmişlerdir: *“Hastane ortamı, hastanede çalışma, **uzun yıllar** hastalarla muhatap olma orda çalışanlar için çok sıkıntılı bir şey. Yani 20-30 yıl hep aynı işi yapmak. Hastayla birebir muhatap olanlar için çok yorucu bir şey. Bir süre sonra hemşire de diğer sağlık çalışanları da artık ‘uzun yıllar çalıştım, yoruldum, bir kenarı çekilmek istiyorum’ gibi bir düşünceye sahip olurlar. Bunu gerçekleştirebilmek için informal güç arayışına gireceklerdir”* (Barış Bey, Diğer). *“Bir ortamda çok fazla nöbet tuttuğunu, çok yoğun çalıştığını söyleyip sürekli arkadaşlarını bu konuda örgütleyen, idareye karşı sıkıntı yaratan bir arkadaşla görüşüldü: ‘derdin nedir ne yapmak istiyorsun?’ denildi. O da ‘**yıllardır çalışıyorum**, çok yoğun birimde çalışıyorum, daha rahat birimde çalışmak istiyorum artık’ dedi. Daha sonra yer değişikliği oldu. Bunu gördük şahit olduk”* (Bilge Hanım, Hemşire). Ahmet Bey de aynı durumu dile getirdiği *“Bir de hemşireler daha **rahat birimlere geçiş** için informal güç arayışına girebilir. Hastanede daha rahat yerler vardır, daha rahat yerlerde çalışmak adına yapılabilir”* ifadesinde daha rahat bir birime geçebilme konusuna vurgu yapmaktadır. Bu konudaki görüşlerini Barış Bey *“**rahat bir çalışma yeri**”* Abdullah Bey *“**daha rahat bir pozisyonda çalışma**”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki ifadelerde *rahat birimle* kastedilen kolay, iş yükünün daha az olduğu birimlerdir. Benzer şekilde, kolay birimlerde yani daha az yorucu olan birimlerde çalışabilmek için insanlar informal güç arayışına girebilmektedir. Eğer informal gücün varsa çok sayıda ayrıcalık elde edebileceğin konusuna dikkat çeken Emine Hanım bu konudaki düşünceleri *“(…) işin kolay, nöbet sayın azalır, rahat servislere geçersin, kimse sana hesap sormaz, bunlar olur. Ama eğer böyle bir şeyin yoksa zaten sıradansın* (Emine Hanım, Hemşire) şeklindedir. Mehmet Bey’in her birimin kendine göre farklı zorlukları-kolaylıkları olduğunu belirttiği *“Burada bazı bölümler rahat bazı bölümler zordur. İşte yoğun bakımın olduğu yerler zor. Ameliyathanede çalışan personel için*

ameliyathane rahat ama dışarıdan birisi geldiğinde ameliyathanede çalışmak istemez. Cerrahi branşların yoğun bakımında, cerrahi branşların servislerinde çalışmak hemşireler veya personel açısından zor oluyor. Sürekli koşturma, sürekli hareket halinde” ifadesinden hareket edildiğinde Erdal Bey’in ifadesindeki birim değiştirmek istenmesinin nedeni daha net hale gelecektir. Erdal Bey’in ifadesi şu şekildedir: “Hastanede çalışan hemşireler başka servisin avantaj ve dezavantajını göz önünde bulundurur. Bugün tabii yoğun bakımda çalışan bir arkadaşla KBB ya da ürolojide çalışan bir arkadaşın standartları aynı değil. Bundan dolayı arkadaşlar da servis değişikliği sağlayabilmek için informal güç arayışında bulunuyorlar. Kolay servislere geçebilmek için bu arayış oluyor” (Erdal Bey, Hemşire).

İnformal güç arayışında kolay birim gerekçelendirmesinde bulunan diğer katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Eğer hemşireler bölümünde rahatsa o rahatlığı kaybetmek istemez. Yani servis sorumlu hemşiresiyse veya servisinde çalışan bir şeyse. Yani başka bir bölümde; yoğun bakımda olsun, daha kendisi açısından **zor olan yerlerde çalışmak istemez** (Emir Bey, İdari Personel).

Yükselme ihtimali olmayan yani potansiyeli olmayan, diploması olmayan, böyle bir hayali ve hedefi olmayan, olamayan grup da mevcut çalışılan sistem içerisinde ‘**nasıl daha rahat yerde çalışabilirim?**’ düşüncesindedir (Abdullah Bey, İdari Personel).

Hemşireler ya da sağlık memurları açısından bakıldığında, rotasyon bir informal güç arayışı sebebi olarak düşünülebilir. Bir hemşire ya da sağlık memuru düşünüldüğünde, atıyorum yoğun bakımda görev yaptığı için çok **yoğun çalışıyordur**. Daha rahat bir birime gitmek istediği için informal güç arayışına girebilir (Umami Bey, Hekim).

Çalıştığımız ortamda rahat etmeyi seven bir toplumuz. Çalıştığımız işin rahat olmasını seven bir insanız. **Yani daha rahat işlerde çalışmayı severiz**. Biz genelde daha zor işlerde çalışmayı sevmeyiz. Bunu da **zor işten kaçmak** maksadıyla yapıyorlar. Eğer çalıştığı servis yoğun bakım gibi yoğun ve işleri zor olan bir servisse, daha rahat servislerde hemşirelerin her zaman gözleri olur. Oraya geçmek için de, buna ister yalakalık diyelim, ister başka şey diyelim, böyle bir informal güce başvurur (Tuğrul Bey, Hekim).

Çalışma ahlâkına mugayir olarak insanlarda az iş yaparak çok para kazanma içgüdüğü vardır. Muhtemeldir ki birçok kişinin işlerde kolay-zor ayrımı yaparak kolay işlerde görev alabilmek için informal güç arayışına girmesinin arkasında bu dürtü vardır. Katılımcılardan Selim Bey’in de fikirlerinin aynı yönde olduğu “*Artık insanlar daha rahat ortamda çalışarak hiçbir şey yapmadan ücret almak istiyorlar. Yani hastane bağlamında baktığımızda personeller nerde rahatlık var oraya gitmek istedikleri için hep informal güce doğru yöneliyorlar. Hep bir informal güç arayışında*” şeklindeki toplumdaki evrilmeye vurgu yapan ifadesinde görülmektedir. Yine Ahmet Bey ve Tuğrul Bey de aynı noktaya temas ederek az iş çok para paradoksuna dikkat

çekmektedirler. “İdari personelin sıkıntısı genellikle şudur. Devletin **çok adam az iş** prensibinden genellikle ne kadar az iş yaparım o yola gider” (Ahmet Bey, Hekim). “**Az çalışıp çok kazanmak**. Yani bizim Türk milletinin ortak özelliği diye düşünüyorum” (Tuğrul Bey, Hekim).

Bazı katılımcılar ise izin alma gibi resmi prosedürlerin daha kolay aşılabileceği, hesap verme gibi sorumlulukların çok fazla olmadığı birimlere geçebilmek için informal güç arayışına girildiğini beyan etmektedirler: “İşyerinde sıkıntı yaşamamak için, **daha kolay izin alabilmek için**, kurumda daha rahat çalışabilmek için bu güç arayışına girerler (Bilge Hanım, Hemşire). Yine farklı katılımcılar benzer ifadeler kullanarak rahat birimde çalışma isteğinin informal güç arayışının gerekçesi olabileceğini dile getirmişlerdir:

Kendi konumunda **rahat etmek**. Yani hangi pozisyonda çalışıyorsa rahatsız edilmeden (Emir Bey, İdari Personel).

Nöbet değiştirmek istediğinizde **rahatlıkla nöbetlerinizi değiştirebiliyorsunuz**. Ya da eğer sorumlu hemşireniz veya vardiya sorumlunuz informal gücün içerisindeyse sizi meselâ bayram gibi, nöbet gibi eeeee ya da iş yükü gibi durumlarda sizi kayırabiliyor. Yani o kayırma etkisini çok net bir şekilde hissedebiliyorsunuz. Onun için bir kere o gücün içinde ya da o yapının içinde olmak istiyorsunuz (Esma Hanım, Hemşire).

Ne kadar informal güç kullanabilirseniz o kadar kendinizi köşeye attırıp işte o kadar sorunsuz bir makama geçip, “ne kadar otursam o kadar kardır” makamına geçmek Türkiye’de karlı şu an. “Nasıl olsa çok para almıyorum, bunun karşılığında yaptığım iş bana çok ağır geliyor” diye düşünen sağlık personeli bu informal güçleri kullanarak bir şekilde kendini pasifize etmeye çalışıyor (Hüseyin Bey, Hekim).

Orada **daha rahat edeceğini**, kimsenin ona bir şey diyemeyeceğini falan düşünüyor. Bu yüzden informal güce başvurabiliyor (Tuğrul Bey, Hekim).

Nasıl ki başka birimlere geçebilmek çalışanlar için bir informal güç arayış gerekçesi oluşturabiliyorsa aynı şekilde bulunduğu/sevdiği birimde kalabilmek de informal güç arayışı için gerekçe teşkil edebilmektedir. Mehmet Bey bu konudaki görüşünü “İnsanlar **çalıştığı yeri seviyorsa orada kalmaya çalışıyorlar**” şeklinde dile getirmektedir. Nermin Hanım da aynı durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Sen kişiyi 5. katta çalışıyordur. Oraya çok alışmıştır, sevmiştir. Laboratuvara çekmek istersin. Laboratuvarda hemen anında senin cebin aranır. ‘Neden geçirdin onu oraya? Ben onu oraya koymuştum, onu geri gönder.’ Sen o kişiyi elzem olan yerde bile kullanamazsın. Yine oraya gönderirsin*” (Nermin Hanım, İdari Personel).

Tabii çalışanlar her zaman bulundukları birimden memnun olmayabiliyorlar. Birimini sevmeme gibi farklı saiklerle bulunduğu birimden başka birimlere geçiş yapma ihtiyacı hissedebilmektedir. Bunu başarmak için formal güçleri yetersiz olan çalışanlar ikili ilişkiler, torpil, adam bulma gibi informal güçlerin arayışına düşebilmektedir. Figen Hanım'ın bu savı destekleyen *“Hemşirelerde ise formal yollardan halledemedikleri bazı şeyleri informal yollardan halletme yoluna giderler. Meselâ; çalıştıkları klinik ya da arkadaş ortamları hoşlarına gitmiyorsa ya hocayı devreye sokarak ya da başka birimlerden informal güç bularak işlerini yürütmeye çalışırlar”* ifadesinde olduğu gibi Selim Bey ve Duygu Hanım da birim değiştirmenin informal güç arayışına sebep oluşturduğuna dair görüş beyan etmişlerdir:

“Yer değiştirmek istiyor hemşire. **Çalıştığı birimi ya da kurumu beğenmiyor.** Fakat bir şekilde bu isteği reddediliyor. Fakat arkasındaki informal gücü kullandığında hemen değişiklik oluyor. Yani formal gücü kullanmaktansa insanlar informal gücü kullanmayı daha çok tercih ediyorlar” (Selim Bey, Hemşire).

“(…) bir ay sonra **hiç çalışmak istemeyeceğim**, hiç deneyimim olmayan klinik hemşireliği ile ilgisi olmayan bir yere atanmışım. Sonra başka yollarla işte başhekimlik şu bu yollarıyla, hani bir onun üstüne çıkmışım. Evet sanırım bir kez informal güce ihtiyaç duydum. Başhekim yardımcısı, çok sağ olsun, ‘senin orada olmayacağın belli’ deyip elimden tutup beni kliniği geri getirmişti. Neticede o güç kaynağının etkisiyle ben kliniğime geri dönmüştüm” (Duygu Hanım, Hemşire).

Özellikle hemşirelerde bahsedilse de genel anlamda hastanede nöbetsiz birimlerde çalışmak rahat çalışma ortamı oluşturması açısından herkesin isteyeceği bir durumdur. Sırf bu isteklerini karşılayabilmek adına çalışanlar bazen informal güç arayışına girebilmektedir. Selim Bey hemşirelerde nöbet tutmanın önemli olduğunu vurguladığı ifadesinde *“Hemşireler arasında nöbet tutmama önemli. Ben ne kadar nöbetten erken düşerim gözüyle baktıkları için, yani poliklinik diyelim artık. **Gündüz mesaisi yapılan yerlerde, oralarda informal güç arayışı daha yüksek**”* sözleriyle nöbet tutulmayan birimlerde informal güç arayışının daha fazla olduğundan bahsetmiştir. Yine Mehmet Bey kendinin de bu konuda deneyimi olduğunu ifade ederek başhekimlik dönemindeki yaşanan hadiseyi *“Ha şey de olur başhekim yardımcılığım dönemimde olmuştu. Bir doktor arkadaşımın eşi hemşire. Doktor arkadaşın, eşinin sorumlu hemşire olması için başhekim ile görüştüğüne şahit olmuşum. **Çünkü sorumlu hemşireler nöbet tutmuyor, gündüz çalışıyorlar**”* şeklinde özetleyerek nöbetten düşebilmek için informal güç kaynaklarını nasıl devreye soktuklarını açıkça göstermiştir. Nöbetten

düşebilme bağlamında informal güç arayışına vurgu yapan diğer katılımcıların görüşleri ise şu şekildedir:

Meselâ bir hemşire sürekli **gündüzde çalışmak** istiyordur. **Nöbet sistemine girmek istemiyordur**. Ha gündüz çalışılan taraflarda kimler çalışır? İşte orada bir araştırmaya girdiğinde, bir informal güç ile karşılaşılır. Der ki; ‘sen şuna gidersen, şu da sana kefil olursa, bir telefon açtırırsan, sen burada çalışabilirsin’ (Nermin Hanım, İdari Personel).

Hastanede nöbet tutmamanın yolunu bulabilmek için informal güç ararlar (Aylin Hanım, Hekim).

Nöbeti olmayan bir birime gidebilmek için bu arayışta bulunur (Umami Bey, Hekim).

Nöbetsiz, rahat bir yerde çalışayım. Sağlık personelinin tamamı için söylüyorum, meslek grubu olarak ayırmayayım (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Sürekli gündüz çalışmak hastanelerde avantajdır. Çünkü özellikle hemşire arkadaşlar nöbetli çalışmak istemezler. Gündüz sabah 8:00 akşam 16:00 normal devlet memuru gibi hafta sonu tatil çalışmak isterler. O yüzden torpil arayışı oluyor (Erdal Bey, Hemşire).

Sabit gündüz çalışan birimler var. İdare ile diyalogları iyi olanlar genelde oralarda, gündüz 8-5 mesai yaparken diğer arkadaşlarımız ne yapıyor? Sık sık nöbete giriyorsun ya da izin istesen alamıyorsun, yoğun servislerdesin (Emine Hanım, Hemşire).

Daha iyi çalışma koşulları temasında değerlendirilmesi gereken fakat informal güç arayışı gerekçelerine farklı bir perspektiften bakan Barış Bey para ile ilgili birimlerde çalışmanın zorluğuna dikkat çekerek buralardan kaçınmak için informal güç arayışına girildiğini belirtmektedir: “**Çalıştığı ortam. Özellikle parasal yerlerde çalışanlar için daha büyük sıkıntıdır. Parayla uğraşmak, yapılacak hatalar ceza gerektirdiği için buralardan kaçınmak isterler**” (Barış Bey, Diğer).

2.6. İşleri Hızlandırma

İşleri hızlandırma temasında katılımcılar daha çok işleri hızlandırabilmek anlamına da gelebilecek olan işleri kolay halledebilme koduna vurgu yapmışlardır.

İşleri hızlı halletme isteği insani bir dürtü olabileceği gibi bu çalışmada katılımcıların da ifade ettiği gibi toplumsal bir özellik de olabilmektedir. Nermin Hanım “(...) ama maalesef ki **biz toplum olarak her şeyde aceleciyiz belki de o yüzden. Hep bir informal güce; iş açısından da, hasta da olsak, PTT’ye de gitsek, bankaya da gitsek hep acelemiz var. Hep ‘işimiz hemen hallolsun, önce ben’ kavramıyla girdiğimiz bir şekil**”, Erdal Bey “**Bizim Türk toplumunda hemen sabah gelip birkaç saat içerisinde işlerimi halledeyim gideyim beklentisi var. Bu beklentisini karşılayamayınca bir informal güç arayışına gidiyor**” şeklinde, Hüseyin Bey ise “**Toplumun yapısında bir an önce**

“benim işim hallolsun” gibi bir yapılanma var ve hastane işleyişine baktığınız zaman hastalarda bu durum hâkim. Yani genelleme yapmak çok yanlış olmaz. ‘Bir şekilde bir aracı sokayım, sekreter erkenden sıra alsın, bir şekilde doktorla biraz yakınlık kurayım’ gibi şey yapanlar” ifadesiyle Türk toplumundaki aceleci özelliğe vurgu yaparak bu özellikten doğan beklentinin karşılanmamasının insanları informal güç arayışına sevk edeceğini vurgulamaktadırlar.

Katılımcılar hastane paydaşlarının işlerini kolay halledebilmek için informal güç arayışına girdiklerini ifade etmektedir: *“Yani idareye yakın olmak veya idare ile ilgili işleri çok kolay çözebilme”* (Emir Bey, İdari Personel) ya da *“(…) çalışma düzeni içerisinde kendine kolaylık getirebilecek şeyler aramak bunun gerekçesi* (Aylin Hanım, Hekim). Yine Bilge Hanım hemşireler açısından informal güç arayışını değerlendirerek *“Hemşireler diğer mesleklerden özellikle hekimlikten arta kalan işleri yürüterek birilerinin gözüne girdikleri için, işleri daha kolay hale geldiği için bu informal güç ile ilerleme peşine düşüyorlar. Meselâ bir hemşire iyi bir hasta bakımı verip hastaya daha fazla vakit ayırarak işini iyi yapabilecekken hekimle arasını iyi tutarak, iyi bir diyaloga girerek, hekimin bazı konularda işlerini kolaylaştırarak, ikili ilişkilerini kuvvetlendirip güç sahibi oluyor”* şeklinde işleri kolaylaştırmaya vurgu yapmaktadır.

Esmâ ve Fatma Hanım da işleri kolaylaştırmanın informal güç arayışı için bir güdü oluşturabileceğini vurgulamışlardır: *“Bir kere informal güç sizin işlerinizi yapmanızı kolaylaştırıyor. Yani o formal yapı içinde meselâ birçok çözemeyeceğiniz işi informal güç sayesinde çözebiliyorsunuz”* (Esmâ Hanım, Hemşire). *“Personel meselâ hastasına kolay baktırmak istiyor ya da kendisine ayrıcalık tanınmasını istiyor. Sonra meselâ satın alma açısından baktığında, bir doktorun bir malzemeye ihtiyacı var ve işte normal şartlarda olsa belki yönetim kuruluna girmesi gerekiyor, belli bir plana dâhil olması gerekiyor. Meselâ o başhekiye ya da harcama yetkilisine daha yakın olduğu için daha kolay ulaşmaya çalışıyor, kendisine daha fazla kaynak ayırmasını istiyor. Dolayısıyla çoğu zaman bekleyememekten ve o sürecin uzun olmasından kaynaklı istedikleri şeylere çok daha kolay ulaşmak istiyorlar* (Fatma Hanım, İdari Personel).

Yukarıda da bahsedildiği gibi toplum olarak acelecilik ya da işleri hızlandırma dürtüsü makro düzeyde tüm hastane paydaşlarında, mikro düzeyde ise özellikle hasta ve hasta yakınlarında informal güç arayışına sebep olabilmektedir: *“Hasta çoğu zaman*

olabilecek şeyi araya birini koyarak bir şekilde işlerini hızlı halletmek istiyor” (Barış Bey, Diğer). Barış Bey’in *araya birini koyarak* ifadesindeki gibi paydaşlar çeşitli yollardan informal güç elde etme çabasına girebilmektedirler. Selim Bey’in “**Daha çabuk** olacağını düşündükleri için. Formal gücün belirli bir prosedürü var. Bunu uygulamaktansa insanlar kolay olanı tercih ediyorlar” ifadesi tam da ‘insanlar niye bir arayış içerisinde’ düşüncesine cevap niteliği taşımaktadır. Yine Kerem Bey’in, sıra beklemeyerek işleri hızlandırmak istenmesine dikkat çektiği ifadesi de bu soruya cevap niteliğindedir: “Zaman kullanımıyla alakalı bir problem var. Çünkü hastaneler, çok yoğun yerler. Sırada bekleyen 50-60 hasta olabiliyor. Bunların önüne geçmek için, **işini daha çabuk gördürmek** için, hasta yakınları veya işte dediğim gibi hastane çalışanları veya yakın arkadaşlar. Bu yolla işini erken gördürmeye çalışıyorlar. (...) Yani o istiyor ki; **ben hastaneye geleyim üç beş dakika içinde işim çözülsün, gideyim**” (Kerem Bey, Hekim). İşleri hızlandırma kapsamında bazen tahlil sürecini hızlandırmak, bazen sıra beklememek, bazen gün verilerek çekilen MR veya filmlerde verilen randevuyu daha erkene çekebilmek için insanların informal güç arayışına girdikleri ile ilgili diğer katılımcıların görüşleri ise aşağıdaki gibidir:

Çünkü hastanedeki işleyişe baktığımızda kalabalık ve yoğun bir ortam olduğunu görüyoruz. Tabi bu ortamda **işlerinin hızlı bir şekilde görülmesini** istiyorlar. En önemli sebebi bu. Hızlı görülmesi, çabuk görülmesi (Mehmet Bey, Hekim).

Yazışma ile yapılacak bir iş belki de on günde 15 günde yapılacak bir işi ilişkileri iyi olan bir kişi telefonla halledebiliyor. **İşlerin daha kolay yapılacağına inanan**, sıra beklemeden muayene olacağına, laboratuvar tahlilinin daha erken çıkacağına inanan bir kişi eğer hastanede tanıdığı varsa mutlaka ona müracaat ediyor (Emir Bey, İdari Personel).

Yani hastane sürecini ben çalışanlar açısından baktığımda; hani belki işin daha hızlı bitmesi açısından. Bu hastalar için de böyle. O kapıdan girdikten sonra **ne kadar hızlı iş tüketip**, bitirip, çıkmak adına illaki bir informal güç (Nermin Hanım, İdari Personel).

Türkiye şartları da düşünüldüğünde insanlar genellikle işlerinin çabuk bitmesini isterler. O yüzden hastanedeki insanların informal güç arayışına girmelerinin **en önemli sebebi işlerinin çabuk bitmesidir** (Umami Bey, Hekim).

İnsanlar hastaneye geldiklerinde **işleri bir an önce hallolsun istiyorlar** (Erdal Bey, Hemşire).

Yani şimdi hastanede herkes **bir an önce işlerini halletmeye** çalışıyor. İnsanlar acıları, ıstırapları, hastalıkları ile hastaneye gelmelerine rağmen sıra beklemekten imtina ederler. Sıra beklemek istemezler. **Bir an önce işleri hallolup gideyim isterler** (Hüseyin Bey, Hekim).

Bir an önce işini kısa zamanda ve normal prosedür dışında halletmeye çalışır (Ahmet Bey, Hekim).

Hastalar devlet hastanesinde, biraz bürokrasi de işin içerisinde olduğu için, **tedavisini hızlandırmak için, tetkiklerini hızlandırmak için**, toplum içindeki nüfuz şeylerini; yani gerek

siyasi olur, gerek işte oradaki il içerisindeki tanınmış kişiler olur, gerek kendi potansiyelinden kaynaklı güçlerden olur bunları orada kullanabiliyor yeri geldiği zaman (Tuğrul Bey, Hekim).

2.7. Makam-Mevki Arayışı

Makam-mevki arayışı temasında bazı katılımcılar açıkça makam-mevki beklentisinin informal güç arayışına sebep olduğunu ifade ederken bazı katılımcılar makam-mevki arayışı yerine unvan, başhekimlik beklentisi, başhemşirelik beklentisi, terfi, yükselme gibi ifadelerde bulunarak informal güç arayışının gerekçelerine dikkat çekmişlerdir.

“Hastanelerde bireyler niçin informal güç arayışına girer?” sorusuna Figen Hanım tereddüt etmeden, açık bir şekilde **“makam mevki elde edebilmek için çabalarlar”** cevabını verirken Emine Hanım tüm kurumlarda bunun var olduğunu ve gerekçesinin makam mevki arayışı olduğunu **“Kurum olarak bütün kurumlarda makam mevki elde edebilmek için bu güç arayışını görürsün. Hiç kendi başarısıyla gelmiş bir şey görüyor musun? Görmüyoruz. Öyle değil mi?”** cümlesiyle dile getirmiştir. Yine Kerem Bey diğer kamu kurumlarında da aynı durumun olduğunu ifade ederek Emine Hanım’la aynı minvalde **“Makam mevki beklentisi de informal güç arayışının bir gerekçesi olabilir. Her devlet kurumunda olduğu gibi burada da olabilen şeyler”** şeklinde ifadede bulunmuştur. Mehmet Bey kendi idarecilik dönemlerindeki tecrübelerinden yaptığı aktarımda **“Makam mevki de informal güç arayışının gerekçelerinden olabilir. Ben başhekim yardımcılığı yaptığımda gerçekten de idari birimlerde çalışanların ilgisinin daha çok arttığını, idari görevi olmayıp da daha idari bir görev bekleyen, meselâ hemşire ama bir komisyonda görev almak isteyenlerin ya da sorumluluk elde etmek isteyenlerin bunları elde edebilmek için ilişkilerini daha sıcak tutmaya çalıştıklarına şahit oldum. Makam mevki için bu arayışa girebiliyorlar”** diyerek makam mevki elde edebilmek için insanların nasıl informal güç arayışına girebileceklerini, informal güç kaynaklarından olan ikili ilişkileri iyi tutabilmek için nasıl çabaladıklarını ortaya koymaktadır.

Makam-mevki konusuna dikkat çeken Emir Bey ise kişinin idari pozisyona gelmek istemesinin informal güç arayışına sebep olacağını ifade etmektedir: **“Eğer hekimin idari bir pozisyona gelmek. Yani başhekim, dekanlık, rektörlük veya ilerde böyle bir amaçları varsa mutlaka kendi çevresini etkilemek”** (Emir Bey, İdari Personel).

Yine diğerkatılımcıların da ifadelerinden makam-mevki arayışına güçlü derecede vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır.

“**Makam mevki** elde edebilmek” (Nermin Hanım, İdari Personel).

“**Makam mevki** elde edebilmek için. Makam mevki elde etmek başlı başına önemli bir amaç. Belki de en temel gerekçe” (Bilge Hanım, Hemşire).

“**Makam mevki** beklentisi de bir informal güç arayışına sokar hastane personelini” (Umami Bey, Hekim).

Cemal Bey “*Hastanelerde **personel**, daha çok **makama gelmek için** informal güç arayışına girerler*” şeklindeki ifadesiyle sorumluluğu bireylerde ararken Erdal Bey “*Bugün bir **müdür koltuğuna oturmak** ya da bir **sorumlu hemşire olabilmek için** insanlar mutlaka informal güçlere başvurulmalıdır*” şeklindeki ifadesiyle sorumluluğu sisteme yükleyerek mevcut şartlar altında makam mevki elde edebilmek için informal güçlerin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu gereklilik de en nihayetinde arayışı beraberinde getirecektir. Abdullah Bey’in ifadesi de bu söylenileni teyit eder niteliktedir. “***Yönetici olma** potansiyeli olanlar, elbette ki yönetici olabilme ile ilgili bu informal mekanizmaları harekete geçiriyor*” (Abdullah Bey, İdari Personel). Çünkü daha iyisi olabileceğini bilmek kişiyi bunun yollarını aramaya sevk eder. Bu durumda da formal gücü daha iyisi olabilmek için yetersiz olanlar informal güç arayışına girebilecektir. Kerem Bey de bu noktaya dikkat çekerek görüşmede “*(...) daha iyisi olabilmek. Yani sonuçta; ne bileyim burada herhangi bir uzman olabilirsin, ilgili kliniğin şefi olabilirsin, başhekim yardımcısı olabilirsin, başhekim olabilirsin. Sonuçta oradaki insanla senin aranda unvan olarak bir fark yok. Sonuçta sen de olabilirsin. Bunu olabileceğini bilmek veya hani öyle bir ihtimalin bile olması, insanlara bu gücü kullandırtmaya yeter bence*” ifadesini kullanmıştır.

İnsanlar bazen unvan elde edebilmek için informal güç arayışına girebilmektedir. Çünkü unvanlar her zaman bir makam mevki anlamına gelmese de muhatabın zihninde bir makam çağrıştırmakta ve unvan sahibine ona göre davranılmasına sebep olmaktadır. Hastane personeli de bu ayrıcalıkların farkında oldukları için bu unvanı alabilmek adına informal güç arayışına girebilmektedir. Kendisi bir hekim olan Aylin Hanım da akademik kariyer/unvan elde etmenin sadece çalışmakla elde edilemeyebileceğini, o yüzden unvanı elde edebilmek için informal güç arayışına girilebileceğini “***Akademik kariyer, her zaman her şey kendin çok çaba sarf***

ederekten olmuyor. Bazen torpil gerekiyor. Adamını bulman gerekiyor” şeklinde ifade ederken Ahmet Bey de hekimlerin akademik unvanlar elde etmek için bu arayışlara girebileceklerini şu şekilde ifade etmektedir: *“Bu informal gücü mevki, maddi manevi çıkar ve sıfat, yeni sıfat elde etme doğrultusunda kullanabilir. Hocalıkta olması gereken sıfatları (unvanları) elde etme adına informal güç arayacaktır.”*

Akademik unvanlar olduğu gibi aynı zamanda hekimlerde, hemşirelerde ve idari personelde çeşitli pozisyon unvanları (müdür, başhekim, sorumlu hemşire, şef vs.) mevcuttur. Örneğin hemşirelerde sorumlu hemşire, başhemşire gibi unvanlar mevcuttur. Bu pozisyona gelebilmek için hemşireler de informal güç arayışına girebilmektedir. Kendisi hekim olan Aylin Hanım, Umami Bey ve Tuğrul Bey bu durumu *“Hemşireler hastanede **başhemşire olabilmek** ya da servis sorumlusu olabilmek için informal güç arayışına girerler”* (Aylin Hanım, Hekim), *“**Başhemşirelik gibi bir pozisyon beklentisi** olduğu için bu arayışa girebilir”* (Umami Bey, Hekim) *“Oradaki kariyerini yükseltmek için, yani **başhemşire olabilir**, hastane yöneticisi olabilir o konumlarda belki gözü olan hemşirelerin iyi bir informal güçle, oraya geleceğini düşündüğü için yine böyle bir isteği olabilir”* (Tuğrul Bey, Hekim) şeklinde dile getirmektedirler.

Kendisi de bir hemşire olan Duygu Hanım *“**Sorumlu hemşire olabilmek için bile informal güç arayışı içerisinde olan, o güç ihtiyacını hisseden çok fazla arkadaşım oldu yıllarca**”* şeklindeki cümlesiyle kendi mesai arkadaşlarındaki bu duruma dikkat çekmektedir. İdari personelin de bu konudaki görüşleri paralel yöndedir. İdari personelden Cemal Bey *“**Bölüm sorumlusu olmak için veya nöbetlerde kendine daha farklı davranılması için**”* diyerek hemşirelerdeki başhemşirelik beklentisine dikkat çekmektedir. Yine hekimler açısından değerlendirildiğinde başhekimlik beklentisi de informal güç arayışının temelini oluşturabilecektir. Konuya hekimler açısından bakan Barış Bey *“Bir **başhekimlik** ya da daha yüksek bir beklentisi varsa informal güç arayışı vardır”* şeklinde değerlendirme yaparken Aylin Hanım ve Tuğrul Bey *“Hastanedeki **başhekimlik** makamı da hekimler için informal güç arayışının gerekçesidir. Meselâ başhekim, başhekim yardımcısı olmak istiyorsan bunlar informal güç arayışının gerekçeleridir* (Aylin Hanım, Hekim), *“Hekimlerde **başhekim ya da başhekim yardımcılığı** gibi idari pozisyonları elde edebilmek için informal güç arayışına girerler”*

(Umami Bey, Hekim) ifadeleriyle başhekimlik makamının informal güç arayışına iten sebeplerden olduğunu vurgulamışlardır.

“Bir işi yaparken o işi yıllar da geçse layıkıyla yapabilecek, kendinde onu tetikleyici bir mekanizma olması lazım. Bu da memur için de amir için de. Yani bir şeyin ona işini yapabilmesi ya da sürekli olarak düzgün yapabilmesi için bir şeyin onda tetikleyici olması gerekir. Informal güç arayışı ya da makam bu tetiklerden biri olabilir” (Barış Bey, Diğer).

Barış Bey’in de ifade ettiği gibi belirli makamlara gelmek insanlarda tetikleyici etki oluşturabilmektedir. Tüm kurumlarda olduğu gibi hastanelerde de çalışanlar bazen direkt bir üst pozisyona gelirken, bazen de belirli kriterlerle bir üst pozisyona terfi etmektedir. Fakat bazı durumlarda kriterlere yetkin olursa da informal güçlerin desteğine ihtiyaç hissedilebilmektedir. Bu gereklilik bazen kişinin kendi hayat felsefesinin sonucu olarak ortaya çıkabilirken bazen de sistemdeki aksaklıklar ya da mevzuattaki eksiklikler gibi kişiden bağımsız gerekçelerle ortaya çıkabilmektedir. Terfi isteğinin de çalışanlarda informal güç arayışına sebep olabileceği ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıdaki şekildedir.

Memur **yükselebilmek için** yani bir şekilde idareyle arasını iyi tutacak ya da yukarıyla arasını iyi tutacak ki yükselme sağlayabilsin (Barış Bey, Diğer).

Bir **yerlere gelme çabası** içine giren kişiler informal gücü kullanırlar. Yapılan ve yapılabilecek bir şey (Kerem Bey, Hekim).

Şimdi hastanede memurluktan şeflik, müdür yardımcılığı, müdürlüğe kadar **görevde yükselme** sınavları oluyor. Ama bu sınavlar olurken de mutlaka bizim bununla ilgili tavsiyelerimiz veya referanslarımız göz önüne alınıyor. Yani herhangi bir görevde yükselme sınavı olmadan da idareci yaptığımız kişiler de var (Emir Bey, İdari Personel).

İdari personelin birinci baktığı şey memursa **bir üst kademedeki kadro almak** için kendini göstermeye çalışır (Cemal Bey, İdari Personel).

Terfi de var, yaşanmış örnekleri de var. Hani idari anlamda da, akademik anlamda da. Meselâ yönetim değişiyor. Bir bakıyorsunuz daha önce başhekim yardımcısı işini çok iyi yaptığı halde, başhekim değiştiği anda daha önce adını sanını duymadığınız yönetim tecrübesi olmayan bir kişi gelip hop diye ya başhekim oluyor, ya başhekim yardımcısı oluyor (Fatma Hanım, İdari Personel).

Terfi anlamında bu arayış olabilir. (...) Çevresi olan, nüfuzu olan, güçlü insanlara yakın olan kişiler, terfi etmek için yani herhangi bir talepleri olmasa bile o insanlar bir şekilde terfi ettiriliyorlar. Hep bunu gördüm. Yani o yüzden ben 15 yıl boyunca hep klinik hemşiresi olarak kaldım. Hiç terfi merfi alamadım. Benim informal güç oluşturacak bir çevrem, bir şeyim yoktu (Duygu Hanım, Hemşire).

Bir kademe yukarıya gittiğiniz zaman maddi anlamda da bir ferahlık oluyor. İş anlamında da bir rahatlık oluyor. Belki en basit gereği bu. Ne kadar erken **bir üste çıkarsanız** o kadar kâr (Hüseyin Bey, Hekim).

Yükselmek kariyer edinmek için böyle bir güç elde etmek (Tuğrul Bey, Hekim).

2.8. Ekonomik Gerekçeler

Informal güç arayışındaki gerekçelerden “ekonomik gerekçelere” bakıldığında gerekçeler altında “birimler arası gelir adaletsizliği”, “performans sistemi”, “ek ödeme”, “döner sermaye” ve “daha fazla kazanma isteği” gibi kodların olduğu görülmektedir. Kodlara bakıldığında menfaat sağlamayı ifade ettikleri düşüncesi oluşmaktadır. Barış Bey ve diğer katılımcıların ifadeleri de bu düşüncüyü destekler niteliktedir: “*Gelecekte bir **menfaat sağlamak için** bu informal güç arayışına girerler*” diyen Barış Bey informal güç arayışı ile ilgili görüşlerini “*Evet, yani daha çok dediğim gibi informal güç arayışına girme sebepleri belli bir takım şeyler sağlanması. Özellikle biz buna **menfaatler** diyoruz. Yani şimdi veya gelecekle ilgili menfaatlerini sağlamak için yapılabilir*” şeklinde dile getiren Cemal Bey ile aynı konuya temas ederek menfaat vurgusu yapmıştır.

Sevgi Hanım, Duygu Hanım ve Ahmet Bey de soruyu çıkar-menfaat-fayda ekseninde değerlendirmişlerdir: “*Informal gücü kendisine **fayda sağlamak**, yani işi üretmek için değil fayda sağlamak için isteyebilir*” (Sevgi Hanım, İdari Personel). “*Eğer informal güce sahip olduğunuz biliniyorsa insanlar size yalakalık yapabilir. Çünkü sizin informal gücünüzden faydalanmak isteyebilir*” (Duygu Hanım, Hemşire). “*Maddi manevi bir **çıkâr elde etme***” (Ahmet Bey, Hekim).

Emine Hanım “*Adam diyor ki; ‘**Ben çalışıyorum döner sermaye dâhil 3 bin liraya, o çalışıyor 6 bin liraya.**’ Neden uğraşmasın ki adam? İşte bu. Herkes ‘ben sekiz saat mesai dolduruyorum. 6.000 almak varken niye 3.000 liraya talim edeyim ki?’ diyor*” şeklindeki ifadesiyle menfaat çatısı altında değerlendirilebilecek daha fazla kazanma isteğine dikkat çekerken Tuğrul Bey de benzer ifadeler kullanmıştır: “***Daha iyi kazanacağını düşünmek.** Yani daha iyi kazanmak için, daha fazla hasta elde etmek için. Bazen ‘ben şunu yapıyorum, ben her şeyi yapıyorum’ veya işte personelle, şunla bunla daha iyi ilişkiler kurarak kendisine hasta yönlendirilmesi konusunda onları yönlendirebiliyorlar. Yani **aylık kazancını, maaşını daha yükseltmek için informal güce başvurabiliyorlar***” (Tuğrul Bey, Hekim). Kendisi bir hekim olan Ahmet Bey de

özel hastaneler perspektifinde daha fazla gelir elde etmeye vurgu yapmaktadır: “*Özel hastanede çalışıyorsa ücretini arttırma isteğidir*” (Ahmet Bey, Hekim).

Daha fazla kazanma, bazen döner sermaye alabilme, bazen ek ödeme alabilme, bazen de performans ölçütlerinde yüksek performans gösterebilme ile sağlanabilmektedir. Duygu Hanım’ın döner sermayesi fazla olan birimlerde çalışabilmek için informal güç arayışına gidilebileceğini vurgulayan ifadesi “*Döner sermayesi fazla olan birimde çalışabilmek veya işte bizde nöbetler çok olduğu için nöbetsiz bir yerde çalışabilmek, tüm bunlar için bütün informal güç kaynaklarına yakınlaşmaya çalışıp, işini hallettirmeye çalışan çok fazla insan gördüm*” şeklindedir. Bilge Hanım “*Herhangi bir idari görevi yoksa, düz memursa ek ödeme almak ve yönetim aşamalarında daha çok yer almak için bu güç arayışına girip isteklerini elde etme gayesi içerisinde olduklarını düşünüyorum*” ifadesiyle ek ödeme alma isteğinin informal güç arayışına sebep olacağını vurgulamaktadır.

Hastane personeli ek ödeme alma ya da döner sermayeden faydalanma gibi kişisel isteklerle informal güç arayışına gidilebileceği gibi performans sistemi gibi sisteme bağlı ekonomik nedenlerle informal güç arayışına girebilmektedir. İnformal güce iletişim perspektifinden bakan Emir Bey “*Bölüm içerisinde şu anda performans sistemi var. İlişkileri iyi olan, insani ilişkileri iyi olan, personel tarafından veya hastane tarafından sevilen sayılan kişinin mutlaka hasta potansiyeli artar. Hasta potansiyelinin artması demek performans sisteminde alacağı paranın artması demek*” ifadesiyle performans sistemine vurgu yapmaktadır. İdari personelden Cemal Bey yapmış olduğu yöneticilik tecrübelerinden de yola çıkarak “*Performans sistemini de informal güç arayışına örnek verebiliriz. Hasta sayısını artırabilmek için mutlaka informal birtakım yollara başvurabilir*” şeklinde ifade etmektedir. Sistemsel sorunlara dikkat çeken Hüseyin Bey “*Devletin sağlık personeline öngördüğü parayla verdiği para arasında da çok fark var. Şöyle söyleyeyim asgari ücret 1.600 TL ama şu an bir 4 yıllık hemşire 2.400 lira maaş alıyor. Gerisini hastaneden, hastanenin kendi gelirinden alıyor*” şeklindeki ifadesiyle sistemin çalışanları döner sermayeden daha fazla pay elde edebilmek için çabalamaya ittiğini, bu durumun da yeri geldiğinde informal güce başvurmayı gerektirebileceğini ima etmektedir.

Çalışanları informal güç arayışına itebilecek bir diğer ekonomik gerekçe ise birimler arasındaki gelir farklılıklarıdır. Birimler arasındaki gelir farklılıkları çalışanların getirisi daha fazla olan birimlere geçebilmek için çaba sarf etmelerine sebep olabilmektedir. Bu durumda çalışanlar yeri geldiğinde informal güçleri kullanarak geliri fazla olan birimlere geçebilmek için informal güç arayışına girebilmektedir. Katılımcılardan bazıları birimler arası gelir farklılığının informal güç arayışına sebep olacağına dair görüş belirtmişlerdir. Bu katılımcıların görüşlerine dair ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Özellikle bedenen çalışılan yerlerde değil de işte biraz daha böyle **ekstrası olan**, yani primi olan, **döner sermayesi fazla olan** satın alma gibi muayene komisyonu gibi buralara veya döner sermaye ücreti fazla olan, nöbet ücreti fazla olan yerlere doğru kayma ile ilgili bir şey var (Abdullah Bey, İdari Personel).

KPSS ile giriyor. En iyi birim neresi? Ameliyathane, aciller. Neden? Ek döner sermayeleri yüksek. Her elini kolunu sallayan acilde çalışamaz meselâ. **Acilde çalışabilmen için informal gücün olması lazım**. Çünkü %30 fark alıyorsun, döner alıyorsun. Ameliyathanede tutunamaz, kan tutar, şu olur bu olur ama o oradadır. Çünkü fark alıyor (Nermin Hanım, İdari Personel).

Ben başhekimlik de yaptım. Yani bulunduğunuz hastanede belki 20 çeşit kadro var. Devlet alırken herkesi böyle farklı farklı; aynı işi yapan 100 kişi varsa, bunlar 20 çeşit kadroya ayrıldı ve bunların **hepsinin geliri noktasal olarak farklılık gösterdi**. Bu sefer onun üzerinden bir baskı oldu. O kişi on lira fazla aldı, bu bin lira eksik aldı, işte bunun vergisi fazlaydı, bunun bir şeyi vardı. Yani güç arayışı bizim camiaya ne kadar yakıştırılır bilmiyorum **ama tabii ki de güç arayışı var** (Hüseyin Bey, Hekim).

2.9. Müesses Nizam

Informal güç arayışına temel oluşturan gerekçelerden biri de kurulu düzen, mevcut işleyiş anlamlarına gelen müesses nizamdır. Müesses nizam teması altında katılımcılar “mevcut düzen”, “görev dağılımındaki adaletsizlik”, “şehrin küçüklüğü”, “Türkiye gerçeği” gibi kişinin kendisi ile alakalı olmayan, sistemsel sorunlara işaret eden konulara dikkat çekmişlerdir.

“Ahlâkî yozlaşma da informal güç arayışını etkilemektedir. Bizim Tıp Ahlâkı diye bir dersimiz var, dersini görüyoruz. Herkes buna uyuyor mu, uymuyor” diyen Aylin Hanım ahlâkî yozlaşmanın informal güç arayışına sebep teşkil edebileceğine dikkat çekmiştir. Yine Fatma Hanım aynı konuya dikkat çektiği ifadesinde *“Yani insanların doğasında mı var, artık ahlâkî bir problemimiz mi var; **bence ahlâkî bir problem** bu. Çünkü bir yandan aslında hak diyen insanların hakkını göz ardı etmiş oluyorsunuz. Belki hak etmediğiniz halde sizin yerinize hak edecek insanların önüne geçiyorsunuz”* şeklinde hak kavramına değinerek informal gücün başkasının hakkına

girmeye sebep olabileceğini ima etmiştir. Hüseyin Bey de aynı durumu dile getirerek “Çalışma hayatında informal güç kullanıp da bundan şahsi menfaat elde etmeye çalışmak çok ahlâkî değil, etik değil. Belki **toplumumuzda bu ahlâkî kurallarının artık bir yoksunluğu** gelişmeye başladı. İnsanlar ahlâktan, vicdandan ziyade, cüzdan tarafına geçmeye başladı artık” şeklinde ifadeler kullanmıştır.

Belki ahlâkî yozlaşmanın sonucu olarak, belki de mevcut düzenin gerekliliği olarak bazen kurumlarda liyakat çerçevesinde bir şeyler elde etmek ya da belirli pozisyonlara gelebilmek imkânsız hale gelebilmektedir. Bu tarz durumlarda da çalışanlar informal güç arayışlarına girebilmektedir. Uygulamada liyakat eksikliğinin informal güç arayışını tetikleyeceğini belirten Barış Bey şu ifadeleri kullanmaktadır: “Hani **liyakatle bir yerlere gelebilmenin bu ülkede zor olduğunu düşündüğü için** insanlar, bu tarz bir beklentisi olduğunda bunu bir şekilde bir yerlere dayanıp ya da birilerinin vasıtasıyla almak isterler. Yoksa bir adam 30 yıl çok iyi çalıştığı için çok iyi bir yere alınması ya da takdir edilmesi çok gözlenen bir durum değil.”

Yapısal bir durumun nasıl informal güç arayışına sebep olabileceğini anlatan Emir Bey bu durumu “Öncelikle **bir hastanenin yapısını gözümüzün önüne getirmek lazım**. Yani hastane normal bir hiyerarşik yapı değil, yani matriks bir yapı var. İnsanlarla uğraşıyoruz. (...) Bir de çok değişik yapıda meslek grubu var, bu meslek grubunun içinde hiyerarşik yapıyı belirlemek mümkün değil. Yani dekanlık var; hocalar bağlı. Hocalar, öğretim üyeleri, asistanlar var bir de memurlar var. Şimdi idari personel dediğimiz hemşireler laboratuvar teknisyenleri, idari olarak bize bağlı, aynı zamanda da klinikte yapılan iş olarak hocaya, asistana bağlı” cümleleriyle dile getirmektedir. Matriks yapıdan dolayı kişinin pozisyonundan kaynaklanan formal gücü yeterli gelmeyebilmektedir. Bu durumda da informal güçlere başvurulmaktadır.

Katılımcılardan görev dağılımlarında yapılan adaletsizliklerin informal güç arayışına sebep olabileceğini belirten ifadeler kullananlar da vardır. Emine Hanım bu konudaki “**İdare ile diyalogu olan, samimi arkadaş olan insanlar hep iyi yerlerde..** Meselâ nöbetler de istediğiniz şekilde ayarlanabiliyor. Bazı arkadaşlara bakıyorsun bir hafta işe gelmiyor, nöbeti ayarlanıyor. İki gün üst üste veya iki gün arayla tutuyor, gidiyor. Ama bazılarına da bakıyorsun ki, meselâ bayramda bütün bayramlar nöbet o insandadır” ifadesiyle üst yönetimle iyi ilişkiler sonucunda elde edilecek informal

gücün kişinin kayırılmasına sebep olacağını vurgulamaktadır. Bu tarz ayrıcalıklarla sağlanan görev dağılımındaki adaletsizlik kişileri informal güç arayışına sevk edebilmektedir. Konuya rotasyon açısından bakarak görev dağılımındaki adaletsizliklere dikkat çeken Abdullah Bey de bu durumu “*Meselâ herkes belli periyotlarda her yerde çalışsın, her yeri öğrensin veya iş yükünü **adil paylaşalım gibi bir şey söz konusu olmadığı için, o zaman ne yapıyor herkes? Akrabadan işte memleketten, köyden, dernekten...***” şeklinde dile getirmektedir. Yine Erdal Bey de aynı konuya dikkat çekmektedir. “*Bugün üçüncü basamak yoğun bakımda 2 hastaya bir hemşire bakmalı. Ama mevcut duruma baktığımızda 4 veya 5 hastaya 1 hemşire düşüyor. Eleman sıkıntısı. **Bu şey sağlanmış olsa kolay zor ayrımı olmaz. Informal güç arayışı da olmaz.** Ama bu denge sağlanamadığı için illaki beklentiler çoğaldıkça, arz-talep dengelenemedikçe informal güç arayışları artıyor*” (Erdal Bey, Hemşire).

Kültürel özellikler ve bulunulan şehrin büyüklüğü informal güç arayışına neden olarak gösterilebilmektedir: “*Yani **kültürümüzde devamlı** insanlarla sıcakkanlı bir şekilde ikili ilişkilerimizi yürütüyoruz. İkili ilişkiler de samimiyeti beraberinde getiriyor. Samimi ilişkiler de informal gücü getirebiliyor*” diyen Uğur Bey ve “*İşleyiş belki de böyle **kültür haline gelmiş**, hani üniversitelerde belki öyle değil ama bir şekilde hızlı ilerlemek istiyor insanlar, amaçlarına kolay ulaşmak istiyorlar*” diyen Fatma Hanım informal güç arayışında kültüre vurgu yapmaktadır. Informal güç arayışına farklı bir şekilde şahit olduğunu ifade eden Selim Bey şehrin küçüklüğünün informal güç arayışına sebep olabileceğini ifade etmektedir: “*Bu hastanede informal güce itme nedeni. Herkesin bir yerde bir tanıdığı var. **Çünkü Isparta küçük şehir.** Çalışmadan oturdukları yerden para kazanmak istedikleri için bu gücü arıyorlar. Daha önce yaşadık. Adam ihtiyaç olunan bir kliniğe verilmiş. Kliniği beğenmemiş. Kendisi de gelip söylemedi. Yukarıdan adamlarına aratarak kliniğini değiştirdi* (Selim Bey, Hemşire).

Yine araştırmacı sahada veri toplarken hastaneden hizmet almak için gelen bir vatandaşla sohbet esnasında vatandaşın da bu konuya temas ettiğine şahit olmuştur. Bir polis tanıdığını anlatan vatandaş olayı şu şekilde özetlemiştir: “*Ehliyetsiz ve kasksız motosiklet sürücüleri şehir içerisinde hız limitinin üzerinde seyrediyordu. Yanımdaki polis arkadaşına neden müdahale etmiyorsunuz dediğimde, **‘nasıl bir memleketiniz var, kime dokunsam bir tanıdığı var. Akşam topluyorum, sabaha bakıyorum hiçbirisi yok.***

Hatta üstelik bir de amir arayıp bir de beni fırçalıyor bunları niye topladın diye' şeklinde bahsetti." (Saha Notları).

Araştırmacıda da Isparta'nın küçüklüğünün informal güç ile ilgili olduğu hissi oyanmış ve bunu araştırmacı günlüğüne şöyle aktarmıştır: *"Bugünkü izlenimim: Isparta'da yaşayan kişiler genellikle kapalı ve ketum insanlar. Şehrin küçük olmasından mıdır nedir bilmiyorum ama kime dokunsan siyasi bir tanıdığı ya da informal bir güce yakınlığı var. O yüzden informal güç konusunda konuşmakta biraz tedirginler. Hatta konuşanlar da çok genel ifadelerle üstü kapalı anlatıyorlar. Onları açabilmek görüşmeciyi zorluyor* (Araştırmacı Günlüğü).

Var olan kurulu düzen de insanları informal güç arayışına yönlendirebilmektedir. Bu konuda katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

İnformal güç arayışına neden girerler? **Çünkü hastanelerde düzen bu şekilde.** Senin yakınında, yukarıdan birisi varsa her yerde rağbet görüyorsun (Emine Hanım, Hemşire).

Liyakate göre bir yükselme, yerleşme, atama, terfi **söz konusu olmadığı için...** Biri üst düzey bir yönetici pozisyona talip olduysa siyaset, sendika veya cemaat bağlantısını mutlaka kullanmak zorunda. **Yani bu mekanizma böyle kurulmuş** (Abdullah Bey, İdari Personel).

Belki **sistem mi buna getiriyor bilmiyorum.** Meselâ doğuda tayini var, buraya gelebilmek için işte bu Genel Sekreterlik sistemi geldiğinde, gelemiyor. Eşi burada. Belki de sistem de yapıyor bunu. Yok, SGK'sı şu kadar yok bu kadar. Yönetmelikler birbirini tutmadığından belki. Adam bir güç buluyor geliyor. Hiç ummadığın kişi başında başhekim yardımcısı. Nasıl gelmiş? Güçle gelmiş (Nermin Hanım, İdari Personel).

İlk göreve başladığım zaman **personel nakil ve atama yönetmeliği ile ilgili herhangi çok belirleyici bir unsur yok.** Benim bir ajandam var. Personel tayin dönemlerinde dilekçe veriyor. Ben ajandama bakıyorum; tamam bu burada kalsın diyorum kalıyor. Gitsin diyorum gidiyor. Bir de gitmesi lazım diyenlerin hatırlarını gözeterek personel planlıyoruz (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Doktor olarak devletin bana öngördüğü maaş 3.300 lira civarında, **gerisini hastaneden al diyor. İşte o yüzden formal-informal, ne kadar güç kullanabiliyorsanız kullanın gibi bir durum oluyor** (Hüseyin Bey, Hekim).

Ya açıkçası Türkiye'de daha çok idareci pozisyonundakiler şuna bakıyor; "Ya işte bana saygı gösteriyor mu? Bana yalakalık yapıyor mu? Bana başkaları hakkında bilgi getiriyor mu?" buna falan bakıyor (Tuğrul Bey, Hekim).

(...) ama **mevcut durumda** informal güç olmadan da bir şey olmuyor (Selim Bey, Hemşire).

Türkiye'nin kendine has bazı gerçekleri olduğunu, bu durumun da kişileri informal güç arayışına itebileceğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Bazı katılımcıların görüşleri de bu doğrultudadır. Barış Bey bu durumu **"Kişinin işini iyi yapması önemlidir aslında ama Türkiye şartlarında yeterli değildir. İllaki bir**

siyasetten tanıdığı olmalı. Ya da ağışam paşam ilişkileri bu eksikliği doldurmaktadır” şeklindeki ifadesiyle dile getirmektedir. Kerem Bey’in ifadeleri de Barış Bey’i destekler niteliktedir. “(...) Bir telefonla eğer ulaşabileceğin bir siyasi, üst kademedan birisi varsa; toplumdaki her şeyin daha hızlı çözülebileceği gibi hastanede de aynı şey gerçekleşecektir. **Bu durum, bu toplumun maalesef ki gerçeği** (Kerem Bey, Hekim). Diğer katılımcıların görüşlerine bakıldığında Türkiye’de informal güç arayışının bir zorunluluk olduğunu ifade eden vurgular görülecektir:

Türkiye şartlarında işleyiş tamamen informal güç aslında. Formal gücün etkisi daha da azaldı. Yani şöyle söyleyeyim. Zamanında ben bir öğretim üyesi alacak oldum, yirminin üzerinde taliplisi çıktı. Rektör hoca arıyor, ‘bilmem kim arkadaşın tanıdığı hocam bir değerlendir’, dekan hoca aradı ‘bilmem kim aradı, bu çocuğu bir değerlendir, bak önemli insan bu arayanlar’ diyor. **Şu anda bu ülkede formal gücü kullanamazsınız.** Şu anda siyasetin bütün ayakları informal güç olarak karşımıza geliyor. Başhekim atamasında da gelecek, başhemşire atamasında da gelecek, gelecek de gelecek (Umami Bey, Hekim).

Her türlü şeyi kullanmadan özellikle bu informal gücü kullanmadan zaten bunlar yapılamıyor. Yani yönetici pozisyonundakiler daha çok bunu alıyorlar yani informal gücü kullanan kişiler olarak diyebilirim. Çünkü onlar mutlaka birilerinin referanslarıyla, birilerinin şeyleriyle gelmişlerdir. **Maalesef Türkiye’deki, sistem bu yani** (Cemal Bey, İdari Personel).

Sekreterlerin tanıdığı, eşi dostuna öncelikli sıra verdiği, torpil geçtiği de oluyor. Sekreteri tanıyorsan işin tamam. Ama tanımıyorsan bekle yavrum gayrı sabah sekizde gel akşam altıda çık. **Yani Türkiye’de olagelmış bir olay bu.** Hastanede de bir informal güç bulmak zorunluluk haline geliyor (Erdal Bey, Hemşire).

Çünkü formal gücün her zaman yetmediğini görüyoruz. Özellikle ben **Türk kültüründe bunun böyle olduğunu, Türk kurumlarına yerleşmiş böyle bir zihniyetin** olduğunu düşünüyorum (Duygu Hanım, Hemşire).

Katılımcıların bazılarının görüşlerinde informal gücü kabullenme bazılarının ifadelerinde ise informal gücü meşrulaştırma çabası hissedilmektedir. Mevcut sistemdeki zorunluluklardan dolayı bir informal güç arayışı varsa katılımcıların bu durumu gayrı ahlâkî görmedikleri dikkat çekmektedir. Barış Bey ve Sevgi Hanım’ın ifadelerinde de bu duruma rastlanmaktadır: “Ben informal güç arayışını çok **gayri ahlâkî** görmüyorum... Bu mekanizma düzgün işlemezken bu arayışı **gayri ahlâkî** düşünmek çok mantıklı gelmiyor bana” (Barış Bey, Diğer). “Ben personel şubeye bakarken, benden torpil isteyip de araya girenleri **hiç kınamazdım.** Öyle çaresiz ki bir puanlama yok, bir hak yok, 5 yıl sonra hakkın var, 10 yıl sonra hakkın var gibi hiçbir şey yok. Geleceğe dair umudu yok. Çünkü senin çalıştığın personel mevzuatı bunu desteklemiyor... Bizim iki dudağımız arasında kalmış insanların memuriyet hayatı ve sosyal hayatı” (Sevgi Hanım, İdari Personel). Barış Bey hastalar açısından baktığında da informal güç arayışını kabullenmiş ve kötü bir davranış gibi hissetmemiş

görünmektedir: *“Aslında hasta psikolojisi açısından bakıldığında çok anlayışsızlıkla karşılanacak bir durum değil. Burada hasta ulaşabileceği herkesi güç olarak kullanacaktır. Hasta psikolojisi farklı bir psikolojidir. Herkesin durumu acildir. Herkesin hastalığı önemlidir. O açıdan bakar olaya”* (Barış Bey, Diğer).

Ahmet Bey ise eğitim açısından bakarak bir şeyler öğrenmek için yapılan informal güç elde etme çabalarını meşru görmektedir. Bu durumu Ahmet Bey şu ifadesiyle dile getirmektedir: *“Cerrahinin başlarında çok önemlidir informal güç. Şöyle uygulanabilir, cerrahi bir usta çırak ilişkisidir. Çıraklık döneminden ustalığa geçerken bu süreç içerisinde siz elde edebileceğiniz tecrübeyi en iyi nasıl elde ederim diye düşünürsünüz. Gerekirse gider dışardan yemek getirirsiniz, gerekirse dışardan gider bilmem ne getirirsiniz. Gerekirse dosya taşırsınız, gerekirse çanta taşırsınız.”*

Abdullah Bey ve Bilge Hanım informal gücün olması gerektiğini ve toplumun bunu kabullenmiş durumda olduğunu ifade etmektedir: *“Bizim toplumumuz daha toplulukçu, daha kavmiyetçi olduğu için onu kendi akrabalarının, sülalesinin kendi hemşehrilerinin de önünde onun üzerine baskı oluşturacak bir şey bulunması gerekiyor. Meselâ zaten; onun o işini yapmadığında köye gittiği zaman, köylü dışlıyor. Bizden hiç kimseye bir faydası dokunmadı diye. Yani bizim özellikle toplumumuzda görülen baskı net. Meselâ diyelim ki; ikisi de falanca cemaatten. Makul karşılanıyor. Aynı tarikattan bunlar aynı kardeş herhalde beraber gezecekler. E şimdi meselâ biri bir yerlere yazacak. İkisi de diyelim ki Ispartalı. Herhalde onu tercih edecek gibi toplum tarafından kanıksanmış”* (Abdullah Bey, İdari Personel). *“(…) Zaten halk şöyle; o sözü geçen ailelerin dışındakiler o ailelere öncelik tanınması gerektiğini düşünüyorlardı. Polikliniğe müracaat edip beklerlerken o maddi ya da siyasi olan ailelerden biri gelmişse eğer, herkes ‘hoş geldin’ deyip el pençe duruyordu (hastalar). Onları buyur ediyorlardı. Onların işlemlerde öne geçebileceği fikri yerleşmişti* (Bilge Hanım, Hemşire).

Kerem Bey, Cemal Bey ve Sevgi Hanım ifadelerinde başka alanlarda da informal güç arayışının olduğunu belirterek sadece hastaneye indirgenmemesi gerektiği vurgusu ile informal güç arayışına meşru zemin oluşturmaktadır: *“Toplumumuzda bu sadece hastane içi ile alakalı bir konu değil. Birçok konuda bir telefonla eğer ulaşabileceğin bir siyasi, üst kademedeki birisi varsa; toplumdaki her şeyin daha hızlı*

çözülebileceği gibi hastanede de aynı şey gerçekleşecektir” (Kerem Bey, Hekim). “Bu sadece hastane değil, bütün sektörlerde var. Akademisyenlikte olsun, diğer şeylerde olsun. Yani sadece sağlıkta değil, bütün okullarda da var: her tarafta var” (Cemal Bey, İdari Personel). “Hastanede çalışmakla değil sadece. İnsanın olduğu her yerde var. Burada da var” (Sevgi Hanım, İdari Personel).

2.10. Geleceğe Yatırım

Hastane personeli geleceğe yatırım için yani gelecekte bir işini halledebilmek, bir pozisyon elde edebilmek ya da işe girebilmek gibi gelecek ile ilgili beklentileri için de informal güç arayışına girebilirler. Emir Bey “*Kendi bulunduğu pozisyonda çevresini etkileyen, tanınan, herkes tarafından bilinen bir kişi olması için böyle bir güç arayışına girer, eğer ilerde böyle bir amacı varsa. Yani idareci olmak*” şeklinde bu durumu dile getirirken Bilge Hanım “*Bir de, bugün onu tanıyayım yarın ona bir hasta muayene ettireceğim. Bunları yaşıyoruz yani*” diyerek gelecek beklentisini vurgulamaktadır. Yine Cemal Bey de “*Bir istediğini veya bir yakınını hastaneye aldirmek için buna girebilirler*” diyerek işe girmek ya da bir yakınını işe koymak gibi gelecek hesapları yapanların informal güç arayışına girebileceklerini ifade etmektedir.

2.11. Yetersizlik Hissi

Bazı katılımcıların ifadeleri yetersizlik hissi teması altında toplanmıştır. Bu tema altında toplanan ifadelerde genellikle “özgüven eksikliği”, “güçsüz hissetme”, “kriterlere yetkin olmama”, “otorite kurma isteği” gibi konulara vurgu yapılmıştır.

Figen Hanım informal güç arayışının insanların yetersizliğinden olduğunu belirtmektedir. Figen Hanım’ın “*Esasında insanların acizliğinden. Yani ihtiyaç duyduklarından. Karşı taraftaki insanın bir gülümsemesine, meselâ bir iyi niyetine, küçücük bir davranışına ihtiyaç duyduğunda başkalarını devreye sokar*” şeklindeki ifadesi ve Sevgi Hanım’ın “*Hastanede çalışırken informal güce ihtiyaç hissediyorsunuz. Fırsatını bulursanız da yetkilerinizi kullanmak için o informal güçten destek alıyorsunuz. Kendi adıma söyleyeyim informal gücü kendi anladığım anlamda çok ihtiyacım olduğunda kullandım, kullanıyorum*” ifadesi insanların yetersiz kaldığı ya da eksiklik hissettikleri durumlarda informal güç arayışına girdiklerine işaret etmektedir. Bu eksiklik bazı durumlarda özgüven eksikliği olarak kendini gösterebilmektedir. Figen

Hanım özgüven eksikliğinin informal güç arayışına sebep olabileceğini “Meselâ, neden dersiniz; **kendi eksikliklerinden kaynaklı olarak informal güç arayışına gidiyorlar. Yani özgüven eksikliklerinden.** Meselâ; köyden kentten geliyorum diyor. Ben fakirim diyor. Kimse benimle ilgilenmez mantığıyla düşünüyor. O yüzden kaynaklanıyor bence” şeklindeki ifadesiyle dile getirmektedir. Yine Ahmet Bey de aynı duruma temas etmektedir: “Temizlik elemanı kendisini şöyle tanıtır dışarıda, kendi yetkinliğine ve kendiyle barışık olup olmamasına göre değişir bu ama genel olarak yetkinliğini tamamlamış, **özgüveni yüksek bir personel** ‘ben hastanede çalışıyorum, hastanede temizlik işçisiyim. Yaptığım işi küçümsemiyorum, bu iş benim için çok önemli. Eğer ben bu temizliği yapmazsam bu hastanede bir takım şeyler eksik kalacaktır, ben orada önemli bir taşım. Bu taş eğer yerinde olmazsa işler aksayacaktır’ diye düşünür. Ama kendini tamamlamamış veya kompleksi olan bir birey kendisini hastanede çalışırken bir temizlikçi olarak niteleyemez, kendini daha üstün gösterme veya başka bir bölümde gösterme gibi **bir arayışa girebilir**” (Ahmet Bey, Hekim).

Bilge Hanım kendisini güçsüz hissedenden bireylerin bu hissi giderebilmek için başka güç kaynaklarına ihtiyaç duyduklarını, bunun için de informal güç arayışına girdiklerini ifade etmektedir: “Ben **güçsüz insanların daha çok güç elde edip** kendilerini kamufle edip güçlü göstermeye çalıştıklarını düşünüyorum. Çünkü insanın neye daha çok ihtiyacı varsa onun peşinden koşar. Eğer bir insanın özgüveni çok fazlaysa, kendine güveni varsa gücü kendinde hissediyorsa, başkalarının bu gücü hissetmesine çok ihtiyaç duymaz (Bilge Hanım, Hemşire).

İnformal güç arayışının gerekçesine farklı bir perspektiften bakan Tuğrul Bey otorite kullanabilmeye vurgu yaparak “Personeline kendi sözünü geçirmek için, orada **bir otorite kurmak için** böyle bir informal güce ihtiyaç duyuluyor” şeklinde bir cümle kurarken Sevgi Hanım kriterlere yetkin olmamanın informal güç arayışına sebep olabileceğini dile getirmektedir: “**Kişi yetkin değilse, layık değilse, liyakati yoksa nasıl bir üst basamağa çıkacak?** Hani ahlâkla ilgili bir şey o. O zaman o desteği siyasi alabilir, tanıdık vasıtası ile olabilir, aile desteği ile alabilir. **Yetkin olmayan insanların başvurduğu yöntemler olarak düşünüyorum**” (Sevgi Hanım, İdari Personel).

2.12. Adalet Arayışı

Adalet isteği ruhsal dengesi yerinde olan her bireyin isteyebileceği bir durumdur. Hastane personeli açısından bakıldığında da durum değişmemektedir. Katılımcıların ifadelerinde vurgu yaptıkları “hak ettiğini elde edebilme”, “kurumda ezilmeme”, “informal güce karşı durabilme” gibi kodlar bu temanın altında toplanmıştır.

Duygu Hanım “*ne yaparsan yap iyi bir noktaya gelip takdir edilemeyebilirsin. Bu nedenle de farklı şekillerde pozisyonlar vesaire **haklar** kazanabilmek için informal güç kaynaklarına yakın olmak isteyebilirsin*” cümlesiyle hak ettiklerini alabilmek için insanların informal güç arayışına girebileceklerini dile getirmektedir. Bazen öyle durumlar olur ki; kişinin yasal olan yetkilerini kullanabilmesi ya da hak ettiğini elde edebilmesi informal güçler tarafından engellenebilir. Bu durum ise kişilerin informal güce karşı durabilmesi için informal güç arayışına girmesine sebep olabilir. Sevgi Hanım ve Erdal Bey de kurumdaki informal güçlere karşı durabilmek için informal güç arayışına girilebileceğini ifade etmektedirler: “*Ben 21 yıllık yöneticilik hayatımda oraya gelmek için de mücadele verdim, tutunmak için mücadele verdim. Hiç vazgeçemedim. Çünkü benim görevimle ilgili tasarruflar kanuni tasarruflar ve formal tasarruflar değildi. **Hep informal alana karşı savunabileyim diye informal bir çevrem veya gücüm oldu mu? Olduğu yerde tercihen kullandım** ya da kullanmadım ama oldu. Bazı insanlar sizin yetkinizi, görev sorumluluklarınızı, iş üretmenizi engelleyecek tavırlar içerisine girebiliyorlar. O zaman o formal gücümü kullanabilmek için informal desteğe ihtiyaç hissettiğim oldu. Bulamadığım zaman yetkilerimi bana kullandırmadılar*” (Sevgi Hanım, İdari Personel). “*Bazı hekim veya akademisyenler bu ekip ruhunun dışında ben uzmanım, hocayım, baştabibim. Ona istinaden bu şekilde kendisine verilen **resmi gücün haricinde bir güç kullanarak**, ya da baskı oluşturarak. Bunlar da hoş olmuyor. Yani ekip çalışmasına tamamen zıt bir durum ortaya çıkıyor. **Bu sefer ne yapıyor karşıdaki kişi. Ya karşıdaki kişinin isteklerine uyuyor ya da informal güçlere başvuruyor***” (Erdal Bey, Hemşire).

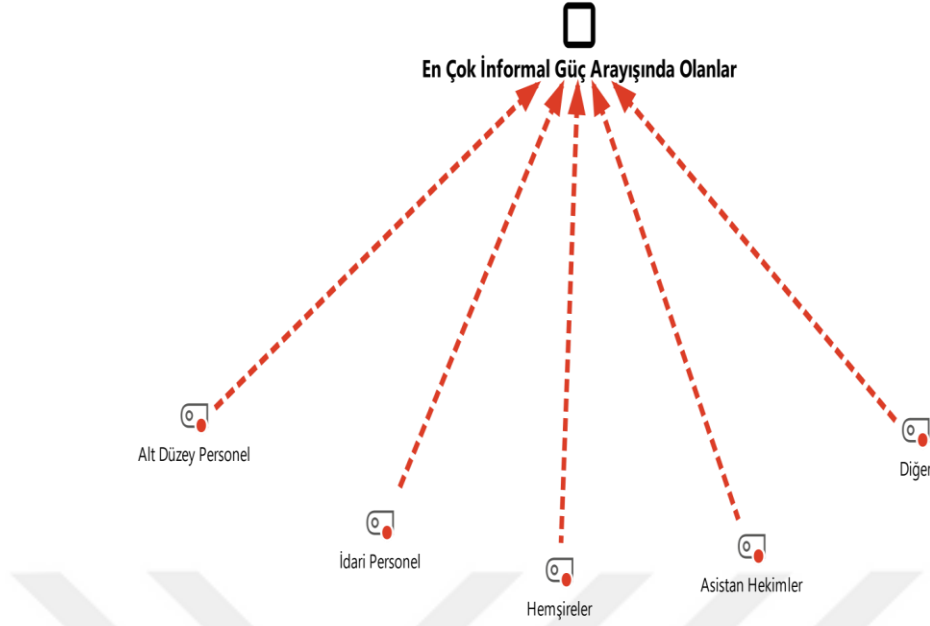
Çalışanların işini kaybetmemek ya da bulunduğu pozisyonlarını koruyabilmek için informal güç arayışına girdikleri durumlar olabilmektedir. Tuğrul Bey’in ifadesi de işini kaybetme korkusunun informal güç arayışına sebep olabileceğini teyit etmektedir: “*Diyelim ki özel hastanede doktorun hastası az, hastaneye kazandırmıyor. Bundan da*

patronlar tabi ki memnun olmaz. *İşinizi kaybetme korkusu taşıyorsunuz. O zaman informal güç elde etmek için ya da orada kalıcılığı sağlamak için hastane sahibiyle, başhekimle duygusal bağ kurmak için onunla daha sıkı ilişkiler kurmaya çalışıyor doktorlar.*” Tuğrul Bey yine başka bir ifadesinde çalışanların bulunduğu pozisyonu koruyabilmek için informal güç arayışına girdiklerini ifade etmektedir: **“Kendi işini garanti olarak görmek, garantiye almak için bu tür güce başvuruluyor. Çünkü zayıf olduğun zaman bizim toplumumuzda başına herhangi bir şey gelebilir veya sürü misali; sürüde kalan zayıf koyunu her zaman kurt kapar misali orada da var. Çevresi daha zayıf, informal gücü olmayan, eğer işi de iyi değilse işten çıkarma daha kolay oluyor. O yüzden kişi kendini daha güvende hissetmesi için herhalde böyle bir şeye başvuruyor”** (Tuğrul Bey, Hekim). Yine Emir Bey ve Esmâ Hanım’ın da Tuğrul Bey ile aynı düşüncede oldukları ifadelerinden anlaşılmaktadır: *“Ya idari personel açısından tabii, bürolarda çalışan memurlar açısından kendi pozisyonunun kaybolmaması”* (Emir Bey, İdari Personel). *“Yönetim kademesinde olanlar da yerini her zaman orda sabit tutabilmek için, yani o yeri garantileyebilmek için”* (Esmâ Hanım, Hemşire).

Bazen de idari amirlerin aşağılamalarına ya da ego tatminlerine karşı koyabilmek için informal güce ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle durumlar için informal güç arayışının gerekliliğini ima eder şekildeki ifadelerde bulunan Nermin Hanım bu konuya *“Kurumda bir mevzu oldu. Bir arkadaş ‘Ben burayı yapamıyorum yer değişikliği istiyorum’ diye idari makama gidiyor. ‘Yer değişikliği istiyorum’ diyor. Amir de diyor ki ‘iki adım geriye çık.’ O da geri çıkıyor. ‘İşte yerini değiştirdim’ diyor. Gelen kişinin tanıdığı olmadığı için, amir kendi gücüne çok fazla güvendiği için, ben ne yaparsam o olur, yani onunla dalga geçmek, aşağılamak için böyle yapıyor”* şeklindeki anlatımıyla dikkat çekmiştir.

2.13. En Çok İnfomal Güç Arayışında Olanlar

“Hastanelerde bireyler (çalışan, hasta vb.) niçin informal güç arayışına girer?” şeklinde yöneltilen ana soruyu destekleyici “Hastanede en çok informal güç arayışında olanlar kimlerdir? Neden?” şeklindeki sonda soruya katılımcıların verdikleri cevaplar “alt düzey personel”, “hemşireler”, “idari personel”, “asistan hekimler” ve “diğer” olmak üzere 5 alt temada toplanmıştır. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.4’te gösterilmiştir.



Şekil 3. 4. En Çok İnfomal Güç Arayışında Olanlara İlişkin Kavram Haritası

2.13.1. Alt Düzey Personel

Bilge, Aylin ve Esma Hanım ile Cemal Bey alt düzey personelde informal güç arayışının daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir:

Karar verme mekanizmasının daha az olduğu düşünülen meslek gruplarında informal güç arayışının daha fazla olduğuna inanıyorum (Bilge Hanım, Hemşire).

En altta daha çok var. İşe girmek için bile lazım. Bir temizlikçi olarak girmek için bile bir yerden bir adamın olacak. Böyle giriyorlar (Aylin Hanım, Hekim).

İnfomal güç arayışında kim vardır dersin, özellikle **kat personelleri, ofis personelleri, temizlik personelleri** diye düşünüyorum. Yani o güç arayışının daha çok içindedir diye düşünüyorum (Esma Hanım, Hemşire).

Unvanlara göre gider, aşağıdaki unvanlardan yukardaki unvanlara doğru gider güç arayanlar. Yani **alt kademelerde informal güç arayışı daha fazlayken** üst kademelerde daha azdır (Cemal Bey, İdari Personel).

İnfomal güç arayışının alt kademelerde görev yapan personelde daha fazla olduğunu söyleyen katılımcılar bunun nedenleri arasında “eğitim eksikliği”, “yukarılara çıkma isteği”, “rahat edebilme arzusu” gibi faktörleri ifade etmektedirler: “Yani alt düzey çalışanlarda bu arayış daha fazladır. Çünkü bu kişiler kendini **okumadı**, vasıfsız olarak görüyordur. Bu da informal güç arayışının en büyük sebebidir” diyen Figen Hanım alt düzey personelin eğitim eksikliğine dikkat çekerek bu eksikliklerini informal güçler ile giderme peşine düşeceklerini “**Eksikliğini başka yollardan giderme peşine**

*düşüyorlar. Gücsüzlükleri güç arayışına sebep oluyor” şeklinde ifade etmektedir. Yine Begüm Hanım da eğitim konusunu vurgulayarak “Birazcık **eğitimle de alakalı** olsa gerek. Ben hani ona bağlıyorum. Ya insanlar eğitilmiş oldukça söz sahibi oldukunu düşünüyor. En fazla da temizlik personeli veya teknisyen grubu gibi eğitim düzeyi bir miktar az olan arkadaşlar için söyleyebiliriz” şeklinde ifade etmektedir.*

Emir Bey ise görev yeri değişiminin alt düzey personelde daha fazla olduğunu ifade ederek bundan dolayı informal güç arayışının daha fazla olduğunu belirtmektedir: *“Alt düzeylerde daha fazla. Çünkü **alt düzeylerin görev yeri değişiklikleri** gibi talepleri için arayışlar **daha fazla** olabiliyor. Yani bir sekreter, bir temizlik personeli daha çok bu tür şeylere giriyorlar. Çünkü o, bu ilişkileri kendi menfaatine çevirirse **rahat edeceğine biliyor** (Emir Bey, İdari Personel). Görev yeri değişikliği fazla olması hasebiyle kendini garantiye alabilmek ya da kendini güvende hissedebilmek için informal güç arayışına daha fazla girebilecekleri düşünülmektedir. Begüm Hanım’ın bu konudaki görüşleri “Temizlik personeli arkadaşımın informal gücü daha çok arayış içinde olduğu kanısındayım. Neden? Çünkü **kendini güvende hissedebilmek için o informal güç sahibi olan kişiye kendini göstermek, tanıtmak, onun yanında yer almak için gerçekten daha çok çaba sarf ediyor**” şeklindedir. Informal güç arayışının alt düzey personelde daha fazla olduğu kanısını taşıyan Emine Hanım bunun gerekçesi olarak üst kademelere çıkma arzusunun onlarda fazla olmasını göstermektedir: “En yüksekte olduğunu düşünmüyorum informal güç arayışının. Çünkü insanlar informal gücü ne için kullanır? **Yukarılara ulaşabilmek için kullanılır. Dolayısıyla en yukarıdakinin buna ihtiyacı yok, anladınız mı? Informal güç arayışı en aşağıdakilerde**” (Emine Hanım, Hemşire).*

2.13.2. İdari personel

Informal güç arayışının idari personelde fazla olduğunu ifade eden Mehmet Bey, Figen Hanım ve Cemal Bey bunun gerekçesinin ise makam-mevki beklentisi ve terfi isteği olduğunu belirtmektedir:

*“İdari personel. Onlar **daha üst bir seviyeye geçmek için** bir arayış içinde olabilirler” (Mehmet Bey, Hekim).*

*“İdari personel ve yardımcı personelde daha fazladır. **Çünkü makam mevki** bu pozisyondakiler için çok önem arz ediyor” (Figen Hanım, Diğer).*

“Meselâ idari personeli söyleyebiliriz yani. Bunlar kendi bir takım **eğitim öğretim şeyleriyle gelemedikleri için** araya çok adamlar koyarlar (Cemal Bey, İdari Personel).

2.13.3. Hemşireler

İnformal güç arayışının hemşirelerde olduğunu ifade eden Uğur Bey bunun gerekçesi olarak hemşirelerdeki idari görev beklentisini göstermektedir: “*Bence informal güç arayışı daha çok hemşirelerde. Hemşirelerde de bulunduğu **bölüm sorumlusu**, daha sonrasında hastane yönetiminde yer alma, yani başhemşirelik, hemşirelik hizmetleri sorumlusu gibi durumlarda yer almak isterler*” (Uğur Bey, Hemşire).

Hemşirelerdeki informal güç arayışının gerekçesini kişisel tatmin açısından değerlendiren Duygu Hanım bu arayışın hemşirelerde fazla olmasını itibar beklentisine dayandırmaktadır: “*Hemşirelerde informal güç ihtiyacı çok fazladır. Neden? Çünkü bir sorumlu hemşire en basitinden maddi bir getirisi yoktur meselâ sorumlu hemşireliğinin. Ama az da olsa bir **itibarın** vardır senin de. İşte bir kliniğin sorumlu hemşiresiyim diyebilirsin. Sürekli gündüz çalışırsın. Herkesin sana bakışı “evet o sorumlu hemşire” Bir pozisyonu var gibi, daha iyi bir gözle bakarlar*” (Duygu Hanım, Hemşire).

Hemşirelerde informal güç arayışının fazla olmasının nedenini kişisel tatmin bağlamında değerlendiren Selim Bey varlığını hissettirebilmeye vurgu yapmaktadır: “*Bizim hemşirelerde biraz daha fazla. İlk sırada bizim hemşireler gelmekte. Çünkü sürekli burada. **Ben buradayım, burası benden sorulur** hesabı yaptıkları için birileriyle sürekli devreye girme, birilerini araya sokma ihtiyacı vardır. O hâkimiyeti sağlayabilmek için sürekli informal güç arayışındalar*” (Selim Bey, Hemşire). Son olarak hemşirelerin en çok dert yandıkları ve hangi hemşire ile konuşulsa aynı dertten yakındığı nöbet olgusu da hemşirelerde informal güç arayışının daha fazla olmasına sebep olmaktadır. Bu durumu Emine Hanım “*Hemşirelerde rotasyon ya da **nöbet** bağlamında arayış daha fazladır*” şeklinde dile getirmektedir.

2.13.4. Asistan Hekimler

Asistan hekimlerdeki yeni şeyler öğrenme ihtiyacı informal güç arayışına sebep olmaktadır. İnfomal güç arayışının daha çok asistan hekimlerde olduğunu ifade eden Uğur Bey bunun gerekçesi olarak yeni şeyler öğrenme ihtiyacını göstermektedir: “**Daha**

çok araştırma görevlilerinde. Bilgisine bilgi katmak istemesinden ya da daha yükseğini okumak istemesinden araştırma görevlilerinde daha çok toplanmıştır. Araştırma görevlilerinde belli bir süreç içerisinde eğitim aldıkları ve uygulamalı bir şekilde uzmanlıklarını alabilmeleri için” (Uğur Bey, Hemşire).

“Informal güç arayışının hekimlerde çok fazla olduğunu düşünmüyorum” (Figen Hanım, Diğer). *“Doktorlarda bunu pek görmüyorum. Doktorlardan birisi başhekim olduğunda ya da işte rektör olduğunda çalışabileceği bir ekip zaten buluyor. O da kendi ekibini oluşturuyor. Başhekim ve başhekim yardımcıları bir ekip oluşturuyor. O yüzden şey de pek olmuyor. Hiçbir arayışa gerek kalmıyor”* (Mehmet Bey, Hekim). Figen Hanım ve Mehmet Bey asistan hekimlerde informal güç arayışının fazla olmasına karşın uzman hekimlerde informal güç arayışının daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Yine bazı katılımcılar Figen Hanım ve Mehmet Bey gibi düşünerek hekimlerde informal güç arayışının daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar hekimlerde informal güç arayışının az olmasının gerekçesi olarak da “kriterlerinin ve çalışacakları alanların belli olması”, “doyuma ulaşmış olmaları” ve “kendilerini üstün kabul etmeleri” gibi durumları zikretmişlerdir.

Umami ve Selim Bey hekimlerde informal güç arayışının az olmasını kriterlerinin belli olmasıyla ilişkilendirerek şu şekilde ifade etmişlerdir: *“Bence en az hekimlerde informal güç arayışı vardır. Çünkü hekimlerin kriterleri belli. Buraya geldiklerinde araştırma görevlisi olarak geliyorlar. Daha sonra uzmanlıklarını alıyorlar. Doktor öğretim üyesi, doçent ve profesör olacaklarını bildikleri için onlarda bu informal güç arayışı daha az”* (Selim Bey, Hemşire). *“Özellikle tıp fakültelerindeki akademik personelin çıkabileceği çok fazla bir yer yok. Anca akademik merdiven var. Oraya ulaşabilmek de hekimin kendisine kalıyor biraz. Oraya ulaşabilmek için hekim yayınlarını yapıyor, jüriye gidecek. Jüri zaten dışardan oluyor. O yüzden informal güç arayışı daha azdır”* (Umami Bey, Hekim).

Hekimlerin çalışacağı birimin belli olması ve birinin yapacağı işi bir diğerinin yapamayacak olması da hekimlerde informal güç arayışını azaltacaktır. Çünkü rekabetin olmadığı bir ortamda informal güçlere de çok fazla ihtiyaç olmayacaktır. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Hekimlerde çok olduğunu düşünmüyorum, nihayetinde **kimse kimsenin işini yapmıyor**. Hani meselâ bir genel cerrah bir beyin cerrahinin işini yapmıyor. Herkesin belli standart (Emine Hanım, Hemşire).

Doktor ezilmez. **Çünkü çalışacakları alan bellidir**, mekân bellidir, yaptıkları iş bellidir (Nermin Hanım, İdari Personel).

Hekimlerin idari bir idealleri yoksa hekimlerin informal güç arayışı yok. Ben ne uğraşacağım idare ile şununla bununla diyorsa onların informal bir desteğe de öyle bir alana da ihtiyacı yok. **Çünkü doktorun yaptığı işi başka bir meslek grubu yapamıyor** (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Katılımcılardan bazıları hekimlerin kendilerini üstün kabul etmeleri ve doyuma ulaşmış olmaları sebebiyle informal güç arayışının hekimlerde daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Nermin Hanım'ın ***“Hekimlerde daha çok olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bu halka zincirde en çok saygı duyulan ya da en büyük halkayım diyenler hekimler”*** şeklindeki ifadesi ve Begüm Hanım'ın ***“Akademisyenlerin (hekimlerin) zaten kendilerini bir derece üstte gördüklerini hepimiz biliyoruz. O bağlamlarda hani onlardaki informal güç arayışı bir miktar daha az olabilir diye düşünüyorum”*** ifadesi hekimlerin kendilerini üstün gördüklerini, bu yüzden de informal güce çok fazla ihtiyaç duymadıklarını göstermektedir. Bu konudaki Bilge ve Duygu Hanım'ın ifadeleri şu şekildedir: ***“Hekimler tıp fakültesinden itibaren “güç sizde, siz bu hastanenin yöneticisiniz, siz bu hastaları iyileştiriyorsunuz, siz kurtarıcısınız, insanlar size muhtaç” diye eğitim gördükleri için, genelde kendilerini hastanenin patronu gibi görüyorlar.. O yüzden güç arayışına hekimlerin çok girdiğini düşünmüyorum”*** (Bilge Hanım, Hemşire). ***“Şöyle söyleyeyim; kendilerini böyle daha kutsal, sağlık hizmetleri içerisinde en kutsal işlerden biri olarak görürler”*** (Duygu Hanım, Hemşire). Dikkat edildiğinde aslında hekimler çalışma arkadaşları olan hemşireler ve idari personel tarafından kendini beğenmiş, kendini üstün gören kişilikte insanlar olarak algılanmaktadırlar.

Hekimlerin doyuma ulaşmış olmaları da informal güç arayışına daha az girmelerine sebep teşkil etmektedir. Erdal Bey ve Duygu Hanım'ın düşünceleri de bunu destekler niteliktedir: ***“En az informal güç arayışında olanlar hekimlerdir. Onlar artık tepededir, doyuma ulaşmıştır”*** (Erdal Bey, Hemşire). ***“Hekimlerin çok fazla informal güce ihtiyacı olmayabilir. Onlarda uzmanlık, bilgi çok daha önemlidir. Kendilerinin tanındığını ve çok hastalarının olduğunu bilmek işlerini gerçekten çok iyi yapıyorlarsa ve gerçekten bu böyleyse ciddi bir tatmin sağlar. Onlar için bir pozisyon elde etmek, informal güce yakın olmak filan önemli olmayabilir”*** (Duygu Hanım, Hemşire).

2.13.5. Diğer

Diğer teması altında ise informal güç arayışının fazla olduğu düşünülen “memurlar”, “taşeron çalışanlar”, “hastalar”, “herkes”, “mesleki bilgisi yetersiz olanlar” gibi kodlar vurgulanmaktadır.

Figen Hanım terfi beklentisi gibi nedenlerden dolayı informal güç arayışının memurlarda daha fazla olduğunu “**Memurlarda da fazladır. Çünkü kadro meselesi onlarda da önemlidir. Meselâ girerken temizlik personeli, hademe olarak giren birisi kurumun içerisinde açılan sınavları kazanabilmek için gene bu şekilde torpil vb. arayışları muhakkak oluyor**” ifadesiyle dile getirmektedir. Bazı katılımcılar ise informal güç arayışının sadece bazı kişilerde değil herkeste olabileceğine dikkat çekmektedir:

Meselâ hastane ortamında informal güç arayışına kim gider? **Herkes** gider (Emine Hanım, Hemşire).

Şimdi şöyle; bu **herkeste var** yani ama bu kişinin durumuna ve pozisyonuna göre değişim gösteriyor (Abdullah Bey, İdari Personel).

Bu kapıdan giren, hasta dâhil **herkeste** informal güç arayışı var (Nermin Hanım, İdari Personel).

Bunlara (informal güç arayışına) girerken tabi sadece çalışanlar değil hastanedeki aslında **paydaşlarımızın hepsi** buna giriyor. Yani hepsi informal güç arayışı peşinde (Cemal Bey, İdari Personel).

Hasta ve yakınları da informal güç arayışına girmektedir. Bazıları işlerini hızlandırabilmek, bazıları kendileriyle daha fazla ilgilenilmesini sağlayabilmek gibi çeşitli nedenlerle informal güç arayışına girmektedir. Kerem Bey bu konuya şöyle dikkat çekmektedir: “*Az önce de bahsettiğim gibi daha önceden hukukumuz olan muhtemel kendinizden daha büyük ve hani kıramayacağınızı bildiği için sizden rica eden kişiler oluyor. Ve onlar istiyor ki; meselâ hastanede bir şey olsun bir meselâ bir yerde işi var, bir bölümde herhangi bir klinikte işi var meselâ. İstiyor ki elimden tutsun, beni o bölümlere gezdirirsin. 'Ya bu benim arkadaşım, benim yakınım bir ilgileniver' desin. **İşini de beş dakikada bitirsin gitsin. Hastalarda bir tık daha fazla olduğunu düşünüyorum***” (Kerem Bey, Hekim).

Umami Bey de informal güç arayışının hastalarda fazla olduğunu dile getirmektedir: “**Hastalarda informal güç arayışı çok fazladır. Özellikle 100 hasta gelsin mutlaka doksan dokuzu informal güç arayışındadır. Tanıdık var mı oluyor düşünceleri**” (Umami Bey, Hekim). Ahmet Bey ise hasta yakınlarını vurgulamaktadır: “Birinci

*sıraya **hasta yakınlarını** koyabiliriz, birinci sırada hasta yakınları olabilir” (Ahmet Bey, Hekim).*

İnformal güç arayışının fazla olduğu bir diğer meslek grubu ise taşeron çalışanlardır. Normal kadroya geçebilmek ya da işlerini koruyabilmek için taşeron kadrosundakiler daha fazla informal güç arayışına girmektedir. Erdal Bey, Fatma Hanım ve Duygu Hanım’ın düşünceleri de bu yöndedir:

Daha önce **taşeron kadrosunda** olup şimdi daimi kadroya geçen arkadaşlarda daha fazladır. Çünkü bunlar en fazla ezilen gruptur (Erdal Bey, Hemşire).

Taşeronlarda çok prestij yok doğruyu söylemek gerekirse, hani onlar hep bence üvey evlat muamelesi gördüler. Çünkü meselâ kadrolu personele bakış açısıyla şirket üzerinden çalışan bir personele bakış açısı hem hekimler tarafından, hem de idari personel tarafından çok farklıdır, ya bu böyle bir durum söz konusu. **Bundan dolayı onlar da informal güç arayışına giriyorlar** (Fatma Hanım, İdari Personel).

Normal **kadroya geçmek** için, yine böyle güç arayışı içerisine giren çok fazla olurdu. Ve işe yaradı mı? Ben yıllarca gördüm. İşe yaradı. İşte gidip rektör çevresinden tanışıklıklar, milletvekili çevresinden tanışıklıklar, birini bulup birine iş yaptırmalar. Yani bir kadro elde edebilmek (Duygu Hanım, Hemşire).

Katılımcıların daha fazla informal güç arayışında olduğunu ifade ettikleri diğer kişiler ve onlarla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

Bence en önemlisi **tanıdık arasında** oluyor. Bu ne olabiliyor? İşte yakın arkadaşı olabiliyor gerçekten yardım talep eden kendisinden (Kerem Bey, Hekim).

Gözlemlediğim kadarıyla kendini **eksik** olarak görenlerde. Eksiklikten kastım mesleki bilgisi olmayan, bulunduğu kuruma bedavadan girmiş insanlar hep bir güç arayışındalar (Selim Bey, Hemşire).

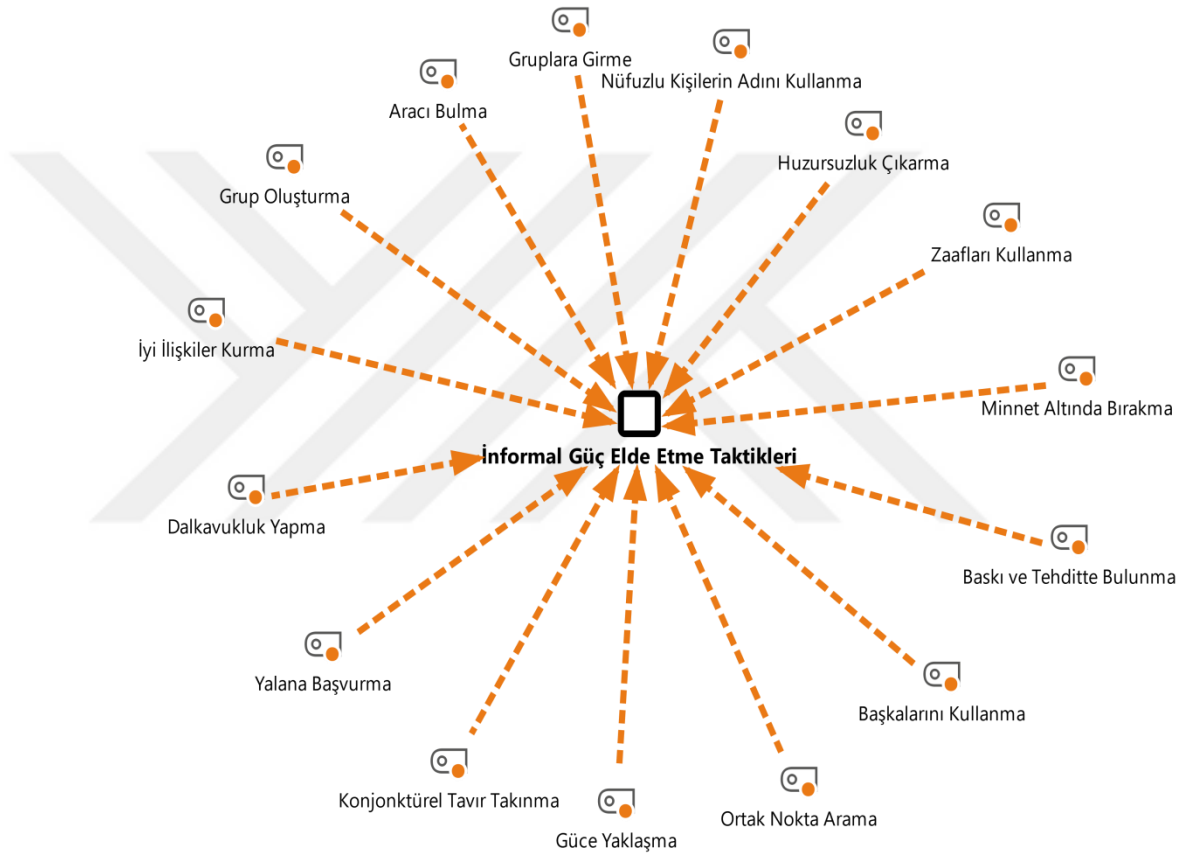
Kendini kıdem, **mevki olarak yüksekte görmek isteyenler** girer ya da bulunduğu konumu kendine yakıştıramayanlar. Daha farklı olarak yani bir insan diploma sahibi ise lisansının verdiği işleri yapmak ister. Daha altta, yani devamlı hastaya bak vesaire gibi sıradan işler belki insanı yorabilir. O yüzden daha böyle yönetici olarak daha farklı işlevlerle kendini göstermek isteyebilir (Uğur Bey, Hemşire).

Altan yukarıya kadar **idari beklentisi olan** herkesin arayışı var (Sevgi Hanım, İdari Personel).

3. İNFORMAL GÜÇ ELDE ETME TAKTİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

İnformal güç elde etme taktiklerinin belirlenmesi amacıyla katılımcılara bir ana soru bir de ana soruyu destekleyici sonda olmak üzere iki soru yöneltilmiştir. Katılımcıların “Hastanede insanlar güç elde edebilmek için neler yapmaktadır?” şeklindeki ana soruya verdikleri cevaplar; “Grup Oluşturma”, “Aracı Bulma”, “Gruplara Girme”, “Nüfuzlu Kişilerin Adını Kullanma”, “Huzursuzluk Çıkarma”, “Zaafları Kullanma”, “Minnet Altında Bırakma”, “Baskı ve Tehditte Bulunma”, “Başkalarını

Kullanma”, “Ortak Nokta Arama”, “Güce Yaklaşma”, “Konjonktürel Tavrı Takınma” , “Yalana Başvurma”, “Dalkavukluk Yapma” ve “İyi İlişkiler Kurma” olmak üzere 15 alt temada toplanmıştır. Katılımcıların kendilerine sorulan “Türkiye’de (özellikle hastanelerde) belirli pozisyonlara gelebilmek için neler yapılmaktadır? Yaşadığınız ya da şahit olduğunuz tecrübelerinizden anlatır mısınız?” şeklindeki sonda soruya verdikleri cevaplar ise; “Formal Stratejiler” ve “İnformal Stratejiler” olmak üzere 2 alt temada toplanmıştır. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.5’te gösterilmiştir.



Şekil 3. 5. İnformal Güç Elde Etme Taktiklerine İlişkin Kavram Haritası

3.1. Grup Oluşturma

Katılımcılardan bazıları hastane çalışanlarının sosyal ağlarda grup kurma ve üstlerine karşı koalisyon (birlik) oluşturma yoluyla informal güç elde etmeye çalıştıklarını ifade etmektedir:

Sosyal ağların ortaya çıkması insanların güç elde etmesini etkiliyor. Kendi aralarında kendilerini güce yakın hissettikleri kişilerle bir sosyal ağ kurup mesajlaşıyorlar. Güçsüz olanı bunun dışında bırakıyorlar. Özellikle servisler arası hemşirelerde var bu. Bir vatsap grubu

oluşturuyorlar. Orada diğer hemşirelerin dedikodusunu yapıyorlar. Bu gruba sevmedikleri kişiyi dâhil etmiyorlar (Selim Bey, Hemşire).

Meselâ üstte diyelim ki tepe yönetici var. Altta beş tane yardımcısı var. Hastane müdür yardımcısı gibi. Şimdi tepe yöneticisinin isteklerine boyun eğmemek tek kişi için zor oluyor ama alttaki kişiler kendi arasında bir **koalisyon** oluşturarak bir fikir birliği oluşturarak yukarıdakinin söylediğini kabullenmiyor. Bu şekilde de artık yani onlar da bir informal güç elde etmiş oluyorlar. Aslında formal olarak amiri ne derse yapması gerekiyor. Bir kişi olsa işten atılır bir şey olur ama kendi arasında bir kenetlenirse artık amir söz geçiremiyor ve bunlar bir informal güç elde ediyor (Mehmet Bey, Hekim).

Hani ilk başladığımızda ne dedik. Formal yetkimizi kullanmak için informal güce ihtiyacımız var. Bazen astlar kendi arasında bir **gruplaşma** içerisine girerek üstün emirlerinde aksatmalar ya da üste karşı bir direnç yoluna gidebilirler (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Diyelim başhekimden memnun değiller veya değişmesini istiyorlar veya kendileri bu makama geçmek istiyor. O zaman **grup kurup**, yani gerek doktorlar gerek personeller olsun. O kişiyi başarısız göstermek için işlerini yavaşlatma veya evraklarında yavaşlatma veya yapmama, yavaş yapma gibi şeyler olabiliyor. (...) diyelim üç dört tane doktor var bir hastanede. Yönetim de maaşları düşürmeye karar verdi diyelim veya beğenmedikleri bir uygulama yapacaklar. O zaman buna **topluca karşı çıkabiliyorlar**. Yani bu da farklı bir informal güç kazanma taktiği (Tuğrul Bey, Hekim).

3.2. Aracı Bulma

İşlerini hızlandırabilmek, daha fazla ilgi görebilmek, daha iyi pozisyonlara gelebilmek gibi çeşitli ayrıcalıkları elde edebilmek için informal güç arayışına giren hastane paydaşları bu informal güç için aracı bulma yöntemine başvurabilmektedir. Bu aracı bazı durumlarda kurum dışı telefonla arayan bir kişi olabilirken, bazen kurum içerişindeki bir tanıdık olabilmektedir: “**Dışardan milletvekiline, danışmana, şuna buna. Telefonla aratarak, torpil ile informal güce başvuruyorlar**” (Erdal Bey, Hemşire). Erdal Bey’in de ifade ettiği gibi kendi kurumunda formal gücü olan kişiler tarafından hastanenin ilgili birimi aratılarak hastane personeli üzerinde informal güç oluşturma taktiğine gidilebilmektedir. Tanıdık bulmaya çalışarak araya birilerini koyma taktiği ile ilgili katılımcıların tecrübe ettikleri durumların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Hangi hocaya muayene olacak, hangi doktora ameliyat olacak, bunun kararını ya tanıdığı varsa direkt ona gidiyor. Ya da hastanede yoksa bile **bir tanıdık arama gayreti içine giriyor**. Birilerine soruyor hastanede, ‘işim düştü kimin yanına gideyim?’ diye (Emir Bey, İdari Personel).

Hiç değilse **komşusunun gelini varsa komşusunun gelinini bulup girişini ayarlatıp**, içeriye telefon açtırıp, bir şekilde bunu bu şekilde hallediyoruz (Nermin Hanım, İdari Personel).

Daha çok o hizmet mahallindeki tanıdığa ulaşmaktır. Tanıdığı olmayanlar da hastane yönetimine, dekanlığa ya da rektörlüğe ulaşma yoluna giderler. **Ama mutlaka bir tanıdığa ulaşmaya çalışırlar** (Umami Bey, Hekim).

Yedi kuşak öncesinden akraba arayışları. Evet, benim köylüm, benim hemşehrim, annemlerin yan komşusu, babamın çocukluk arkadaşı, falanca ile başlar bu işler ve şöyle gider... (Sevgi Hanım, İdari Personel).

İnformel güç arayışında kişiler bir tanıdık bulma ya da tanıdığın tanıdığını bulma arayışında (Tuğrul Bey, Hekim).

Ya işte bir film çektirebilmek ya da başka bir şey yaptırabilmek için aylar sonraya gün verilmesi. Bunların hepsi araya bir şekilde, bir **film çektirebilmek için bile araya birilerini koyması gerekir** (Barış Bey, Diğer).

Odamız yoktur ama birisini devreye soktuğu zaman özel odanın açılacağını düşünür. **Başkasını devreye sokunca bu oda bulma işinin filan daha hızlı hallolacağını düşünürler. Genellikle de böyle olur** (Figen Hanım, Diğer).

Daha yeni yaşadığım bir örnek. Daha önceden üzerimde hakkı olan birisi arıyor beni ve diyor ki, **‘işte falanca bölümde tanıdığın var mı?’** ‘Abi var, daha önceden birlikte çalıştığımız birisi, güvendiğimiz bir abi ona gidebilirsiniz.’ Beş dakika sonra mesaj; ‘Çarşambaya kadar randevu alamıyorum. Ne yapabiliriz?’ Şunu bekliyor: ‘Ha abi öyle mi? O zaman sen gel Pazartesi günü. Ben hemen poliklinikteki o arkadaştan rica ederim, aradan alırım beş dakikaya’ (Kerem Bey, Hekim).

3.3. Gruplara Girme

Gruplara girme alt temasında genellikle sosyo-kültürel organizasyonlara katılma, sendikalara üyelik, gruplara girme ve mesai dışı buluşmalara dikkat çekilmiştir.

Gruplara girmenin informal güç elde edebilmek için bir yöntem olduğunu belirten Emine Hanım “*Gruplar. **Gruplara giriyorlar. Herkesin belirli bir grubu var. Bu arkadaş grubu olabilir, yardım dernekleri olabilir, bilmem neleri olabilir. Bir siyasi çevre edinmek için ne yapabilirsin? Sen evinde oturursan istediğin kadar o siyaseti takip et. Kimsenin ruhu mu duyuyor? Hayır.***” şeklindeki ifadesiyle bu konuya dikkat çekmiştir.

Bilgi güçtür. O yüzden kurum içerisinde kimsenin bilmediği bilgileri bilmek kişiye güç sağlayacaktır. Bunun da yolu kurumdaki informal gruplara girerek kurum içerisinde dolaşan ama bizim vakıf olmadığımız bilgileri edinmektir. Esmâ Hanım’ın ifadesine bakıldığında “***Sorumlu hemşireniz idarede bir şeyler öğreniyor. Sonra informal yapının içerisinde paylaşıyor. Yani dedikodu mekanizması formal yapıda işlemiyor, informal yapıda işte idarede ne olup bitiyor, kimin hakkında ne düşünülüyor, ne yapılıyor***” sözlerinden informal grupların kurum içi işleyişler, durumlar hakkında bilgi edinmek için ne kadar kilit yapılar olduğu görülecektir. Yine Ahmet Bey de aynı konuya dikkat çekmektedir: “*Hemşiresindir, bir grup iyi anlaşıyordur, o grup pikniğe gidecektir, bir etkinlik yapacaktır o grubun içerisinde olmak seni üstün hissettirir ama kenarda bir yerde isen güçsüz hissettirir yalnızsındır.*”

Mesai dışı buluşmalar, sendikalara üyelik, sosyo-kültürel organizasyonlara katılma ile ilgili görüşler aşağıdaki gibidir

Ama **millet bunu mesai dışına çıkartıyor**. Sürekli beraberler olduğun zaman da, tabii ki devamı geliyor. Ben çok iyi biliyorum bir belediye başkanı bizim arkadaşımızın evine akşam oturmaya geliyordu. Senin ne işin var ya? Ooh tamam iş bitmiştir yani. Torpilin kaynağı temeli bu. Böyle bir şey olabilir mi? (Emine Hanım, Hemşire).

Yine daha önce de söylediğim gibi, eğer formal olarak güç sahibi olduğu düşünülen bir pozisyon varsa, bu pozisyondaki insanla iletişimi daha iyi tutup daha yakın ilişkiler kurmak. **Özellikle bu ilişkiler dış ortamlarda kurulmaya çalışılır**. Meselâ dışarda bir kahve içme, bir çay içme ya da akşam oturması gibi yöntemler kullanarak. Bu tarz iletişimlerini artırarak yalakalık yaparak güç kazanmaya çalışıyorlar (Bilge Hanım, Hemşire).

Ya işte meselâ **sendika** bir grup benim için **oraya girenler farklı** (Emine Hanım, Hemşire).

Nüfuzlu, **güçlü insanların bulunduğu ortamlardan üyelikler alarak**, ne bileyim dernek sendika vesaire gibi olabilir... ya da çeşitli **sosyokültürel organizasyonlara** katılabilirler (Duygu Hanım, Hemşire).

3.4. Nüfuzlu Kişilerin Adını Kullanma

Geçmişteki başarılar ya da geçmişteki aile büyüklerinin bilinmesi bazı durumlarda kişiye informal güç sağlayabilmektedir. Cemal Beyin ifadesi de kişilerin informal güç elde edebilmek için geçmişinden bahsettikleri yönündedir:

“İşte ben şura mezunuyum der sürekli. Ben işte geçmişte şu kadar ameliyat yaptım der. İşte şunu ben şöyle yaptım, ben böyle yaptım diye. Yani adam kendini değil de arkasındaki güçleri anlatırdı. Ben zamanında şöyle şöyleydim. Şunum vardı, şu gücüm vardı, bunum vardı diye sürekli karşısındakini etkileyerek onun da tavır ve davranışlarını değiştirir yani (Cemal Bey, İdari Personel).

Emir Bey’in görüşü de insanların çağrışımlar yaparak, yani muhatabın zihninde arkamda şu güç sahibi var imajı uyandırarak informal güç elde etmeye çalıştıkları yönündedir:

Yani daha önceki yıllarda herhangi bir siyasi ortamda veya hükümet değişikliği ortamında, ben **firma yetkilisinin kapıdan girerken ‘sayın vekilim’ diyerek telefonu kulağında girdiğini** gördüm. Yani o ilişkilerini hastaneye kendi menfaati doğrultusunda mal satmak için kullananları gördük (Emir Bey, İdari Personel).

Benzer şekilde bazı katılımcıların görüşleri nüfuzlu kişilerin adını kullanmanın da informal güç elde etmede bir yöntem olarak kullanılabileceği yönündedir:

Birisi hekimin gücünün arkasına saklanır, birisi işte geçmişteki saygın bir kişinin arkasına saklanır. **Herkes farklı farklı bir isim söyleyerek onun arkasına saklanarak** bir informal güç arayışı sağlarlar (Cemal Bey, İdari Personel).

(...) der ki; **benim yakınım reis der, işte şu der, bu der.** Birtakım unvanları kullanarak bunu sağlayabilir. Yani insanlar kendisi o gücü göstermese bile başka kendi akrabalarını, kendi arkadaşlarını, işyerine davet ederek o gövde gösterisini yaparak onu sağlayabilirler. Bunun arkası sağlamış buna dokunmayalım, buna şey yapmayalım (Cemal Bey, İdari Personel).

Şunun selamını getirdim, şunun önerisiyle geldim diyerek veya ben şunları tanıyorum, kimse öneride bulunmasa bile ben şunun arkadaşım o yüzden kendisine daha uygun daha çabuk hizmet edecek, kendisini daha yüksek gösterecek sempatik kanallarla işini halletmeye çalışır (Ahmet Bey, Hekim).

Öncelikle işte tabii bizim ülkemizde, özellikle siyaset çok ağır bastığı için böyle bir çevresi olan kişi, özellikle devlet hastanelerinde böyle bir referansla geldiyse bunu her yerde kullanabiliyor. **İşte ben filanın yakınıyım, ben filanın akrabasıyım, beni şu işe aldı, beni bu işi aldı gibi.** Yani karşılaştığı en ufak bir zorlukta veya birisi şikâyetçi olduğu zaman bunu kullanabiliyor veya kendisi daha zor bir bölüme verileceği zaman bunu kullanabiliyor (Tuğrul Bey, Hekim).

3.5. Huzursuzluk Çıkarma

Huzursuzluk çıkarma teması hastane paydaşlarının herhangi bir işini halledebilmek veya problemleri ortadan kaldırabilmek için yasal yolları kullanmak ya da iletişim kanallarını kullanmak yerine bulunduğu birimde sorun oluşturma ya da kargaşa çıkarma yoluyla istediğini elde edebilmesini ifade etmektedir. Yani kişiler bu yolla bir informal güç elde etmektedirler. Huzursuzluk çıkarmayı informal güç elde edebilmek için taktik olarak seçenler de mevcuttur. Selim Bey'in ifadesiyle *“Bulunduğu birimde huzursuzluk çıkarmayı taktik olarak seçenler de var”*.

Huzursuzluk çıkarma temasına ilişkin görüşler, huzursuzluk çıkararak bulunduğu birimi değiştirme ve biriminde daha az iş yapma yönündedir:

Sevgi Hanım ve Erdal Bey'in kendi kişisel tecrübelerinden yola çıkarak anlattıkları deneyimler huzursuzluk çıkarmanın kişiye nasıl informal güç sağladığını açıklamaktadır: *“Adam umutsuz geldi, bana dedi ki; ‘ne yapalım şimdi? 12 yıldır köyde hekimim. Merkeze gelmek için o kadar çok dilekçe verdim ki, **Biri ile kavga edeyim, soruşturma geçireyim de bana görev yeri değişikliği verin**’ dedi.”* Sevgi Hanım'ın ifadesindeki hekimin söylediklerinden artık çalışan personelin de huzursuzluk çıkarmanın informal güç elde etmek için bir taktik olarak kullanılabileceğine inandıkları anlaşılmaktadır.

Bulunduğu birimde huzursuzluk çıkartarak istediğini elde eden kişilere defalarca şahit olduğunu söyleyen Erdal Bey'in *“**Bulunduğu birimde huzursuzluk çıkararak başka birime gitmek de bir taktik.** Bir birimdeki bir hemşire arkadaşımızı idare, yöneticiler velev ki keyfinden, velev ki işlerin gereği olarak velev ki o serviste eleman fazla. Alıp onu başka bir servise gidiyor. Oraya giden arkadaş gönülsüz gittiği için oradan da gitmek istiyor ama gidemiyor. Orada sorun çıkararak. Hekim arkadaşlarıyla, diğer arkadaşlarıyla sorun çıkarma politikasına gidiyor ve kendini oradan sürdürmek*

istiyor. Böyle olaylara çok defa şahit oldum” ifadesi de bunu destekler niteliktedir. Bulunduğu birimi değiştirebilmek için kurumda huzursuzluk çıkartıldığı ile ilgili Barış, Mehmet ve Tuğrul Bey’in görüşleri aşağıdaki gibidir:

Bazen bir hemşire **A servisinden B servisine geçmek için** bulunduğu birimde **huzursuzluk çıkarma** yoluna gidebilir (Barış Bey, Diğer).

Bulunduğu birimde huzursuzluk çıkartarak birim değiştirenler var. Çirkeflik, cazgırlık. Bu şekilde tarif edeyim ben. İşleri yürütmeme. Yapabileceği bir şey, kapasitesi elverişli ama yapmamak için elinden geleni yapar. Sonrasında da bunu huy haline getirmiştir. Böylelikle o birimden değişir (Figen Hanım, Diğer).

Daha rahat branşlara geçmek için huzursuzluk çıkararak informal yol deneyebiliyorlar. Huzursuzluk çıkarıyor, birileri ile kavga ediyor. Çünkü huzursuzluk ortamı varsa o ortamın huzurlu hale gelmesi için birilerinin gitmesi gerekiyor (Mehmet Bey, Hekim).

Bizde bir laf vardır; ‘Akıllı olup herkesin kahrını çekeceğine, deli ol herkes senin kahrını çeksin’ misali bu yolla daha rahat yere gitmek için (...) **Problem çıkarmaya çalışanlar var. Yani arıza çıkarayım beni başka yere versinler gibi** (Tuğrul Bey, Hekim).

Çalışanların, bulunduğu birimde huzursuzluk çıkarma ile az iş yapma isteğini karşılayabileceğini ifade eden Cemal Bey geçmiş tecrübeleriyle bu durumu anlatmaktadır:

Bulunduğu birimde huzursuzluk çıkartarak daha az iş yapmayı, zaten kimse ona dokunmaz, işte işe geç gelirler. İşe geç geldiğinde belki bir takım şey yapabilirler. Bulunduğu ortamda daha böyle bir takım özelliklerini ortaya çıkartarak kimse dokunamaz. **Bir kavga çıkartır kimse ona şey yapamaz. Bir güç elde edebilirler. Ben geçmişte çok hastane yöneticisinin bulaşmadığını, onları daha çok kendilerine sıkıntı yaratmayacak birimlere verdiğini,** böyle daha az problem yaşayacağı alanlara verdiklerini. Ama öbür taraflarda diğer personelin ezildiğini görebiliyoruz yani (Cemal Bey, İdari Personel).

3.6. Zaafları Kullanma

Zaaflar insanların en zayıf noktalarını ifade eder. Yani bir kişinin zaaflarının olduğu taraftan kendisine yaklaşılsa elde edilmek istenen sonuca daha kolay ulaşılabilir. İnfomal güç elde etmede de zaafları kullanmak bir taktik olarak tercih edilebilmektedir. Zaafların kişiden kişiye değişen çok fazla türü olmakla birlikte bu çalışmada katılımcılar daha çok cinsellik ve duygusallık yönüne vurgu yapmışlardır.

Kerem Bey hasta perspektifinden bakarak toplumsal olarak benimsediğimiz yaşlılara öncelik verme ya da onlara saygı gibi zaaflarının hasta yakınları tarafından kullanılarak bir informal güç elde edildiğini “**İşte şey; duygu sömürüsü. ‘Benim hastam yaşlı, bir öncelik verir misiniz?’ Hâlbuki 70 yaşında da olsa genel durumu gayet iyi, ayakta bile bekleyebilecek. Kaldı ki kimse ayakta beklemek zorunda değil her tarafta koltuk var oturabilirler. Bu yola gidiyorlar. Duygu sömürüsü yapılmaya çalışılıyor**” ifadesiyle vurgulamaktadır.

Begüm Hanım ise, “*Bir otomasyon sekreterinin yerini değiştiremiyorsun. Neden? Direkt hoca devreye giriyor. İnfomal güç sahibi kim burada hekim. ‘Hocam, işte benim yerimi değiştirecekler’ falan deyip orada kalabiliyor*” derken bu duygu sömürüsüne dikkat çekmektedir. Araştırmacı görüşme esnasında tuttuğu görüşme notuna **Hocam, işte benim yerimi değiştirecekler** cümlesini söylerken Begüm Hanım’la ilgili “*burada acındırarak ifade eden bir söyleyiş tarzı vardı*” (Görüşme Notu) şeklinde not düşmüştür. Yani sekreter hanım kendisini acındırarak duygu sömürüsünde bulunmuş bu sayede de bir informal güç elde etmiştir.

Hüseyin Bey ise “*Altta olmak, eziliyor olmak, bir şekilde dramatize etmek de kullanılıyor. Aslında herhangi bir problem yok, ama yaptığı işi beğenmiyor yaptığı işten külfet duyunca; sanki çok çalışıyormuş gibi, üzerinde aşırı baskı alıyormuş, eziliyormuş gibi davranarak güç elde etmeye çalışıyorlar*” şeklindeki ifadesiyle zaafların nasıl kullanıldığını göstermektedir.

Zaafları kullanmada cinselliğe vurgu yapan katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Belki cinsiyet de olabilir. **Dişilikleri kullanmak.** İşlerini yürütebilmek açısından bir yerlere gelebilmek açısından konuşma tarzlarına meselâ hocasına karşı ‘hocam bugün çok güzelsiniz’ diye **ağzını yayararak konuşması ona bir şeyler sağlayabiliyor. Hocasına karşı bir cilvedir, şeydir, kur da diyebiliriz** buna. **Sözlü olarak hocasının ruhunu okşayacak şeyler** söyler. Bu da ona yapacağı şeylerde kolaylık sağlıyor (Figen Hanım, Diğer).

Kadın olmanın, daha güzel olan insanların güzelliğini kullanıp daha ön plana çıktıklarını, **ikili ilişkilerde bunu kullandıklarını görmüşlüğüm var** (Bilge Hanım, Hemşire).

Ben de fakülteyi derece ile bitirmiş bir öğrenciyim. Ama ben böyle hiçbir zaman ezilmemek için kalmak istemedim fakültede. **Ha ne olabilirdi. Bölümdeki bir hocanın bende gözü vardı. Onunla evlenip kariyer basamaklarını şakır şakır çıkabilirdim** (Aylin Hanım, Hekim).

Etik dışı ilişkilerden çok bahsedilir falan ama o etik dışı ilişkiler ya da o yasak ilişkiler de bu konularda etkili midir? Etkili olduğu hep söylenir. Ama **ben inanıyorum yani güzel kadın eğer o ahlâkî yönde sınırları genişse bunu kullandığını düşünüyorum.** Onu kullanıyorlar (Esmâ Hanım, Hemşire).

3.7. Minnet Altında Bırakma

Minnet altında bırakma alt temasında katılımcılar daha çok karşılıklı menfaat sağlayarak, hediye dağıtarak ya da rüşvet vererek karşı tarafı minnet altında bırakma yoluyla informal güç elde edildiğini vurgulamaktadır.

Karşılıklı menfaatlenmenin iki tarafı birbirine minnet duygusuyla bağlayacağına dikkat çeken Emine Hanım ve Abdullah Bey düşüncelerini “*Bütün kapılar sana açılıyor zaten. Ha bu bütün kapıları açanların da sana işi düşeceği için, “sırtını kaşımak” diye*

*bir şey var. Herkes birbirini kullanıyor. Bir silsile bu devam edip gidiyor böyle. **Sen onu kullanıyorsun, o seni kullanıyor** yani, işi düştüğü zaman”* (Emine Hanım, Hemşire). *“Şimdi bir yere ben bir yönetici pozisyonuna geleyim denildiği zaman, buradaki informal güç arayışı çok daha farklı. Çünkü bu aynı zamanda; ‘**siz beni bu makama getirin, ben o makamın diyetini de ödemeye hazırım**’ anlaşması oluyor üstü kapalı bir şekilde”* (Abdullah Bey, İdari Personel) şeklinde dile getirmişlerdir.

Begüm Hanım, Erdal Bey ve Ahmet Bey hediye dağıtmanın da bir minnet duygusu oluşturacağını ve bu duygunun kişiye informal güç sağlayacağını vurgulamaktadır:

Şimdi yeni yönetmelikler gereği, sendikaların birer temsilcileri var burada. Meselâ bir arkadaşımız var burada. O sendikada çok aktif. Onun için sendika gelmiş o kişiyi temsilci yapmış. **O kişiler de hediye dağıtıyorlar.** Yok, anneler gününde bayanlara, hemşireler haftasında hemşire, çalışanlara falan böyle **böyle küçük hediyelerle kendilerine daha çok kişiyi gönülden bağlıyorlar. Böylelikle kişiler informal güçlerini kathıyorlar** (Begüm Hanım, İdari Personel).

İnsanların informal güç için etrafında bir destek ekibi oluşturması gerekiyor. Bu destek **ekibini hediyeledirerek** onların gücünü arkasına alıyor. Bu sayede de informal güç elde ediyor (Erdal Bey, Hemşire).

Hasta ve yakınları bir an önce daha iyi tedavi ettirmek, daha üstün hizmet, daha ayrıcalıklı hizmet alma yolunda gidebilir. Bunun için ya para öder **ya doktorunu veya hemşiresini hediyeleme boğar** (Ahmet Bey, Hekim).

Hediyeledirme gibi düşünülse de aslında hediyeledirmeden farklı değerlendirilmesi gereken rüşvet de kişiye informal güç sağlayabilmektedir: *“(…) Orda çalışan bir hademenin cebine biri bir şey koyuyor. Babam şıkırtıyı duyuyor. Adama ‘ne koydun cebine’ diyor. O da ‘jeton koydum’ diyor. **Rüşvetle işini hallediyor. Babam da jeton alıp gelip hademeye jeton veriyor. Bir yıl sonrasına verilen sırayı hademe bir saat sonrasına alıyor**”* diyerek babasının yaşadıklarını anlatan Figen Hanım rüşvetin kişilere nasıl informal güç sağladığını açıkça ortaya koymaktadır. Bir meslektaşından bahseden Umami Bey de yaşanmış bir olayla rüşvetin informal güç elde etmede nasıl bir taktik olduğunu göstermektedir: *“Meselâ zamanında doğunun bir ilinde görev yapmış bir hekim, **aşiret reisinin oğluna çürük raporu vermiş, bunu öğünerek anlatıyor. ‘Muayenehane açacaktım’ diyor. Bana muayenehane alıverdiler diyor. Ben de verdim çürük raporunu diyor*** (Umami Bey, Hekim).

Birine bir iyilik yaparken bunun ileride lehine dönüşeceğini düşünerek yapmak ve bunu muhataba hissettirmek muhatabı minnet altında bırakacaktır. Bu durum minnet

altında kalanı zor duruma sokarken minnet altında bırakana informal güç kazandıracaktır. Katılımcıların minnet altında bırakmanın informal güç kazanma taktiği olmasıyla ilgili ifadeleri aşağıda sıralanmıştır:

Ben bir gün yarım saat erken çıkmak için izin istediğimde amirim bunu bana verirken karşılığında iki gün sonra bunun karşılığını alabileceğini bildiği için yapar. Ya da yaptığı işi iyilik olsun diye değil de nasıl olsa bunun karşılığını alırım diye yapan çok kişi var etrafımda (Barış Bey, Diğer).

Çalışma hayatında birkaç kişinin yapması gereken bir şeyi sadece bir kişi üstlenip yapıp diğer kişiye iş kalmamış gibi bir durum oluşturabiliyor. Fakat daha sonra ‘aaa bak ben senin için bunları yaptım ama sen böyle yaptın’ ya da ‘**sen de diğer zaman bana bunu yapman gerekiyor**’ tarzında düşüncelere hastane işleyişinde çoğunlukla **giriliyor** (Uğur Bey, Hemşire).

İyilik yaparak karşıyı minnet altında bırakmak da bir taktiktir. Hani çalıştığın yerlerdeki iyilik ve samimiyeti daha sonra direkt söyleyerek değil de ima yoluyla yapıyor. Hani normalde yapmayacağın bir işi o kişi yaptığı bir iyiliği söylemese bile hal olarak ima ederek yaptırabileceğini düşünerek geliyor. Sen de yapıyorsun.... Şunu çok söyleyen oluyor. Benim dışarıdaki işlerimi birisi gördüğünde (hallettiğinde) ‘ya hocam tanıdık olması iyi tabii’ dedi. Ya hastanede tanıdık olması iyi diyor. Bana yardımcı olduğunu, insan olarak yardımcı olduğunu, yabancı birisi olarak yardımcı olduğunu zannederken, arada işte mesleğini soruyor, nerede çalıştığını soruyor, **oh iyi oldu diyor tanıştığımız. Çok lazım oluyor falan diyor. Böyle şey yapıyor. Geleceğe yatırım yapıyor** (Mehmet Bey, Hekim).

(...) şimdi o hediye dağıtıyor. Hediye parasını cebinden mi ödedi? Hayır, sendika onu ödedi. Ama ben şimdi sana verince **sen minnet duyuyorsun**. Çünkü sen arkadakini bilmiyorsun (Begüm Hanım, İdari Personel).

Hastanede **ben onun işini kolaylaştırayım ki o bana gebe kalsın, ilerde nasıl olsa bir gün benim faydama olur**. Bir arkadaşım şunu söylemişti bizim klinikte çalışmayan bir hekim arkadaş için: ‘**falanca hekimi çok sık kahveye davet ediyorum ki ilerde o klinikte işim olursa bana öncelik tanısn**’ (Bilge Hanım, Hemşire).

Yönetim ayak işlerini yaptırdığı personeli kayırır. Bizim o hasta bakıcılar onların her türlü evlerini temizlerlerdi hem de böyle getir götür ayak işlerini. Eskiden onlayn hiçbir işlem yapmıyorsunuz. Hep bu ayak işlerini o personellere yaptırırlardı. Onları da diğerlerine göre her zaman kayırırlardı yani. **Yani sağlam iş yaptırırlar bu iyiliğe karşılık (minnet duygusundan) ne zaman dilekçe verseniz dilekçeniz sumen altı olur**. Siz o yüzden bilirsiniz artık o personele dokunulmayacak (Esmâ Hanım, Hemşire).

3.8. Baskı ve Tehditte Bulunma

Baskı ve tehditte bulunma alt temasında daha kötü birime gönderilme ile tehdit, şikâyet ile tehdit ve baskı kodları bulunmaktadır. Birimdekilerin istekleri yapılmadığında başka birime gönderilecekleri korkusu çalışanlara işlendiğinde, artık çalışanlar üzerinde bir informal güce sahip olunmuş olacaktır. Hastanelerde bu tarz taktiklerin uygulandığı Emine Hanım’ın “*Hani şimdi günümüzde de ne diyor? **Başka bir servise gidebilirsin. Burayı sonra mumla ararsın olayına girilebiliyor***” ifadesinden anlaşılmaktadır.

Üzerinde durulan bir başka konu ise şikâyet ile tehdittir. Genellikle astların amirlerini olmak üzere, hasta ve yakınlarının hekimi, ya da meslektaşların birbirlerini

ya da aynı statüde çalışanların birbirlerini daha yetkili mercilere şikâyet ile tehdit etmesi tehdit edenlere informal güç sağlayacaktır. Yani tehdit bir informal güç kazanma taktiği olarak kullanılmaktadır. Şikâyet ile tehdide vurgu yapılan ifadeler aşağıdaki gibidir:

Şikâyet ile tehdit de bir taktiktir. Meselâ arkasında müdür dayısı, eniştesi ya da bir tanıdığı olanlar bunu yapıyor (Figen Hanım, Diğer).

Ben bir bölümde çalışmak istemiyorum, bana bunu zorla dayattıkları zaman. Bu durumda ben de ‘ya bakın ben size güzellikle söylüyorum. Ben burada çalışmak istemiyorum **eğer devam ederseniz ben de güçlerimi ortaya koyarım**’ gibi bir cümle kurup gücümü devreye sokabilirim. Yani bu arkamdaki gücü bu şekilde kullanmış olurum (Uğur Bey, Hemşire).

Üst amirler üzerinde astlar daha üste şikâyet etme tehdidiyle de güç elde ediyorlar. Dışarıda tanıdığı bir siyasinin referansı ile alınmış biri. Çalıştığı yerde şefleri tarafından huzursuz edildiğini, şefler tarafından rahat bırakılmadığını, kendisine huzursuzluk çıkartıldığını, sürekli yerinin değiştirildiğini söyleyerek o kendisine referans olan, siyasi özelliği olan kişiye şikâyet ediyordu (Mehmet Bey, Hekim).

Sana çok kısa bir örnek vereceğim. Burada idarecinin odasındayım. Şikâyet için bir hasta yakını geldi. Siyasi güç sahibi bir partinin mensubu olduğunu söyledi. İdareci arkadaş da sorunu çözmeye çalışıyor. Tabii karşı tarafın tavır, tutum ve davranışı o kadar itici ki. ‘**Seni il başkanına söyleyeceğim**’ diyor. İdareci arkadaş, ‘siz beni tehdit mi ediyorsunuz’ diyor. ‘Yok, bu tehdit değil, ben onun damadıyım’ diyor (Begüm Hanım, İdari Personel).

Şikâyet de bir mekanizma olabilir. **Ben gün içerisinde bununla defalarca muhatap oluyorum sizi şikâyet ederim diyor karşımdaki** (Sevgi Hanım, İdari Personel).

BİMER’e yazarım CİMER’e yazarım, **rektörlüğe yazarım gibi tehdit yaparak güç elde edenler de var.** Bu şekilde yapan arkadaşlar var (Erdal Bey, Hemşire).

Baskı ile informal güç kazanılabileceğine dair Barış Bey kendisine zorla işler yaptırıldığını, Umami Bey ise akademik kurul kararıyla bazı kişilerin ameliyat gün sayılarının düşürülmesi gibi resmi gibi görünen ama resmi olmayan baskıların olduğunu vurgulamaktadır: “(...) *ya da benimle ilgili yapmadığım şeyleri hocaya söyleyerek bana zorla işleri yaptırabiliyordu*” (Barış Bey, Diğer). “*Bazı bölümlerde akademik kurul kararı ile bazı kişilerin işleri azaltılabiliyor. Meselâ ameliyat gün sayısı düşürülebiliyor. Böyle bir baskı uygulanabiliyor. Astın işlerini engellemek için böyle şeyler olabiliyor. Tabi bunlar resmi yaptırımlar gibi görünse de bu kararların alınmasının arka planında informal işleyişler hâkim oluyor*” (Umami Bey, Hekim).

3.9. Başkalarını Kullanma

Başkalarını kullanma ile kastedilen kişinin başkaları üzerinden (onları kötüleyerek, ispiyonlayarak, karalayarak vs.) kendisine informal güç sağlamasıdır. Bu alt temada gammazlama, diğerlerini kötüleme, karalama, yapılan işleri önemsizleştirme, ajanlık ve dedikodu gibi kodlar yer almaktadır.

Tuğrul Bey gammazlamaya vurgu yaptığı “İşte başkalarını gammazlamak veya yöneticilere yalakalık da bir taktik olarak kullanılıyor” ifadesinde başkalarını kullanarak informal güç elde edildiğini belirtmektedir.

Sevgi Hanım “Kendisini parlatacak bir meziyeti olmayanların **başkalarını kötöleyerek prim yapmaya çalışması ki en sevmediğim (...)**” şeklindeki ifadesiyle başkalarını kötölemenin bir informal güç elde etme taktiği olduğunu vurgularken Selim Bey karalama vurgusu yapmaktadır: “**Karalama da bir taktiktir aslında. Bir defa hemşirelik hizmetleri müdürlüğünde müdür yardımcılarımızdan birine çamur atıldı ve izi kaldı. Onu gönderdiler, onun yerine başkası getirildi. Başkası devam etti. Daha önce böyle oldu. Sertifikası oraya uyumlu, oranın eğitimini almış 20-25 yıllık hemşireyi başka yere nöbete verdiler. Daha yeni başlamış 3-5 aylık hemşireyi gündüz çalışılan birime verdiler. Diğerini kötöleyerek gönderdiler Çamur at izi kalsın oldu**” (Selim Bey, Hemşire).

Karalamaya vurgu yaparak başkalarını kullanmanın bir informal güç elde etme taktiği olduğunu söyleyenlerin ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

Bu kuruma bir müdür ataması sırasında bir **sürü karalama yaşandı**. Oraya aday olan başka bir arkadaş, atanması düşünülen kişi hakkında: ‘o işte şu siyasi görüştedir, Facebook’unda şunu da yayınlamıştır’ falan diye dedikodu çıkardı. Atanacak kişinin Facebook’u bile yok. Yani tamamen onun yerine geçmek adına yapılan bir adım (Begüm Hanım, İdari Personel).

Sıklıkla kullanılan meslektaşlarını kötölemektir. Yani, başka bir ortamda onu kötölemek. Şikâyet etse o adamlar yüz yüze gelecek, kendisi de bir şeylerin muhatabı olacak. Bir de asparagas karalamalarla gittiyse şikâyetle ispat da edemeyip kötü duruma düşecek. O yüzden kirli dedikodularla karalama olunca o kişiyle yüzleşmeyecek (Umami Bey, Hekim).

Karalama yapan da çok. Yani onun rakibini karalayabilir, geçmişte çalıştığım hastanede de yine çok gördük. Yani ben yakın arkadaşlarımdan biliyorum, eski çalıştığım hastaneden (Cemal Bey, İdari Personel).

Sağlık mantığında başka doktoru ne kadar karalarsanız siz o kadar iyi doktorsunuz gibi bir anlayış var. Bunu meselâ özellikle özelde yapıyorlar. Şimdi sağlık bir sanattır, doktorluk, cerrahlık bir sanattır. Herkes sanatını ayrı şekilde icra edebiliyor. Ayrı icra edilen bir yerde, başkası sizin resminizi beğenmediği zaman, onu karalamak için hastayı kendine bağlamak için, yani o resmi alacak olan şahsı kendine bağlamak için bir karalama politikası var. Güç elde etmek için karalama politikası var (Hüseyin Bey, Hekim).

Yapılan işleri önemsizleştirmenin bir taktik olabileceğini ve bunu bizzat yaşadığını dile getiren Bilge Hanım bu tecrübesini “Ben daha çok geceleri çalışıyordum. Tabi gündüz hekimlerle çok diyalog kuramıyordum. Ama gündüz hekimlerle çok diyalog kuran arkadaşlarla birlikte nöbet tutmaya geldiğimde ben hastaya vakit arıyorum, hasta bir şey soruyor cevap veriyorum. Diğer hemşire; ‘sen de hastaların başında çok oyalanıyorsun, hastalara çok vakit ayırıyorsun, bir an önce

işimizi yapalım bitirelim’ diyordu. Başka bir sohbet esnasında da ‘Bilge’nin işi gücü ne olsun hastalarla sohbet ediyor’ şeklinde beni kötülüyor” ifadeleriyle özetlemiştir.

Ajanlık/muhbirlik yapmak da bir informal güç elde etme taktiğidir. Barış Bey kurumdaki olup bitenleri amire taşımanın hem amire hem de ajanlık yapana informal güç sağlayacağını vurgulamaktadır: *“Amirler şöyle bir şey isterler: Kendisine laf gelsin gitsin. Bir şekilde aşağıda olan olayları takip etmek isterler. Burada iki taraf da, birisi aşağıdakileri kullanır ve bu şekilde bir güç elde eder. Laf getiren de yukarıdakileri kullanarak informal güç elde eder”* (Barış Bey, Diğer).

Ajanlık ile ilgili Figen Hanım, Nermin Hanım ve Tuğrul Bey’in ifadeleri şu şekildedir:

Bana şu haberi getireceksiniz diyerek baskı kuranları da tanıyorum. Yani o onun amiridir bir şekilde. Amiri olduğu için şu kişiler hakkında bana bilgi getir şeklinde ast grubunda olan kişileri kullanarak. **Bu kişiler öğrendikleri haberleri güç kaynağı olarak kullanıyorlar hastanede.** Ajanlık yapıyorlar, laf taşıyor. Bu da onlara güç sağlıyor (Figen Hanım, Diğer).

Biraz da şey vardır idari birimlerde: ilk gelen haklı. İlk gidip, ilk şikâyet edip, olanları aktardığında prim alıyorlar. **Demek ki biz bunu oraya koysak her şey kulağımıza gelecek, koyalım oluyor** (Nermin Hanım, İdari Personel).

Diyelim ki sorumlu ‘işini yapmayanları bana söyle’ diyordur ama gerçekten işini yapmayanı falan söylüyorsa ona iyi gammazlık diyebiliriz. Ama durup dururken işini iyi yaptığı halde ona kötü yapıyor dediği zaman ona da kötü gammazlık diyebiliriz. İki şekilde tabi, sorumlusunun ne beklediğine bağlı. Yani ondan bazı sorumlular da kötü şeyleri bekliyor. Bazıları da ‘bana dürüst şeyleri söyle’ diyor ama **o kişiler bu şekilde informal güç elde edebiliyorlar** (Tuğrul Bey, Hekim).

Barış Bey’in dile getirdiği gibi *“Şeyi de ekleyebiliriz. **Dedikodu mekanizmasını çalıştırmak**”* dedikodu mekanizmasını çalıştırmak da informal güç elde etmede taktik olarak kullanılmaktadır. Bu konuda iki katılımcı da aynı görüşte olduklarını *“Birlikte nöbet tutarsın hemşire arkadaşınla. Seninle çok iyiymiş gibi davranır, çok iyi anlaşırırsınız. Aslında sana hasetleniyordur, kızılıyordur. Sabah hiç sorunsuz birlikte nöbetten çıkarsın, ertesi gün başka bir arkadaşınla nöbet tutarken ‘aaa geçen gün nöbette şöyle şöyle olmuş’. Ne oldu? Eeee o öyle söyledi. Sorasın, ‘ya ben söylemedim o nerden çıktı’ der. Yani sizi vasıfsızlaştırmaya, kimliksizleştirmeye çalışırlar. **Böyle dedikodularla güç elde etmeye çalışırlar. Bu çok yaygındır hastanede**”* (Bilge Hanım, Hemşire). *“Dedikodu çıkartılıyor örgüt içerisinde yaşayan insanın olduğu yerde dedikodu hep var. Bu dedikodularla **görev yeri değiştirilir mi, değiştirildiğini de gördüm**”* (Sevgi Hanım, İdari Personel) şeklindeki ifadeleriyle belirtmişlerdir.

3.10. Ortak Nokta Arama

Tanıdık zinciri informal güç elde etmede önemli bir etkidir. Ortak nokta aramada karar vericilerle ortak tanıdık bulmaya vurgu yapan Mehmet ve Abdullah Bey ile Sevgi ve Duygu Hanım'ın ifadeleri aşağıdaki gibidir:

İşte birim yöneticilerine farklı kanallardan ulaşarak. Yani direkt kendini göstererek değil. **Onu tanıyan kendisini de tanıyan birilerini araya sokarak daha rahat bir yere geçmesini sağlıyor** (Mehmet Bey, Hekim).

Siz tepe yöneticisini oraya kim oturttuysa, kim belirledi, karar verdi veya halen orada durmasını kim sağlıyorsa o güce ulaşmanız gerekiyor o zaman. Şimdi meselâ informal gücü kullanarak bir makama gelen ve orada durmayı başaran kişi kendisini oraya getiren gücün hatırını kırmadan orada durmak zorunda (Abdullah Bey, İdari Personel).

Sadece siyasi değil ki. Gidip senin kardeşini buluyor. **Eşini buluyor. En hatırını kıramayacağın insanı buluyor** (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Böyle küçük küçük, küçük küçük bağlantılarla, hiç olmayacak böyle linklerle. Diyelim ki; **siz rektörün danışmanısınız, sekreterisiniz. Ben sizi de tanımıyorum ama ben ona yakınlaşabilmek için önce sizi tanıyan birini buluyorum. Böyle küçük küçük bağlantılarla yaklaşıyorum.** Ve hatta bunu böyle bayağı kontrollü bir şekilde araştırmalarla falan da yapabilirler yani (Duygu Hanım, Hemşire).

Abdullah Bey karar mekanizmaları ile benzerliklerini bulmanın da informal güç elde etmede önemli bir yöntem olduğunu “*Şimdi informal güçte en önemli şey; karar mekanizmalarında kimler var? İnfomal güce ulaşmaya çalışan kişi öncelikle bunu görmek zorunda. Size en yakın karar verici, bu konuda kim? Bununla ilgili benzerliğinizi bulmanız gerekiyor. Aynı tarikat olabilir, aynı cemaat olabilir, akrabalık olabilir, işte aynı okul mezunu olabilir*” ifadesiyle dile getirmektedir.

3.11. Güce Yaklaşma

Güce yaklaşma temasında bazı katılımcılar formal güce yaklaşmanın önemine vurgu yaparken bazıları ise informal güce yaklaşmayı vurgulamışlardır. Genel olarak güce yaklaşma üzerinde duran Aylin ve Esmâ Hanım'ın ifadeleri şöyledir: “*Güç her zaman caziptir. Yani insanlar da güçlüünün yanında olarak informal güç elde etmeye çalışırlar*” (Aylin Hanım, Hekim). “*Hani en çok terfi etmede de çok dikkat ediyorum. Terfi edebilmeniz için işte eeeuuu o formal yapının içindeki ama informal ilişkiler içindeki kişilere kendinizi yaklaştırmak (...)*” (Esmâ Hanım, Hemşire).

Formal güce yaklaşmaya dikkat çekenlerin ifadeleri aşağıda sıralanmıştır:

Güç kaynağı değiştiği sürece insanlar hep o güç kaynağının etrafına yöneliyorlar. **Güç kaynağına yakın durmaya çalışmak**, güç kaynağının istediği doğrultuda kendini yönlendirmek taktiklerden bazıları (Selim Bey, Hemşire).

Yöneticiye yakın olmak için her türlü taklayı atarlar. Yani yapan için. Ben bunu geçmiş çalıştığım hastanelerde gördüm (Cemal Bey, İdari Personel).

Formal güce yakınlık duymaya çalışıyorlar. En büyük kaynak bu, zaten eğer formal güce yakın değilseniz hiçbir şey yapamıyorsunuz (Fatma Hanım, İdari Personel).

Yöneticilere daha yakın olmaya çalışıyor. Bu atamayı yapacak kişilere daha yakın olmaya çalışıyor, onlara yaranmak için onlara iyi görünmek için her şeyi yapıp. Kendi sorumlularına bile yakın olmaya çalışıyorlar. Çünkü sonuçta kendi sorumlularının iki dudağı arasında o işi kaybedip etmemeleri. O kişi severse, o kişi kalsın derse veya üst makama bir şikâyetle bulunmazsa o işine devam edebilecek (Tuğrul Bey, Hekim).

İnformal güce yakın olma taktiği ile ilgili görüş bildiren Aylin ve Begüm Hanım ile Barış Bey'in ifadelerinde daha çok kurum dışındaki güç kaynaklarının zikredildiği ya da kurum içerisindeki informal güç kaynaklarına yakınlıktan bahsedildiği görülmektedir: *“Biz de ameliyat ya da başka bir tedavi için daha **tecrübeliye** yaklaştırmaya çalışırız. Bir şekilde ona ulaşmaya çalışırız”* (Barış Bey, Diğer). *“Kişiler bazen de yapmış olduğu dostluklarla, girişimlerle bir güç arayışına girebiliyor. Kimler etkin kimlerin sözü geçiyor? Ben onlarla diyalog halinde olursam o grubu da kendi görüşüme dâhil edebilirim gibi. Herhalde onlar da kendileri o güce sahip olamayacaklarını düşündükleri için **güç sahibinin yanında yer alarak faydalanmak istiyor olabilirler**”* (Begüm Hanım, İdari Personel). *“**Siyasilerle yakınlık** kuruyorlar”* (Aylin Hanım, Hekim).

3.12. Konjonktürel Tavır Takınma

Araştırma kapsamında informal güç elde etme taktiklerinden konjonktürel tavır takınma teması altında görüş bildiren kişiler ya güç sahibine göre tavır almaya ya da konjonktüre göre tavır almaya vurgu yapmışlardır. Yani bu taktiği uygulayanların ortak noktaları kendi hayatlarını değil başkalarının hayatlarını yaşamalarıdır. Ama güç sahibinin isteklerine göre hareket etmek ya da dönem neyi gerektiriyorsa ona göre davranmak kişiye güç sağlamaktadır. Konjonktüre göre davranma ve güç sahibine göre hareket etme konusunda görüş beyan eden katılımcıların ifadelerine sırasıyla aşağıda yer verilmiştir:

Zaten bu güç arayışında olan insanlar asla tek taraflı güç aramazlar. Karakterlerini saklarlar. **Meselâ kişi alkol alıyorsa alkol aldığı gizler.** Geçmiş yıllarda gördük bunu. **Daha dindar gözükme daha saygılı gözükme, mütevazı bir yaşamın olduğunu ifade etmeye çalışma.** Bu güç arayış taktiklerinden bazıları diyebilirim (Bilge Hanım, Hemşire).

Fethullah yapılanması gibi bir yapılanmayla informal güç oluşturuldu. Birden böyle değiştiler. **Hiç tahmin etmeyeceğim insanlar kapandı. Kapanıp hemen bir şeyler oldu.** Allah Allah dedim. **Bu sayede informal güce yaklaştırmaya çalışıyorlar** (Aylin Hanım, Hekim).

Bir arkadaş için konuşacağım. Ben 1997’de B hastanesine geldim. **O dönemler MHP’li olan bir arkadaşımız var böyle. Sağlam da böyle; koyu, fanatik MHP söylemleri var. Sonra 2001’li yıllarda AK Parti iktidara geliyor. Arkadaşın bir anda söylemleri değişiyor.** Arkadaş yine başhemşire. Sonra başhemşireliği devam ediyor, iktidar da devam ediyor, arkadaşın söylemleri de devam ediyor. Sonra şunda bir hastanede arkadaş yönetici yani (Esma Hanım, Hemşire).

Güç sahibine göre tavır alma ile ilgili görüşler şu şekildedir:

Güç kaynağı neyi seviyor, meselâ bir yemeği seviyor. **O da o yemeği seviyor gibi yapıyor.** O yemeğe doğru yöneliyor. Aslında hiç sevmiyor. Güç kaynağının şekillendiği karakteristik yapıya bürünmeye çalışıyor (Selim Bey, Hemşire).

Meselâ söylemlerinde yapmasalar bile ‘Aaa sabah kalktım bir namaz kıldım, ay çok huzur buldum’ gibi falan karşı tarafa gizli mesajlar hani karşı taraftaki örneğin işte **gerçekten inanan dinli imanlı bir yöneticiniz var. Siz de diyorsunuz ki; ‘ya sabah kalktım, namaz kıldım. Nasıl da huzur buldum’ gibi karşı tarafa aslında o söylemi iletiyorsunuz.** Ben işte namaz kılan birisiyim, ben de sendenim. (...) meselâ işte belli bir süre sonra bizim müdür bey böyle kapalı olan arkadaşlarımıza ibadethaneleri filan gezdirdi. **Sonra bir bakıyorduk, arkadaşlar işte onlarla birlikte başlarını kapatıyorlardı falan meselâ. Sonra işte gerçekten ben bunu işte informal gücü kazanabilmek için/adına yaptıklarını ve gerçekten riyakar davrandıklarını düşünüyorum** (Esma Hanım, Hemşire).

Bir yönetim değişir, bir rektör değişir, rektör hangi görüştense o görüşe göre şey yapılır yani. Bakarsın sabahları hiç gitmeyen adamlar namaza gitmiştir. Öğlen bakarsın mescitler doludur. Ama bir bakarsın bu insanlar geçmiş dönemde top sakal bırakır. Ben geçmişte çok yaşadım, çok da şaşırdım yani. Çizgisi belli olmayan, ne olduğu, hangi yolda yürüdüğü belli olmayan insanlar gördük (Cemal Bey, İdari Personel).

Bir gruba daha yakın oluyorlar. **İşte paralel yapıdan olmadıkları halde, hatta görüşleri çok farklı olduğu halde onlardan gibi görünen, onların kıldığı camide Cuma namazına gidip yanında namaz kılan, sonrasında kendisine kadro çıkarılan bir yerlere gelen insanlar tanıyoruz** (Fatma Hanım, İdari Personel).

3.13. Yalana Başvurma

Yalana başvurma da kişilere informal güç sağlayabiliyor. İş yapamıyor gibi görünerek yalana başvuranlar olduğu gibi, anı kurtarmak için de yalana başvuranlar vardır. Yine iftira atmak, amirin adını kullanmak da yalana başvurma’nın değişik versiyonları olarak ele alınabilir. Görüşmelerde katılımcılardan bazıları da bu noktalara temas etmişlerdir.

Selim Bey kendi tecrübesinden bahsederek insanların nasıl işi yapamıyor gibi davranarak informal güç elde ettiklerini anlatmaktadır. “*Gece dinlenme olayını abartanlar, kendi hastalarını takip etmeyip ben burada yapamadım diyor. Daha önce kliniğin birinde bir hemşire gece tansiyonları bile almamış. Çalışmamış, oradaki hocalar onu istemedi. Yönetime bildirdiler ve hemşirenin birimi değişti. Yani istediği birime gitti*” (Selim Bey, Hemşire).

Barış Bey ise amirin adını kullanarak yani o söylemediği halde o söylemiş gibi başkalarını etkileyerek iş yaptırılabilceğini ifade etmektedir: “*Kendi şahsi işim için de yani sorumluluyla anlaşılmadığımız zamanlarda **hocanın adını kullanarak** informal güç elde ederim*” (Barış Bey, Diğer). Yine Barış Bey birbiriyle anlaşılan iki gruba yalan söyleyerek birbirine düşürüp informal güç elde edilebileceğini yaşadığı bir olayı örneklendirerek anlatmıştır. “*Geçmişte bizim sorumlumuz ile o zamanın anabilim dalı başkanı hoca arasında yalan mekanizması fazlasıyla işliyordu. Biz, asistanlar ile aynı işi değil ama ortak işi yaparız. Aramızda da sürtüşme yaşanır. Şöyle bir şey yaşamıştık: Anabilim dalı başkanı bir gün bizi toplayıp bunda sorumlumuzun da etkisi çoktu. **Asistanlarla aramızı bozabilmek için bize bir şeyler söyledi.** Sonra arkasından asistanları topladı. Bizim asistanlarla ilgili olumsuz bir şeyler söylediğimizi söylemişler. Benim o zaman asistanlarla muhabbetim iyiydi. Oradaki asistanlardan birine ‘bizimle ilgili şöyle bir şey demişsiniz dedim.’ O da ‘siz de bizimle ilgili bir şeyler demişsiniz’ dedi. **Sonra anladık ki birileri bizi kullanıyor. Arada sıkıntı çıksın bunlar iyi anlaşamamışlar biz de üst tarafta rahat edelim düşüncesi vardı***” (Barış Bey, Diğer).

Figen ve Begüm Hanım ile Uğur Bey informal güç elde edebilmek için iftira atma yöntemini kullananların olduğuna dikkat çekmişlerdir:

“Başkalarının önüne geçmek için yalan, **iftira**, yapmadığı halde bu şekilde yapmıştır demek taktiklerdir. Bunları yapan insanların da olduğuna şahit oluyoruz. Burada bulunduğu birimdeki insanların kendine kötü davrandığını söyleyerek ya da kişilerin kendisiyle kişisel bir probleminin olduğunu söyleyerek birim değiştirdiler. Ama gerçekte böyle bir şey yok (Figen Hanım, Diğer).

“(…) onun hakkında **yapmadığı bir şeyi yapmış gibi göstermek**” (Uğur Bey, Hemşire).

“**İftira atabiliyorlar.** Hastanede bir tanıdık doktora yapıyor. Gerçekten Allah şahit gecesini gündüzüne katıyor. Çocuklarından feragat ediyor. Karşı taraftan bir lise mezunu oturduğu yerden rahatlıkla doktora yapan arkadaşına **çamur atabiliyor**” (Begüm Hanım, İdari Personel).

İnsanlar genellikle bulundukları çıkmazdan kurtulabilmek için anlık yalanlar söyleyebilmektedir. Beyaz yalanlar olarak nitelendirilen bu yalanlar kişilere informal güç sağlamaktadır. Yalanların informal güç sağladığı ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

(…) ben daha sonrasında araya girerek, burada bir informal güç oluşturarak “**arkadaşım şu anda yoldan geldi**” dedim. Daha sonrasında arkadaşım şu anda hala 4 yıldır da orada çalışıyor. **Benim beyaz yalanım iş gördü**” (Uğur Bey, Hemşire).

Mesela ‘üçte iş yerinde olmam gerekiyor’ veya ‘acilen çıkmam gerekiyor, dersim var, gitmem gerekiyor.’ Bu gibi şeyler kullanılıyor. **Bunların birçoğunun doğru olmadığını biliyorsun.** Bunu bu şekilde kullanıyorlar (Kerem Bey, Hekim).

Geçen bir öğrenci kendisinin hekim olduğunu söyleyerek geldi, ben de onu muayene ettim. **Hekimlere öncelik tanındığı için yalan söylemiş. Fakat biraz araştırdığımda hekim olmadığını öğrendim.** Bu kişi doğum yapacağında bir özel hastaneye gitmiş. Orada da hekim olduğu yalanını kullanarak ciddi bir indirim yaptırmış. Yalan da kişiye informal güç kazandırıyor (Aylin Hanım, Hekim).

Bakıyorsunuz meselâ bir önceki dönem hep aynı kötü örnek bizim için, **ülkemiz açısından kötü ama işte o paralel yapı diye ifade ettiğimiz yapı aslında kendini İslami değerlere yakın diye gösterip ne kadar adaletsizlik varsa yapan bir yapı...** (Fatma Hanım, İdari Personel).

Yalan. En güzeli, en basiti, en kolayı. **En basitinden söyleyeyim belki benim açımdan gerekli yalan. Diyelim ki ameliyathanede sıra bekliyorsunuz, ama polikliniğin önünde de bir sürü hasta var. Ama ameliyathanedeki sırayı kaybederseniz, hemen başkasını almaya çalışacaklar. Ne yapıyorsunuz? Ameliyathaneyi arıyorsunuz. ‘Benim polikliniğim bitti, ben geliyorum.** Hemen hastayı masaya alalım. Ben geliyorum 5 dakikaya’ diyorsunuz. Ameliyathane hemen hastayı hazırlıyor. Çünkü öbür türlü ‘daha polikliniğim bitmedi’ dersiniz; siz ameliyathaneye gidince hasta hazırlanmaya başlayacak, belki on dakika, on beş dakika o ameliyathanede hasta hazırlanana kadar bekleyeceksiniz (Hüseyin Bey, Hekim).

Aylin Hanım ve Uğur Bey yalanın kısa vadede iyi sonuçlar verse de uzun vadede sonuçlarının kötü olacağını vurgulamaktadır: *“Ama yalan insanları zora sokabilir. Bu ne kadar da olsa tamam bugün iyi gözükebilir. Yalan iki tarafa da bir iyilik sağlamış olabilir. Ama uzun vadede sıkıntıya sokar”* (Uğur Bey, Hemşire). Bunun sağladığı informal güç **kısa sürelidir. Çabuk ortaya çıkar** (Aylin Hanım, Hekim).

3.14. Dalkavukluk Yapma

Dalkavukluk yapma alt temasında kendini gösterme, hekimin işini kolaylaştırma, özel günlerde mesaj atma, göz boyama, üstü pohpohlama, onaycılık, yapılan işi gösterme, sevimli-şirin görünme, dalkavukluk gibi konulara vurgu yapan görüşler bulunmaktadır. Bu tema altında katılımcıların bazıları direkt olarak yalakalığın informal güç elde etme taktiği olduğunu ifade ederken, bazıları türevlerine vurgu yaparak konuyu ele almıştır. Yalakalığı direkt ele alarak informal güç elde etme taktiği olarak değerlendiren katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

Yani bu informal gücü elde edebilmek için en basitinden, artık şey diyelim, kaba olacak belki ama **yalakalık**. Bunu söyleyebiliriz (Barış Bey, Diğ er).

Meselâ **yalakalık** bir dereceye kadar işe yarayan bir taktiktir (Emir Bey, İdari Personel).

Yalakalık da bir taktiktir. Sen sonuçta hocanın asistanı olabilirsin. Ama hocanın asistanı olarak çocuğuna bakmak ya da evine alışveriş yapmak zorunda değ ilsin. O tarz ilişkiler yalakalık iş te. Çünkü asistanın bir yerlere gelmesi, tezinin kabul edilmesi, hocasının ağzından çıkacak iki cümleye bağlı (Aylin Hanım, Hekim).

Tüm hastaneler için konuşuyorsak **en başta yalakalık vardır**. Bu her kesim için böyledir. Üst makamlara yapılan yalakalık vardır (Umami Bey, Hekim).

Yalakalık yaparlar (Erdal Bey, Hemşire).

Yalakalık yapmak. Neticede insanın bir başkasını etkileyerek yaptıramayacağı iş yok. Yani bizim kurumlarımızda bunun önü açık çünkü (Duygu Hanım, Hemşire).

Yalakalığın tanımının geniş olduğunu belirten Erdal Bey’in aşağıdaki ifadesi aslında niçin yukarıda sayılan vurguların bu temanın altında toplandığına dair bir tür açıklama niteliğindedir: “*Yalakalığın tanımı geniş aslında. Meselâ sigara içen bir hocaya sürekli sigara ikram ederek ya da sigara alarak da yalakalık yapmış olursun. Hocaya A şahsını kötüleyerek de yalakalık yapmış olursun. Ya da hocanın sevdiği bardaktan çay ikram ederek de yalakalık yapmış olursun. Aynı zamanda hocanın fikirlerini beğenmediğin halde onun fikirlerine katılarak da zaten yalakalık yapmış olursun. Atıyorum 10 kişinin başında bir sorumlu hemşire var. B kişisi sorumlu hemşirenin adamı olmak istiyor. Sorumlu hemşire A kişisine kızıyor. Aslında B kişisi A kişisini seviyor olmasına rağmen sorumlu hemşirenin A ile arası bozuldu diye B de arasını bozuyor. Bu da yalakalıktır. Görmezlikten gelmek. Bizim toplumumuzda maalesef bunlar mevcut*” (Erdal Bey, Hemşire).

Kendini gösterme de informal güç elde etmede bir taktiktir. Bu konuda fikir beyan eden katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Bulunduğu bölümün sorumlusu ile ya da bulunduğu bölümün araştırma görevlisine, anabilim dalı başkanına veya daha farklı durumlarda **kendini göstermesi gerekebilir** (Uğur Bey, Hemşire).

Bir güvenlik görevlisinden örnek verelim. Meselâ normalde güvenlik görevlisi herhangi bir arkadaş görevi esnasında gelip geçenleri çok önemsemiyor, rahat bir şekilde oturuyor. Ama ilerden, çok uzaktan başhekimin arabasını görünce kalkıyor, düzeliyor. Yani herkese yapması gereken görevlerini o dakika yerine getiriyor. Aslında her daim yapması gereken şeyler. **Kendini karşı tarafa gösterebilmek için...** Maalesef bu taktikler çok uygulanıyor (Begüm Hanım, İdari Personel).

Daha çok onlarda kendini göstermek vardır (Cemal Bey, İdari Personel).

Burada yıllar içerisinde benim yaşadığım kendisini olduğundan daha iyi gösterme birincisi bu. **Kendisini olduğundan daha iyi gösterme taktiği.** Bunu nasıl yapabilir... Yapmadığı şeyleri yapmış gibi gösterir. Hemşire, siz hemşireye bir görev verirsiniz, o görevi yapmaz, eksiktir. **Onu bir başka şekilde size yaptığını, yapmadığı şeyi göstermeye çalışır** (Ahmet Bey, Hekim).

Hekimin işini kolaylaştırmak hemşireler için informal güç sağlamaktadır. Yani görevleri olmadığı halde hekimin işlerini yaparak informal güç elde edebilmektedirler. Bilge Hanım bu konuya “**Hemşire hekimin işini kolaylaştırıyor.** Meselâ normalde hekimin ordır yazması gerekiyor ama ‘ben çok yoğunum yazamadım, ordurları siz halledin’ dediğinde hemşire diğer arkadaşların hiç haberi olmadan ordurları yazabiliyor. Hekimin yapması gereken bir işlemi yapabiliyor. Hekimin şifresi ile yapıyor ya da hekimin kaşesi ile yapıyor. Hekim onu sonradan imzalıyor, bir şekilde

hekimin işlerini kolaylaştırıyor. Bu da ileride hemşireye elektrik su olarak geri dönüyor (Bilge Hanım, Hemşire).

Günümüz dünyasında teknolojinin değişmesiyle birlikte yalakalığın da çerçevesi genişlemiş ve farklı bir yöntem olan özel günlerde mesaj atma durumu ortaya çıkmıştır. İnsanlar özel günlerde yöneticilerine attıkları mesajlarla kendilerini hatırlatarak informal güç elde etmeye çalışmaktadır. Emine Hanım ve Ahmet Bey de bu konuyu şöyle vurgulamaktadır: “(...) Onun için arkadaş çevresi ne yapıyor? Senin en ufak bir şeyinde en basitinden şu telefonlarımıza bakalım, bir cuma mesajlarına. **Adam görse yüzüne konuşmaz. Tık tık tık mesaj. Canım arkadaşım, canım, balım, gülüm. Sevmediğini biliyoruz ama mecburen şartlar buna zorluyor** (Emine Hanım, Hemşire). **“Telefonla mesajlarla. Bayramlarda seyranlarda, işte kandillerde mesaj atmak, hiç atmazken. Yıllarca yöneticilik yaptım hiç tanımadığım insanlardan sürekli bir mesajlar gelmeye başladılar”** (Ahmet Bey, Hekim).

Çok az şey yaptığı halde çok şey yapmış gibi göstermek de bir informal güç elde etme taktiğidir. Tuğrul ve Cemal Bey ile Emine Hanım ifadelerinde bu konuya dikkat çekmişlerdir:

Hani bir şeyi, pazarlama olayı var. Yaparsın yaparsın rutin işlerini yaparsın ya; **hiç göze görünmez. Ama şu kadar, toplu iğne kadar bir iş yaparsın bunun üstlere bir şekilde pazarlayabiliyorsan, dünyanın işini yapmışsın gibi oluyorsun** (Emine Hanım, Hemşire).

Mesela benim personelim var; çok doğrudur. Hiç eğilmez, bükülmez; hiç informal güç arayışında değildir. İşini yapar gücünü yapar ama kendisini diğeri kadar gösteremez. **Ama öbürü bakarsın yöneticilerin peşinde gezer, her şeyi kendi yapmış gibi gösterir.** Geçmişte biz bunu çok gördük (Cemal Bey, İdari Personel).

Göz boyamayı da bir taktik olarak kullananlar var. Yani adam normalde fazla iş yapmaz, kendini aşırı yormaz, zor işlerin altına girmez, zor işleri yapmaz ama idari personel veya yönetici geleceği zaman ya da kendi sorumlusu görünür olduğu zaman veya ona yakın çalıştığı zaman daha iyi çalışıyor. Ama gözden irak uzak bir yerde falan çalıştığı zaman yan gelip yatıyor. Yani buna bizim oralarda ‘saça göre tarak vurmak’ denir. Yani yalakalığın başka bir formu diyebiliriz (Tuğrul Bey, Hekim).

Üstü pohpohlama ve onaycılıkla ilgili ifadeler aşağıdaki gibidir:

Oooo bugün çok şıksın, bugün çok güzelsin. Bugün şöylesin, bugün böylesin. Bir keresinde dikkatini çekmezse, ikinci keresinde insanların dikkatini çekmeyi başarıyorlar (Emine Hanım, Hemşire).

Üstlerini pohpohlama, iyi görünmek, onların mesleki istekler dışındaki başka şeylerini kabul etmek ve yapmak bunlara bir informal güç kazandırır (Ahmet Bey, Hekim).

Üstü memnun etmeye yönelik davranışlara bürünüyor bazen astlar informal güç elde edebilmek için (Esmâ Hanım, Hemşire).

Hocanın her dediğini yaparlar yani, hiç bakmazlar bunun mevzuata uyup uymadığına, mevzuata aykırı olup olmadığına (Cemal Bey, İdari Personel).

Yalakalık yapmak... Özellikle meselâ idari personel açısından bakıldığında ya hastane müdürüne ya işte müdür yardımcısına çok yaparlar bunu, işte hastane müdürü başhekim yardımcısına ya da başhekime yapar. **Doğru bulmadığı halde, yanlış olduğunu bildiği halde bir sürü şeye tamam tamam der kabul eder.** Hayır demez, yasaya uygun olmadığı halde bir şeyler uydurmaya çalışır (Fatma Hanım, İdari Personel).

Bir de **sürekli amirin duymak istediği yalanları söylerseniz** informal güç kazanabilirsiniz (Tuğrul Bey, Hekim).

Özellikle hekim ve hemşireler güç sahibi hastaya iyi davranarak da informal güç elde etme çabasına girebilmekteler. *“Hastaneye **mevki makam sahibi**, siyasi yönden itibarlı bir hasta ya da hasta yakını yattığında her zaman birileri ön plana çıkıp diğerlerini geri plana atmak, sürekli onunla ilgilenmek, işini kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını gidermek yol göstermek, iletişim kurmasını sağlamak, yakınlarını ziyarete gitmesine yardımcı olmak gibi imkânlarla da bu insanlarla bağ kurup telefonlaşıp ilerde bu gücü kullanmaya çalışmak. Ya da işte aslında çok agresifken gülümsemek, olduğundan çok daha iyi davranmak, ya da olmayacak imkânları ona sunmak”* şeklindeki ifadesiyle Bilge Hanım ve *“Üniversite hastanesinde görev yapan bir hekim daha yüksek makam mevkilere gelebilmek için rektörün ya da milletvekilinin hastasına iyi bakmış görüntüsü verir. İyi bakar bakmaz, tedavi eder etmez o ayrı bir durum. Fakat onlara ilgili davranır. Güç nerdeyse onların hastalarına daha iyi bakar gibi görünür. Bu sayede de informal güç elde etmeye çalışır. Hastayı arar hal hatır sorar. Belki bu durumun hastanın sağlığına bir faydası olmaz **ama hekimin ilgili mercilerde adının geçmesi için iyi bir yol olur”*** diyen Umami Bey’in ifadeleri güç sahibi hasta yakınlarına iyi davranmanın informal güç getireceğini göstermektedir.

İkramda bulunarak yöneticinin gözüne girmek için yağ çekmek de bir informal güç elde etme taktiği olarak değerlendirilebilir. Abdullah Bey küçük ikramlarla karşıdaki kişide borçluluk hissi uyandırılarak informal güç elde edilebileceğine işaret etmektedir: *“Meselâ örnek vereyim; bir hemşire, işte Isparta'nın yakın bir köyünden olsun. Gelirken kliniğinde ya da diğer klinikteki bir doktora köyden ürünler getirse, şeyler yapsa, kendi de **bir gün kliniğini değiştirmek istediğinde hekim kendini borçlu hissederek ona yardımcı olabilir”*** (Abdullah Bey, İdari Personel). Aylin Hanım ise kendi hayatından verdiği örnekle temaya katkı sağlamaktadır. *“Bazı personellerimiz hoca suyu olsun ister diyerek suyumı koyar. Doktor hanım çay sever deyip hasta bakarken çay getirir. Benimle muhabbet eder. Bir ihtiyacın olduğu zaman yardımcı*

olur. **Bunu beklentiyle yapanlar için mutlaka bir informal güç kazanma taktiğidir** (Aylin Hanım, Hekim). Tabii Aylin Hanım'ın da belirttiği gibi beklentiyle yapılırsa informal güç kazanma taktiği olmasına karşın bir beklenti olmadan yapılması durumunda ise insani bir gereklilik yerine getirilmiş olur. O yüzden her ikram informal güç kazanmak için yapılmış bir taktik olarak yorumlanmamalıdır.

Kişinin görünür olması yani idarecilerin görebileceği mekanlarda dolaşması ya da yapılan işi göstermesi de bir informal güç elde etme taktiğidir. Katılımcıların bu konudaki ifadeleri şu şekilde sıralanmıştır:

En basitinden **daha çok idari makamlarda gezerler**. Birisi idari makama oturduğunda daha çok onu ziyaret ederler. Hoş geldiniz çiçekleri onların fazladır, bireyseldir hatta. Varlıklarını orada hissettirirler (Nermin Hanım, İdari Personel).

Bir de hastane içerisinde gücü elinde olan, **mevki makam sahibi olan arkadaşlara daha çok sık ziyaret, onlara yakın olmak**. Meselâ idareci bir hemşire arkadaşına daha çok gitme, daha çok arama, onunla dışarda daha çok vakit geçirme. Onun tanıdıkları ile diyalog kurma. Arkadaş çevresi ile arkadaş olma (Bilge Hanım, Hemşire).

Şimdi biz yatılı okuldayız. 13 yaşında yatılı okula gittik. Yatılı okuldaki bizim idarecimiz, namaz kılan, dininde imanında bir müdürümüz var. **Bazı arkadaşlar işte müdüre daha yakın olabilmek için mescide gider gelir oldular** (Ezma Hanım, Hemşire).

Sık sık geri dönüşler yapıyor. Hastaları iyi takip ediyor, **ettiğini gösteriyor**. O şekilde orada kalmak istiyor (Mehmet Bey, Hekim).

Bizim belli ziyaret saatlerimiz vardır. Yani o saatleri bilip ortaya çıkmak, temizliği yapmak. Yani biz sabahları falan dolaşırız o saatlerde sürekli işin başında olmak, mutlaka kendisini göstermek. **Meselâ bir evrak hazırlanır. Hazırladığı evrağı veya raporu hemen koltuğunun altına sokar ve idareci idareci dolaştırır**. Ben bunu yaptım demek ister (Emir Bey, İdari Personel).

Gösterme olarak yani yaşam tarzı gibi diyeyim veya yani yaşayarak gösteriyormuş gibi bir şey var personelde. **Meselâ sürekli temizlik yapıyormuş gibi gözüküyor. Sürekli hasta bakıyormuş gibi gözüküyor**. Görünür alanda çok eziliyormuş tarzı var. Güçsüzlüğün gücü gibi bir şey (Hüseyin Bey, Hekim).

Temizlik personeli kendini göstermek için tam amiri gelirken temizliğe başlayabilir. Kendisini gösterme adına bunu yapabilir veya orayı temizlemeyerek kendisine yahu bak ben olmasam burası temizlenmiyor gibi bir kendini gösterme taktiği uygulayabilir (Ahmet Bey, Hekim).

Kişiler bazen de üstlerine veya arkadaşlarına karşı sevimli şirin görünerek ya da göze girmeye çalışarak informal güç elde etmeye çalışırlar. Katılımcıların dalkavukluk alt temasıyla ilgili vurgu yaptıkları diğer iki informal güç elde etme taktiği, sevimli şirin görünme ve göze girmeye çalışmadır:

Kendini üstlerine karşı sevimli gösterenler de vardır. Meselâ hocasına 'hocam bugün çok güzel görünüyorsunuz, elbiseniz çok yakışmış' bilmem ne diyerekten ona yalakalık tarzı bir şeyler yaparak güç elde etmeye çalışanlar da var (Figen Hanım, Diğer).

Bir de **karşıdakine şirin gözükme taktiği var**. O ne isterse onu yaparak kendi kişiliğinden vaz geçip o kişinin kişiliğine bürünüyorlar. O hangi yemeği seviyorsa onu yapıp getiriyorlar. Özellikle hemşire arkadaşlar arasında. Hemşire hemşire arkadaşına çay, kahve ısmarlamakta ya da yapmakta bin bir türlü laf ederken odaya kliniğin doktoru geldiğinde hemen onun sevdiği kahveler yapma, ona yemekler hazırlama. Normal hemşire arkadaşı bardağını yıkamadan gittiğinde laf edip tartışan hemşire; doktor yediklerini, çay içtiği bardağı yıkamadan bırakıp gitmesine rağmen hiçbir şey söylemiyor. **Ona karşı şey gözüküyor. Kendini sevdirmeye çalışıyor**. Kendisini sevdirdiğinde daha iyi bir yerlere geleceğini bildiği için bu taktiğe başvuruyor (Selim Bey, Hemşire).

Kişilerin kendini böyle daha şirin göstermesi veya geçmişte de çok gördük: Böyle insanlarla daha iyi iletişim kurarak farklı göstermesi. Kendileri şirin gözükürlerdi, özellikle oradaki yöneticilerin tavır ve davranışlarını etkilemek için. Meselâ öğle yemeklerine beraber gider, çağırmadığı halde peşine düşer. Ondan sonra çay götürür arada yanına varır, oturur. Yani iletişimleri daha farklı oluyor bunların. Yani bir şey elde etmek için (Cemal Bey, İdari Personel).

İşini yaparken kendisi için değil de karşıdakinin **gözüne girebilmek** için yani işte sırf bu insan iyi çalışıyor dedirtebilmek için gayret edilmesi (Barış Bey, Diğer).

İdari personelde ise **birilerinin gözüne girebilmek için çabalama** vardır. Yani insanlara yardım amaçlı değil, birileri beni beğensin, yüksek makamlara çıkabilmek için birilerini basamak olarak kullanabilme çabası vardır (Figen Hanım, Diğer).

Göz boyamak için çok çalışmak veya işte belli dönemlerde çalışmak bunun bir yolu olabilir (Kerem Bey, Hekim).

Komisyonlar bir üniteyi değerlendireceğinde genellikle önceden haber ederek gidiyorlar. Haber vermeden gittiklerinde kişisel koruyucu ekipmanlar giyilmemiş, o birimin gerekleri yerine getirilmemiş olabiliyor. Ama önceden haber verildiğinde tüm gerekli işlemler harfiyen yapılıyor. **Haber verildiğinde daha çok özen gösterip kendilerini daha çok satma, daha çok reklam yapma, göze girme eğilimi görülüyor** (Begüm Hanım, İdari Personel).

3.15. İyi İlişkiler Kurma

Diğer insanlarla ilişkileri iyi tutmak kişiye informal güç sağlayacaktır. Sendika ve benzeri kuruluşlarla iyi iletişimin informal güç sağlayacağını ifade eden Bilge Hanım ve hastalarla kurulan iyi iletişimin hekime bile informal güç sağlayacağını ifade eden Aylin Hanım da iyi ilişkiler kurmanın informal güç elde etmede önemli bir taktik olduğuna dikkat çekmektedir: “*Öncelikle çevresi, çalıştığı ortam, eğer varsa sendikalar. Sendikaya yakın olmak, güç elde etmesini sağlayabilir. Dışarıdaki siyasi partiler ya da dernekler ya da sözü geçen aileler. Bunlarla iyi iletişim kurmalar sayesinde güç elde edilebilir*” (Bilge Hanım, Hemşire). “*Pozitif yaklaşarak yapılan işler informal güçler. Hasta kendisiyle iyi iletişim halinde olan insanı ister*” (Aylin Hanım, Hekim).

İyi ilişkiler kurmadan bahsederken bazı katılımcılar hekimlerle kurulacak iyi ilişkilerin informal güç sağlamada bir taktik olabileceğine dikkat çekmişlerdir. Bu katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Orada da **hocalarla ya da güç sahibi olduğunu düşündüğü hocalarla ikili ilişkilerini** iyi tutarak (...) (Barış Bey, Diğer).

Bölümündeki **asistanlarla, hocalarla iyi ilişkiler kurulursa** o bölümden ayrılmayacağını o bölümde kalacağını veya orada rahat edeceğini kimsenin oradan alamayacağını bilir. O onun için informal bir güçtür (Emir Bey, İdari Personel).

(...) orada kalmak için de ne yapması lazım? Bir, **ikili ilişkisini iyi tutması gerekiyor. Hekimlerle iyi ilişki içerisinde olması** gerekiyor (Mehmet Bey, Hekim).

İdarecilerle iyi ilişkilerin informal güç elde etmede taktik olarak kullanılabileceğine vurgu yapan Barış, Uğur, Mehmet ve Cemal Bey ile Aylin Hanım'ın ifadeleri şu şekildedir:

Başhekim veya idarecilerle aralarını iyi tutarak (Barış Bey, Diğer).

Bir dekanla, bir anabilim dalı başkanıyla, bir profesör ile iyi geçinmek (Uğur Bey, Hemşire).

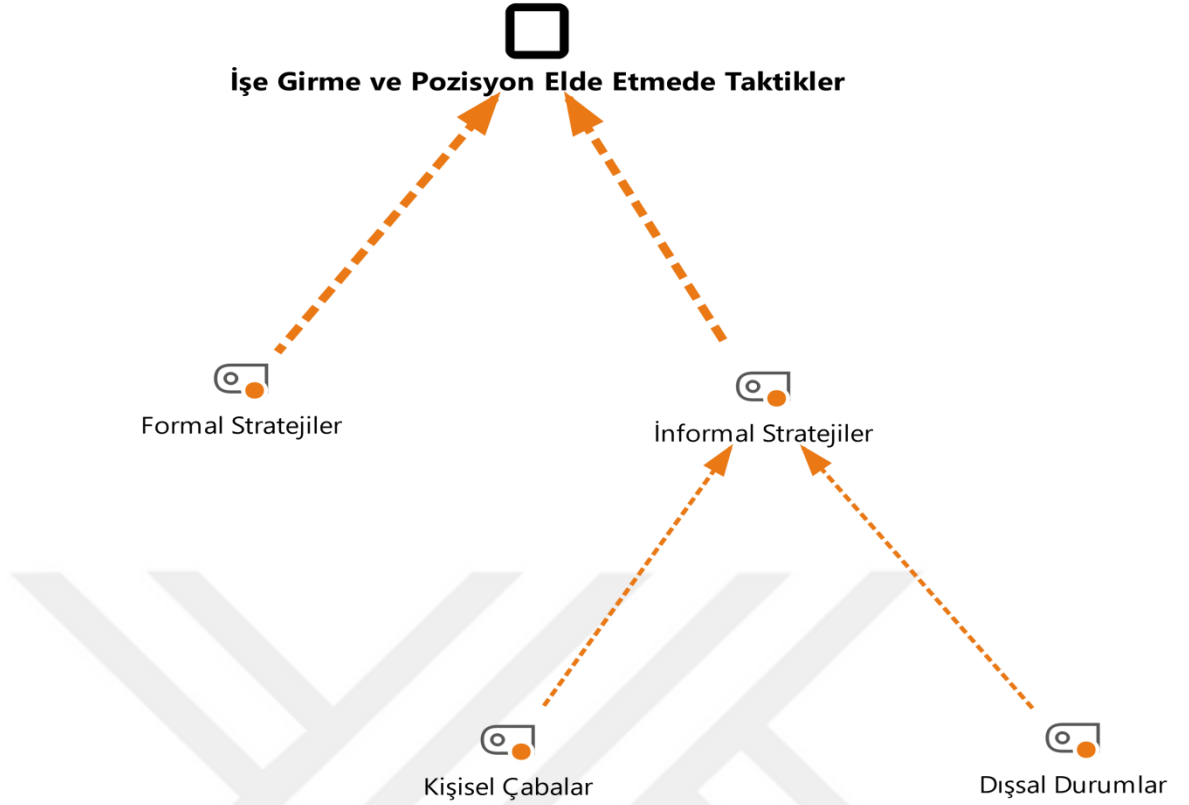
Bir komisyonda görev almak isteyenlerin ya da sorumluluk elde etmek isteyenlerin bunları elde edebilmek için ilişkilerini daha sıcak tutmaya çalıştıklarına şahit oldum. **Bir sorumlu hemşirelik, bir şeyin sorumluluğu için, bu şekilde ilişkileri daha sıcak tutmaya informal yollara girme yöntemi görülüyor** (Mehmet Bey, Hekim).

Hastane içerisindeki **yöneticilerle** yakınlık kurmaya, **iyi ilişkiler kurmaya çalışırlar** (Aylin Hanım, Hekim).

(...) Ben de meselâ memlekete gidebilirim, ben de bayramı kullanabilirim. O bizden önce bir adım atıp, **yönetici ile iletişim kurması**. Kendi tarafına çekmesi yani. Tabi öbür adam seni düşünmüyor. Bu garibin de gidecek gelecek yeri var mıdır diye. Bayramlarda falan nöbetleri hep biz tutardık yani (Cemal Bey, İdari Personel).

3.16. Türkiye’de İşe Girme ve Pozisyon Elde Etmede Kullanılan Taktikler

Katılımcılara “Hastanede insanlar güç elde edebilmek için neler yapmaktadır?” ana sorusuna ek olarak “Türkiye’de (özellikle hastanelerde) belirli pozisyonlara gelebilmek için neler yapılmaktadır? Yaşadığınız ya da şahit olduğunuz tecrübelerinizden anlatır mısınız?” şeklinde sonda sorular sorulmuştur. Sonda soruya verilen cevaplar formal stratejiler ve informal stratejiler olmak üzere iki alt temada toplanmıştır. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.6’da gösterilmiştir.



Şekil 3. 6. İşe Girme ve Pozisyon Elde Etme Taktiklerine İlişkin Kavram Haritası

3.16.1. Formal Stratejiler

Formal stratejiler alt temasında kişilerin belirli pozisyonlara gelebilmek ya da işe girebilmek için kullandıkları formal yollar ele alınmıştır. Mülakat, kişisel özellikler, yasal yollar, tecrübe, eğitimi alma gibi kodlara bu alt temada vurgu yapılmıştır.

Mülakat ve kişisel özellikler perspektifinden katkı sunan Barış, Selim ve Emir Bey’in ifadeleri aşağıdaki gibidir.

Fakat bir de hastanenin bireysel **sözlü mülakatla** aldığı başvurular var (Barış Bey, Diğer).

Eskiden iki şekilde eleman alınıyordu: KPSS ve taşeron. Taşeronda lisans bitirenler burada **mülakata girerek göreve başlıyorlardı** (Selim Bey, Hemşire).

Bir de muadil; tıbbi malzemede olsun, ilaçta olsun, depoda hocalarla muhatap olacak asistanlarla muhatap olacak kişi. Bir malzeme istediler; alınmasını istiyorlar. Çok rahatlıkla depodan birisi; bu malzeme yok onun yerine şunu kullanın diyebilecek insan lazım. O kritik görevleri de bu işi yapabilecek, gerektiğinde hocalarla iyi ilişkiler kuracak, gerektiğinde yok diyebilecek, hayır diyebilecek kişileri getirmemiz gerekiyor. Bu idari bölümlerde de öyle. Hocalarla görüşülecek veya herhangi bir şey yapılacak, müdür yardımcılardan olsun şeflerden olsun birisine. **Bu işi yapabilecek kişileri şey yapıyoruz** (Emir Bey, İdari Personel).

Fatma Hanım belirli pozisyona gelebilmek için öncelikle yasal yollara başvurulduğunu ifade etmektedir: “*Valla belirli bir pozisyona gelebilmek için önce yasal yolları deniyorlar*” (Fatma Hanım, İdari Personel). Duygu Hanım ise görüşünü tecrübeye vurgu yaparak “*Tecrübe tabii, iş deneyimi aynı yerde uzun yıllar bir insan çalıştıysa ve gerçekten o birimdeki çalışması, özellikle de o birime ait problemleri çözebilme yeteneği açısından kendini geliştirebilmişse, bunun yolu açılır*” şeklinde ifade etmiştir.

Belirli pozisyonlara gelebilmede formal stratejilerden bir diğeri ise çalışarak bir yerlere gelmedir. İki katılımcı bunu şu şekilde ifade etmiştir: “*Yani bir işi dışıyla turnağıyla kazıyarak götüren adamlar var. Yani yayınsa yayın, makaleyse makale, puansa puan* (Umami Bey, Hekim). “*Gerçekten böyle hakkıyla gelen insanlar da var, görevde yükselme sınavlarına girenler de var, işini çok düzgün yapanlar da var*” (Fatma Hanım, İdari Personel).

Formal eğitim alarak belirli pozisyonlara gelen insanlara vurgu yapan katılımcılar da mevcuttur:

“*Çalışmak istediğiniz bölümün ilk başta okulunu yani ilk teori olarak temel bilgisine alıyorsunuz. Daha sonrasında uygulamalı bir dersi, atıyorum bir tekniktir ya da bizim gibi hastanede hem uygulama hem teknik olarak bir bilgiye sahip bir donanıma sahip olmanız gerekiyor. Yani bir diplomanız olması gerekiyor. O işi yapabilmeniz için bir yeterliliğiniz olması gerekiyor* (Uğur Bey, Hemşire).

“*Ya şimdi şu bir gerçek; bunu herkesin bir kabul etmesi gerekiyor. Atıyorum asistan olmak için gerekli şartları sen sağlayacaksın. En birincil görev bu. İşte ALES’ine de gireceksin. YDS’ne de gireceksin. İşte lisansını iyi bir şeyle puanla bitireceksin. Bunlar senin yapmak zorunda oldukların*” (Begüm Hanım, İdari Personel).

Türkiye’de kamu kurumlarında formal yollarla işe girebilmenin en temel yolu sınavlardan başarılı olmak ve sonrasında atanmaktır. Bu konuyu dile getiren katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Ya hastaneye sıfırdan gelmenin iki yolu var. Birincisi formal diye belirtebileceğimiz **KPSS ile işe girmeler** var (Barış Bey, Diğer).

657’li olanlar **KPSS’den aldığı puana göre** başlıyorlardı (Selim Bey, Hemşire).

Belirli mevkilere **sınavlarla** geliyorsun (Emine Hanım, Hemşire).

Yani bizde meselâ görevde yükselme şeysi bellidir. Kimin nereye gireceği nasıl olacağı yani memurların kimin olabileceği, şefin kim olabileceği, bu rutin içerisinde **sınavlara girerler** (Emir Bey, İdari Personel).

Başlangıçta merkezi sınavlardan alınan puanlarla atamalar yapılıyor. Buraya kadar çoğunlukla formal süreçler işliyor. (Bilge Hanım, Hemşire).

KPSS'ye girerek o puanlara göre tercihte bulunuyorlar. Tıpçılar ise **TUS'a** giriyorlar. Sonra o puanlara göre tercihte bulunarak yerleştirme yapılıyor (Aylin Hanım, Hekim).

Yani şuanda zaten memur olabilmek için **KPSS ile atılıyor** (Cemal Bey, İdari Personel).

KPSS ile alımların olduğu alanlarda işe alımlarda bir torpil işlemiyor. Şartlar belirli. Şartı sağlayanlar puanlarına göre üstten aşağı doğru sıralanarak alınıyorlar (Erdal Bey, Hemşire).

Doktor olmak için normal formal güçleri kullanmanız gerekiyor. İşte bunun torpili, işte bunu şunu bunu olmuyor. **Yani bu sınavla oluyor**, sınava girmek zorundasın. Para ile olmuyor (Hüseyin Bey, Hekim).

3.16.2. İnfomal Stratejiler

İnfomal stratejiler alt teması bireylerin kendi infomal çabalamalarını ifade eden kişisel çabalar ve kişinin kendisinden bağımsız olarak dış müdahaleleri ifade eden dışsal durumlar alt temalarından oluşmaktadır.

3.16.2.1. Kişisel Çabalar

Kişisel çabalar alt teması infomal güce başvurma, siyasi bağlantı kurma, dirsek teması, kendini gösterme, üst yönetimle bağlantı kurma, araya adam koyma ve güç sahibinin sevgisini kazanma gibi kodlardan müteşekkildir. Fatma Hanım yönetime yakınlık sayesinde bir yerlere gelinebildiğini şu sözleriyle ifade etmektedir: **“Daha çok yönetime yakın olma yoluyla bir yerlere gelmeye çalışıyorlar. Çünkü yol buradan geçiyor, o yönetim orada olduğu sürece hani eğer ilerleyebiliyorsanız ilerliyorsunuz sonrasında diyorsunuz ki meselâ ‘bunlar gittikten sonra biz bir şey yapamayız, bize kimse bakmaz yüzümüze’ deyip bu şekilde düşünenler de var. Daha çok böyle yönetime yakın olmaya çalışıyorlar”**

Bir katılımcı Türkiye’de belirli konumlara gelebilmek için insanların siyasilerle bağlantı kurma çabasına girdiğini belirtmiştir: **“Bildiğim kadarıyla şöyle oluyor. Kadro açılıyor. Kadro açıldığında aslında açılmadan önce birçok kişi başvurmuş oluyor. Onlar başvuran kişilerle konuştuğumuzda sadece CV bırakıp gitmiyor. Sonuçta idareyi etkileyecek **siyasi kanallar** ya da yöneticiler buluyorlar. Yani **siyasi iktidarda tanıdığı olmayan kimse alınmıyor genelde**”** (Mehmet Bey, Hekim). Türkiye’de belirli konumlara gelebilmek için insanların siyasilerle bağlantı kurma çabasına girdiğini Mehmet Bey gibi başka katılımcılar da dile getirmektedir:

(...) Ama şimdi günümüzde de artık bunun yerini siyaset aldı. **Yani artık siyaset.** Yani infomal noktada da biraz daha geçer akçe bir önceki dönemde nasıl oraya yakın olmaks, bugün de oraya uzak veya mesafeli, karşı duruş sergilemek bu sefer de muteber oldu. Geçer akçe o oldu (Abdullah Bey, İdari Personel).

Başhekim olma sürecinde başvuru güçler infomal güçtür. Çünkü kriterden daha çok tanınmış önemli. Yani arkanda bir güç olması ya da daha üst makamlardan tanıdığın olacak. Ya da

bakanla arası iyi olan bir tanıdığın olacak, müsteşar tanıdığın olacak. Yani siyaset giriyor üst makamlarda işin içine (Aylin Hanım, Hekim).

Siyasetin çok etkili olduğu söyleniyor işte diyor ki meselâ halk ‘şehir hastanesine girebilmek için veya nokta nokta yere girebilmem için şu partinin teşkilatından birini tanıman gerekiyor ya da oradan referans alman gerekiyor.’ Herhalde birincisi o siyasi ilişkiler çok etkili oluyor (Esmâ Hanım, Hemşire).

Dirsek teması, kendini gösterme gibi kişisel çabaları ifade eden kodlara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

O pozisyona kim atıyorsa, **o kişilere yalakalık yapmak diyebiliriz**. Biri yıllarca bütün sorunların üstünü örtmüş, yöneticisine hiç götürmemiş, niye? Çünkü yönetici sorun duymak istemeyen yöneticiler vardır. Gerçekten hiç problem istemeyen ve en ufak bir problemi çözümü ile dâhil götürdüğünde, aman bu baş ağrıtıyor gibi olaya bakan (Duygu Hanım, Hemşire).

İnsanlar işe başladıklarında çok mutlu oluyorlar sonra bir süre sonra bulundukları yer onları tatmin etmemeye başlıyor ve bir şekilde böyle **dirsek temasıyla** daha rahat bir yere geçmeye çalışıyorlar. Daha yüksek bir yere gelmeye çalışıyorlar ya da kadro almak istiyorlar (Fatma Hanım, İdari Personel).

Aslında informal yollar diyoruz ya, **kendisini daha iyi göstermek**. İşte memur bir iş verildiğinde ya da kendisine iş verilse de verilme de sürekli böyle bir yenilikten bahsedip kendisini ön plana çıkarıp bilişim sistemlerini iyi kullandığını göstermeye çalışıyor. İnsanlar bak bu işlerden anlıyor bu adam deyip değişiklik yapılacağına değerlendirilebiliyor (Mehmet Bey, Hekim).

Bulunduğu kurumun **en üstündeki kişi ile** yani üniversite ise rektör, dekan olabilir veya milletvekili olabilir, sağlık müdürü olabilir, **bunlarla birebir bağlantı kurup** işi aslında tepeden bitirmek insanlar için en çok kullanılan yöntemdir (Kerem Bey, Hekim).

Bir servis sorumlusu vardır değil mi? Bu servis sorumlusu neye göre belirlenir? Meselâ sen çok güzel çalıştın anlamında değil. Bu çok esnek bir şey. Ama genelde yakın olduğun kişileri, **sevdiğin, senin o kişi ile aran iyidir, diyalogun iyidir. Seni servis sorumlusu yapar** (Emine Hanım, Hemşire).

Meselâ hekimlerde de bu durum var aslında. Meselâ eş durumundan tayin yapılan bir hekim il merkezine geldiğinde **araya birilerini koyarak kurum tercih edebiliyor**. Yani A hastanesi değil de B hastanesine gidebiliyor. Hemşire de ile geldikten sonra -eğer önceden hastane seçmemişse- ikili ilişkileri ya da **siyasi tanıdıkları** ya da o hastaneden sözü geçen bir hemşire, ya da informal gücü olan birilerini araya koyarak istediği yerlere gidebiliyor (Bilge Hanım, Hemşire).

İnformel güce başvurma ise bir diğer kişisel çabadır. Uğur Bey informal güce başvurmayı torpil bulma olarak düşündüğü görüşlerini “*Günümüzde bir referans olsun yukarıdan bir torpil olsun... Hani o insanın iyi niyetini veya güvenli olduğunu söyleyebilecek insanlar gerekiyor. Torpil yani. Bu şekilde olması gerekiyor. Bu yolu izliyorsunuz*” şeklinde dile getirmiştir. Selim Bey taşeron olarak alımlarda informal güce başvurmanın fazla olduğunu şu ifadesiyle belirtmektedir: “*Kişi taşeron olarak alındığında genellikle informal güç işliyor.*” Begüm Hanım Türkiye şartlarında informal güce başvurmanın bir zorunluluk olduğunu “*Türkiye’de bununla ilgili olarak yapılması gereken yasal zorunlulukları yerine getirdikten sonra, güç sahibi olan*

insanların, söz sahibi olan insanların, seni çok iyi tanıdıklarını sağlaman lazım. Sen zorunlu olan işleri, zorunlulukları yerine getireceksin. Sonra da informal güce ve yasal güce sahip olan insanların yanında olacaksın. Türkiye’de bir pozisyona gelebilmek için illaki informal güçlere ulaşmak gerekir” cümleleriyle dile getirmektedir. Informal güce başvurma ile ilgili diğer katılımcıların görüşleri aşağıda verildiği gibidir:

Meselâ çok becerisinden emin olduğum çok insana bazı hastanelere referans oldum. Çok iyi çalışır, akıllıdır. Yok, mümkün değil aldırmadım. Ama moron tipler giriyorlar. Hatta bir defasında doktor arkadaş; ‘Allah aşkına bunu niye işe aldınız’ gibisinden sitem ettim. **Burada tamamen informal güçler devrede. O doktorun o insanlarla illegal işleri varmış. Bizim şu çocuğu işe alacaksın hastanede demişler** (Aylin Hanım, Hekim).

Eskiden çok katı kurallar vardı. Doçentlik sınavları belli bir gücün elindeydi. **Informal gücün yoksa sittin sene doçent yapmazlardı** (Umami Bey, Hekim).

Hastanede taşeron kadrolar vardı. **Taşeron kadro üzerinden temizlikçi ya da sağlık personeli olarak işe girebilmek için bir tanıdık ya da referans illaki isteniyordu.** Referanssız burada işe giren insan tanımıyorum. İllaki referans bulmalısınız. Referanstan kastım torpil. İllaki bir torpil bulup başlanıyordu (Erdal Bey, Hemşire).

Şu anda KPSS vesaire her ne kadar olsa da **ana zemininde şu anda informal güçler var.** Mutlaka bir informal gücün, eş, dost, tanıdık, siyaset, düşüncen, mezhebin, dinin etkiliyor. Görünür bir formal süreç, ama asıl olan ve sonrası şey, informal güçlerin etkisi (Ahmet Bey, Hekim).

3.16.2.2. Dışsal Durumlar

Aynı cemaatten olma, mezhep, tanıdık, hemşehricilik gibi dışsal durumların olabileceğini vurgulayan katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Eğer karar mekanizmasında kişi bir **cemaatin uzantısı** ise bir kere oraya aidiyetinizle ilgili bir kuşku kalmaması lazım o kişinin. Şimdi bu hastanede, özellikle bundan önceki yönetimde işte o malum yapıya yakın olmanın dışında bir iş yaptırmanın pek mümkünatı yoktu (Abdullah Bey, İdari Personel).

Meselâ benim **memurum vardı alevi** ama çok çalışkan. Ben ayrılırken dediler ki; ‘kimi koyabiliriz yerinize?’ ben de ‘şunu koyun dedim.’ Dedi ki o alevi. Dedim ki ‘ya olsun, ama dürtüst, çok düzgün çalışıyor yıllardır beraber çalışıyoruz.’ Sonra bir tanesini atadı. Sonrasında kız çalışıyor orada. Meselâ istatistikçi kadrosu vermiş, bir yerin sorumluluğunu yapmış, döner sermayeden yüksek paralar veriyorlar falan. Gidip kız konuşuyor diyor ki ‘ya bakın ben de çalışıyorum, benden sonra geldi bu insanlar bana bir şey vermediniz.’ Diyor ki başhekim **‘ya biliyorum senin çok çalışkan olduğunu, yaptığını da biliyorum, hak ediyorsun ama yapamam, sana veremem bunu’** Niye? **Çünkü benimle aynı görüşten değilsin.** Açık açık yüzüne bunu söylüyor kızın. Yani böyle şeyler var ya, yaşanmış şeyler yani. Sırf alevi olduğu için (Fatma Hanım, İdari Personel).

Meselâ birimlerin aldığı kişilerde bu A kişinin elemanı bunu şu birime verelim. Öbürünün **bir tanıdığı ya da kimsenin selamı yok, istediğiniz yere verebilirsiniz** düşüncesi hâkimdir (Barış Bey, Diğer).

Yani şey derler ya: ‘Çok okuyacağına **bir tanıdık bulsaydın** daha kolay bir yerlere gelirdin.’ Bu hastanede de geçerli (Figen Hanım, Diğer).

Hani illaki yüzde on, yüzde on beş gerçekten emek çekerek, fark edilerek gelmiş bir kesim var ama diğerlerinin hepsi de. Hiç değilse, **doğum yerlerine bakıp da analiz etmek gerekir** (Nermin Hanım, İdari Personel).

Türkiye’de belirli pozisyonlara gelmede geçer akçe olan dışsal durumlardan biri de siyasi tanıdıklardır. Kendi ailesinde yaşanan bir olaydan örnek veren Kerem Bey siyasi tanıdıklığın bir pozisyona gelmedeki etkisini şu şekilde anlatmaktadır: “Kendi ailemden örnek vereyim. Eniştem bir üniversitede bir birimde müdür olarak çalışıyor. Yıllardır da emeği olan, üniversitenin kurulmasında bu birimin işlerinin daha çabuk veya daha iyi bir şekilde yürütmesini sağlayan kişidir esasında. Bulunduğu yerdeki daire başkanı başka bir yere tayin oldu. Ve gerçekten de gitmeden önce de eniştemin kendi konumuna geçmesi için görüş bildirdi. Eniştem de defalarca bununla alakalı sekreterle, genel sekreterle, rektörle vesaire görüşmesine rağmen ısrarla talepleri geri çevrildi, uzatıldı. Daha sonra aradan üç beş ay geçtikten sonra o konuma birisi atandı. Ve aktif olarak orada çalışmıyor. Buradan şu mana çıkıyor. Yani zaten oranın şeyi belli, yerine gelecek kişi belli zaten. Onun gelmesi bekleniyordu. Ve muhtemelen hani birilerinin tanıdığıydı veya **siyasi anlamda bir yakınlığı vardı**. Bu durum hastane açısından da aynı.” Umami Bey ise özellikle başhekim veya başhekim yardımcılığı gibi pozisyonlara gelmenin yolunun siyasetten geçtiğini dile getirmektedir. “**Eğer başhekim ya da başhekim yardımcısı olacaksanız onun tek yolu siyasetten geçer, onun başka yolu yok**. Siyasete ne kadar yakınsanız hedefe o kadar hızlı ulaşırsınız. Başka yolu yok çünkü” (Umami Bey, Hekim).

“Ben Türkiye’nin özel ve kamu birçok hastanesini biliyorum. Hem İstanbul’da, hem Antalya’da, hem Ankara’da hem de yıllardır burada. Kesinlikle o pozisyonun hak edeceği çalışma şekli, çalışma temposu, bilgi düzeyi şudur diye pek ilgilenilmiyor. Çünkü beklendik durum bu değil, onun yerine bir pozisyonu elde edebilmek için dediğimiz gibi. Beni oraya atacak kişileri etkileyebilecek kişiler kimlerdir diye **siyasi vesaire bağlantılar bulunmaya çalışılır**” diyen Duygu Hanım siyasi tanıdıklığın bir yerlere gelmede ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Yine Hüseyin Bey ve Tuğrul Bey de siyasi tanıdıklık koduna vurgu yapmaktadır:

“İdareci konumdaki insanlar aslında bir şekilde bir liyakat kriteri yok. Bu daha iyi ameliyat yapıyor, bu daha iyi hasta bakıyor diye kimse başhekim veya genel sekreter, bilmem sağlık grup başkanı filan olmuyor. Onu seçen insanlar ya kimse olmadığı için yokluktan seçiyor, **ya da siyasi**” (Hüseyin Bey, Hekim).

“Hastaneler, siyasetle çok iç içe bürokrasi ile çok iç içe. O yüzden özellikle o dönemin iktidar partisine veya siyasetine yakın olmaya çalışma, onlardan gözükmek, işte onların sendikaları ile ilgili kurumlarından gözükmeye çalışma, özellikle kariyer ihtiyacı olanlar ve idari personel ise makam mevkiini yükseltmeye çalışanlar, daha iyi bir yere gelmeye çalışanlar, **en çok siyaseti kullanıyorlar** ya da şehrin ileri gelen orada sözü geçebilecek kişileri kullanıyorlar (Tuğrul Bey, Hekim).

Türkiye’de belirli pozisyonlara gelmede referansın önemli olduğunu vurgulayan Uğur Bey “**Tabii referansımız önemli.** Referansımız olması gerekiyordu. **Yani bu, bu şekilde oluyor**” demektedir. Yine Mehmet Bey de aynı şekilde “*İdareci; rektör ya da rektör yardımcıları, o boyutta birisinin **direkt referans olduğu birisi olmayınca alınmıyor.** Bunlar mülakat sistemiyle eleniyorlar sonuçta*” sözleriyle referansın gerekliliğini dile getirmektedir. Referansın önemine vurgu yapan diğer katılımcı ise Bilge Hanım’dır: “*Teknoloji ve bilginin geliştiği bir çağdayız. Dolayısıyla okumak çok gündeme gelmiş bir şey. Herkes çocuklarını yetiştirirken en az bir lisans derecesini elde etmesini istiyor. Hatta yüksek lisans doktora derecesi almalarını istiyoruz. Dil öğretiyoruz. Yüksek derecede eğitim aldırıyoruz. **Fakat iş icraata gelince bir kuruma gireceğinde hepimiz öncelikle bir tanıdık arıyoruz. Bir referans arıyoruz. Eskiden referans mektupları vardı. Şuanda CV var***” (Bilge Hanım, Hemşire).

Torpil de bir yerlere gelebilmek için gerekli görülmektedir. İlgili ifadeler aşağıda verilmiştir:

Meselâ hastanelerde süpervayzır olayları var. Bunu neye göre seçiyorlar? Bunlar **hep torpilli insanların olduğu**, seçilmiş insanların olduğu düşünülür (Emine Hanım, Hemşire).

İdari makamın hepsi şu anda **informal güçlerle geliyorlar** ve bunu da sana çok güzel hissettiriyorlar. ‘Ben varım, şunun adamıyım, benim dediğimi yapacaksın’ diyerekten böyle bir koridordan geçiş edaları var zaten onların (Nermin Hanım, İdari Personel).

Her zaman insanlarda şu düşünce vardır. Hastane başhekimleri çok başarılı, iyi hekimler hastane başhekimleri olur. Eskiden öyleydi. Fakat şimdi öyle bir şey yok. **Torpilli olan oluyor** (Aylin Hanım, Hekim).

İşe başladıktan sonra kurumda yükselmek veya daha rahat bir servise geçmek veya sürekli gündüz çalışılan birime geçmek için **illaki bir torpil gerekli** (Erdal Bey, Hemşire).

İşe girerken formal şeyler falan oluyor. Orada formal şeyler kullanıyor, işe girdikten sonra oradaki eğer yani yerinizden memnun değilseniz, değiştireceksiniz, makam mevkiinizi değiştireceksiniz **oralara gelmek için bu sefer informal güçler devreye giriyor** (Tuğrul Bey, Hekim).

Hem torpilin hem de referansın Türkiye’de belirli pozisyonlara gelmede etkili olduğunu ifade eden katılımcılar torpil ile referans arasındaki farka da dikkat çekmişlerdir. İfadelerin ortak noktasında torpil bir kişinin o işi yapamayacağı bilindiği halde bir yerlere tavsiye edilmesi olarak ele alınırken yapacağına inanarak tavsiye referans olarak değerlendirilmiştir. Torpil ve referans ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hiç yapmayacak bir insana da, olmayacak bir insana da sadece gücü var diye bir yerlere gelmesi bu **torpile giriyor. Torpilde bir başkasını ezip onun hakkını yeme, bir üste çıkma amacı var** (Emine Hanım, Hemşire).

Torpil şurada devreye giriyor. Ben vasıfsızım. Bunu karşı taraf da biliyor. Ama gene de beni kırmamak için, üzmemek için benim işe girmeme vesile olursa bu torpil oluyor (Begüm Hanım, İdari Personel).

Torpil olayı girdiğinde aslında o işi çok iyi yapmayacağını bildiği halde sırf kendisine yakın olduğu için torpil yapmaya çalışıyor, arada çok büyük bir fark var. Yapamayacağını bildiğiniz halde referans olursunuz ve orada aslında **kul hakkı** giriyor işin içerisine bence (Fatma Hanım, İdari Personel).

Torpil deyince tamamen pozitif ayrımcılık diye düşünüyorum. Yani kişinin hak etse de hak etmese de belirli bir şeyi elde etmesi için yapılan bir uygulama. Torpilde bilgi akışını veya kurduğumuz o bağlantıyı o kişinin istediği yönde olsun diye yapıyoruz ve belki o kişi orayı hak etmiyor. **Hak etmediği bir noktaya getiriyoruz işte o torpille insanı** (Duygu Hanım, Hemşire).

Aslında referans şöyle. Şimdi ben meselâ atıyorum doktorum tamam mı? Akademisyen olmak istiyorum. Beni burada en iyi kimler tanıyor. İşte araştırma görevlisi arkadaşlarım tanıyor. Hocalarım beni tanıyor. Bana verdikleri sorumlulukları ne kadar savsakladım ne kadar yerine getirdim biliyorlar. Ben kişilik olarak onların penceresinde neredeyim? İyi birisi olduğum kanısına varıldıysa beni refere edebilir (Begüm Hanım, İdari Personel).

Bir işte çok iyisindir. Ben senin iyi olduğuna inanıyorumdur. Yapacağın işte başarılı olacağına da **referans olurum ben** sana. Ben sana kefilim hani sen bu işi yürütürsün, yaparsın (Emine Hanım, Hemşire).

Çok iyi çalışırsın yönetici sana **referans** olur. Daha önce çalıştığın kurumdaki yöneticinin referans olur ve meselâ der ki “ ben bunun işi çok düzgün yapacağına kefilim”. yeterli insanlara referans olursunuz (Fatma Hanım, İdari Personel).

Şimdi karşıdaki insan diyelim ki acil hemşiresi arıyor. Acil hemşiresi diyeceğiniz insan ciddi kriz yönetmeli, çok daha güçlü olabilmeli, çünkü -biliyorsunuz artık şiddet çok ön planda. Herhangi bir şiddet durumunda nasıl tepki vereceği de önemli. Değil mi? Daha farklı kişilik özellikleri gerektiren bir birim için hemşire arıyorlar ama bir öğrenci gitmiş işte teorik bilgisi çok iyi, çocuk teoriyi süper ama çıtkırıldım bir kız diyelim ki. Eee şimdi arıyor beni bir özel hastaneden, ‘e işte hocam böyle bir öğrenciniz geldi. Biz acil hemşiresi arıyoruz’ dediğinde benim kafamda bir şey şekillenir. O öğrenci çok iyidir, eğer hani A veya B kliniğinde ihtiyacınız varsa okey, ama acil kliniği için biraz güçsüz kalabilir diyebilirdim meselâ. **Bu bir referanstır. Referans bilgi akışı sağlamak,** o kişi hakkında güvenilir bilgi akışını sağlamak. Belki de bu olması gerekir, olması gereken bu, pratikte nasıl olduğu değil de hani kavram olarak baktığında olması gereken bu. Referansta bilgi akışı sağlıyoruz (Duygu Hanım, Hemşire).

İnformel güçlerin etkisi de Türkiye’de bir pozisyona gelmede önemli bir etkindir:

Fakat **hastaneye geldikten sonraki aşamalarda her ikisinde de bu informal güçler etkili oluyor.** Çünkü can çıkmadan informal gücün etkisiz olma ihtimali yok (Barış Bey, Diğer).

Sınavla geline birimlerde ise kuruma geldikten sonra informal güçler devreye giriyor. Kişiler buraya geldikten sonra meselâ yerinin iyi olup olmaması muhakkak birilerinin arkasıyla olan şeyler (Figen Hanım, Diğer).

657 merkezi sınava göre olduğundan orada formal süreçler işliyor. **Fakat bunlarda alımdan sonra informal güç devreye giriyor.** Daha buraya başlamadan seçilen kliniklerde görev yaptırılmak üzere seçiliyorlar. Ya da tanıdık hocaları varsa o yanına alıp yanında çalıştırmak istiyor. Yani belirli bir süre formal süreç işlese de sonrasında informal güç hâkim oluyor (Selim Bey, Hemşire).

Meselâ bizim atamalarımızda puan sistemi var. Ha bu puan sistemi nereye kadar geliyor? Bakanlıktan atama il merkezine geçerli. Ama il emrine geldiği zaman bu bitiyor burada. **İnformel güçler devreye giriyor.** Yani bir yere kadar formal güç ama yetersiz kalmaya başladı

mı informal güç. Çünkü bizlerde ne var? Bütün, meselâ sağlık camiasında nokta tayin diye bir olayımız yok normalde. İl emri var. İl emrine geldiğin zaman tamam Isparta'dasın ya da Antalya'dasın ama bu Antalya'da nereye olacağı çok belli olmayabiliyor (Emine Hanım, Hemşire).

Bir de merkezi sistem ile gelenler var. **Onlar başladıktan sonra informal güçler** devreye girebiliyor (Mehmet Bey, Hekim).

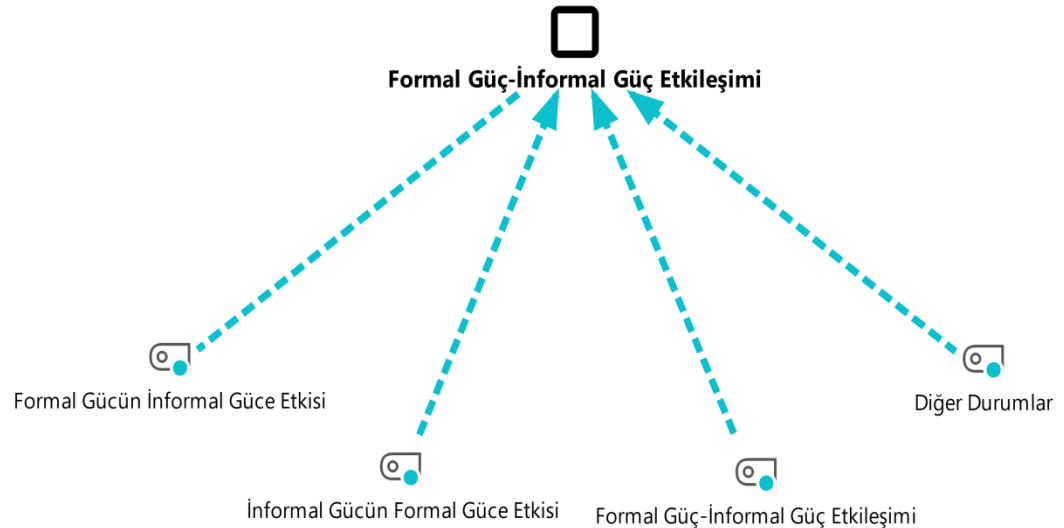
Ya şimdi şöyle diyeyim: Hemşire, 4/b ile hemşireler aldık. Daha başlamadan hemşire, kazandı, puanı iyi başlayacak, ama başlamadan, çalışacağı yer ile ilgili sağdan soldan şey aramaya başlıyor. Ben şurada çalışabilir miyim? Veya şurayı verebilir misiniz bu hemşireyi gibi. Kendisince rahat edebileceği yerler talep ediyor. Genelde başlangıçta formal süreçler işlese de işin bir boyutundan sonrasında da **informal süreçler daha etkin** hale geliyor (Emir Bey, İdari Personel).

Bazen biz planlamayı yapsak da o anda bir müdür ya da siyasi birileri arayarak; “bu da şurada şöyle değerlendirilsin” deniyor. Kayıtsız kalınmıyor tabii değerlendirildiği oluyor ona göre (Bilge Hanım, Hemşire).

İnsanlar şöyle düşünüyor. Biz oraya bir gidelim de sonrasında torpille bir şekilde getirtiriz kendimizi. Ya da bekâr ise evlilik yoluyla geliriz diyorlar. Yani başlangıçta formal güçler etkili olsa da **daha sonra informal güçler devreye giriyor** (Aylin Hanım, Hekim).

4. FORMAL GÜÇ-İNFORMAL GÜÇ ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Formal güç ile informal güç arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenebilmesi için katılımcılara “Formal güç ile informal güç arasında nasıl bir etkileşim vardır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar “formal gücün informal güce etkisi”, “informal gücün formal güce etkisi”, “formal güç-informal güç etkileşimi ve “diğer durumlar” olmak üzere 4 alt temada toplanmıştır. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.7’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 7. Formal Güç-İnformel Güç Etkileşimine İlişkin Kavram Haritası

4.1. Formal Gücün İnfomal Güce Etkisi

Tuğrul Bey hastanedeki formal gücün dışarıda infomal güç sağlayacağına vurgu yapmaktadır: “*Meselâ kişi formal olarak hekimdir. **Dışarıya çıktığında hekim olması buna bir infomal güç sağlar.** Ya piyasada birisi denk geldiğinde; ‘Oo hocam hoş geldin’ deyip onun işini öne alır meselâ. Bizim mesleğin herhalde mutlu edici yanlarından biri bu. Yani toplumda saygısının devam etmesi. Bu da tabi toplum içerisinde bir infomal güç evet sağlıyor. Yani bir işinizi yaptıracağınız zaman gerek özel olsun gerek devlet kurumunda olsun, daha uygun bir şekilde yaptırabiliyorsunuz veya daha saygı görebiliyorsunuz. Bu da infomal gücün farklı bir yönü diyebiliriz yani*” (Tuğrul Bey, Hekim).

Emine Hanım ise formal güç ile infomal baskı yapılabileceğini dile getirmektedir: “*(...) doğuda biz bunu yaşadık. **‘Senin burada durman, benim iki dudağımın arasında.** ‘Onu şikâyet edecek, bir şey yapacak. O da diyor ki; ‘Tamam.’ Ne derse yapıyor. Sen bir amirin ile sözleşme imzalıyorsun, onun işine gelirse iyisin. İşine gelmezse kötüsün. Olay bitmiştir. Bu her türlü suiistimale açık bir şeydir. Bu aşamaya gelmemesi lazım* (Emine Hanım, Hemşire).

Begüm Hanım ve Nermin Hanım ise formal gücün infomal gücü azaltabileceğini ifade etmektedir: “*Diyelim ki burada rektörlük seçimleri oluyor. 5 yıla 3 yıla değişiyor, süreç neyse. Bir gelen dört sene geldi. Dört sene daha geldi. Ama bir 4 sene daha gelmediyse emin olun oradan kalktıktan sonra, **hiç kimse ona eski rektörüm falan demez herhalde*** (Nermin Hanım, İdari Personel). “*Çok kısa bir örnek. Meselâ normalde infomal güce sahip olan bir kişinin bir dönem başhekimlik yaptığı ve başhekimlik esnasında yani normal gücü varken bile infomal gücünü kaybettiğini biliyoruz biz. Sen infomal güce sahipken sana yasal bir güç verildiğinde elde ettiğin o infomal gücünü de kaybedebiliyorsun* (Begüm Hanım, İdari Personel).

Bazı durumlarda formal güç infomal güce dönüşebilmektedir. Katılımcıların formal gücün infomal güce dönüşmesi ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

(...) Bir uzman doktor olarak gittiğinde bir değer görüyorsun. Orada, oradaki işleyişi ve kişileri tanımadığım için çok zorlandım. Burada daha hızlı yapabileceğim şeyleri orada yapamadım. Ama ona rağmen diğer diğer insanlara göre daha rahattım. Benim hastanedeki formal gücüm başka bir hastanede infomal güce dönüştü (Mehmet Bey, Hekim).

Ya benim burada formal bir gücüm var. Gayri resmi olarak bir daire başkanı, bir genel sekreter, genel sekreter yardımcısına, rektör yardımcısına falan telefon açıp şöyle şöyle bir iş var diyebilirim. **Kendi pozisyonum itibari ile informal olarak belli bir iş yaptırıyorum** (Emir Bey, İdari Personel).

Hekimler dr plakası kullanmayı özellikle isterler. Geçmiş yıllarda çalıştığım hastanede aynı hekim arkadaşım, birlikte oturuyoruz; otobüs firmasından yer ayırtılacak. Telefonu açıyor ben dr falanca. Niye? **Çünkü bu sayede hastanedeki formal gücünü dışarda informal güce dönüştürüyor** (Bilge Hanım, Hemşire).

Kişilerin dışardaki formal gücü hastanede informal güce dönüşebiliyor. Meselâ dışardaki bir üst düzey yönetici aradığında onun işi öne alınır önce ona bakılır (Umami Bey, Hekim).

Kişinin formal gücü informal gücünü de etkileyebilir. Meselâ bir başhekim dışarıda başhekim olduğunu söylediğinde ona genellikle tüm kapılar açılıyor. **Yani aslında başhekimlik hastanede formal güç iken dışarıda informal güç haline gelebiliyor** (Figen Hanım, Diğer).

Emine Hanım *“Bir yere geldiysen, sana bütün kapılar açılıyor şu anda. Mevki makamın varsa sana bütün kapılar açık zaten. **Formal gücün, informal gücünü artırıyor. Formal güç şu anda informal gücü gerçekten artırıyor**”* şeklindeki ifadesinde formal gücün informal gücü artırdığına dikkat çekmektedir. Yine Emir Bey ve Begüm Hanım da formal gücün informal gücü artırdığını dile getirmektedir: *“Yani formal gücü yoksa kişinin informal gücü de belirli bir dereceye kadardır yani. İş yapma, yaptırma kapasitesi bir dereceye kadar. **Eğer formal gücü varsa o formal gücünden aldığı yetki ile de informal olarak çok daha fazla iş yaptırabilir*** (Emir Bey, İdari Personel). *“Hiç informal gücü yokken adam yönetime geçmiştir, kendini orada ispatlamıştır onun hakkında önyargıya sahip olanlar bile, o önyargıları yıkılıp gerçekten ona değer verir. Bir hoca üniversite hastanesinde başhekimdi. Etki alanı sadece üniversite hastanesiyle sınırlıydı. Rektör oldu. Tabii bütün üniversiteye hâkim oldu. **Şuan geçmişteki yasal gücü informal güce dönüşmüş oldu*** (Begüm Hanım, İdari Personel).

4.2. İnfomal Gücün Formal Güce Etkisi

Formal güç ile informal güç çeşitli şekillerde birbiri ile etkileşime girmektedir. Formal güç informal gücü etkileyebildiği gibi informal güç de formal gücü etkileyebilmekte, hatta bazen karşılıklı birbirlerini etkilemektedir. Bu alt temada informal gücün formal gücü nasıl etkilediğine dair bulgular katılımcıların ifadeleriyle birlikte sunulacaktır.

Figen, Nermin ve Aylin Hanım’ın görüşleri informal gücün formal güç sağlayacağı yönündedir. İnfomal gücü iletişim becerisi şeklinde ele alarak ‘informal güç formal güç sağlar’ vurgusu yapan Figen Hanım bu düşüncesini *“Kişinin kendini*

yetiştirebilmesi önemli bence. *Kişi eğer kendini sevdirebildiyse etrafında zaten bir çevre oluşturmıştır. Bunu da bir güç elde etmek bir yerlere gelebilmek için kullanabilir*” şeklindeki cümleleriyle dile getirmektedir. İnfomal gücü torpil, kayırılma bağlamında değerlendiren Aylin Hanım ve Nermin Hanım da aynı vurguyu yaparak şu ifadeleri kullanmışlardır: “Ben cemaatçi arkadaşları biliyorum. Başhekim yardımcılarımızın hepsi, başhekim de dâhil onlardandı. Onların hepsi ihraç şu anda. Demek ki kendilerinden olanları bir yerlere getirmişlerdir. **İnfomal güç onlara formal güç sağlamıştır**” (Aylin Hanım, Hekim). “**İnfomal güçler pozisyon sağlamak için varlar. İnfomal gücün sebebi bu**” (Nermin Hanım, İdari Personel).

Barış Bey infomal gücün formal gücü destekleyeceğini ifade ederken Selim ve Erdal Bey de benzer şekilde infomal gücün formal gücü artıracığına dikkat çekmektedir:

İnfomal güç formal gücü artırır. Yani meselâ bizim, sağlık çalışanları için 657 memuru çok fazla koruyan bir kanun. Dolayısıyla 657’ye yaptıramayacağın şeyleri infomal güç ile yaptırabilirsin (Barış Bey, Diğer).

İnfomal güç formal gücü desteklemekte. Çünkü formal güçte yapılabilecekler standart bellidir. Bugün bir başhekimin resmi olarak yapabileceği, görev sorumlulukları bellidir. İnfomal gücünü kullanarak onları ödüllendirse, karizmasını kullansa, arasını iyi tutsa, iletişimini güçlü tutsa insanlar ona amir değil de abi gözüyle bakacaktır. Bu sayede onlar üzerinde infomal güce sahip olacaktır. **O zaman infomal güç bir yerde formal gücü destekliyor** (Erdal Bey, Hemşire).

(...) Eğer selam vermiş olsaydı infomal gücünü orda kullansaydı formal gücünü artıracaktı. Oradaki hastanın iyileşme süresi kısılacaktı, çalışanın motivasyonu artacaktı. Bu sayede de bir hastaya bakıyorsa 2 belki de 3 hastaya bakacaktı. Bu da verimliliği artıracaktı. **İnfomal gücü formal gücünü artıracaktı** (Selim Bey, Hemşire).

Fatma Hanım aslında infomal güç sahiplerinin o infomal gücü formal güç sahiplerini kullanarak elde ettiklerini yani infomal gücün formal gücü bir araç olarak kullandığını vurgulamaktadır. “**Şöyle oluyor: bence infomal gücü kullananlar formal gücü kullananlardan yararlanıyorlar, gücü elinde bulunduran insanlara yakın olup bir şekilde bir yerlere gelmeye çalışıyorlar. Çünkü onlar o yasal yolları ya da o yasadaki boşlukları kullanarak bu insanlara bir şeyler sağlamaya çalışıyorlar, dolayısıyla infomal güç kullananlar formal güç kullananları kullanıyor bence** hani onlara dayanarak bir şeyler yapmaya yükselmeye çalışıyorlar (Fatma Hanım, İdari Personel). Kerem Bey de formal güç-infomal güç ilişkisine bakışında Fatma Hanım’la aynı doğrultudadır: “Olmayacak bir şey için infomal güç kullanılarak, **infomal güç**

sayesinde formal gücünü kullanarak birtakım insanlara olmayacak bir şey olur hale gelebilir (Kerem Bey, Hekim).

Esma Hanım tabana doğru inildiğinde yani alt düzey çalışanlarda informal gücün daha fazla olduğuna dikkat çekmektedir: **“Tabana doğru inildikçe informal güç daha etkili gerçekten. Yukarlarda çok değil de, aşağı indikçe o informal gücün etkilerini daha yoğun hissediyorsun.”**

Katılımcılardan bazıları etki konusunda formal güç ile informal gücü karşılaştırarak informal gücün daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. İlgili katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Meselâ diyelim ki; o bölgenin milletvekillerini düşün. **Kâğıt üzerinde bir etki yok. Ama onun meselâ bir telefonu bile tabiri caizse; burada bütün köşe taşlarını yerinden oynatmaya yeter** (Abdullah Bey, İdari Personel).

Formal güç çok azdır. İnfomal güç daha fazladır diye düşünüyorum. Çünkü iş akışında mevzuata göre, gelen kişi sayısı var mıdır kurumunuzda idari makamda deyin, yoktur. İnfomal güç formal gücü kapsar mı dediğimizde, bir küme şeyinde kapsıyor. **Yani informal güç evren olarak dışarıda duruyor. Formal güç onun ortasında duruyor** (Nermin Hanım, İdari Personel).

Güç açısından bakıldığında, güçlü olan formal gibidir kâğıt üzerinde. **Ama asıl olan informaldır.** Tanıdığınız kişilere biraz daha fazla ilgi gösterirsiniz aslında. Öbürküne karşı yapılan iş aslında ikna etmek ve kafasında soru işareti bırakmadan göndermektir (Umami Bey, Hekim).

Diyelim ki işte ee napıyorsunuz işi yavaşlatıyorsunuz. Sevmiyorsanız başhekim yardımcısını, sizden de değilse, adamın düşüncelerini falan da sevmiyorsanız işi yavaşlatıyorsunuz. O zaman onun dediği şekilde yapmıyorsunuz. Şimdi adam size ne yapabilir noktasında düşünüyyorsunuz. Ne yapabilir bana diyorsunuz. Ben de kamu çalışanıyım. **Dolayısıyla sizin formal gücünüz hiçbir işe yaramıyor orda.** Siz ne yapabilirsiniz ki en fazla tutanak tutabilirsiniz. **Tuttuğunuz tutanak da zaten onlar kendi aralarında düzenleme yaptıkları için hiçbir şeyde etkili olmuyor** (Esma Hanım, Hemşire).

Formal gücün tıkandığı yerde bence insanlar informal güce ihtiyaç duyuyor ve bence **Türk toplumunda formal güçten bile daha etkili** (Duygu Hanım, Hemşire).

Bazı durumlarda formal güçler yetersiz kalmaktadır. Böyle durumlarda ise informal güç devreye girerek formal gücün eksikliğini gidermektedir. Mehmet Bey de benzer cümlelerle aynı görüşü vurgulamaktadır: **“Formal gücün yetersizliğinde informal güç devreye giriyor. Zaten insanlar hastanede işlerini formal yollarla takip ederken çok efor ve zaman kaybettiklerinde bunu çözme yolu olarak informal yollara başvuruyor. Bir tanıdık, bir hatırlı birilerini araya koyarak geliyorlar** (Mehmet Bey, Hekim). Abdullah Bey ise mevzuattaki boşlukların informal güce fırsat tanıdığını, bu durumun da informal gücün ezici üstünlüğü ile sonuçlandığını vurgulamaktadır: **“Şimdi**

şöyle; yasa, kanun, tüzükler çok fazla manevra alanı bıraktığı için, çok fazla inisiyatif bırakıyor üst yöneticilere. **Şimdi böyle olunca; informal gücün tabi ezici bir üstünlüğü var** (Abdullah Bey, İdari Personel).

Sevgi Hanım da aynı şekilde formal gücün yetersizliğinin informal gücü beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır: “Tanıdık, niye randevu süreleri uzun veya ücretli uygulamalar kısmında hala sisteme insanlar güvenmiyor. Falana gidersem parayı sildiririm diyor. Bakın hep güven üzerinden konuşuyoruz aslında. Yani biz burada iki ay sonraya randevu vermezsek kimse de benden gelip iki ay çok uzun oldu azıcık daha yakına çeker misin istemez. Biz iyi işletemediğimiz için informal hastaya hizmet anlamında devreye giriyor. **Formal yetersiz kaldığında informal alıp başını gidiyor.**” Kerem Bey de Sevgi Hanım gibi formal gücün yetersizliğinde informal gücün devreye girdiğini “Formal gücünü, doğrusunu veya formalini bilerek zaten informal bir güç peşinde oluyor. **Formal gücün yetersiz kaldığı yerlerde, tahammül edememe durumunda informal güç devreye giriyor. Tahammül edememe, memnun kalmama gibi diyelim**” ifadesiyle dile getirmektedir.

4.3. Formal Güç İncormal Güç Etkileşimi

Erdal Bey formal güç ile informal güç birleştirilebilirse bir sinerji oluşturur kanaatindedir: “(...) Bir şekilde de iki güç birleşerek daha büyük bir güç haline gelmiş oluyor. Hem formal gücü kullanıyor, hem de informal güç kaynaklarını kullanıyor. Bu sefer ne oluyor. **Formal güç ile informal birleşerek daha büyük güç haline geliyor** (Erdal Bey, Hemşire). Figen Hanım ise formal güç ile informal gücün birbirinin tamamlayıcısı olduğunu ifade etmektedir: “Formal güç ile informal güç yüzde elli yüzde eli gibi. Yani birbirini etkiliyor, **tamamlıyor galiba**” (Figen Hanım, Diğer).

Formal güç informal güç etkileşimi ile ilgili diğer görüş ise karşılıklı etkileşim halinde olduklarıdır:

Aslında formal güçle informal güç birbirini etkilemektedir. Bazen kişiye çevresi bir pozisyon sağlarken bazen de pozisyonu çevre sağlıyor (Selim Bey, Hemşire).

Formal güç ile informal güç bir nevi etkileşim halindedir (Kerem Bey, Hekim).

Şimdi meselâ X cemaat veya tarikatını kullanarak bir hastanede diyelim çok üst bir pozisyona gelen bir kişi; o cemaatten veya o tarikattan kendisini oraya getiren informal gücün taleplerini ne ölçüde yerine getirirse, informal yapıdaki statüsü de yükseliyor. Şimdi o yükseldikçe, bu sefer kamusal alanda talep edebileceği menziller büyüyor. Yani ben ne kadar sadakatimi ispat edersem, bağlılığımı ispat edersem, davaya olan menfaatimi ortaya, fark edilebilecek seviyeye getirebilirim; beni buraya getiren, taşıyan, oturtan güç çok daha yukarılara da oturmasını bilir

şeklinde **böyle, birbirini besleyen kısır döngü şeklinde gerçekleşiyor** (Abdullah Bey, İdari Personel).

Arasındaki ilişki ise bence doğrudan bir ilişki var yani. Biz korelasyon mu diyoruz, regresyon dediğimiz olay var ya, o ilişki hem r si hem r karesi baya yüksek aslında (Cemal Bey, İdari Personel).

Düşündüğümüzde kişiye çevresi mi pozisyon sağlıyor yoksa pozisyonu mu çevre sağlıyor. **Pozisyon da çevre sağlıyor çevre de pozisyon sağlıyor. Yani ikisi birbirinden ayırlamaz** (Erdal Bey, Hemşire).

Ashnda karşılıklı bir iletişim var, karşılıklı bir etkileşim söz konusu, zaten birbirleri arasında bir etkileşim olmasa güç diye bir şey olmaz, yani kimin üzerinde güç kullanacaksın nasıl kullanacaksın (Fatma Hanım, İdari Personel).

Formal güç informal gücü etkileyerek kişiye itibar sağlar. Çünkü önemlidir. Her iş kıymetli ama özellikle yönetici pozisyonları kişiye farklı bir statü, farklı bir itibar kazandırdığı için aynı zamanda sizin informal güç kaynaklarına yaklaşmanızı sağlar. Aynı şekilde informal güç kaynaklarınız da sizi formal güce yakınlştırır. **İşte bu birbirini tetikliyor** (Duygu Hanım, Hemşire).

Formal güç mü informali getirir? informal mi formali getirir? **İkisi de birbirini yer ve zaman uygunsu getirebilir aslında.** Yani kullandığınız oluyor (Hüseyin Bey, Hekim).

Informal gücün tanımından da hatırladığımız gibi; yani diyelim ki siz hastanede formal bir şekilde güçlünüz ama işinizi iyi yapmıyorsunuz yani informal güç elde edememişsiniz. O zaman o formal güç sizin arkanızda ne kadar duracak ki? Siz başarılı olmadığınız zaman, kendi idarenizin altındaki kişileri mutlu ve mesut etmediğiniz zaman hiç kimse sizi sevmezse o formal güç çabucak biter. Aynı zamanda informal güç de güçlü olduğunuz zaman yani astınız üstünüzle iyi ilişkileriniz olduğu zaman onlar sizi sevdiği zaman formal olarak daha yüksek bir makama gelebiliyorsunuz veya bundan dolayı yani bu sizin gücünüzden dolayı resmî kurumlar sizi daha iyi bir yere getirebiliyor. **Yani formal güç ve informal güç birbirini etkiliyor** (Tuğrul Bey, Hekim).

4.4. Diğer Durumlar

Bu alt temada katılımcılar, informal gücün formal gücün denetimsizliğinden ortaya çıktığı, informal güçlerin var olan informal gücü artırdığı, informal gücün işlerin düzenli akışını sağladığı ve formal güç ile informal güç arasında net ayrımın yapılamayacağı gibi konular vurgulanmıştır.

Sevgi Hanım ve Ahmet Bey informal gücün formal gücün denetimsizliğinden ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Yani esasında formal güçler denetlenebilirse illegal ya da torpil anlamında düşünülen informal güçler ortaya çıkamayacaktır:

“Siz yönetici olarak net emirler vereceksiniz. Diyeceksiniz ki bu işi şu şekilde, şu sonuçla, şu güne kadar teslimini istiyorum. **Ama net olacaksınız**, öyle ağzınızı gözünüz oynamadan. Siz önce iyi olacaksınız. Bileceksin, istediğin işi bileceksin **ve o gün, o tarih geldiğinde ajandanı açacaksın** sana karşı grup mu var, olabilir. Olabilir ama bunu formal yetkinle yıkacaksın (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Kendi mesleğinden örnek veren Ahmet Bey'in ise ifadeleri şu şekildedir: *“Hemşireye ben ordır vermişim, demişim ki ‘şu şu şu yapılacak’, iki saat sonra geldim hiç biri yapılmamış. Şimdi hemşire der ki bu durumda benim samimiyetime, ‘hocam unuttum.’ Ben de yahu hemşire hanım tamam sorun değil dediğim anda iş bitmiştir. İkincisinde yüzde yüz aynı şeyi yapacaktır tekrar. Ama ben gereğini yaparsam onu uyarır, gerekirse raporunu tutar, tutanağını tutar, bunlar yapılmamıştır dersem bir daha yapmaz. Kural işlemek zorunda, kuralsızlık işi bitiriyor. **Burada Sabah 11.30 öğleden sonra 14.30’dur yoğun bakımda görüşme saatleri. Ama bakıyorsun saat 19.00’da çıkıp geliyor hasta yakınları. Çünkü biliyor ki informal gücünü uygulayarak gelip görececek yakınını.**”*

İnformal güç kaynakları kişinin var olan informal gücünü artırmaktadır. Bilge Hanım da bunu teyit eder nitelikteki ifadesinde *“Daha evvel de dediğimiz gibi aile bağı, akrabalık ilişkileri, eğitim, yaşanılan çevre, hemşehricilik ya da aynı kurumda çalışmak gibi şeylerin informal gücü arttırdığını gördüm”* demektedir.

Formal güç ile informal güç etkileşimini değerlendiren katılımcılardan bazıları aslında aralarında kesin çizgilerin olmadığını, net sınırlarla ayırmanın mümkün olmayacağını dile getirmişlerdir. İlgili katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Kesin sınırlar var mıdır? Bilmiyorum. Şu informal güçtür de bu değildir... O konuda çok bir şey söyleyemiyorum (Begüm Hanım, İdari Personel).

Döngüde, yani bu yumurta tavuk, tavuk yumurta hikâyesi olur hocam. Yani bunu şimdi düşündüm **de ayırt edemedim kafamda** (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Ben hastalarımı veya kliniğim ile ilgili durumlarda literatür okuyan biriyim. Yenilikleri takip eden biriyim. Yani bilgi gücüm sağlam diyelim. Bu bilgi gücü ile birlikte aynı zamanda bana formal bir güç verilebilir. Bir terfi verilebilir. O zaman bu bilgi gücüm benim, formal güce yaklaşmamı sağlayabilir. Ama aynı zamanda benim bilgi gücüm, ekip içinde kişiler arası ilişkiimi hatta ekip dışındaki ilişkilerimi de kuvvetlendirebilir. Aslında her ikisi ile bağlantılı gibi bir yerde. **O yüzden formal güç ile informal güç arasında keskin bir çizgi yok** (Duygu Hanım, Hemşire).

Bazı katılımcılar ise temelde formal gücün olması gerektiğini, formal güç olmadan informal gücün olamayacağını vurgulamaktadır. Bu katılımcılar görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

Meselâ bir insan araştırma görevlisi olabilmek için bir sınava tabi olması lazım. **Bir yere müracaatı oranın kabulü vesaire gibi. Daha sonrasında informal güç bence devreye girer. İlk başta formal güç, daha sonra informal güç** (Uğur Bey, Hemşire).

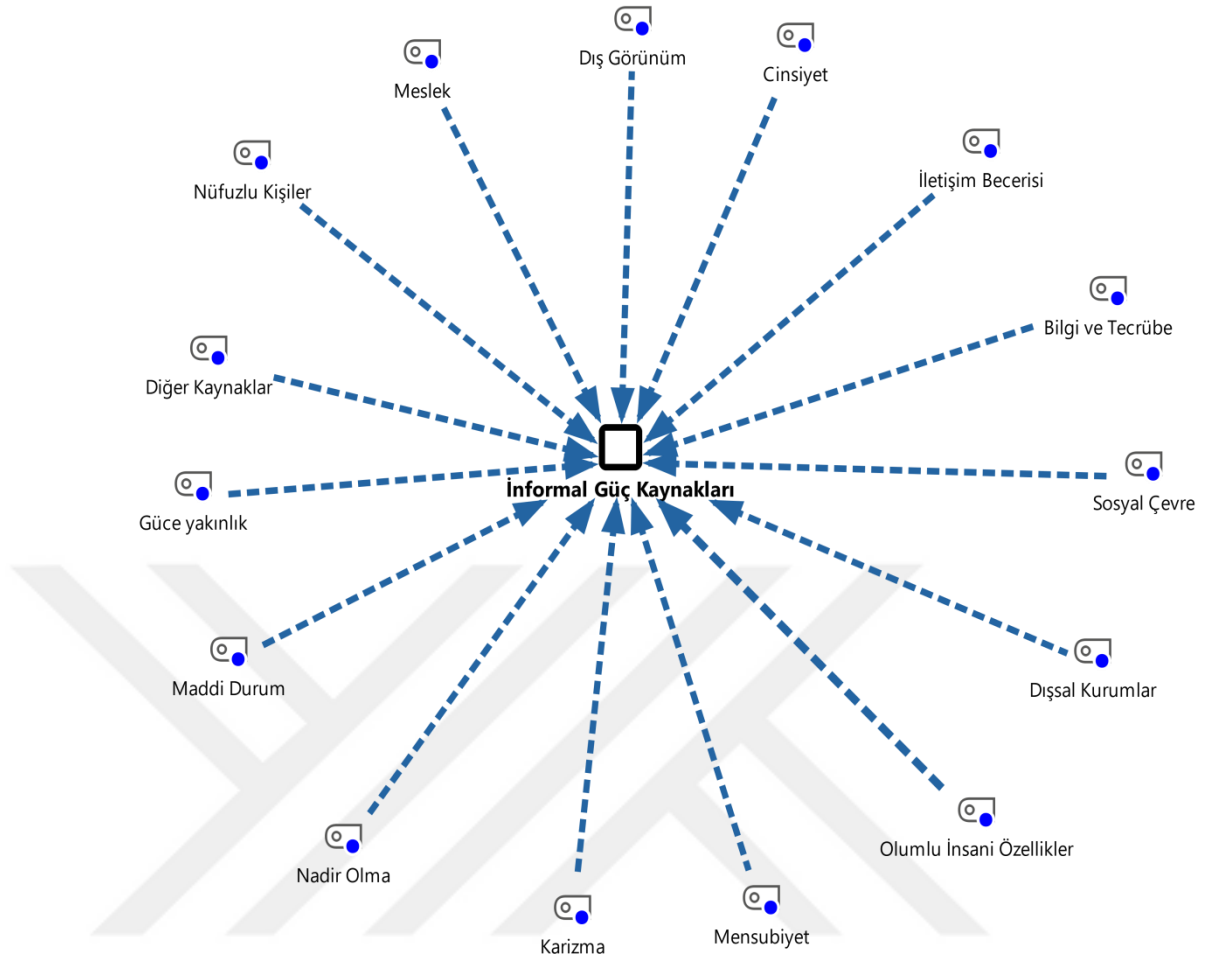
Formal olmadan informal olmaz. Önce formal olması lazım. İyi ya da kötü. Şimdi üniversitenin tıp fakültesinden mezun olmadan hekim olabilir misin olamazsın. O yüzden önce formal. **Temelde bir formal güç olacak** (Aylin Hanım, Hekim).

Yani aslında şöyle: güç formalle başlıyor, sonra informalle devam ediyor. Aslında normal kişi gücünü ya makamından alıyor, ya bilgisinden alıyor, ya unvanından alıyor. Dediğim gibi bu güç kullanırken hep formalden başlıyor informale doğru gidiyor (Cemal Bey, İdari Personel).

“Formal güç daha çok sıkıştığında kullanılacak bir güç. Yani işleri çözemiyorsan formal güce yönelirsin. Ama işlerin bir şekilde formal standartlarda gitmesini istiyorsan burada informal güç etkili. Ama sıkıştın, yapamıyorsun. İnfomal güç de etkili olmuyor. O zaman formal güç devreye giriyor. Ceza, korkutma devreye giriyor. İnfomal gücü iyi kullanabiliyorsan bunların hiç birine gerek olmuyor” (Barış Bey, Diğer) ve *“Üç tane başhekim yardımcısı olsun. Üçünün de formal gücü var değil mi ama bir tanesi informal bir gücün içindeyse o hastaneye daha hâkim oluyor. Yani informal güç belli bi noktadan sonra aslında işleri çekip çeviren şekillendiren o informal gücünüz oluyor”* (Esmâ Hanım, Hemşire) şeklindeki ifadesiyle Barış Bey ve Esmâ Hanım informal gücün işlerin düzenli akışını sağladığına dikkat çekmişlerdir.

5. İNFORMAL GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Hastanedeki informal güç kaynaklarını belirlemek amacıyla katılımcılara “Hastanelerde informal güç kaynakları nelerdir?” ana sorusu ve “Hastanede informal güç kimlerde toplanmıştır?” alt sorusu sorulmuştur. İlgili sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar kodlanarak bu kodlar çeşitli alt temalarda toplanmıştır. Katılımcıların ana soruya verdikleri cevaplar “Nüfuzlu Kişiler”, “Meslek”, “Dış Görünüm”, “Cinsiyet”, “İletişim Becerisi”, “Bilgi ve Tecrübe”, “Sosyal Çevre”, “Dışsal Kurumlar”, “Olumlu İnsani Özellikler”, “Mensubiyet”, “Karizma”, “Nadir Olma”, “Maddi Durum”, “Güce Yakınlık” ve “Diğer Kaynaklar” alt temalarında toplanırken sonda soruya verilen cevaplar “Pozisyon Özellikleri”, “Kişisel Özellikler” ve “Görev Özellikleri” alt temasında toplanmıştır. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.8’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 8. İnformel Güç Kaynaklarına İlişkin Kavram Haritası

5.1. Nüfuzlu Kişiler

Bu temada katılımcılar hatırı sayılan yöneticilere, gücü tanıyanlara, kurumdaki informal gruplara, hekimlere ve hastanedeki işleri kolaylaştıracak diğer kişilere vurgu yapmışlardır.

Barış Bey’e göre iş kolaylaştıracak herkes informal güç kaynağı olarak kullanılabilirken “*Hastalar için informal güç orada **kimi bulabilirse**. Burada hasta ulaşabileceği herkesi güç olarak kullanacaktır*” (Barış Bey, Diğer) Mehmet Bey’e göre hatırı sayılan yöneticiler informal güç kaynağıdır. Hatırı sayılan yöneticilerin informal güç kaynağı olacağını ifade eden Mehmet Bey bunu “*Meselâ gelen kişilerin formal yollarla sırasını alması ondan sonra, poliklinik muayenesinin yapılması, ona bir ameliyat ya da işte girişimsel işlem randevusu ayarlanması bunlar normal süreç. Sıraya bakıyorsun günün defterde doluysa bir sonraki güne aktarıyorsun. Ama o kişinin, o*

kişiyi referans olan ya da o kişiyi bize yönlendiren kişi; atıyorum bizde hatırı olabilen yönetici olabilir. O zaman aynı güne sıkıştırmaya çalışma durumunda hissediyoruz kendimizi. Bunu çevremde gördüm. Bir hatırı sayılan amir istedi diye kendini sıkıştırıp zorlayıp amirin işini görmeye çalışabiliyorlar” şeklindeki cümleleriyle dile getirmektedir. Buradaki amir olarak ifade edilen kişi çalışanın kendi amiri değildir. Kurumdaki herhangi bir birimde çalışan herhangi bir amirdir (Görüşme Notu). Aynı katılımcı başka bir ifadesinde yöneticiyle aynı branştan olmanın informal güç sağlayabileceğini ifade ederek branşın informal güç kaynağı olabileceğine dikkat çekmektedir: *“Çalıştığım yerlerde gördüğüm hep şu oldu. Meselâ hastane yöneticisinin olduğu branş her zaman el üstündedir. Ürolojinin başhekim olduğu bir yerde çalıştığımda gerçekten de küçük bir yer olmasına rağmen ürolojinin bütün malzemelerin büyük hastanelerde alınamamış olan malzemelerin hepsinin alınmış olduğunu ve kullanılmasa da alınmış olduğunu gördüm”* (Mehmet Bey, Hekim).

Bazen kişiler kendileri güce sahip olmasa da gücü (formal güç, informal güç ayrımı olmaksızın) tanınması sebebiyle informal güç kaynağı olabilmektedir. Tanıdık zinciri olarak kavramsallaştırılabilecek olan bu durum tanıdıkların ve tanıdığın tanıdığının informal güç kaynağı olabileceğini ifade etmektedir. Gücü tanıyanların informal güç kaynağı olabileceğine dair ifadeler aşağıdadır:

Meselâ; okumuş bir tanıdığı oluyor. Ona telefon açıyor. **O ona açıyor. O şekilde bir yönlendirme oluyor** (Figen Hanım, Diğer).

İkinci kişiler olabiliyor. **Yani tanıdığının tanıdığı** gibi kişiler olabiliyor (Kerem Bey, Hekim).

Kadro atamalarında dediğim gibi **ben direkt seni tanımıyorum ama seni tanıyanı tanıyorum**. Seni tanıyan bana referans olup seni etkileyip, hani benim alınmamı sağlıyor. Bunlar çok kilit anahtar isimler gerçekten. İnfomal güç burada çok ciddi devreye giriyor (Begüm Hanım, İdari Personel).

Size hasta gelir, bir ay sonraya filan randevu ancak alabilecektir. Sizi tanıyan birisini bulmuştur hasta. O kişi sizin ameliyatınızın erken bittiği ya da hastanızın olmadığı bir günü denk getirir, size hastayı getirir ve ‘yaa benim bir yakınım vardı bakabilir misiniz’der. **Buyurun der o kişinin hatırına o hastayı muayene edersiniz. Kişi sizi tanınmasını kullanarak güç elde eder** (Umami Bey, Hekim).

Rektöre yakın bir isimsen, bırak senin bir şey talep etmeni senin sadece o kişiyi yakın olduğunu bildikleri için bile sana toleranslı davranabiliyorlar. Veya senin bir milletvekili tanıdığın varsa veya ne bileyim aile ahbablarınızdan birkaç kişi gerçekten güçlü isimlerse (Duygu Hanım, Hemşire).

Yani tanıdık olmak öyledir. Bunu çok fazlasıyla yaşıyorum. **Yani tanıdık, tanıdığın tanıdığı, tanıdığın tanıdığının tanıdığı. Yani bir tanıdık, hiç tanımadığı birini, tanıdık diye getirip bana muayene ettirebiliyor, önden aldırmaya çalışabiliyor, işte ne bileyim yani sekreterin**

tanıdığı, doktor arkadaşın tanıdığı. Evet, bunlar informal ve orada kitlenip kalabiliyorsunuz doktor olarak da (Hüseyin Bey, Hekim).

Formal yapılar informal yapı ya da gruplardan bağımsız değildir. Her formal yapının içerisinde mutlaka informal yapılar vardır. İşte kurum içerisindeki bu informal gruplar informal güç kaynağı oluşturacaktır. Selim Bey'in ifadesi de bunu teyit eder niteliktedir: *“Hastanelerdeki informal gruplar da informal güç kaynağını oluşturmaktadır. Informal grupların olduğu kurumlarda diğer gruplar ayrıştırılıyor. Daha önceden cemaatleşme vardı. Eğer o malum cemaate üyeysen, o cemaatin sohbetlerine gidiyorsan sen iyi yerlerdeydin. Ama gitmiyorsan seni dışlıyorlar, seninle konuşmuyorlar ya da seninle görüşmüyorlardı. Bunu bu şekilde kullanıyorlardı. Eğer belli bir kesimle o informal gücün içindeysen sen de onlarla birlikte o gücü kullanıyorsun. Değilsen sen dışarıda kalıyorsun.”* Duygu Hanım da hastane içerisinde informal güç oluşturan grupların olduğuna dikkat çekmektedir. *“Hastanelerin de içerisinde çeşitli informal bağlantılar var. Informal güç oluşturan gruplar var”* (Duygu Hanım, Hemşire).

Hem hastalar hem de diğer personel açısından düşünüldüğünde hekimler ciddi anlamda bir informal güç kaynağıdır. Katılımcıların görüşleri de bu yöndedir:

Hekim dışı sağlık personeli için **en önemli informal güç hekimdir** (Barış Bey, Diğer).

Daha önceki çalıştığım kurumda meselâ; beraber çalıştığımız hemşire bir arkadaşımız vardı. Aşk yaşamak anlamında arkadaşlık kurduğu **doktor bey vardı. Daha sonrasında ona bu yakınlıktan dolayı daha rahat edebileceği, çalışma saatlerinin daha belli olduğu farklı bir yere, farklı bir birime görevlendirme verildi** (Uğur Bey, Hemşire).

Hocanın koltuğunun altına sıkışan hemşire olsun, daimi işçi personelleri olsun, idari personel olsun informal gücü elde etmiştir otomatikman. Çünkü o hocanın koltuğunun altına girmiştir. Hemşirenin yalakalık yaptığı hocası onun için bir informal güç kaynağıdır. Ondan aldığı cesaret sayesinde informal gücü elde ediyor (Erdal Bey, Hemşire).

5.2. Meslek

Katılımcıların hakkında görüş belirttikleri sağlık personeli olmak, aynı işi yapıyor olmak, aynı kurumda çalışıyor olmak, hekimlik konuları meslek alt temasını oluşturmaktadır.

Makro düzeyde sağlık personeli olmak informal güç kaynağı oluştururken mikro düzeyde ele alındığında hekimlik informal güç kaynağı olarak ele alınmaktadır.

İnformal güç kaynağını meslek temasında makro düzeyde ele alan Uğur ve Kerem Bey'in, mikro düzeyde ele alan Mehmet ve Hüseyin Bey'in ifadeleri şöyledir:

Hekim olmak da ayrıyeten bir informal güç kaynağı oluşturuyor. Meselâ ailem A şehrinde yaşıyor. Ailemin sağlıkla ilgili sorunu oldu. **A şehrine gittim. Oraya gittiğimde hastanelerde hekim olduğum için yardımcı oldular** (Mehmet Bey, Hekim).

Doktor öyle ya da böyle her ne kadar eskisi kadar itibarlı gibi gözükmemiş olsa bile hekimlik yapmayanlar açısından bir itibarı var. Öyle ya da böyle o itibarı kendisi de kullanabilir. 'Doktor arkadaşım. Doktor yakınım. Doktor abim' demek gibi tanıdıkları da kullanabilir. **Çünkü böyle söylemek bir informal güçtür kendi çevresine** (Hüseyin Bey, Hekim).

Hastanede çalışan bir birey olarak ya da dışarda bir sağlık kuruluşunda çalışan bir birey olarak geldiğinizde, **sağlıkçı olduğunuzu belirtirseniz** ya da bir sonuç göstereceksinizdir ya da bir muayene de sekreterlere rica ederseniz o şekilde hani **diğer insanlara göre kolaylık sağlanıyor yani**. Bu her yerde karşılaştığımız bir durum (Uğur Bey, Hemşire).

Ben de mümkün olduğunca, **hastane çalışanlarına da yardımcı olmaya çalışırım** ama hele hele bir hekimse bunu şey yapmam, işini hallederim (Kerem Bey, Hekim).

Selim Bey aynı işi yapıyor olmanın informal güç kaynağı olacağını ifade ederken *"İş yakınlığı yani aynı işi yapıyor olmak da güce yakınlıktır. Bu da informal güç kaynağıdır"* bunun yanında aynı kurumda çalışıyor olmanın da informal güç kaynağı olacağını belirtmektedir: *"İnsanlar eski tanıdıklarının nasıl çalıştığını, neler yapabileceğini bildikleri için bu da informal güç kaynağı oluşturur. Daha önce aynı hastanede çalışmış hocamız orada birlikte çalışmış bir personeli de getirdi ve burada gündüze geçirdi. Sırf onu tanıdığı, onu bildiği için nöbeti olmayan birime geçmiş oldu* (Selim Bey, Hemşire).

Kendisi hekim olan Aylin Hanım aynı kurumda çalışmanın kişiye informal güç sağladığına dikkat çekerek nasıl informal güç kaynağı olduğunu *"Meselâ hastane içerisinde çalışan personel dışarıdan birini tanıyor, bizi de tanıyor. Tanıdığına 'sen gel randevu almana gerek yok, hallettiririz' oluyor"* şeklindeki ifadesiyle açıklamaktadır. Çünkü hastanede çalışan kişi o Aylin Hanım ile aynı kurumda çalıştığından dolayı onu tanımakta ve o yüzden diğerlerini randevusuz muayene ettirebilmektedir. Yine başından geçen bir olayı anlatan Umami Bey de aynı konuya dikkat çekmektedir: *"Bir hasta geldi ameliyat edilecek. Bir hastane personeli aradı ve 'böyle böyle, çok gariban bir hasta var, ameliyat eder misin?' Gelsin bir bakalım önce, sonrasında ne yapılacaksa elimizden geleni yaparız dedim. Daha sonra bu bahsettiğim hasta geldi. Kabul ettik ameliyatı. Bir ay sonrasında ameliyat günü verilmiş. Normalde bu kadar sürede ve ücretsiz ameliyat ettirme imkânı yok"* (Umami Bey, Hekim).

5.3. Dış Görünüm

Bazen dış görünüm de bir informal güç kaynağı oluşturabilmektedir. Katılımcılardan Mehmet ve Hüseyin Bey'in ifadeleri şöyledir:

Şekil şemal de çok önemli. Çünkü hasta bile sizin şeklinize, şemailinize, kilonuza, boyunuza, kokunuza bile bakabiliyor. Hastaya bir gün sordum 'sen niye bana geldin?' İşte 'benim bıyığım var, senin de bıyığın vardı o yüzden ben sana geldim ameliyat oldum. Benim hayat anlayışında bıyık önemli diye ameliyat oldum' diyen hastam var meselâ (Hüseyin Bey, Hekim).

Bazen şu oluyor: **Yaşlı ve git gelde sıkıntısı olan bir hasta düşünün.** Bu hastanın işini normalde bir ay sonrasında halledeceksinizdir. Vicdani olarak şey empati yaptığımız oluyor. Bu durumda da daha önceye alabiliriz (Mehmet Bey, Hekim).

5.4. Cinsiyet

Bilge, Aylin ve Sevgi Hanım ile Cemal Bey cinsiyetin bir informal güç kaynağı olabileceğini ifade etmişlerdir:

Konu dışı belki ama aklıma gelmişken söyleyeyim **cinsiyet de bir informal güç kaynağıdır** (Bilge Hanım, Hemşire).

Hastanede **cinsiyet** de bir informal güç kaynağı olabilir (Aylin Hanım, Hekim).

Cinsiyet de informal güç kaynağı oluşturur (Cemal Bey, İdari Personel).

Bazen **cinsiyet** de informal güç kaynağı olabiliyor (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Katılımcılardan bazıları kadın olmanın hastanede informal güç kaynağı olabileceğini düşünürken, bazıları erkek olmanın informal güç kaynağı olabileceğini düşünmektedir. Kadın olmanın informal güç kaynağı olacağını dile getiren katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Bir de belki cinsiyet olabilir. **Danışmaları seçerken bayanlar seçilebiliyor** ya da yöneticilerin (yöneticilerin erkek olduğunu ima etti burada, görüşme notu) **eşleri idari görevlere** ya da daha üst görevlere verilebiliyor, gördük de yani. Normalde bir özelliği yoktu. Önceden o eşlerin öyle bir idari görevleri yoktu. Yönetimde görevleri yoktu. Ama eşleri yönetimde ya da etkili bir yere geldiklerinde böyle idari görevlere komisyon görevlerine verildiler (Mehmet Bey, Hekim).

Kadınların yüzde sekseni ya da yüzde yetmişi yaptıkları işi götürmek istediklerinde daha elinden gelenin en iyisi ile götürmeye çalışıyorlar. **İşte kadın olduğu için kıramadı dinledi diye düşünürler ama aslında kadınlar daha titiz iş yaptıkları için belki daha çok dinleniyorlar diye düşünüyorum** (Nermin Hanım, İdari Personel).

Geçmişte çalıştığım kliniklerde, meselâ **abla dediğimiz** bizden yaşça büyük daha çok anne olmanın, **abla ve anne olmanın verdiği anaç ilişkilerini kullanarak** ablam şunu da yapiver, ablam bunu da toparlayıverelim, hadi ortalığı toparlayalım, bir çay demleyeyim, şu işi de siz yapın deyip insanları etkilediğini görmüşlüğüm vardır (Bilge Hanım, Hemşire).

Kadın doğumda da yine genellikle bayan hekim seçiliyor. Özel hastanelerde hemşire alınırken özellikle bayan diye ilana çıkılması onlara ekstre bir informal güç sağlıyor. Bir de meselâ bir hemşirenin bir hekimle herhangi bir ilişkisi varsa daha iyi daha kolay birimlere gidebiliyor (Aylin Hanım, Hekim).

Bayanlar biraz daha dikkatlidir. Yani o yüzden yöneticisine karşı daha saygılıdır. Daha halini hatırını sorar. **O yüzden de meselâ bir yönetici bir karar verdiği zaman bayanlardan yana daha pozitif kullanır yani.** Meselâ nöbetlerde benim başıma geldi. Hep bana yazarlardı nöbeti eski çalıştığım hastanede. Ben sordum: “Niye bana yazıyorsun?” “Sen erkeksin” dedi (Cemal Bey, İdari Personel).

Hekimimizin birisi ben ucube hemşehrilerle çalışmak istemiyorum, bunların bir standardı yok mu demişti. Ben çok şey yapmışım hani, sizin okuduğunuz okul meslekten ziyade **güzelliğiniz** (Bilge Hanım, Hemşire).

Hani hep de söylenir böyle ee **cazibenizin** olması ya da işte bu tip şeyler de gerçekten **informal ilişkilerde etkili oluyor mu? Ben birkaç kez böyle bu tip etkilere rastladım** ama bunu kariyer noktasında rastlamadım biraz daha böyle işgücü konusunda kayırmacılık konusunda rastladım. Daha böyle **cazibeli** daha böyle **çekici** tiplerin iş yükü konusunda veya biraz daha kayırılma konusunda hani fiziki özelliklerini kullandıklarını düşünüyorum (Esmâ Hanım, Hemşire).

“Erkek hasta bayan bir üroloğa kolay kolay gitmeyi pek istemez” ifadesiyle Aylin Hanım erkek hekimlerin erkek olmaları hasebiyle daha fazla hasta çekebileceklerine bu yönüyle de erkek olmanın bir informal güç kaynağı olabileceğine işaret etmektedir. Esmâ Hanım da erkek olmanın bir informal güç kaynağı olduğunu düşünmektedir: *“Erkekler de bir informal güç oluşturuyorlar diye düşünüyorum ben. Hani her ne kadar formal bir yapının içinde çalışsak da erkeklerin de kadınları hiçbir zaman içine almadıkları bir diyalog oluşturdukları, bir iletişim kurdukları grubunun olduğunu düşünüyorum. Meselâ hekimler hiçbir zaman bizim yanımızda şey hissetmezlerdi. Hani ya burada hemşireler oturuyor ben işte onların yanında rahatsız olurum filan. Hatta tam tersi şöyle bir şey olurdu. O informal yapıya erkek hekimler rahatlıkla girip kahvaltı filan yapabiliirdi ama bir hemşire erkek hekimlerin oluşturduğu bir gruba o şekilde rahat girip kahvaltı yapabiliyor mu? Yok, yapamaz yani* (Esmâ Hanım, Hemşire).

Erkek olmanın informal güç kaynağı olacağı ile ilgili görüş belirten diğer kişi ise Sevgi Hanım’dır: *“Bir görev dağılımı yapıldı, şöyle bir baktım. Terzihane, mutfak, halkla ilişkiler, eee bu ne? Bu kız paketi olmuş, sevmedim bunu dedim. Kadın olarak algılamış beni. Zaman zaman bir şeyler olduğunda iş yerinde kardeşim yeter artık yani kravat takamadım diye mi böyle oldu, takarım bir kravat ya, kaç para ya, yeter dedim. **Bunu niye anlattım demek ki erkek olmak doğal bir informal güç veriyor*** (Sevgi Hanım, İdari Personel). Fatma Hanım da erkeklerin daha baskın olduğunu söyleyerek

erkek olmanın informal güç kaynağı olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir: “Erkekler biraz daha şeydir baskındır. **Yöneticilere baktığınızda bir tane ya vardır ya yoktur başhekim yardımcısı, dekan yardımcısı geri kalanın hepsi erkektir şöyle baktığınızda. İdari anlamda bakıldığında idari personelde çoktur, ama yöneticide bayan azdır bir iki taneyi geçmez** (Fatma Hanım, İdari Personel).

5.5. İletişim Becerisi

İkili ilişkiler, iletişim becerisi ve empati gibi kavramlara vurgu yapılan ifadeler bu alt temanın içeriğini oluşturmaktadır.

Empati iletişimin önemli bir parçasıdır. İletişim kurarken yapılan empati daha sağlıklı iletişim geliştirilmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı iletişimin ayrılmaz bir parçası olan empati duygusu informal güç kaynaklarındandır: “(...) Çünkü her zaman sen onun pozisyonuna düşebilirsin. Benim hastanelerde hep şeyim vardır. Hemşirelere ya da personele kendinizi hastanın yerine koyun derim. Meselâ ameliyathanede ameliyata giriyorsun. Hastayı uyutmadan hastanın üstünü açıyoruz. Hasta boyanır bebek anestezi almasın diye. Ama yani o hastanın üstünden o bezi alıp açarlar, hasta 5 dakika öyle yatar. Çok kötü bir his. **Ben hastalarımda buna dikkat ederim. Bunlar aslında informal güç** (Aylin Hanım, Hekim). Hekim katılımcılardan Aylin Hanım bu ifadeyle empati duygusunun informal güç kaynağı olduğunu belirtirken aslında bir taraftan da diğer sağlık personeliyle ya da kendisi gibi davranmayan meslektaşlarına örnek teşkil etmektedir.

İletişim becerisine haiz olmak da informal güç kaynağıdır. İletişim becerisi iyi olan kişiler informal güç sahibidirler. Eğer informal gücü yoksa da çok hızlı elde edecektir. İletişim becerisinin informal güç kaynağı olmasıyla ilgili katılımcıların çeşitli görüşleri mevcuttur:

Aklıma gelmişken; iyi bir iletişim de informal güç kaynağıdır. Ben bir ay gidip geldikten sonra, seni işe almıyoruz da diyebilirlerdi ama ben bulunduğum konumda bir ay gidip geldikten sonra beraber **ikili bir ilişki kurduğumuzda** yarın gel başla cümlesini kurmak. Yani bu benim için bir örnekti (Uğur Bey, Hemşire).

(...) Ondan sonra insanları etkileyebilme, **iyi iletişim kurabilme**. Bu meziyetlerden dolayı çalışanlar ya da diğerleri kişileri **informal güç sahibi olarak görüyorlar** ve öyle yaklaşıyorlar. Sen de ister istemez onları öyle yönlendiriyorsun (Begüm Hanım, İdari Personel).

Yönetim açısından düşünürsek de ben bir başhekim olsam sekreterimden tut yardımcılara kadar **herkesten insanların işini halleden**, benim işimi halleden kişiler olmasını isterim. Ben böyle bir seçim içerisinde olsam bunları karşısındaki insana anlatabilecek, konuşma yeteneği **ve insan ilişkileri iyi olan** kişileri kendime yardımcı seçerim. Sekreterimi de öyle seçerim. Konuşabilsin, herkesin dilinden anlayabilsin, **insanlara yukarıdan bakmasın isterim** (Aylin Hanım, Hekim).

Ben meselâ çok hekimde görüyorum: mütevazı, **hastalarla daha iyi iletişimi olan** ve her türlü gücünü de kullanabiliyor yani. **Meselâ buraya geldiği zaman bir malzeme istediği zaman, ‘kesin hastası için istemiştir’, ‘bunu direkt geçirin, bunu hemen alalım’ gibi birçok uygulamalarımız var** (Cemal Bey, İdari Personel).

Protokolde hasta karşılamadan arkadaşlar olurlar, aracımı fark ettiğinde dışarı çıkarlar günaydın hocam diye. Çünkü ben onlara günaydın derim. Güzel bir gün dileği dilerim. Asla görmezden gelmem. **Ben onları görmezden gelmediğim için bak bunun altını özellikle çiziyorum onlar da beni görmezden gelmezler** (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Yine ikili ilişkiler de informal güç elde etmede önemli informal güç kaynaklarından. Emine Hanım ifadesinde ikili ilişkilerinde iyi olanların daha özellikli birimlerde görev yapacaklarını vurgulayarak ikili ilişkilerin nasıl informal güç kaynağı olduğuna işaret etmektedir: “*Hani herkes en ufak bir işte, bir atamada bir iş yerinin ortamında herkese bak, nasıl? Eğer tanıdığın varsa, bu ikili diyaloglarda iyiyse; en güzel yerdesin.*” Emine Hanım görüşmenin ilerleyen kısımlarında tekrar aynı konuya temas ederek şu ifadeyi kullanmıştır: “*Bazı insanlar vardır ki; ikili diyaloglarla iyi rahat bir yer bulmuştur. Başka bir yere kıpırdamaz. Öbürküler istediği kadar çırpınsın, yapamaz, hiçbir yere gelemes* (Emine Hanım, Hemşire).

Kerem Bey ise “*Hastane ikili ilişki kullanmak aslında*” diyerek hastanelerde ikili ilişkilerin önemine dikkat çekmiştir. Bilge Hanım da kendi yaşamında şahit olduğu olaylardan örnek vererek ikili ilişkilerin önemini vurgulamıştır: “*Dediğim gibi, daha kolay anlaşıyorlarsa ruhen tanışıklık diyeyim. İnsanların bazen aralarında ikili diyalogları daha kuvvetli olabiliyor ve her zaman o insanların işi daha kolay oluyor. Çalıştıkları birimde o diyalogu iyi olan hemşirenin sözünün daha çok geçtiği, onun arasının kötü olduğu hemşirelerle hekimin arasının bozulduğu, hemşire eğer o servisten ayrılacaksa, başka bir servise geçecekse hekimin bu konuda aracı olduğu, ya da yeni bir birim kurulacak, o insanın orası için uygun olduğunu söylemesi ya da tam tersi; iyi anlayamıyorsa ve sevmiyorsa ikili diyalogun iyi olduğu insanla kötüyse anlayamadığı insan da bu klinikten gitmesine başka bir alanda çalışmasına sebep olduğu durumları gördük.*”

İletişim becerisi temasında iletişimin informal güç kaynağı olduğu vurgusunu yapan katılımcıların görüşleri aşağıda sıralanmıştır:

Hemşireler, onlar da eğer bölüm başkanları onları savunuyorsa iyiler, özellikle meselâ çalıştıkları serviste bölüm başkanıyla, **işte anabilim dalı başkanıyla, şefiyle arası iyiye iyi**. İşte sorumlu hemşireye yakın olanlar, başhemşireye yakın olanlar **nöbet tutmaz filan** böyle rahattır hafta sonları çalışmaz, onların arasında da var aynı şey; işte meselâ hoşlanmadıklarını daha böyle yoğun olan yerlere gönderiyorlar, hoşlandıkları insanları daha rahat edecekleri yerlerde çalıştırıyorlar (Fatma Hanım, İdari Personel).

Uzun süre önce bir hastam bana bunu demişti. Ama ben bunu yaptığının farkında değilim. Hastayla özel bir iletişimim olup olmadığını hatırlamıyorum. Tek hatırladığım kapalı bir hastaydı. Yani insan şimdi benim yanıma gelirken eldiven giyip, inancı gereği sadece gözlerini görebiliyorsam. Ameliyathanede ben bayanım, hemşireler bayan tamam. Ama personeller erkek, anestezi teknikerleri erkek. Bu bana ben bayanım diye geldi. Bizim erkekler ne olacak. Ben dedim ki; ‘hasta boyanincaya kadar erkek arkadaşlar dışarda bekleyebilirler mi? Hastayı örtünce gelsinler’ dedim. Yıllar sonra bana gelip dedi ki. ‘**Sizin bu yaptığınızı hiç unutamadım. Herkese de anlatırım**’ dedi. ‘Siz o zaman bunu böyle yaptınız ya; orda benim için her şey bitti’ dedi” (Aylin Hanım, Hekim).

Eğer yönetici çalışan gruplarla bir şekilde formalliğin ötesinde **informal ilişkilere** girebiliyorsa rahatlıkla bu onun için bir informal güç kaynağıdır. Dışarıdaki informal güç odakları ile iç içe olabiliyorsa, onun için informal güç odağıdır (Duygu Hanım, Hemşire).

Nazik davranmak. Örneğin sonda takarken hart diye takmak var, hastaya uygun olmayan daha büyük bir sonda takmak var. Bir de daha ince bir sondayı nazıkçe canını yakmadan takmak var. Bunlar hastanede o kişinin hastalar tarafından sevilmesini sağlar. Gidip sadece işini yapmak dışında bunlar küçük şeyler ama sağlık sektöründe önemli şeyler olduğunu düşünüyorum (Aylin Hanım, Hekim).

Yönetimle arası iyi olan hekimler informal güçtür (Barış Bey, Diğer).

Diğer tarafta yine bir arkadaşımın bir durumu oldu. Halkla ilişkiler uzmanı ile görüştükten sonra ‘Biz size gün vereceğiz’ dediğinde arkadaşım sırtını çevirip haber verseniz de olur vermeseniz de gibi bir **tavırla** yaklaşınca karşıdaki insan ‘ne oluyor, sen buraya başvuruya geldin, tamam biz çalışan işçi bulacağız’ şeklinde bir tepki verdi (Uğur Bey, Hemşire).

Bir hekim bana telefon açarak 206 numaralı hastanın tansiyonunu ölç ve söyle de diyebilir. Bir de arayarak ‘canım abim 206 numaralı hasta biraz sıkıntılıydı arada bakıver de bir sıkıntı olursa hemen müdahale edelim’ de diyebilir. **Bu ikili ilişkilerdeki davranış, söyleyiş tarzı da önemli.** Bu yaklaşım da kişinin informal gücünü artırmaktadır (Erdal Bey, Hemşire).

Yani insan tabi şöyle baktığımız zaman, diğer insanlardan ayrılabilmesi için iyi bir **konuşma yapısı** önemli (Uğur Bey, Hemşire).

5.6. Bilgi ve Tecrübe

Bilgi ve tecrübe alt temasında katılımcılar tecrübe, bilgi, kıdem, unvan, mezun olunan okul gibi konulara değinmişlerdir.

Katılımcılardan Barış Bey bilgi ve tecrübesi fazla olan kişilerin bir kurumda formal gücü olmasa da informal gücü olacağını, bilgi ve tecrübenin informal güç kaynağı olduğunu belirtmektedir: “*Bir de birinin **bilgisi, tecrübesi daha fazlaysa** amir*

olmasa da kendinin daha üstü kişiler önce ona gelirler. Amirlerinin kararlarını etkiler (Barış Bey, Diğer). Figen Hanım bu durumu “*İnsan tecrübesini de bir informal güç olarak kullanabilir*” diyerek özetlemiştir.

Emir Bey de tecrübenin informal güç kaynağı olduğunu dile getiren katılımcılardandır: “***Tecrübe de informal güç kaynağı oluşturur. Burada yaptığın şey de yılarca çalıştığının bir sonucudur bu.***” Yine Bilge Hanım da tecrübenin önemini vurgulayarak “***Ne kadar tecrübeliyse ve işin ehliyse o kadar danışılan insan konumuna gelirsiniz. Yani insanlar sizin görüşlerinize ve fikirlerinize önem verir.***” şeklinde bir ifade kullanmıştır.

Bir işe yeni başlayanla tecrübeli birini kıyaslayarak tecrübenin informal güç kaynağı olduğunu ifade eden Duygu Hanım ise görüşünü şu şekilde dile getirmiştir: “*Herhangi bir ortama gittiğimde işe yeni başlamış 2 yıllık bir hemşire olduğumu söylesem insanlar bana nasıl bakar? Ben 20 yıldır çalışıyorum. 10 yıldır da başhemşirelik yapıyorum dediğimde insanların kafasında şu şekillenecek. Evet, iyi bir pozisyonu var, bir gücü var evet onu içimize alabilelim değil mi*” Bu konuda Ahmet Bey de görüş bildirmiştir: “*Şimdi hemşire bir üst tabakaya atlamak ister. Yani hastanın başına gider eğer klinikse, doktordan daha doktor olduğunu hissettirir. Doktorun tecrübesine göre, yılına göre der ki doktora; ‘sen daha yeni doktorsun, benim bu kadar yıllık tecrübem var o yüzden sen şu anda evet doktor olabilirsin ama benim yıllar içindeki tecrübem senden daha üstün o yüzden hastayla yakın olmamı gerektirecek hakka sahibim’ der. Klinikte böyle olabilir.*”

Bilgi ve tecrübe teması altında ifade edilen diğer görüşler aşağıdaki gibidir:

Yani bu personel arasında da böyle. Bir profesöre davranışıyla bir araştırma görevlisine davranış farklı. Bu **unvan** şey yapıyor yani (Cemal Bey, İdari Personel).

Bilgi, uzmanlık gücü açısından gerçekten kendini donatabiliyorsa ya da bilgi ve uzmanlık gücü yüksek olan insanlarla yine bir arada ise olabilir (Duygu Hanım, Hemşire).

Nerede çalıştın? A Üniversitesi’nde B mezunuyum. A hastanesinde özellikle A hastanesinde çalıştım dediğim anda iş bitiyordu. Ona göre insanlar sana davranır, yani informal gücünü kullanır. Yoksa sana daha farklı şey yapabilir, adam yerine koymaz, gider işte sana selam vermez. Ama bu çocuk A hastanesinde çalışmış. Senin hemen bir etiketin oluyor yani, bu etikete göre davranılıyor (Cemal Bey, İdari Personel).

Bir de informal gücü unvanlama; tıpta öyledir yani **mezun olduğun okulla** -ben geçmişte çok yaşadım- mezun olduğun okul çok önemlidir, unvanın çok önemlidir. Hekimler arasında bu vardı

yani. Meselâ ilk gittiğimizde ‘hangi okul mezunusun’ bize ilk iletilen şeydi” (Cemal Bey, İdari Personel).

Kıdemli insanlarda, yani yılı fazla olmalı. Eğer o şehirde yaşıyorsa, ben farklı illerde çalıştığım için. Eğer asker, polis eşi iseniz, sürekli geziyorsanız, belli başlı servislerde çalışırsınız. İyi görevlere, böyle eğitim gerektiren karar verme mekanizması olan yerlerde sizi çok değerlendirmezler. Çünkü nasıl olsa gideceksinizdir. Bir insanın kurumda çalışma yılı, kıdemi informal güç için gerekli. **O yüzden kıdem informal güç kaynağı.** Çünkü kıdemin arttıkça her yıl tanıştığın insan, gördüğün insan artacaktır (Bilge Hanım, Hemşire).

5.7. Sosyal Çevre

Sosyal çevre alt temasında siyasi tanıdıklık, hastanedeki güç sahiplerini tanıma, dostluk, arkadaşlık gibi konulara vurgu yapan katılımcıların değerlendirmeleri ele alınmıştır.

Emine Hanım “*Bir tayin oluyor. Ne yapıyorsun? Adamı olan böyle **sosyal çevresi fazla** olan insana el atan çok oluyor. Yardım etmek isteyen çok oluyor ya da gidip kapısını çalabileceği insan çok oluyor*” ifadesinde, Tuğrul Bey ise “*Hastanedeki bütün kademedeki insanlar, **çevresi çok genişse**, önemli bir ailenin çocuğuyse veya bir siyasi arkası varsa ister doktor olsun, ister idari personel, ister hemşire. Bunlar maalesef özellikle devlet kurumunda olmak üzere, özelde de bir miktar ,o kadar olmasa da, acayip bir informal güçleri oluyor*” şeklindeki ifadesinde sosyal çevrenin informal güç kaynağı olduğuna vurgu yapmaktadır.

Sosyal çevre ise daha çok kişinin çeşitli becerileri sayesinde tanıdık sayısını ve tanınırlığını artırması ile oluşturulur. Figen Hanım “*(...) öbürü iyi çalışıyor. İyi bir yere gelmesi gerekirken bir yerlerde **tanıdığı olanlar** hak etmedikleri halde iyi bir yerlere geldiler*” şeklinde, Nermin Hanım ise “*Genel sekreterlik sistemleri geldi. Genel sekreterlik sistemleri geldiğinde bir akış oluşturmuşlar. Genel sekreter altında başkan, altında uzman, şu, bu. Uzmanın kriteri ne? 4 yıllık mezun olmak. Başka ne? Bir sınavı var mı uzmanın? Yok. Bir alanda gelişmiş olması gerekiyor mu? Yok. Diyelim ki hasta bakımı ile ilgili bir uzman. Hiç alakasız dışarıdan işletme bitirmiş bir kişi uzman olarak geliyor. Bu nasıl geliyor? Tabii ki informal güçle geliyor. **Yani birisinin hatırı, birisinin dayısı, birisinin amcası***” şeklinde görüş ifade ederek tanıdıklığın informal güç kaynağı olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde informal güce torpil/illegalite boyutundan baktıkları görülmektedir. Figen ve Nermin

Hanım'ın genel ifade ettiği tanidıklık mikro boyuta indirgendiğinde siyasi tanidik, hastanedeki gúc sahiplerini tanıma ve dostluk-arkadaşlık olarak ele alınabilecektir.

Üniversite hastaneleri ile kamu hastaneleri arasındaki farklılığa dikkat çeken Barış Bey ve Umami Bey, siyasetten tanidik olmasının informal gúc kaynağı oluşturacağına dikkat çekmişlerdir: “*Siyasetten tanıdığın olması önemli. Ancak üniversite hastanesi ile devlet hastanelerini ayrı değerlendirmemiz gerekir. Siyasi gúc üniversite hastanelerinde büyük bir etken fakat birinci derecede değil. Üniversite hastanelerinde daha çok hocalarla ya da yönetimle olan ilişkiler önemli. **Fakat devlet hastanelerinde sonuna kadar siyaset*** (Barış Bey, Diğer). Umami Bey ise aynı durumu “***Tanıdıklık en önemli informal gúc kaynağıdır. O hizmeti alacağınız kişiye ulaşacak kim varsa onu bulmak çok önemlidir. Bu tanıdıklar da çeşitli şekilde olabilir. Meselâ devlet hastanelerinde siyasi bağ çok önemlidir. Ama üniversite hastanelerinde siyasi bağ aynı önemde değildir***” şeklindeki ifadesiyle dile getirmiştir.

Siyasi tanıdıklıkla ilgili diğer katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

Siyasi tanıdıklık informal gúc kaynağıdır. Bir siyasi partiden ya da hani bir siyasi kişiliğin artık arkasında yer almak (Uđer Bey, Hemşire).

Siyasi tanıdığı olmak meselâ. Siyasi tanıdıklar bir numara. Siyasi tanıdığın varsa zaten sana açılmayan kapı yok biliyorsun. Her yerde şeyşindir (Emine Hanım, Hemşire).

Meselâ kişinin siyasi tanıdığı olması bir informal gúc kaynağıdır. Sonuçta biz biliyoruz ki o işi yapabilecek atıyorum 10 tane kaliteli gerçekten hakkını verebilecek adam varsa bunların içerisinden seçim yapılyorsa, elbette ki bazı şeyler göz önüne alınacak. Veya elbette ki o 10 kişi de araya birilerini sokmuş olacak amiyane tabirle. Ve **hangisinin bir siyasi üstünlüğu varsa, o makam mevki elde etmiş olacak** (Kerem Bey, Hekim).

Siyasi tanıdıklar belli dönemlerde informal gúc kaynağı olur. (...) Tedarikçi firmaların **siyasi gúc kullanarak** kendi mallarının hastane tarafından tercih edilmesi, alınması şeklinde çok şeylerle karşılaştık (Emir Bey, İdari Personel).

Başhekim olma makamı, herhalde siyasi güçlerden geçer diye düşünüyorum. Siyasi güçlerin içerisinde (Nermin Hanım, İdari Personel).

Hastanede idari pozisyona gelinecekse özellikle bu başhekim, başhekim yardımcısı; daha yüksek pozisyonlara. **Bunun yolu daha çok siyasi tanıdıktan geçer.** Siyasi olarak tanımasanız bile siyasetten, bir de sizin hiç tanımadığınız bir insan sizin etik çalıştığınızı, iyi bir yönetici olabileceğinizi düşünerek size referans olmuştur siyasi birisine. Ya da siyasetçi sizi daha önce tanımiştır, size muayene olmuştur hekimseniz (Bilge Hanım, Hemşire).

Siyasi tanıdik zaten söylemeye bile gerek yok. Direkt informal gúc kaynağı (Aylin Hanım, Hekim).

Tayin durumu vs. vardır, kişi bu durumda siyasetçi tanıdıklara ihtiyaç duyar. Çünkü siyasetçileri asla kırmaz bu görevin başındakiler. Başhekim olmada siyasetçilerin rolü büyüktür (Umami Bey, Hekim).

Artık siyaset Türkiye'de çok daha işin içine giriyor. Ne kadar siyasi arkadaşınız varsa hatta muayene ettiği hastaların siyasetçi ve bürokrat tarafından olmasını güç olarak kullanan doktorlar da var (Hüseyin Bey, Hekim).

Hastanedeki güç sahiplerini tanıyanlar da hastaneye geldiklerinde informal güç elde edeceklerdir. Çünkü hastanedeki güç sahipleri birer informal güç kaynağıdır. Bu durumu iş ve hasta bağlamında ele alan Selim Bey “*Yukarılarda bir tanıdığın varsa sen hastaneye başlamadan hangi birimde, ne görevde çalışacağın belli oluyor. Senin aldığın eğitimden daha ziyade kolay birimler dikkate alınıyor. Tanıdığı olan bir hasta hastaneye geldiğinde daha iyi davranılıyor*” ifadeleriyle hastanedeki güç sahiplerini tanımanın informal güç kaynağı olduğunu göstermektedir. Yine başından geçen bir olayı anlatan Kerem Bey de anlattıklarıyla aynı duruma ışık tutmaktadır: “*Yani meselâ bölüm içi işleyişle alakalı birkaç problemler olmuştu. Başhekime daha yakın isimlerin belli noktalarda kullandığı durumlar oluyor. Daha genç arkadaşlar bu konuyu başhekim yardımcılarını ile veya başhekimle paylaştığı zaman daha önceki hukuklarına binaen onların ciddi şekilde savunulduğunu görüyoruz. O arkadaş başhekimi tanısa bunu çözebilir mi? Çözebilir* (Kerem Bey, Hekim).

Hastanedeki idari amirlerden birinin yakınının hastaneye yattığındaki durumu anlatan Emir Bey bu olayla hastanedeki amirleri tanımanın nasıl informal güç sağladığını göstermektedir: “*Üst amirlerden birisinin yakını yattı. Onunla ilgilenen personel oradaki ilişkiyi iyi tutmuş, daha sonra herhangi bir talebini idareyle ilgili bir talebini o taraftan bize ileteceğini biliyor.*” ‘Hastanede informal güç kaynakları nelerdir?’ sorusuna Cemal Bey ise “*Yöneticiyi tanımış olma, yönetici ile iyi ilişkiler geliştirilme, bunlar var*” diye cevap vermiştir.

Hastanedeki güç sahiplerini tanımanın informal güç kaynağı olduğunu söyleyen Duygu Hanım’a bunun nasıl olduğunu, örneklendirip örneklendiremeyeceği sorulduğunda şu örnekle konuya açıklık getirmiştir: “*Yıllık izin alacaksınız. Bazen bunu bile alamayabiliyorsunuz. Klinikte yeterli hemşire yok, zaten bir kişi izinde. Sen kıpırdamıyorsun bile, oradan kıpırdayacak bir gücün yok ama diyelim ki sen başhemşire ile bir akrabalığın olabilir ya da geçmiş dönemlerde birlikte bir yerlerde kursa katıldın. Bir şey yaptın ya da çocuklarınız aynı okulda okuyor. Onu bir şekilde tanıyorsun ya. İşte kendi klinik sorumlunla veya kendi kliniğinde halledemediğin bir sorunda bunları devreye sokup gidip işte ağzının ucuyla da sen böyle bir ihtiyacının*

olduğunu söylesem, belki başka klinikten oraya bir hemşire ayarlanıp senin o çıkamadığın en basit, bakın 2 günlük bir izne bile çıkmanızı sağlayabiliyorlar. En basit örneği bu” (Duygu Hanım, Hemşire).

Katılımcıların informal güç kaynağı olduğunu belirttikleri dostluk-arkadaşlık ve diğer kodlara dair ifadeleri aşağıda verilmiştir:

Arkadaşlıklar, dostluklar vardır. **Dışarıda arkadaşlıkları vardır.** Birlikte vakit geçirme süresi arttıkça insanlara daha çok informal güç sağlıyor. Meselâ benim informal güç olarak kullandığım yok ama tabii ki daha önceden buradan doktor abilerimiz, hocalarımızla beraber yemek yedik, çay içtik, beraber oturduk. **Yani yapmak istediğim veya yaptığım işte ulaşmak istediğim amaçlarım için bunları kullanmadım ama kullanmak istendiğinde çok rahat kullanılabilir** (Uğur Bey, Hemşire).

Birlikte çalışma, **dost veya işte mesai arkadaşlığı.** Sonuçta diyelim ki **biz yakın arkadaşız.** Biz seninle çok mesaimiz olmuştur, birlikte çalışmışızdır. Yarın bir konuma geldiğin zaman, o aramızdaki hukuka binaen **benim taleplerimi daha kolay yerine getirebilirsin** (Kerem Bey, Hekim).

Ama sevdiğimiz **arkadaş grubundan birilerinin bir işi olduğunda bunların işinin yapılması ve hızlandırılması anlamında bir güç oluşturulabiliyor.** Ya da çevremizde görüyoruz (Mehmet Bey, Hekim).

Arkadaşı müdür oluyor, müdür yardımcısı oluyor, ya da başhekim, başhekim yardımcısı oluyor çalışanın, hemşirenin. **Arkadaşı vasıtasıyla** bulunduğu konumda ona yakın olmanın gücünü kullanıyor. Dolayısıyla bazı özellikli işler, ön plana çıkarılacak işlerde başka bir kuruma ziyaret ya da bir toplantıda konuşmacı ya da görevli. **Bu tarz yerlerde o insanlar daha çok değerlendirilebiliyor meselâ** (Bilge Hanım, Hemşire).

Resmi kurumlar diğer özel kurumlarla bağlantıları iyiye; meselâ bir tıp fakültesi hastanesi için özel bir hastane ile ilişkiler çok önemli. Ben buranın idari pozisyonunda herhangi birisi olduğumda, diğer özel hastanelerdeki en azından kendimle eş düzey pozisyonda işte başhemşireysem başhemşireleriyle, hastane müdürüysem hastane müdürünün, diğer işte özel hastanelerde olsa onun müdür çevreleriyle veya devlet hastanesinin çeşitli anlamda güçlü bağlantılarının olması gerekir. Çünkü birbirlerine hasta transferi var. Şimdi o özel hastane Akdeniz'e de gönderebilir hastasını tıp fakültesine de gönderebilir (Duygu Hanım, Hemşire).

5.8. Dışsal Kurumlar

Dışsal kurumlar ile kastedilen hastanenin dışındaki kurumlardır. Bu alt temada sendikalar, siyasi partiler ve siyasi güç kodları yer almaktadır.

Sendikalar dışsal informal güç kaynaklarındandır. Barış Bey de bunu şu ifadesiyle dile getirmektedir: “**Özellikle sendikalar oralarda birinci derecede etkendir.** Hastanenin her biriminde etkilidirler. Yani şöyle. Bir sendika temsilcisi hemşire, sağlık memuru, her neyse. Birisi sendika temsilcisi olduysa arkasındaki bu gücü onu korkulan biri haline getirir.” Informal güç kaynakları ile ilgili sorulan soruya Figen Hanım

“Birilerinin siyasi arkaları ya da **sendikalara kendilerini arka çıkmalarıdır**” şeklinde cevap vermiştir.

“Bir de sendika olayı var biliyorsunuz. **Sendikan varsa özellikle şu andaki sendikadaysan, işlerin tıkır tıkır yürüyor. Şimdi bir şey yapıldığı zaman bu hangi sendikada? olayına giriliyor şu anda**” diyerek Emine Hanım sendikaların informal güç kaynağı olduklarını vurgulamıştır. Yine hastanede formal güç sahibi olunabilecek pozisyonlara gelebilmek için sendikanın gerekliliğine vurgu yapan Abdullah Bey’in ifadesi de şu şekildedir: “**Burada üst düzeyde bir klinik şefi olayım veya işte başhekim olayım veya işte ne bileyim biraz daha böyle komisyonlara gireyim, döner sermayem artsın. Biraz karar alma mekanizmalarına yakın olayım falan dediğiniz zaman bu sendika.**” Bizzat kendisi sendika ile iç içe olan Erdal Bey’in ifadesi sendikaların informal güç kaynağı oluşunu net olarak göstermektedir: “**Sendikaya yakın olmak, güç elde etmesini sağlayabilir. Burada bir temizlik personeli, hasta bakıcı veya hemşire arkadaşım gidip başhekim ya da müdürün yanına girmez, girmek de istemez. Ama ben sendika temsilcisi olarak rahatça gidebiliyorum. O bana bir cesaret sağlıyor. Bu sayede güç elde ediyorum** (Erdal Bey, Hemşire).

Siyasi partiler de informal güç kaynağını oluşturmaktadır. Bilge Hanım da siyasi partilerin informal güç kaynağı olduğunu belirterek şu ifadeyi kullanmıştır: “**Dışarıdaki siyasi partiler. Adam siyasi A partisinden ise A partisinden olan arkadaşların yakınları önce. Çünkü herkes güvendiği, bildiği ya da fikir sahibi olduğu insanlarla çalışmak istiyor. O yüzden ne kadar okusanız da, ne kadar donanımımız olsa da ekibin içinde yer almak istiyorsan mutlaka bir siyasi dayanağınız ya da bir informal gücünüzün olması gerekiyor**” (Bilge Hanı, Hemşire). Fatma Hanım da aynı siyasi partiden olmayı “**Bazen meselâ başhekim bir anabilim dalı başkanını sevmiyor, onun istediklerini yapmazken bir tanesini seviyor onun her istediğini yapıyor. Yani aynı siyasi görüşten olmadıkları için dışlanan insanlar var. Yönetici oldukları halde, aynı düzeyde oldukları halde ve çok çalıştığı halde, çok para kazandırdığı halde.**”

Siyasi gücün informal güç kaynağı olduğunu söyleyen katılımcıların ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

Birilerinin siyasi arkaları (...) (Figen Hanım, Diğer).

Siyasi güç bir yerlere gelmek için kullanılabilir diye düşünüyorum (Emine Hanım, Hemşire).

(...) **Siyasi güç** olabilir (Abdullah Bey, İdari Personel).

Arkasında siyasi gücü olan. Hem başhekimlik yapmak isteyeceksin hem de arkada bir adamın olacak, siyasi bir gücün olacak. Telefonla, insan ilişkileriyle olacak şeyler bunlar (Aylin Hanım, Hekim).

Siyasi güç bizim gibi memleketlerde birinci sıradadır. Çünkü millet siyasi erkten korkar veya siyasi erke yaranmak için gerekeni yapar. **En kullanılacak güç kaynağı budur** (Ahmet Bey, Hekim).

5.9. Olumlu İnsani Özellikler

Olumlu insani özellikler alt temasında ahlâk, güven, vefa duygusu, dürüstlük, çalışkan olma, sevilen biri olma gibi konuları içeren kodlar yer almaktadır.

Ahlâk her alanda olduğu gibi hastanede de insanlara informal güç sağlamaktadır. Fatma Hanım toplumdaki ahlâkî duyarsızlaşmaya iç geçirerek kurduğu cümlelerde ahlâğın informal güç kaynağı olduğunu belirtmektedir: “**Ahlâk var hocam. Ya keşke ahlâkî değerlerimizi mevzuatlarla uyumlu hala getirebilsek. Bizim gibi böyle bir inanca sahip, bir de adaletsizliğin, bu kadar yolsuzluğun olması gerçekten çok doğru değil. Ahlâk zaten aslında bir kriter olmalı işe girişlerde, özellikle hastane gibi yerlerde bunlar çok önemli konular. Özellikle bu parayla alakalı meselâ; idari çalıştığınız alanlarda o ahlâkî değerler çok ortaya çıkıyor. O yüzden ahlâk da informal güç kaynağı olarak kullanılabilir.** Yine Tuğrul Bey de ifadesinde ahlâklı olmanın informal güç sağlayacağını vurgulamaktadır: “**Kişiyi ayakta tutabilecek en önemli informal güç: ahlâk. Yani bunlar olduğu zaman işini orada zamanla öğrenebilirsin. Bunu iş sahipleri, idareciler de biliyorlar.**”

Ahlâklı bir birey olmanın şartı olan dürüstlük de Bilge Hanım’a göre informal güç kaynağıdır: “Yine **dürüstlük**, erdemli olma, iyi insan olma bir güç kaynağıdır (Bilge Hanım, Hemşire). Fatma Hanım da bu minvaldeki görüşünü “**Bazen çevrenizde dürüst insanlar arıyorsunuz o dürüstlüğü sebebiyle diyorsunuz ki ya bununla çalışılır. Meselâ iş bilmiyor belki ama diyorsunuz ki öğrenebilir, alıyorsunuz ve öğretiyorsunuz, zaman içerisinde öğreniyor da**” şeklinde ifade etmektedir.

Yine ahlâklı bir birey olmanın şartı olan iyi niyetin, informal güç kaynağı olduğu ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

İyi niyet informal güç kaynağı olabilir (Selim Bey, Hemşire).

İyi olursan diyorum ya hani. İyi niyetlisindir ve bir amirsindir başımızda. Ve ben senden gidip gidip izin isteyemem. **İyi niyetlisin.** Çünkü ihtiyacım olduğunda vereceğini biliyorum (Emine Hanım, Hemşire).

Bir de iyi niyetli olmak informal gücün sağlanmasında çok önemli. Temizlik personeli ile de iletişim kurabiliyor olmak, aynı zamanda hocalarla da iletişim kurabiliyor olabilmek. Ya herhalde **gerçekten iyi niyetli olmak...** O insanların iyi niyeti er ya da geç fark edilip, 'bundan zarar gelmez, o varsa biz de varız' dedirtebiliyor (Begüm Hanım, İdari Personel).

Amirlerin inisiyatif alması da amir için informal güç kaynağı oluşturmaktadır. Emine Hanım'ın ifadeleri de bunu destekler niteliktedir: *"Şunu diyorum: amirlerin her zaman inisiyatif kullanmayı bilmesini istiyorum. Bir kurumda başarıyı artırmanın en büyük şeyi budur. Biri inisiyatif gösterip de öbürü göstermiyorsa iş yerinde ne olur? Kopukluk olur. **Hep birilerine yalakalık yapıp oraya geçmeye çalışacaksın. O adamla çalışmak isteyeceksin.** Çünkü onun çalışanına davranışını görüyorsun, bunu görüyorsun. **Yöneticinin inisiyatif kullanması ona informal güç katıyor.**"*

Bilge Hanım'ın kendi aldığı inisiyatif ile ilgili anlattığı olay inisiyatif almanın informal güç elde etmedeki önemini göstermektedir: *"Ben size bir örnek anlatayım. Hastanede bir hasta yakını var. Hastasının genel durumu kötü. Yakın bir yerde misafirhane var. Oraya bir iki gün arada duş almak için filan gitmiş ama hastaneden ayrılmak istemiyor. Neden? 27 yaşında trafik kazası geçirmiş genç bir hastası var yoğun bakımda. Her an kaybetme korkusu var ve o an orada olamama düşüncesi. Bize dedi ki: 'kalabileceğim bir yer var mı?' Yasal olarak böyle bir şeyimiz yok. Çünkü hastanelerde böyle bir şey düşünülmemiştir. Biz de dedik ki, 'boş bir serviste, yatak servisinin en uygun olduğu bir yerde, güvenliğin ve hemşire arkadaşların gözetiminde geceleri birkaç saat istirahat edebilirsiniz.' **Bu aslında hasta ve yakını için çok büyük bir memnuniyet.**"* İşte bu memnuniyet o hastanedeki personele bir informal güç sağlayacaktır. Memnun hasta demek sorunsuz hasta demektir. Ayrıca memnun hasta demek yeni hastaların o kurumu tercih etmesi demek ki bu da kurum için istendik bir durumdur.

Muhataba güven verebilmek kişi için informal güçtür. O yüzden güven duygusu ciddi bir informal güç kaynağıdır. Güven konusunu vurgulayan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Tecrübeden kaynaklanan **güven**, ya da çalıştığı için. Meselâ amirin altında çalıştırmak istediği adamın parasal işi olur ya da başka bir işi olur. **Altında güvenmek istediği bir adam olur.**

Dolayısıyla meselâ ya daha önceki ikili ilişkilerden ya da bir şekilde **bir adamın güvenilir olduğunu biliyorsa kendisi istemese de ona bir fırsat kapısı açar** (Barış Bey, Diğer).

Bir izin almada ya da bir mazeret gösterdiğinde “ya bu insanın gerçekten işi var ki yapıyor bunu” dedirebiliyorsa informal gücü vardır. **Bu da güvenden gelir** (Uğur Bey, Hemşire).

Güven veren veya sözüne özüne güvenilir, tedavisine güvenilir, teşhisine güvenilir kişiler meselâ. Bir talepte bulunduğu zaman yani dediğini tutmayan birisine göre kıyasladığın zaman **işlerini daha kolay hallettirecektir. Bir informal gücü vardır onun**. Ya bu arkadaşımız hakikaten; zaten şimdiye kadar da böyle hiçbir şey olmadı demek ki hakikaten bir durum var deyip, muhakkak güven verdiğinden dolayı daha kolay çözülecektir (Kerem Bey, Hekim).

Güvenilir insanların isteklerinde çok sorgulamadan daha kabul edilebilir oluyor. Yani yönetici bir işi sonuçta **güveneceği insanlara yaptırmak ister ve bu bir güç kaynağıdır** (Mehmet Bey, Hekim).

Farklı saiklerle toplum belli mekanizmalar oluşturmuş, Buna meselâ **güven faktörünü** net örnek verebiliriz. Informalitede formal olarak meselâ siz bir makama talip olduğunuz zaman, yani ne kadar ‘liyakate dikkat ediyor’ deseniz bile **sizin güvenilir olup olmadığınız hızlıca araştırılıyor** (Abdullah Bey, İdari Personel).

Böyle insanlara karşı güven duygusu olduğu için; ‘şu işi yapalım mı?’ ya da ‘şuraya gidelim mi?’ dediklerinde ‘Aaa hadi gidelim, hadi yapalım’ oluyor. Sorgusuz sualsiz hep birlikte hareket ediyor (Begüm Hanım, İdari Personel).

Güvenilir olmak çok önemli meselâ. Özellikle sağlık hizmetlerinde en önemli şeylerden de bir tanesi. Yani bazen meselâ adam çok iyi araştırmalar yapıyor, çok iyi şeyler yapabiliyor. Adamın dünya görüşü çok farklı olsa bile gücünü kullanabiliyor. Güvenilir. **Bu da tabii önemli bir şey yani. Önemli bir güç kaynağı** (Cemal Bey, İdari Personel).

Vefa duygusu, yani geçmişte yapılan bir iyiliğe, ya da senin için katlanılan bir özveriye karşılık borçlu hissedilmesi durumu da informal güç kaynağıdır. Ama vefa duygusu minnet duymaktan farklıdır. Vefa duygusunda iyilik yapanın karşılık beklentisi yoktur, iyilik yapılanın borçlu hissetmesi durumu vardır. Kerem Bey kendisine sorulan “hastanelerde informal güç kaynakları nelerdir” sorusuna vefa duygusunu işaret ederek **“daha önceki verdikleri bir emeğin karşılığı”** şeklinde cevap vermiştir. Aynı soruya Begüm Hanım **“Vefa diyebiliriz. Yani o çok önemli. Benim olmayacak işimde bana çok büyük katkı sağladı, olmasını sağladı falan deyip hani işlerini hallediyor. O vefadır. Bana vefa duyduğum bir kişi abla şuraya gidiyoruz dese, valla sen varsan ben varım derim. Çünkü o benden hiçbir çıkarı olmaksızın bana yardım ettiği için”** (Begüm Hanım, İdari Personel) şeklinde cevap vermiştir. Aylin Hanım da ifadesinde vefa duygusuna vurgu yapmaktadır: **“(…) Personelin görevi hastayı çağırmaktır, hastayı hazırlamaktır. Ama bazı personellerimiz hoca suyu olsun ister diyerek suyumı koyar. Benimle muhabbet eder. Bunu beklentiyle yapanlar için mutlaka bir informal güç kazanma taktiğidir. Ama bunu kişilik yapısı olarak yapan, iyi insan olduğu için yapanlar da vardır. Bunları yapan bir personel ekstra bir hasta getirdiği zaman onu**

kıramazsın. Tamam, bakayım dersin. Çünkü o senin için ekstre şeyler yapıyor, sen de onun için ekstra şeyler yaparsın. Tabi bu kişiye informal güç kazandırır (Aylin Hanım, Hekim).

İşinin hakkını veren yani işini iyi yapan kişiler de informal güce sahiptir. Katılımcılardan bazıları da bunun böyle olduğunu ifade etmektedir:

Ya da işini iyi yapan biri de bir güce sahiptir. Çünkü yerine bakacak aynı kapasitede birisi yoktur. İşler aksayacaktır (Figen Hanım, Diğer).

Birlikte çalıştığın bir hemşire vardır. Serviste **her işini düzenli takip ediyordur**. Her şeyini yapıyordur. Görevi midir? Görevidir. Ama bilirsin ki; savsaklayabilir yani. Yani bilirsin ki başka bir hemşire bu işi savsaklayarak da yapabilir ama güvendiğin, çalışmasından memnun kaldığın biridir. **Buna ister istemez daha çok yardımcı olmak istersin** (Kerem Bey, Hekim).

Bence çalışan kişi ve **işini iyi yapan kişinin informal gücü daha fazla**. Yani işini daha iyi yapıyor, bir de yani her konuda ona başvurulur, ona müracaat edilir, ondan yardım istenir. Onun iş bitirmesi veya iş yapması daha fazladır (Emir Bey, İdari Personel).

İşini iyi yapmak informal güç kaynağı. Yani içinde de çok iyi olmak. Yani ona kimse dokunamaz. Yeri doldurulamaz o personelin, o gittiği zaman onun şeyi sağlanamaz yönetici de tırsar, ona dokunmayayım diye. Malzeme ister, cihaz ister. Ama ister alsınlar ister almasınlar diye düşünür. Yani ben işimi hizmetimi yapıyorum bir gelir, söyler, hiç tartışmaz; hiç böyle şeye girmez. Gerekçesini yazar ben şu şu şu gerekçelerle bunu istiyorum diye. Onunki tak geçer (Cemal Bey, İdari Personel).

Eğer işinizi iyi biliyorsanız sizi gözden çıkaramıyorlar. Hani isterseniz onların görüşlerine uygun olun isterseniz olmayın. Eğer hastaneyi çok iyi tanıyorsanız, işinizi çok iyi yapıyorsanız ve biliyorlarsa sizin onları yanlış yönlendirmeyeceğinizi, işinizi doğru yapacağınızı. Yani meselâ siz çalışıyorsunuz, işinizi çok iyi yapıyorsunuz, bir bakıyorsunuz rektör başhekimle görüşmek yerine sizin yanınıza gelmiş görüşüyor, önce sizden bir fikir alıyor bir konuyla alakalı, arıyor “şöyle şöyle bir durum var sen ne düşünüyorsun?” diyor (Fatma Hanım, İdari Personel).

Kendi **işinizi çok iyi yaparsanız**, bu işinizi iyi yapmanızdan kaynaklanan bir potansiyeliniz varsa, birileri etrafınızda toplanılıyorsa, işiniz çok iyiye, sonuçta çalıştığınız **kurum için vazgeçilmez kişi oluyorsunuz**. Yani kendi yaptığın iyi iş de bir informal güç oluyor senin için. Gerekirse idarecilere itirazın yerli yerine artabiliyor, onlara daha rahat konuşabiliyorsun, daha dik durabiliyorsun. Bu da informal gücün farklı bir yönü diye düşünüyorum yani (Tuğrul Bey, Hekim).

Amirin özverisi de onun için bir informal güç kaynağı teşkil edecektir. Çünkü amirin çalışmasını, özverisini gören astlar daha verimli çalışacak, yeri geldiğinde ek mesailere bile gönüllü kalacaklardır. Emine Hanım’ın ifadeleri de bu görüşü destekler niteliktedir: “O ortamda mutluyusan, huzurluyusan, **ben 23’te eve gittiğimi biliyorum yazı çizmi olmadan**. Neden? Amirim beni biliyordu. Yaptığımız özverinin farkındaydı, **onun çabasını da görüyorduk. Dolayısı ile çalışmak bizi yormuyordu**.” Cemal Bey’in de aynı düşüncede olduğu ifadelerinden anlaşılmaktadır: “Biz kuruluş aşamasında bulunduğumuz hastaneyi kurduğumuzda personel hastayı nasıl kabul edeceğini

bilmiyordu. **Ben bir ay filan onlarla beraber çalıştım. Sonrasında onların bana karşı davranışlarıyla diğer personel arasında çok fark vardı. Yani sabah kapıdan geldiğimde halimi hatırımlı sorarlardı... Çünkü beraber yaşadık. Şunu şunu kullanabilirsin şunları şunları yapabilirsiniz, benim hal ve hareket ve davranışlarımı her şeyimizi öğrendiler**” (Cemal Bey, İdari Personel).

İnformal güç kaynağı olarak ifade edilen olumlu insani özelliklerden bir diğeri de sevilen biri olmaktır. Katılımcılardan Selim Bey sevilen biri olmanın informal güç kaynağı olduğunu “*Bazen hemşireler yoğun oldukları birimlerde eleman istiyorlar benden. Fakat hemşireler gitmek istemiyorlar. Ben aradıktan sonra **beni sevdikleri için gidiyorlar***” ifadesiyle desteklemektedir. “**İletişim ciddi bir informal güç kaynağı oluyor** aslında. Çünkü öbürü iş hayatı bitti mi bir daha onla bağın kesiliyor. Ama iyi iletişim kuran kişi sonra bir iş yaptıracağına bile hala işini gördürebiliyor” diyen Sevgi Hanım iletişimden bahsederek sevilen biri olmaya üstü kapalı işaret etmektedir. Yine arkasından gelenlerin kendini sevmesinden dolayı güç elde ettiğini söyleyen Erdal Bey bunu “*(...) Bu gücü de neye dayanarak kullanıyorum. Öyle vurgulu, astılı, kestili değil de. **O kişilerin sevgisini ve sempatisini arkama alarak, onların verdiği güçle birlikte gidip idareye ‘kardeşim bu adamların böyle böyle sorunları var, onları nasıl çözeceksek çözüm yolu bulalım’** deyip bir orta yol bulup köprü görevi görmeye çalışıyorum. **Sevilmek lazım**. Sevilmek de bir informal güçtür. Ben gücümü beni sevenlerden alıyorum. Yoksa benim bir bakan ya da siyasetten bir tanıdığım yok, sıradan bir Türkiye Cumhuriyeti vatandaşıyım*” şeklinde dile getirmektedir.

Olumlu insani özellikler kapsamında katılımcıların vurguladığı diğer informal güç kaynakları aşağıdaki gibidir:

(...) becerikli kişiye hemen o görevin sorumluluğunu veririz. Veya yapabileceği işten daha fazlasını veririz. Şuanda bizim iş vermediğimiz veya çok az iş verdiğimiz kişiler de vardır. Çünkü ondan kapasite beklemediğimiz kişiler var. Aklımıza geliyor; şurada bir iş var, personelde bir iş var veya satın almada bir iş var. Yani “**şu kişi yapar**”. (...) mesleki becerisi **kabiliyeti** varsa olumlu yansır. Eğer mesleki becerisi, kabiliyeti, **yeteneği** yoksa ne kadar informal güce yönelse de yani o bir dereceye kadar faydası olur, ondan sonra yani herhangi bir katkı sağlamaz ona. Çünkü becerisi bellidir. Yani kimlerin bu işi yapabileceğini biliriz ama yeteneği varsa, becerisi varsa. (...) yani kişinin **yeteneği** mutlaka bu işte önemli (Emir Bey, İdari Personel).

İş beceribilme, pratiklik, bir işi biri hemen bitirir diğeri son dakikada bitirir bu da önemli. Pratik zeka. Yani bunlar şeyde yazmıyor. **Pratik zekâ** da diplomayla olmuyor (Aylin Hanım, Hekim).

Kişi burada kaypaklık yapıyor mu? İş için elinden geleni yapıyor mu? Ona bakılır. Yani informal güç yönünden bakarsak; kişide bu şeyler sağlam olursa, ahlâk, terbiye, **disiplin**, kişilik

yapısı sağlam olduğu zaman ve işi için de elinden geleni yapıyorsa, o kişi kesinlikle kalıcı bir informal güç elde eder yani. Bunlar da bence çok önemli (Tuğrul Bey, Hekim).

Benim çalışma hayatımda; **çalışkan olmam**, etliye sütlüye karışmamam, yorum yapmamam meselâ o da bir güç aslında. Bakıyor insan sana diyor ki bundan bana bir zarar gelmez diyor, bu verilen işi yapar diyor. Şu yapılabilir diyor. O da sana bir güç oluyor. Sana kimse dokunmuyor (Cemal Bey, İdari Personel).

5.10. Mensubiyet

Erdal Bey'in ifadesiyle “*Bir yere mensup olmak da kişiye informal güç sağlar.*”

Bu mensubiyetin de çeşitli türleri vardır. Örneğin nasıl ki aynı aşiretten olma bir mensubiyetse, aynı ideolojide veya siyasi görüşte olma da bir mensubiyettir. Ya da aynı soydan olma, aynı şehirden olma veya aynı dini görüş ya da cemaatten olma da mensubiyettir. O yüzden mensubiyet teması aşiret, siyasi ve ideolojik mensubiyet, akrabalık ve dini mensubiyet alt temalarından oluşmaktadır.

5.10.1. Aşiret

Bir aşirete mensup olmak kişiye informal güç sağlayacaktır. O yüzden aşiretler informal güç kaynakları olarak değerlendirilmektedir. İnformal güç kaynaklarının neler olduğu ile ilgili soruya Figen Hanım “*Meselâ doğu illerine gittiğinizde **aşiret** olabilir*” cevabını vermiştir. Aynı soruya Emine Hanım başından geçen bir olayı anlatarak cevap vermiştir: “*Tayin aşamamda bir aşiret ağası ile görüştük. Tayinde beni başka bir yere veriyorlardı. O arada tesadüfî Şırnak'ın ağası geldi. Bizim oradaki görüştüğümüz müdür bizle hiç ilgilenmemişti. Biz de geri döndük geldik. Biz de oradan informal yollarla bir adam bulduk. Ondan sonra bize oraları gösteren amire, o bulduğumuz kişi bir telefon açtı. ‘Alo’ dedi. ‘Ne yaptın sen’ dedi. ‘Bir kız, bir bacımız’ dedi. ‘Kızımızı ta bilmem Şırnak, Eruh, Pervane gezdiriyormuşsun, oralara gönderiyormuşsun, sen kimsin gönderiyorsun’ dedi. Bak hiç abartısız. ‘Hemen gönderiyorum, işini hallediyorsun, yazısını her şeyini hallediyorsun’ dedi. Ve bizim suratımıza bakmayan adam bizi kapıda karşıladı. Buydu olay. Bu kadarmış. **İşte en büyük informal güç bu. Bu arayan adam onun amiri falan da değildi. Onun da yassıldığı bir yer vardır*** (Emine Hanım, Hemşire).

Kerem Bey arkadaşlarından duyduklarını anlatarak, doğu illerinde aşiretlerin informal güç kaynağı olduğunu ifade etmektedir: “*Bizim hastanede doğu illerinde çalışan arkadaşlarımız da var. **Buralarda daha çok aşiretin, toprak ağalarının***

informal **gücü hissedilmekteymiş**” (Kerem Bey, Hekim). Umami Bey de “**Doğuda informal güç kaynağı aşirettir. Çünkü orada birçok şeye onlar karar verir. Meselâ hekim ev arıyor bulamamış aşiret hemen bulur. Yolda kalmış arabası çekilecek, aşiret hemen çeker**” diyerek aşiretin informal güç olmasına vurgu yapmaktadır. Yine siyasi tanıdıklığın informal güç kaynağı olduğunu belirten Tuğrul Bey bölgesel kıyaslama yaparak doğuda informal güç kaynağının siyasetten daha çok aşiret olduğunu söylemektedir: “**Doğu illerinde baktığımız zaman, siyasi tanıdıktan ziyade aşiretten birini tanımak daha etkili. Yani orada tabi birçok şeyin sahibi aşiret olabiliyor veya bu milletvekilleri falan aşiretin içerisinden çıktığı için ya da nüfuzları olduğu için bunlar her yerde etkili olabiliyorlar. Bunların referans olduğu veya özellikle tabii aşiret reisinin ismi geçerse onlar da inanılmaz derecede informal güç elde edebiliyorlar doğuda.**”

Aynı etnik yapıdan olmanın informal güç kaynağı olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Abdullah Bey “**Şimdi informal güç kaynaklarını şöyle söyleyebiliriz. Kültürel dediğimiz, yani işte meselâ kişinin; etnik, inanç... Etnik yapısından, inanç durumundan**” diyerek, Esma Hanım ise kısa ve öz “**etnik yapı**” diyerek etnik yapının bir informal güç kaynağı olduğuna vurgu yapıyor. Yine Hüseyin Bey yaşadığı bir olayı anlatarak bu konuya temas etmektedir: “**Ben doğuda da görev yaptım. Karlı bir günde ambulansın gitmediği bir yere, kalp krizi geçiren bir hastaya helikopter çıkartıldı ve asker çıkarttı. Hasta hastaneye geldiğinde artık hayatını kaybetmişti. Hasta yakınlarının sağlık personeline küfür ettiğini gördüm. Kalp krizini sanki biz geçirtmişiz gibi bir anlayış vardı. İşte bu önyargı. Önyargılar da işte o ırkçı veya ırk siyaseti, ırksal bir bölge anlayışı yaratılmasından dolayı geliyor. Orada aidiyet ırka biniyor**”

5.10.2. Siyasi ve İdeolojik Mensubiyet

Siyasi mensubiyet olarak ele alınan parti üyeliği de bir informal güç kaynağıdır. Begüm Hanım “**Doğudaki aşiretin yetkisi aslında batıda siyasi güce dönüşmüş durumda. Yani hangi partiden olduğun, hangi görüşe sahip olduğun gerçekten karşı taraf için çok ciddi etkiler yaratıyor**” şeklindeki ifadesiyle Erdal Bey’in “**Partiye üyelik kişiye informal güç kazandırır**” ifadesini teyit etmektedir. Hüseyin Bey ise parti üyeliğinin informal güç sağladığını bizzat yaşadığını ifade ettiği olayı şöyle aktarmaktadır: “**Bir yere mensubiyet de buraya dâhil edilebilir. Fazlasıyla onu da**

yaşadım. Meselâ dışarıda 60-70 yaşındaki hastalar beklerken; **bir partinin gençlik kollarında üye olan biri gelip**; ‘ben işte şu partinin gençlik kollarındanım’ deyip 65-70 yaşındaki insanları bir tarafa itip, ‘benim işim acele, benim işim çok’ deyip siyasi baskı unsurunu kullanmaya çalışan insanlar gördüm meslek hayatımda (Hüseyin Bey, Hekim).

Bir diğer informal güç kaynağı olan ideolojik mensubiyetle ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

Meselâ arkadaşımıza gelen kişiler genelde kendi görüşünden veya bulunduğu, mensubu olduğu gruptan insanlar olabiliyor. Farklı düşüncede olan bir arkadaşına da aynı kendi düşüncesine yakın insanların geldiğini görüyoruz bu da bir etken. Herkes kendi grubuna bir şekilde yakınlaşıyor. Yani hekime destek için de aynı görüşten olduğu hekime yönlendirenler var. **Bir hekim arkadaş bir yakını ya da bir hastası geldiğinde yönlendirirken eşit hatta bazen eşit olmuyor aynı branştaki daha iyi olan hekime değil de kendi görüşüne yakın kişiye yönlendiriyor.** Ona destek olmak diye düşünüyor. Hasta sayısı çoğaldığı için motivasyonu artsın diye. Bunları çok görüyorsun (Mehmet Bey, Hekim).

Aynı görüşte olması, arkadaşlarımız aynı zamanda meselâ yüksek lisansa girdi hemen. Bizim ortalamamız falan yüksek olduğu halde biz giremedik. Niye? Amaç şey işte bizim **farklı yapıda olmamız.** Görüşleri var mı? Bunlara bakılıyor (Cemal Bey, İdari Personel).

Özellikle bu hekimlerde biliyorsun yönetici kademeleri genellikle hekimler tarafından yürütüldüğü için harcama yetkisi onlarda. Kararları da onlar veriyor, idari personelin çok fazla bir şeyi yok, onu görüyorsunuz. Yani orada bu **aynı düşünceye sahip olma, aynı dünya görüşüne sahip olma, aynı ideolojiye sahip olma** çok var ve bu çok daha fazla etkiliyor aslında (Fatma Hanım, İdari Personel).

İşte “aynı” dediklerimiz arasında bir gruplaşma var. Yani şimdi muhafazakâr kesimle solcu kesim bakarsınız muhafazakâr kesim arası biraz daha iyidir. Hasta danışacaksa kendi muhafazakâr arkadaşına danışır. Solcu kesim tatile, pikniğe gidecekse kendi kafa yapısında olanlarla gider. Niye? Şimdi o, hayat tarzı ile alakalı bir şey. **Hayat tarzınız nasılsa informal güçleriniz de ona göre belirleniyor.** Yani şimdi muhafazakâr olmayan bir adam, pikniğe gidecekken namaz kılan birini götürmek istemez (Hüseyin Bey, Hekim).

5.10.3. Akrabalık

Eş olma durumu da bir informal güç kaynağıdır. Konuyla ilgili katılımcı görüşü şu şekildedir: “Bizim hastanede bir **müdür yardımcısının eşi temizlikçi olarak başladı sonra sekreterliğe geçti, sonra da başka bir birime geçerek şef oldu.** Akrabalık önemli (Selim Bey, Hemşire). Selim Bey’in anlattığı olaydan anlaşılan müdür yardımcısının eşi olmak o kişiye informal güç sağlamıştır. Yine tecrübesini anlatan Mehmet Bey de aynı şeye vurgu yapmaktadır: “*Ha şey de olur, başhekim yardımcılığım dönemimde olmuştu. Bir doktor arkadaşımın eşi hemşire. Doktor arkadaşın, eşinin sorumlu hemşire olması için başhekim ile görüştüğüne şahit olmuşum.*”

Katılımcılardan idari personel pozisyonundaki Cemal Bey geçmiş deneyimlerinden bir örnekle eş olmanın informal güç sağladığına vurgu yapmaktadır: *“Eski çalıştığım hastanede bir tane çalışan arkadaşımızın kocası doktordu. Meselâ yöneticimiz o geldiğinde çok farklı olurdu. Hiç memur gibi değil de sanki amirmiş gibi davranırdı. İş paylaşımına falan baktığımızda hep o kayırmaların olduğunu görürdük.”* Yine Duygu Hanım da aynı konuya kendi hayatından örnek vererek temas etmektedir: *“Ben yüksek lisansımı yapmışım, gerçekten yıllarımı hastaneye vermişim, düşünüyorsunuz. Çok da iyi çalışmışım. Hatta birçok sorumlumun meselâ; ‘Duygu işte iki kişinin yapacağı, iki hemşirenin yapacağı işi yapar’ sorumlu hemşire de hemşire arkadaşlarım da. Daha iki ay önce geldi. İşte 3 yıllık bir deneyimi varmış başka hastanede. Zaten bu hastanede hiçbir deneyimi yok ama gitti A kliniğine sorumlu hemşire oldu. Nasıl oldu? E çünkü kocası şu ilde Barolar Birliği Başkanymış, böyle bir örnek vardı. Geldi 2 ay sonra sorumlu hemşire oldu. Eee Duygu yıllarca uğraşsın.”*

Akraba olmak da informal güç kaynağıdır. Katılımcılardan akraba olmanın informal güç kaynağı olduğuna vurgu yapanların ifadeleri şöyledir:

Eş-dost, akraba (Mehmet Bey, Hekim).

Akrabalık, eş dost bilmem ne. Bir güç. Çünkü bazı şeyler referansla oluyorsa eğer, o referansı da herkes tanıdığına yapıyorsa o bir güçtür (Emir Bey, İdari Personel).

Şimdi bundan önceki dönemi net örnek verebiliriz. 495 tane şirket personeli alınmış bu üniversiteye. 485 tanesi direkt cemaat referanslı. **12 tanesi de rektör akrabalarını getirmiş memleketten.** Şimdi bu çok net bir örnek (Abdullah Bey, İdari Personel).

Ya da **baban bir yerin idari amiriyse** sen de çok kolay bir şekilde, o birimde işe, kadroya girebilirsin. En basiti temizlik şirketine bile gireceksen, artık maalesef (Nermin Hanım, İdari Personel).

Eskiden TUS yokken **bütün profesörlerin çocukları da profesör oluyordu.** O zamanlar başarıdan çok hoca çocuğu olmak önem arz ediyordu. Meselâ benim hocamın hem kızı hem oğlu tıp fakültesini bitirdi. Oğlu hiçbir zaman TUS’u kazanamadı. Bizim üniversitede pratisyenlik yapıyordu. Üniversitenin hastanesinde mecburi hizmeti tamamlıyordu. Sonra bir duyduk yurt dışına ihtisasa gidiyor. 3 ay sonra kadro Türkiye’ye alınıyor. O arada da bir devlet hastanesinden bir milletvekilin eşi kadın şak kadroyla geliyor. Öğretim görevlisi kadrosuyla. Sonra o kişi çok kısa süre sonra profesör oldu. Sonradan öğrendik ki bizim hocanın yurt dışına giden oğlu direk üniversiteye gelemiyor. Devlet hastanesine gelebiliyor. Devlet hastanesinden kadro boşaltmak için milletvekilinin eşi bizim üniversiteye geliyor. Bizim hocanın oğlu devlet hastanesine geçiyor. Devlet hastanesinde, üniversitede mecburi hizmet olarak çalıştığı süreyi ihtisasa saydırıyorlar ve adam şak diye uzman oluyor. Sonra uzman oluyor ve aynı üniversiteye o da alınıyor. Şuanda aynı üniversitede profesör olarak görev yapıyor (Aylin Hanım, Hekim).

Yönetim değiştiğinde, hastane müdürümüz vardı bizim kadrolu, ondan hoşlanmıyordu yeni gelecek olan insanlar. Muhtemelen eski yönetim zamanında onun istediklerini yapmamıştır, meselâ hastane müdürü olduğu halde adamı alıp bir kenara koyup meselâ **başhekim kendi**

bacanağını getirmişti hastaneye. Hem de hülle yaparak getirdi bir MYO'ya atadı (Fatma Hanım, İdari Personel).

Diyelim patronun çok **yakın arkadaşıysa veya onun bir çocuğuy**sa ya da çok önemli bir siyasetçinin yakını ise açıkçası ona da bir ayrıcalık gösteriliyor, yani o informal güç orada hissediliyor. O daha rahat ediyor (Tuğrul Bey, Hekim).

5.10.4. Hemşehri

Hemşehri olmanın kişiye nasıl informal güç sağladığını Figen Hanım babasının yaşadığı bir olay üzerinden anlatmaktadır: *“Yıllar önce babam göz ameliyatına gittiğinde orada işini halledemiyor. Sadece birinin orada nüfuz **cüzdanında Isparta yazısını görmesiyle işi halloluyor. Babamın kimliğini gören biri yanındakine hemşehrin geldi diyor babam giderken. Babam da bunu duyuyor. Bunu duymasıyla birlikte babam o kişinin yanına gidiyor ve nerelisiniz diyor. Ispartalıyım deyince babam da Ispartalıyım diyor. Bu sayede Ispartalı olarak, hemşehri olarak gördürebiliyor.”*** Karar vericilerle yakınlığın informal güç kaynağı olduğunu ifade eden Begüm Hanım bu yakınlığın ne anlama geldiğini hemşehricilik olarak dile getirmektedir. *“Karar vericilere yakınlık bir informal güç kaynağı oluşturur. Bu yakınlık **aynı memleketlidir*** (Begüm Hanım, İdari Personel).

Cemal Bey aynı memleketli olmanın işe alınmalarda filan nasıl informal güç sağladığını hayatın içinden verdiği örnekle ifade etmektedir: *“**Aynı memleketli olması** (...) X Hastanesi'nin Dekanı B şehrindenmiş. B şehrinden olduğu için köyündeki bütün köylülerin hepsi Y tıp fakültesinde hademe olmuşlar, hasta bakıcı olmuşlar yani. Biri gelmiş sonra öbürünü getirmiş, sonra onu getirmiş, onu getirmiş. Yani Almanya'ya gidenler var ya, Y Hastanesi'ne bir baktığın zaman **hepsi aynı köylü, aynı şehirli.** Neden? Çünkü sadece bir yerden gelmiş. Bir güç kaynağını kullanarak.”*

5.10.5. Dini Mensubiyet

Aynı tarikattan ya da aynı cemaatten olma yani kısaca aynı dini görüşe sahip olma da kişiye informal güç sağlamaktadır. Barış Bey *“Bizim hastane için önceki dönemde bir **tarikata yakın** olanlar da güç sahibiydi. Bütün işleri bir şekilde onlar kapıyordu. Hiçbir şekilde liyakate filan bakılmıyordu. Hep onlar yaptı bu işleri”* diyerek, Duygu Hanım *“Eskiden dini gruplar, **tarikat türü** dini gruplar ile bağlantılı olmak güç kaynağıydı, hastaneler için de durum böyleydi. Çünkü resmî kurumlar içinde*

bile onların bir etkisi vardı. Etkileyebiliyorlardı. Böyle bir potansiyelleri vardı” şeklindeki ifadesiyle tarikatların da informal güç kaynağı olduğunu vurgulamaktadır.

Aynı cemaatten olma da informal güç kaynağı oluşturmaktadır. Katılımcılar da bunun böyle olduğuna dikkat çekmektedir. Katılımcıların bu yöndeki ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

Bir dönemler hastanenin içerisinde **cemaat** olayları hâkimdi. Geçmiş zamanlarda meselâ 2 yıl hastanede işe girebilmek için gönüllü çalışan tanıdığım biri var. O, iki yıl gönüllü çalışırken **malum cemaatten gelen kişiler o beklediği halde hemen işe alındılar**. Bunlar da var. Geçmiş dönemlerde malum cemaatin informal gücü hastanede çok etkindi (Figen Hanım, Diğeri).

Bir cemaate mensup olmak da bir informal güç kaynağıdır. Özellikle yaşanan 15 Temmuz darbe girişiminden önce. O zamanlar eğer malum cemaate üyeyeysen, yalandan gidip abdest alıp namaz kılıyorsan onların istediği gibi sen informal güç kaynağının kaynağına oturmuşsun demektir (Selim Bey, Hemşire).

Şimdi bundan önceki dönemi net örnek verebiliriz. 495 tane şirket personeli alınmış bu üniversiteye. **485 tanesi direkt cemaat referanslı.** (Abdullah Bey, İdari Personel).

Ben daha önceki hastanede çalışırken dışarıdan bir tane müdür yardımcısı atandı bize. Geçmiş yıllarda daha önce hiç hastanede çalışmışlığı olmayan bir hemşire hastane dışından geldi. Önce bir servisin sorumluluğunu yaptı. Sonra başhemşire yardımcılığı yaptı. O zaman başhemşirelik vardı. Sonra müdür yardımcılığı, müdürlük yaptı. Direkt müdürlük yaptı. **Daha sonrasında onun cemaat mensubu olduğunu duyduk.** Tabi biz daha sonra olaylar su yüzüne çıkınca onların **cemaat bağlantılarının olduğunu ve bu sayede oraya geldiğini öğrendik** (Bilge Hanım, Hemşire).

FETÖ olayıyla kadrolar çok şey olmuş. Meselâ benim de çok şaşırdığım bir olay. Çok becerikli bir anestezi teknisyeni, teknisyenliği bıraktı hastane müdür yardımcısı oldu. Eskiden idari personelden olurdu müdür yardımcısı. O ise sağlık personeli. Sonra bir **baktık şak oradan bir üniversite hastanesine müdür oldu. Kurumlar arası şak şuk şak şuk değişimler. Şimdi de boşta. FETÖ’den ihraç** (Aylin Hanım, Hekim).

Ben FETÖ yüzünden 2 yıl başka kurumda çalıştım. Çünkü bana seni burada kesinlikle işe aldırılmaz demişlerdi. Ben de 2 yıl başka kurumda çalıştıktan sonra sınava girerek bu kurumda işe girdim. **Çünkü malum cemaatin etkisi azalmıştı.** Zamanında, darbe girişiminden önce üniversite hastanesinde **Fetullah Gülen taraftarları ağırlıklı olduğu için bu cemaate yakın kişiler iyi yerlerde konumlandırılıyorlardı.** Hatta bizzat benim bir iki yer değişikliği durumunda hep önüme geçildi. Onların adamları oraya yerleştirildi. Bir yer değişikliğinde direk onların cemaatinden birisi benim önüme geçip oraya yerleşmişti (Erdal Bey, Hemşire).

O dönemlerde işte konjonktür henüz bu noktaya gelmemişti, işte insanlar **cemaate** sırf bu yüzden yaklaşmak isteyebiliyorlardı. Neden? **Sadece o cemaatten olduğunun adının bile bilinmesi, senin için informal bir güç olarak görülebiliyordu.** Herhangi bir kişiyle çok ciddi samimiyetin, sürekli görüşmene filan bile gerek yok yani. Adının o cemaatin içinde geçmesi bile öyle bir etki yaratıyordu. Allah’a şükür kurtulduk onlardan. Çünkü yoksa benim bu hayatta hiçbir şey olabileceğim yoktu meselâ (Duygu Hanım, Hemşire).

5.11. Karizma

Karizma da bir informal güç kaynağıdır. Kerem Bey karizmanın da bir informal güç kaynağı olduğuna *“Toplumca kabul edilen veya daha böyle önder tabir edilen veya*

*işte lider tabir edilen kişileri ve arkasındakileri düşündüğün zaman daha kolay iş yapabileceğini söylemek mümkün” ifadesiyle dikkat çekmiştir. Yine Begüm Hanım “Meselâ onlar da onu nereden alıyorlar? Yani belki karizmalarından alabiliyorlardır. Ya işte insanların içinde bulunduğu ortamlarla çok alakalı. (...) **Kişinin gerçekten karizmatik gücü, hani duruşu.** Ya yürüyüş bile gerçekten çok etkiliyor” şeklindeki ifadesi ile karizmanın informal güç kaynağı oluşunu açıklamaktadır.*

Erdal Bey de karizmanın informal güç kaynağı olduğunu açıkça dile getirmiştir: *“**Karizma da bir informal güç kaynağıdır. Karizma önemli bir nokta aslında. Karizmatik dediğimiz zaman yakışıklı, artist anlanıyor. Aslında karizma 20 kişilik bir topluma girdiğinde 20 kişi de seni dinliyorsa sen karizmatiksindir** (Erdal Bey, Hemşire).*

5.12. Nadir Olma

Nadir olma yani sayı olarak az olma da bir informal güç kaynağıdır. *“Meselâ daha küçük yerde çalıştım. 50.000 nüfuzlu, **orada daha az hekimin olduğu daha az hekim olunca daha kıymetli oluyorsun. Hastane işleyişinde olsun, yönetimle ilgili ilişkilerde olsun ve şeydeki toplumdaki işlerde olsun daha rahat**” ifadesiyle Mehmet Bey nadir olmanın informal güç olduğuna dikkat çekmektedir. İşini yani pozisyonunu garantileyebilmek açısından nadir olmayı ele alan Bilge Hanım kilit kişi olan tek çalışanın olduğu yerlerdeki kişileri almanın çok zor olduğunu belirtmektedir: *Şey çok nadir oluyor. **Bir yerde tek bir işlemde bir kişi çalışıyor ise ve kilit bir kişiye, uzun yılladır orda çalışmasına rağmen bir sorun çıkartmıyorsa o insanı oradan alıp şunu koyalım asla olmuyor** (Bilge Hanım, Hemşire). Tuğrul Bey ise tek olmanın informal güç sağladığına dikkat çekmektedir. “Bir tane anestezi teknisyeniniz varsa o sizin baş tacınızdır. O olmazsa ameliyat yapamazsınız. O yüzden **aslında tek olmak**, ender olmak ya da nadir olmak da bir informal güç kaynağıdır” (Tuğrul Bey, Hekim).**

5.13. Maddi Durum

Para bir informal güç kaynağıdır. Esmâ Hanım paranın informal güç kaynağı olmasını kendi yaşadığı olaylardan örnek vererek açıklamaktadır: *“(...) hasta doğum yapıyor. Şimdi bizim İstanbul’daki A hastanesinde şöyle bir mekanizma işliyordu. Hasta doğum yaptığı zaman müjde **parasına** gider hasta bakıcılar. Hasta bakıcı böyle doğum odasının kapısında bekler. Hasta doğum yapar yapmaz hani biz bebek kıyafetleri filan*

isteyeceğiz ya. Hasta bakıcıya hastanın ismini söylersiniz bebek kıyafetlerini getirsin diye. Hasta bakıcı anında kaybolurdu ortadan. Hasta bakıcı kaybolur doğruca müjdeye gider, müjdeyi verir bebeğin babasına ailesine kim varsa. Müjde parası alırsa koş a koş a tekrar gelir ve bebeği hızlıca sarar, giydirir falan. İyi bir hizmet verir. Eğer aşağıdan müjde parası alamazsa artık işi yavaşlatır da yavaşlatır, o kadar çok yavaşlatır ki bebek tir tir titrer” (Esma Hanım, Hemşire). Yine Umami Bey’e göre rant kapısı olmak bir informal güçtür hastalar için “(...) bir hocanın devamlı **para yatan hastası** olmak kişiye güç sağlar” (Umami Bey, Hekim).

5.14. Güce Yakınlık

Farklı katılımcılar güce yakınlığın informal güç kaynağı oluşturduğunu dile getirmişlerdir:

Güce yakın olmak da informal güç kaynağı oluşturur (Barış Bey, Diğer).

Güce yakınlık informal güç kaynağıdır (Selim Bey, Hemşire).

Güce yakınlık da kaynak olabilir (Kerem Bey, Hekim).

Güce yakın olmak da bir informal güç kaynağıdır (Mehmet Bey, Hekim).

Güce yakınlık bazen fiziki yakınlık olabildiği gibi bazen de zihni yakınlık olabilmektedir. Ancak her ikisi de informal güç kaynağı oluşturmaktadır.

Figen Hanım “**Aynı düşüncelere, aynı şeyleri sevdikleri için meselâ görüşleri, birbirleri ile olan iletişimleri aynı olduğu için birbirlerini etkiler. Çünkü bu bizden şu şundan ayrımı bazı birimlerde çok fazla**” şeklindeki ifadesiyle güce zihni yakınlığı vurgulamaktadır. Selim Bey de güç kaynağı ile aynı görüşten olmanın informal güç kaynağı olduğunu vurgulamaktadır. “**Güç kaynağı ile aynı inançtan olma, aynı siyasi görüşten olmak bir informal güç kaynağıdır**” (Selim Bey, Hemşire). Begüm Hanım da Selim Bey’le benzer ifadeler kullanmıştır: “**Karar vericilere yakınlık bir informal güç kaynağı oluşturur. Bu yakınlık hani aynı görüştedir...** (Begüm Hanım, İdari Personel).

“**Bir il başkanına yakınlığı olan bunu bir informal güç kaynağı olarak kullanır. Kişi bu informal güç kaynağını kullanmasa da çevresindekiler otomatikman kullandırır**lar” diyerek Erdal Bey de güce zihni yakınlığın informal güç sağladığına dikkat çekmiştir. Fatma Hanım da “**Aynı düşünceye sahip olmak, yani meselâ bu bizim ülkemizde sağcı solcu bakış açısı, meselâ bir dönem çalışırken işte o sol görüşten diye**

ifade ettiğimiz kişilerin daha çok yönetimde olduğunu gördük. Sonra bir dönem çalışırken tam tersi diğer görüşten olanları; işte B partilisi geldiğinde B partili olanların bir yerlere yükseldiğini görüyoruz. Bizde bu siyaset ve ideoloji gerçekten çok önemli” diyerek diğer katılımcılarla aynı görüşü paylaşmıştır.

Hüseyin Bey informal güç kaynağına ortak nokta bağlamında bakarak şu ifadeleri kullanmıştır: “*Şey de olabilir, **yakınlık**. İşte siz Galatasaraylısınız, o da Galatasaraylı. Öyle de bir yakınlık da duyuyor olabilirsiniz. Olunmuyor değil, yani sonuçta aynı şeyleri konuşmak. İşte gurbettesiniz ama sizin memleketinizden bir hasta geldiği zaman işte onunla bir iki dakikada muhabbet edeyim. Belki akraba çıkarız, belki tanıdıklarımız vardır.*”

Güce fiziki yakınlık da informal güç kaynağıdır. Katılımcıların bu konudaki ifadeleri aşağıda verilmiştir:

Bizim bir müdür yardımcısı izin almak için gittiğimde beni tanımadığını, hiç görmediğini söyledi. Ben de onu hiç görmemiştim. Çünkü benim işim hep ameliyathanede. Sadece izin için idareye işim düştü. **O yüzden oda vb. bakımdan idareye yakın olmak diğerlerine göre kişiye artı avantaj ve güç sağlıyor** (Barış Bey, Diğer).

Meselâ oda arkadaşı olmak ya da yan komşusu olmak iletişimlerinin iyi olmasını sağlayarak bir güç sağlar (Figen Hanım, Diğer).

Oda olarak yakın olduğun zaman daha sık gördüğün kişilerle samimi olabiliyorsun (Mehmet Bey, Hekim).

Bir de güce fiziki yakınlık var. Meselâ şu anda sekreter benim adıma iş yapıyor. Yani hastane içindeki bürolarda olsun, laboratuvarlarda olsun, diğer yerlerde olsun benim adıma bir telefon açarsa onun işi yapılır. O zaman güce yakın olmak ciddi bir informal güç sağlıyor (Emir Bey, İdari Personel).

Fiziki yakınlık da informal güç kaynağıdır. Çünkü meselâ bir yemekte onun yanında yakınına gördüyse ‘X Bey senin tanıdığınmış, ben de şu pozisyona geçmek istiyordum ama X Bey’den geçiyormuş bunun sözü. Bir ulaşabilir misin?’ dediklerinde yine her halükârda fiziki güç gerekiyor (Nermin Hanım, İdari Personel).

Burada çalışanlara sorsan benim informal güç sergilediğimi düşünüyor olabilirler. Bunların gerekçesini düşündüğümde: **yaptığımız iş gereği yönetimle yakın çalışıyoruz ve yönetime yakın görüyorlar.** Yönetime yakın olmak, karar merciine yakın olmak, haberleşme kanalına yakın olmak. İnfomal gücün var olduğunun göstergesi (Begüm Hanım, İdari Personel).

Güce yakınlık da bir informal güç kaynağı oluşturur. **Meselâ komşuluk ilişkileri,** aynı şehirde olmak, aynı katta çalışmak (Bilge Hanım, Hemşire).

Güç konumundaki kişiye **komşu olmak** güç sağlar (Umami Bey, Hekim).

5.15. Diğer Kaynaklar

Ağızdan ağıza reklamlar da kişiye informal güç sağlar. Bu durumu Duygu Hanım “*Para kazanmak için insanlar, toplum hep konuşur ya ‘şu hekim çok iyiymiş, çok iyi tanı koyar. **Hastasını iyi izlemiş’ denildiğinde bütün Isparta öğrenir** özellikle burası küçük bir yer. Böylece sizin ciddi bir hasta potansiyeliniz olur ve getirisi nedir? Şu anki performans sistemine baktığımızda, ciddi bir paradır. Her hastanın, her işlemin para olduğunu düşünürsek*” şeklinde ifade etmiştir.

Çalışanın kendini değerli hissettirilmesi yönetici için informal güç sağlayacaktır. Kendisi de hekim olan Aylin Hanım hekimlerin hastaya kendilerini değerli hissettirmesinin hekime informal güç sağlayacağını kendi hastane tecrübesinden aktarmaktadır: “*Vakti zamanında benim kendim için bile hekim arayışında tek kriterim şuydu. Bir cerrah arıyorsunuz, ameliyat olacaksınız. Cerrahisi iyi olsun bu ilk kriteriniz. Bunu formal güce benzetebilirsiniz. Ama ben formal gücü bir yere koydum. Bana 3 isim verildi. Fakat başka kriterlerim de vardı benim. **Ben onunla konuşabileyim, güler yüzlü olsun, bana vakit ayırsın, bana anlatsın.** Yani onun bana yakınlığını hissedeyim. Çünkü çok önemli şeyler, bir sürü hasta için bu gerekliyse insanla yapılan her iş alanında öyle. Bunlar da benim ekstradan istediğim formal olan dışında informal şeyler. Ha mecbur olsaydım başka hiç kimse olmasaydı yüzüme de tükürse gidecektim. Artık şartların ve kişi sayısının bir hastanede çalışanların sayısının artması, şartlarının değişmesi, potansiyelin artması kriterleri de artırıyor tabi” (Aylin Hanım, Hekim). “*Meselâ ast kişiler dediğimiz, ameliyathanedeki personelimizle, onlara iyi davranmazsanız, **sevecen olmazsanız veya onlara değer verdiğiniz hissettirmezseniz** onlar da kendi elindeki gücü size karşı kullanabiliyorlar. Ve sonuçta sizin hastanedeki informal gücünüz zayıflayabiliyor. Meselâ ameliyatın aksayabiliyor, ameliyatında elde ettiğin malzemeler yavaşlayabiliyor.*” şeklindeki ifadesiyle Tuğrul Bey de çalışanlara kendilerini değerli hissettirmenin önemine dikkat çekmektedir.*

İnformal güç kaynaklarıyla ilgili diğer katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Bilgi akışında **merkezi konumda olmak** da hem aşağıdan gelen istekleri yukarı iletme konusunda hem de yukarda olup biteni aşağıdakilerin öğrenmesi konusunda çok iyi işleyen bir informal güç kaynağıdır (Esmâ Hanım, Hemşire).

Bir de ben duanın bir informal güç kaynağı olduğunu düşünüyorum. Görmediğimiz bir enerji ve güç var ya. İçten gelen bir inanç, içten gelen bir istek, **içten gelen bir dua**. Bence her şeyden çok

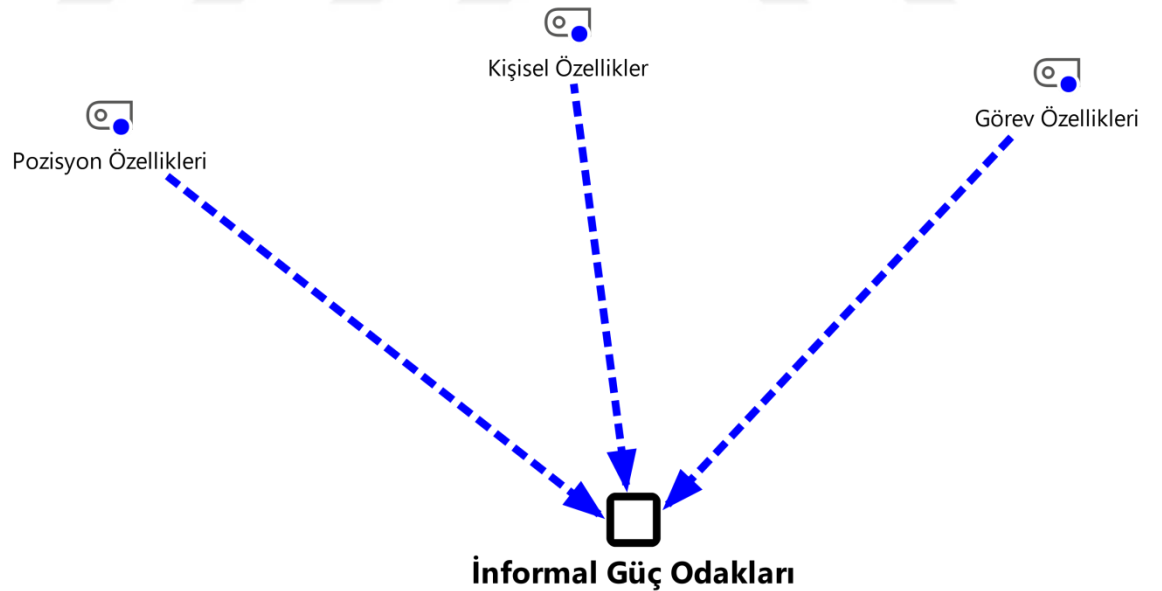
etkilidir. Ben her şeyi çoğu zaman Allaha havale edip geçmişimdir. Kendimce stresi dağıtıp rahatlamamanın yolunu burada bulmuşumdur. Bu da benim için bir informal güçtür. Meselâ ben ameliyatlara girmeden önce kendime ve hastalarım felak nas surelerini okuyarak rahatlarım. Hastalarımın da rahatladığını hissediyorum. Bu da benim için bir informal güç (Aylin Hanım, Hekim).

Sosyal medya, direkt şuan sosyal medya. Düşünsene senin takipçi sayın bende önemli tesir. Vay be diyorum. Bu kadar takipçi demek ki deyip... Senin bir informal güce sahip olmanda etken. Günümüzde sosyal medya sayılabilir gerçekten (Begüm Hanım, İdari Personel).

Sosyal medya da ciddi bir informal güç kaynağıdır. Yeter ki kullan. Hastasını artırmak isteyen bir hekim yorum sitelerinde yorum yazmak üzere 10 kişiyi görevlendirir ve her gün farklı IP adreslerinden kendini öven yorumlar yapmalarını ister. Bak hasta nasıl artıyor. Özel hastanelerin taktığı de budur meselâ. Kendi sekreterlerine derler hastanedeki doktorları öven yorumlar yapın diye. Bakıyoruz farklı sitelerde aynı cümle kalıpları. Hiç mi virgülü bile farklı olmaz. Kopyala yapıştır. Kopyala yapıştır (Umami Bey, Hekim).

5.16. İnfomal Güç Odakları

“Hastanede informal güç kimlerde toplanmıştır?” sorusuna verilen cevapların kodlaması sonucunda kod ve temalar ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan temalar “pozisyon özellikleri”, “kişisel özellikler” ve “görev özellikleri” şeklindedir. Yani kendisinde daha fazla informal güç bulunduğu ifade edilen informal güç odakları üç alt tema oluşturmuştur. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.9’da gösterilmiştir.



Şekil 3. 9. İnfomal Güç Odaklarına İlişkin Kavram Haritası

5.16.1. Görev Özellikleri

Görev özellikleri alt teması kişisel özellikler sebebiyle değil yapılan meslek sayesinde informal gücü olanları ifade etmektedir. Görev özellikleri alt temasındaki kodlarda daha çok sekter, hekim, yönetici, taşeron çalışan ve çaycılar vurgulanmıştır.

Gücü diğerlerini yönlendirebilme becerisi olarak ele alan Figen Hanım sekreterlerin de hekimleri yönlendirebilme kabiliyetinden dolayı informal güç sahibi olduklarını ifade etmektedir: “Yine **sekreterler de hekimleri yönlendirme açısından bir informal güç sahibidir**. Eğer hocalarıyla araları iyiye. Meselâ bir sekreter tanıyorsan hoca doluyorsa bile sekreter hekimine rica ederek ara hasta olarak alır” (Figen Hanım, Diğer). Uğur Bey ayrıma gitmeden hastanedeki sekreterlik görevinde olan her personelin bir informal güç sahibi olduğunu dile getirmektedir. “**Sekreterlik görevini yapan arkadaşlar** yani bu başhemşirelik, başhekimlik ya da poliklinik profesörlerimizin sekreterliğini yapan arkadaşlarımız olabilir” (Uğur Bey, Hemşire).

“**Sekreterde vardır**. Çünkü sekreterliğe gelebilmek için zaten 50-60 tane informal güce başvurmuştur. Bir tanesi tutmuştur, o kadroya girebilmiştir.” Nermin Hanım’ın bu ifadesi informal gücün niçin sekreterlerde daha fazla olduğunun cevabı niteliğindedir. Yine Begüm Hanım sekreterlerin idarecileri yönlendirme durumlarını dile getirerek informal güce sahip olduklarını ifade etmektedir: “**Sekreterler...** Sıradan biri olarak sen bir dilekçe ile başvurursun. Senin dilekçeni on beş gün bekletir. Ama ne bileyim idareden biri ya da rektörlükten biri, makam mevkii sahibi, sözü geçer, güce sahip olan bir kişinin işini beş dakikada yapar. Yani bu yapılıyor maalesef” (Begüm Hanım, İdari Personel). Yine görüşmenin farklı bir aşamasında Begüm Hanım informal güç odaklarının sekreterler olduğunu tekrar dile getirmiştir. “**Sekreterler var bir de**. Çünkü tam olayın yani asıl gücün ana kaynağındalar. Şöyle bir şey var ki başhekim sekreterleri demek başhekim demek. **O açıdan da bakıldığında bir informal güç sahipleri**. Çünkü başhekimin mesai saatindeki her şeyine vakıflar. Yine kliniklerdeki tıbbi sekreterlerin de genellikle ricası hekimler tarafından reddedilmez. Onlardan tanıdığın varsa hastanı filan araya çok rahat aldırabilirsin (Begüm Hanım, İdari Personel).

Bilge Hanım da informal gücün daha çok sekreterlerde olduğunu ifade etmiştir: “*Meselâ **hekimlerin sekreterleri**. Hekimler hep sekreterlerin kendilerine hizmet ettiğini düşünürler, fakat aslında sekreterler **hekimleri iyi organize edip yönetirler**. Bir hekim gelen her hastanın randevusunu o saatte olduğunu zanneder. Fakat sekreter aradan bir hasta girip normal randevulu hastaymış gibi bunu muayene ettirebilir, ya da bir tetkiki araya sıkıştırabilir. **Bu da bir güç. O yüzden sekreterlerin informal gücü çok fazladır*** (Bilge Hanım, Hemşire). Umami Bey de Bilge Hanım gibi sekreterlerin informal güç odakları olduklarını ifade ederek bu durumun nedenini güce yakın olmalarıyla gerekçelendirmiştir. “*Hastanede en **fazla informal güç kaynağına sahip olanlar sekreterlerdir**. Onlar randevularda filan en önemli informal güç kaynağıdır. Çünkü güce yakındırlar*” (Umami Bey, Hekim).

Hastanede en önemli informal güç odaklarının sekreterler olduğunu ifade eden diğer katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Biz eski çalıştığım hastanede falan çok gördük dışarıdaki hastanelere hastaneden çok hasta gittiğini. Niye? **Oradaki sekreterle oradaki hekim arasında bir ilişki var; bir informal güç var**. Hastalar hastanede değil de dışarıdaki muayenehanelerde tedavi ediliyor (Cemal Bey, İdari Personel).

Başhekim sekreterleri, hastane müdürlerinin sekreterleri. Dışarda çalışanlara göre güce daha yakınlar. Her gün bu kişilerle görüşüyorlar. Bunu informal güç olarak kullanabiliyorlar (Erdal Bey, Hemşire).

Bazen bir **idari pozisyon**daki birinin sekreteri bile bazen informal güç kaynağı olabilir. Özellikle sekreterler veya danışmanlar çok etkilidir diye düşünüyorum bu konuda. Çünkü herkesin koca kurumda, herkesin işi başhekime düşer. Ve o başhekimin hangi saatte nereden olacak? Kiminle ne zaman ne gibi ilişkiler kurduğu? Hangi olaylara nasıl yaklaştığı? İşte olumlu mu yaklaştığı olumsuz mu yaklaştığını bile sekreterler herkesten iyi bilir. Çünkü sürekli burnunun dibindedir (Duygu Hanım, Hemşire).

Sekreterlerde. Benim kanaatime göre onlar. Yani sekreter sekreteri tanır. Yani siz polikliniğe girdiğinizde, sırayla hasta alıyorsanız zaten öbür sekreterin yakını saat 11'de bile gelecekse sırası saat sekizde alınır. İşte 11'de geldiğinde ‘sırası geçen A hastası’ diye çağrılır, beklemez de. Yani böyle tamamen formal hale getirilmiş bir informal gücü vardır sekreterlerin, hasta babında (Hüseyin Bey, Hekim).

Sekreterlerin de şöyle bir informal gücü var diye düşünüyorum. Özellikle hasta kayıt yerinde çalışan sekreterler size hastayı azaltabilir, yanlış yönlendirebilir veya branşınızda birden fazla doktor varsa birine yönlendirip, diğerine yönlendirmeyebilir. Onun da öyle bir informal gücü var yani (Tuğrul Bey, Hekim).

Normalde formal gücü olan yöneticilerin ayrıca bir informal gücü de vardır. Örneğin A biriminin yöneticisinin B birimi üzerinde formal gücü yokken B biriminde de isteklerini yaptırabildiği görülmektedir. Çünkü B biriminin yöneticisiyle ya da genel yöneticiyle (müdür, başhekim, rektör) arasının iyi olması gibi çeşitli nedenlerle B birimi

alışanlarında korku oluşmuştur. Yöneticilerde informal güç fazladır diyen katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Yöneticilerde informal güç daha fazladır. Müdür, müdür yardımcısı (Figen Hanım, Diğer).

Bir hastane yöneticisi veya hastane müdürü hastane başhekim i olduğu zaman informal güç daha çok kullanılıyor, kulis yapılıyor işte. Ben yaparım, ben ederim. Ee bir takım pazarlıklar yapılıyor, bir takım şeyler yapılıyor. Buralarda daha biraz daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz yani (Cemal Bey, İdari Personel).

Yönetim tabi. Yani bu rektör yardımcıları ve başhekim grubu, başhekim yardımcısı grubu (Fatma Hanım, İdari Personel).

İnformal gücü elinde tutan şeydir, **baş hekimdir, hastane müdürüdür** ondan sonra hastane sahipleri zaten onlar ayrı informal güç. Ya da bu şeylerdir; birim sorumluları, yani başhemşiredir, işte temizlikçilerin sorumlusu onlara göre informal güç (Tuğrul Bey, Hekim).

Hüseyin Bey taşeronların daha fazla informal güce sahip olduklarını işe alım süreçleriyle gerekçelendirmektedir: *“Türkiye’de siyasi güç çok daha fazla kullanıldığı için bunlar en fazla daha önce **taşeronla** alınanların -çünkü taşeron bir şekilde siyasiler kimi al dediyse onu aldığı için- siyasi güçleri vardı. Hatta çok daha böyle siyasi arkası olan insanlara legal emirlerinizi formal güçlerinizi bile uygulayamadığınız zamanlar oldu”* (Hüseyin Bey, Hekim).

Çok fazla idari makamlara girip çıkmaları sayesinde sosyal çevresi yani tanıdığı fazla olması çaycılara informal güç sağlamaktadır. Esmâ Hanım da çaycılarda informal gücün daha fazla olduğunu dile getirmektedir: *“Bizim halk arasında böyle bir şey vardır ya ‘orda benim güvenlikçi bir tanıdık var ya da benim bir **çaycı** tanıdık var ona bir söyleyelim de senin işi halletsin.’ Aslında yönetimde hiç etkisi olmayıp da böyle bir pozisyona birini getirirken veya iş hallettirirken o kişilerden yardım alınabiliyor* (Esmâ Hanım, Hemşire). Duygu Hanım da her yere girip çıkmalarına vurgu yaparak çaycıların informal güç sahibi olduklarına dikkat çekmektedir: *“Hiç belli olmaz. Bak meselâ **çaycılar**, her yere girer çıkar* (Duygu Hanım, Hemşire).

*“Tanıdık önemli. Yani “mecliste bakan tanıyacağınıza **çaycı** tanıyın” derler ya hani Türkiye’de öyle bir şey vardır. Çünkü o çaycı herkesi tanır. Siz bir bakan, bir milletvekili tanısanız bile o bir sürü bakan bir sürü milletvekili tanır”* ifadesiyle çaycıların sosyal çevresine vurgu yapan Hüseyin Bey ve her yere girip çıkabileceğini dile getiren Tuğrul Bey çaycıların daha fazla informal güç sahibi olduklarını ifade etmektedir: *“Hocam bir **çaycı** her türlü iş yapabilir. Çünkü en üst makamlara girip*

çıkabiliyor. Onları tanıyor, onlarla yakın ilişki kurabiliyor ve onların güvenini sağlamışsa, kendisini kırmayacağını düşünüyorsa yapamayacağı iş yoktur” (Tuğrul Bey, Hekim).

Kerem Bey “**en fazla informal güç hekim ve yakınlarındadır**” diyerek kendi meslektaşlarının daha fazla informal güce sahip olduğunu dile getirirken Begüm Hanım hekimlerin nasıl daha fazla informal güce sahip olduklarını yaşadığı bir olayla aktarmaktadır: “**Hekimler kesinlikle. Sana hemen hastaneden bir örnek vereyim. Bir otomasyon sekreterinin yerini değiştiremiyorsun. Atıyorum A kliniğinde ya da A polikliniğinde. Oradaki iş yoğun değil, sekreterin ciddi performansı var fakat oradaki hasta sayısı az, onu daha etkin bir yerde değerlendirmek istiyorsun. Fakat alamıyorsun onu oradan. Neden? Direkt hoca devreye giriyor. Hoca, informal gücünü kullanarak diyor ki “Ben sekreterimden memnunum, yerini değiştiremezsiniz.” Ama aslında idarecinin yasal olarak değiştirebilme hakları var** (Begüm Hanım, İdari Personel).

Bilge Hanım hekimlerin informal gücünü hastaneye maddi getirileriyle ilişkilendirmektedir: “**Hekimlerin yaptığı işlemler daha fazla mali getiriye sahip olduğu için, hekimlerin gücü daha fazla olarak algılanıyor. Hekim hastanenin asıl sahibi olarak görülüyor. Çünkü diğer sağlık personelinin çalışacakları yerlere bazen hekimler karar verebiliyor ya da hekim burada ihtiyaç var dediği için orada görevlendirilebiliyorlar. Ya da hekimin işini rahatlatın diye ekstradan bir iş verebiliyorlar.**” Fatma Hanım da hekimlerin daha fazla informal güç sahibi olduklarını vurgulamaktadır. “**Hekimler arasında çok fazla olduğunu düşünüyorum. Hekimler zaten hastanelerde yasal güçlerin üstünde çok güç kullanıyorlar. İdari personel üzerinde de öyle, yönetimin üzerinde de öyle, başhekimliğin üzerinde de öyle. Aslında bakılırsa, hele hele meselâ böyle çok sevilen çok tutulan bir hekimseniz çok hastanız varsa bütün kapılar açılır size; istediğiniz her şeyi çok kolay yaptırırsınız, istediğiniz her şeyi bir şekilde alırsınız** (Fatma Hanım, İdari Personel).

5.16.2. Pozisyon Özellikleri

Pozisyon özellikleri alt teması; sorumlu hemşireler, muhasebe ve özlüktekiler, alt birimdekiler, en çok uğranılan yerdekiler gibi kişilerin çalıştıkları pozisyon ve yerleri

esas alan kodlardan oluşmaktadır. Katılımcıların informal güç odakları ile ilgili ifadeleri aşağıda verilmiştir:

Hastanede informal güç kaynağı olarak ise; bence **sorumlu hemşireler** (Uğur Bey, Hemşire).

Özlüğe bakanlardadır diye düşünüyorum. Böyle **özlük, muhasebe**. Hani o tip işlere bakanlardadır. (Esmâ Hanım, Hemşire).

Özellikle dedikodular olsun, böyle informal bilgi akışları olsun, **birçok birimle** birçok meslek grubu ile ya da **pozisyonla bağlantısı** olan kişiler en önemli informal güç kaynaklarıdır diye düşünebilirim. Güç ile birlikte çalışan kişi hem gücü tanıyor, güce yakın. Hem de en alttaki işte çaycıyla da güvenlik görevlisiyle de herkes ile birlikte çalışabiliyor. O açıdan baktığımızda işte bu bağlantı noktaları, kurum içerisinde de var yani. Kurum içinde ne kadar **çok kişi ile bağlantılı çalışılan bir pozisyondaysan** o kadar çok informal güç kaynağı olabilirsin (Duygu Hanım, Hemşire).

Daha alt pozisyonlarda çalışan kişilerde informal güç daha fazladır. Neden fazladır? Şimdi diyelim ki; bir hastane müdürü ya da başhekimsiniz. Birincisi herkes size tedbirle yaklaşır. Tedbirle yaklaşacağı için de sizinle paylaştıkları bilgi her zaman şeydir böyle kısıtlı. Korkarak temkinli bir şekilde, bu bilgi akışı alt tarafa doğru böyle daha rahattır. O informal bilgi akışı böyle çok daha rahat olur. O nedenle altlarda toplandığını söylemek yanlış olmaz diye düşünüyorum. (Duygu Hanım, Hemşire).

(...) Veya kritik yerlerde. Yani kişinin çok daha işi düşen yerler var. Ne bileyim laboratuvarlar, radyoloji. Kişilerin çok fazla işinin düştüğü yer. **Herkesin işinin düştüğü**, müracaat ettiği **yerlerdeki kişinin** gücü de fazladır (Emir Bey, İdari Personel).

5.16.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler alt temasında informal güç kazandıracak insani özellikleri kendisinde barındıran kişilerin daha fazla informal güç sahibi oldukları vurgusu yapılmıştır.

Bilge Hanım iyilikseverlerin informal güç sahibi olduklarını işaret ederek şu ifadeleri kullanmıştır: “**Minnet duygusunu en çok yaşadığımız insanlar. Bizim işimizi en çok kolaylaştıran insanları biz genellikle kırmayız. Bu işimizi en çok kolaylaştıran, en çok vakit geçirdiğimiz insanlar genellikle zaaflarımızı, açık noktalarımızı ya da kritik vakitlerimizi çok iyi bilirler.**” Figen Hanım ise insan ilişkilerini vurgulayan “**İnsan ilişkileri biraz daha iyi olanlarda. Formal gücü olmayanların da insani ilişkileri iyiye el altından bir şekilde yardımcı olabiliyorlar**” ifadesinde bu kişilerin formal gücü olmasa da başkalarını yönlendirebileceklerini belirtmektedir.

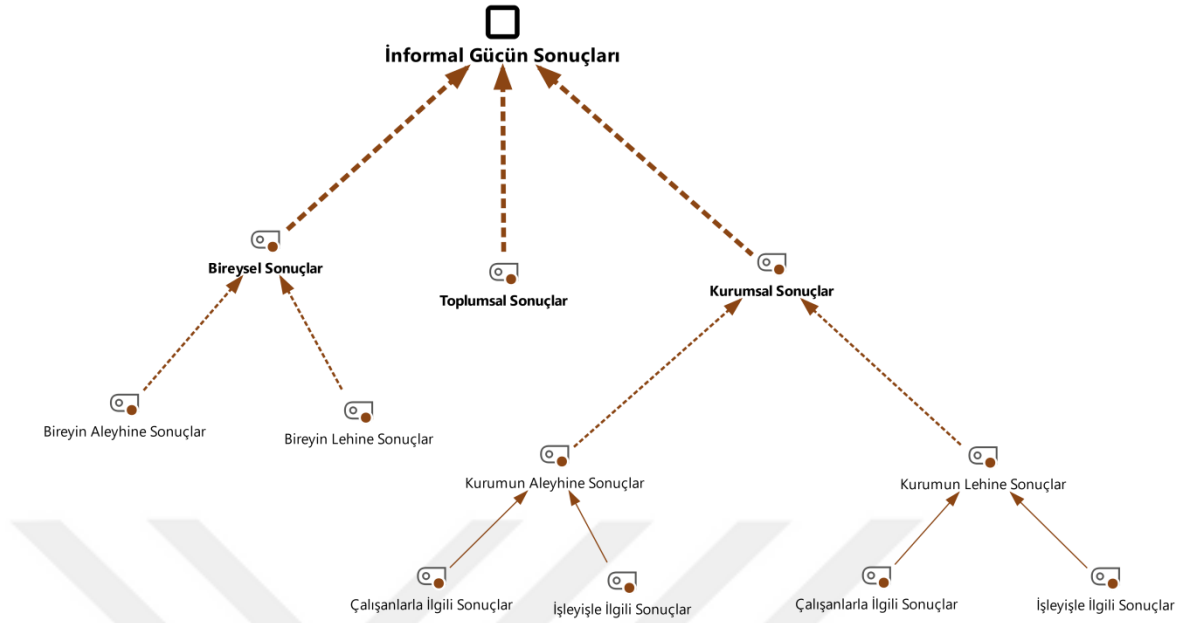
Sevgi Hanım ise çeşitli özellikleri sayesinde güç kaynaklarıyla diyalogu olan insanların informal güç sahibi olacaklarını vurgulamaktadır: “**Öyle birisi vardır ki idari unvanı yoktur ama informal gücü vardır. Bakanını tanıyordur, rektörü tanıyordur, okul**

arkadaşıdır. İdari bir tasarruf yani idari bir unvanı yoktur. Ama iyi bir informal gücü vardır. Ona yakın olmak size informal güç kazandırır mı? Kazandırıyor” (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Tecrübeye vurgu yapan Bilge Hanım ve dalkavukluğu iyi yapanların informal gücü olacağına dikkat çeken Selim Bey’in ifadeleri şu şekildedir: ***Bir alanda en çok çalışan kişi formal gücü olmasa da o alandaki çatlakları ve zaafları çok iyi bilir. Bunu gerektiği zaman lehine kullanmayı da çok iyi bilir. Bir dezavantajı avantajına çevirebilir yani. Meselâ ben hastaneye gittiğim zaman bir röntgen çektirmek için saat 15.00’te gitmek benim için bir dezavantaj olabilirken oradaki bir sekreteri tanımam bunu bana avantaja dönüştürebilir. Tam hekimin işi bitmişken beni son hasta olarak çağırarak işimi hallettirebilir. Bu da mutlaka oluyor hastanede*** (Bilge Hanım, Hemşire). ***“Ortada en çok dolanan, hocaların peşinde koşan... Kısaca en iyi yalakalık yapan kimse, en fazla informal güç onda vardır*** (Selim Bey, Hemşire).

6. INFORMAL GÜCÜN SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR

“İnformel gücün sonuçları kurumsal açıdan nasıl değerlendirilebilir?” sorusuna verilen cevaplar neticesinde informal gücün sonuçlarına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Katılımcıların vurgu yaptıkları kodlardan informal gücün sonuçlarına dair “bireysel sonuçlar”, “kurumsal sonuçlar” ve “toplumsal sonuçlar” olmak üzere üç tema oluşturulmuştur. Elde edilen temalar ve alt temalara ait kavram haritası Şekil 3.10’da gösterilmiştir.



Şekil 3. 10. İnformal Gücün Sonuçlarına İlişkin Kavram Haritası

6.1. Bireysel Sonuçlar

Katılımcıların verdikleri cevaplardan bireyle ilgili olanlar bireysel sonuçlar alt temasında ele alınmıştır. Cevaplarda katılımcıların olumlu yönden ele aldıkları kodlar “bireyin lehine sonuçlar” alt temasında, negatif yönden ele aldıkları kodlar ise “bireyin aleyhine sonuçlar” alt temasında değerlendirilmiştir.

6.1.1. Bireyin Lehine Sonuçlar

Cemal Bey informal gücün bireylerin motivasyonlarını artırdığını ve daha doğru kararlar almalarını sağladığını ifade etmektedir: “*Yani normal standart gücün dışında bir memurun üst kademedeki kişilerin o gücünü, yetkisini kullanması, bizi ikna edebilmesi, yani bir olay olduğunda veya olumsuz bir şey olduğunda o da daha doğru kararlar verebiliyor. Aslında kendine **özgüveni geliyor**. Bu yüzden de aslında informal gücün bir olumlu yönü de bu var*” (Cemal Bey, İdari Personel).

Figen Hanım’ın “*Bunun arkasında şu var, bunun arkasında şu var. Şucu bucu diye ayrımlar oldu*” şeklindeki ifadesinin sonucunda neler olduğunu Abdullah Bey dile getirmektedir: “*İşte o zaman şuna dönüşüyor; yönetici pozisyonunda, yönetici potansiyeli olmasa bile, işte meselâ o yöneticiyi oraya getiren kişi, alt kademelerde*

irtibatla olduğu kişilere, yerleştirdiği tepe yöneticisi ile **pozitif ayrımcılık** yapabiliyor. Yani meselâ X partisi, siyasi parti buranın tepe yöneticisini koyduğu zaman işte pervasız bir şekilde buradaki bu kurumda çalışan kendi taraftarları ile ilgili her türlü pozitif ayrımcılığı, informal bir şekilde yapıyor.” Burada Abdullah Bey informal gücün kişilere pozitif ayrımcılık sağladığını açıkça ifade etmektedir. Abdullah Bey başka bir ifadesinde pozitif ayrımcılık anlamı taşıyan kayırmacılıktan bahsederek informal g c sahiplerinin kayırıldığını ifade etmektedir: “Liyakat kriterlerinin dışında benzerlik ve benzemezlik ile ilgili bir **kayırmacılık** haline dönüşüyor.” (Abdullah Bey, İdari Personel).

Esmâ Hanım daha önceki çalıştığı kurumdan bahsederek geçmişte informal g c sahiplerinin kayırıldığını dikkat çekmektedir: “Geçmişte şey dolduruyorduk, sicil dolduruyorduk. Meselâ sicilleriniz doldurulurken bile o **kayırmacılığı** hissedebiliyorsunuz yani. Sicil doldurulurken veya işte değerlendirmeler yapılırken (Esmâ Hanım, Hemşire). Figen Hanım da bu kayırılmanın nasıl yapıldığına örnek teşkil edebilecek ifadesinde şöyle demektedir: “      birimdeki herkes onun abisi, eniştesi ya da bir yakını olduğunu biliyor. şu şunun yakını vb. Örneğin eğitim, ya da hocalarla bir yemek ya da bir konferansa gidileceği zaman **hep bu kişiler seçiliyor.**”

Barış Bey de bu kişilerin iş yapmayarak ya da daha az iş yaparak rahat ettiklerini, bu sayede bireysel fayda sağladıklarını “Eğer ahlâkî olarak bir sıkıntısı varsa bu kişinin, **iş yapmaz** ama siyasi gücünü kullanarak hiçbir sıkıntı yaşamaz” şeklindeki ifadesiyle dile getirmektedir.

İnformel gücün nasıl bireysel fayda sağladığı ile ilgili diğer katılımcıların beyanları da aşağıda verilmiştir:

Sonra hastane ortamında en büyük şey, hasta tedavisi ile ilgili kişilerin sürekli ihtiya ı olması. Kendisi, eşi, dostu, akrabası, bilmem nesi. Eğer ilişkileri iyi olursa kişinin; radyoloji ile ilişkileri iyi, hocalarla ilişkileri, bölümlerle, laboratuvarlarla iyi. Kişiler kendi ihtiyaçlarını kolaylıkla karşılayabilirler. **Randevu almadan işini yaptırır**, randevu almadan **hocaya baktırır**.  cret ödemeden herhangi bir şey yapmadan tedavisini yaptırır (Emir Bey, İdari Personel).

Hekimler ise eğer karşısındaki insanın arkasında bir informal g c varsa bir yerlere şikâyetle bulunur endişesi yaşarlar. ** ekinirler ve buna göre davranırlar** (Figen Hanım, Diğer).

Ya olumlu gibi düşünülen şeyler. Daha çok insanın işleri bir şekilde görülüyor aslında. Dışarıdan gelen **hastaların işi iyi gidiyor** (Mehmet Bey, Hekim).

Herhangi bir pozisyonunuz yoksa **pozisyon elde edebilirsiniz**. Buna sadece aslında pozisyon da demeyelim. Kurumdaki kaynaklar sizin için çok daha kullanılabilir hale gelir (Duygu Hanım, Hemşire).

İnformel güç kuruma değil **kişiye avantaj** sağlamakta. Herhangi bir sıkıntısında idari amirlerine karşı bu gücü kullanacak. Bu sayede buna herhangi bir ceza gelmeyecek. Uyarı cezası, kınama cezası hiçbir şekilde gelmeyecek. (Selim Bey, Hemşire).

Hastane genel direktörü yani başhekimle üstündeki hastane genel direktörü direk odamıza gelirdi, işte çay içerdi. Gece çalışırken gelirdi, benim sırtımı sıvazlardı. Meselâ onu gören bir hastane **yöneticimin bana karşı tavırlarının bir gün sonra %100 değiştiğini** gördüm (Cemal Bey, İdari Personel).

6.1.2. Bireyin Aleyhine Sonuçlar

Bu alt temada, kul hakkı, yalnızlaşma, ahlâkî değerlerden ödün ve benzeri konulara vurgu yapan katılımcıların görüşlerine dair bulgular yer almaktadır.

İnformel güç sahipleri kendilerini destekleyen güçleri kaybedince iş hayatında bocalayabileceklerdir. Bu durumu Figen Hanım “*Nasıl bir çocuğa annesi belirli bir zamana kadar destek verip, desteğini çektiği anda çocuk bocalıyor. Bu insanların makam mevkileri bugün var. Yarın çektikleri zaman o insanlar o makam mevkilerden düştükten sonra o insanlar orda bocalayacak*” şeklinde ifade ederken, bu bocalama sonucunda informal güç sahiplerinde meydana gelen işini kaybetme tehlikesi Bilge Hanım’ın ifadesinde görülmektedir: “*(...) işe devamsızlık, o kurumdan ya da iş yerinden ayrılma isteği doğabiliyor*” (Bilge Hanım, Hemşire).

İnformel gücün sonucunu hekim gözüyle değerlendiren Mehmet Bey, informal güç kullandıklarında hissettikleri iç huzursuzluğu şöyle ifade etmektedir: “*Daha çok kendimizi sıkıştırıyoruz. Daha çok kişinin işi görülmüş oluyor ama bu sefer de adaletsiz davrandığımız için iç huzursuzluk artabiliyor.*”

Esmâ ve Duygu Hanım informal gücün güç sahibini ve o güce sahip olmayanları yalnızlaştırdığını ifade etmektedir. İnformel gücün informal güç sahibi olmayanları yalnızlaştırdığını Esmâ Hanım şu sözleriyle dile getirmektedir: “*Meselâ diyelim ki bi haksızlığa uğradıysanız, o haklılığınızı ispat edebilmeniz için şahit bulmanız mümkün değil, arkanızda sizi destekleyicileri bulmanız mümkün değil. Tamamıyla yalnız kalıyorsunuz. Eğer siz o informal gücün içinde değilseniz haklı olduğunuz yerde bile haklılığınızı ispat edemiyorsunuz orası kesin*” (Esmâ Hanım, Hemşire). Duygu Hanım ise informal güç sahiplerinin yalnızlaşabilme ihtimaline dikkat çekmektedir: “*Nüfuzlu,*

çevresi güçlü insan, bir şey talep etmese de o insana farklı davranılır. İşte ona bir temkinli davranılır. Onun yanında çok şey konuşulmayabilir. O kişi bu açıdan bakarsak; yalnızlaşabilir yani” (Duygu Hanım, Hemşire).

Barış Bey ise informal gücün ancak ahlâkî değerlerden ödün verilerek elde edilebileceğine dikkat çekerek bu durumu şu cümlelerle izah etmektedir: “*Ödün vermeden ya da kendi o işte aileden gelen ya da kendi fıtrat olarak aldığı ahlâkî değerlerden ödün vermeden bu işi yüzde yüz yapabilmek mümkün mü? Değil*” (Barış Bey, Diğer).

Görüşme sırasında informal gücün sonuçlarını değerlendiren birçok katılımcı kul hakkına girildiğini ifade etmişlerdir. Kul hakkı konusunda görüş bildiren katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

(...) ama hep onun seçilmesi diğerlerinin **hakkına girilmesine** sebep oluyor. İnsanların direkt hakları yenilmiş oluyor (Figen Hanım, Diğer).

Az önce de dedim ya ‘Hiçbir hekim gocunmaz bir arkadaşının şey yapmasından’ ama işte ister istemez şey oluyor. Meselâ ben buraya annemi getiriyorum meselâ ‘bakar mısınız?’ diyorum annemi muayene ettiriyorum. **Dışarıdaki bir hastanın işi gecikiyor mu? Gecikiyor** (Kerem Bey, Hekim).

İşi liyakatle yapacak kişiler varken, hak eden kişiler varken. Ya o da yapabilir bu da yapabilir. Ama bunun bu kişi var arada ne yapalım hatırı var diyerek yaptırdığında o göreve o kişiyi getirdiğinde bir şekilde diğerinin **hakkını yemiş** oluruz yani (Mehmet Bey, Hekim).

Yüksek lisansını istediğin gibi bitir, doktoranı bitir, alesinden istediğini al ama senin dosyan açılmıyacaksa, açılmıyor. Çünkü diğerleri o süreci tamamlamasalar bile dosyaları açılıyor. Kul hakkı mı? **Kul hakkı** (Nermin Hanım, İdari Personel).

İnsanlar hastaneye geldiklerinde işleri bir an önce hallolsun istiyorlar ya da kendileriyle daha fazla ilgilenilsin istiyorlar. Ama işte insanlar şunun farkında değil. MR randevusu gün atarak verilen bir şey. Bizim hastaneyi baz aldığımızda A kişisi geliyor tanıdığını araya sokarak öne çektiriyor, B kişisi geliyor tanıdığını araya koyarak öne çektiriyor. **Fakat hiç tanıdığı olmayan birinin randevusu sürekli atıyor, 20 gün sonrasınayken 30 gün sonrasına çekiliyor** (Erdal Bey, Hemşire).

İnformal gücü tamamen şahsi, birinin hatırı için kullanan arkadaşlar da var. Hiçbir mevkii hak etmediği halde. Meselâ gündüz personeli olmayı hak etmediği halde onun gündüz personeli olması için informal gücünü kullanan arkadaş da var. Gündüze geçirdiği kişi için iyi yaptığını zanneder. Ama aynı zamanda gerçekten o mevkie gelmek için bekleyen insanların önüne geçtiği için bir şekilde **hakkına girmiş oluyor** (Erdal Bey, Hemşire).

Bir başkasının hakkını alarak, bir başkasının önüne geçerek ve doktoru, hemşireyi ya da hasta bakıcıyı taciz ederek kendi hastasının işini yaptırmaya çalışır (Ahmet Bey, Hekim).

6.2. Kurumsal Sonuçlar

Kurumsal sonuçlar, kurumun lehine sonuçlar ve kurumun aleyhine sonuçlar olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır.

6.2.1. Kurumun Lehine Sonuçlar

Kurumun lehine sonuçlar “çalışanlarla ilgili sonuçlar” ve “işleyişle ilgili sonuçlar” şeklinde iki alt temaya ayrılmıştır.

6.2.1.1. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanlarla ilgili sonuçlarda çatışmaları çözme, ekip ruhu, hasta memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi konular üzerinde durulmuştur.

Cemal Bey informal gücün çalışanlarda inisiyatif alabilmeyi sağladığını vurgulamaktadır: *“Yani mutlaka, biz kişilere diyoruz: özgüveniniz olsun, inisiyatif sahibi olun, yöneticiye danışmayın, karar verin. Ama **bu informal güç kendisine yakınsa, kendisinin kullanabilme şeyi varsa inisiyatif kullanabiliyor.** Yoksa bunu kullanamıyor, öyle kalıyor. Her şey yöneticiye kalıyor. Yönetici de tabi işe çok vakıf olamadığından, bazen yanlış da karar verebiliyor”* (Cemal Bey, İdari Personel).

*“İşlerin daha yolunda gitmesini sağlayabiliyor. Meselâ bir servis ya da klinikte bir gerginlik, sorun olduğunu duyuyorsunuz ama sorun çıkartan insana sen şunu şunu yapmışsın denilemeyebiliyor. O klinikte ya da serviste **sözü dinlenilen**, daha halim selim, kişiler arası ilişkileri iyi olan bir kişi varsa. Eğer bu kişinin sorun çıkaran kişiyle de arası iyiye önce o kişiyle görüşüyorsunuz. ‘Siz bir görüşün, bir nabız yoklayın’ diyorsunuz. Son çare siz görüşüyorsunuz”* diyerek yöneticilik tecrübesini aktaran Bilge Hanım informal gücün çatışmaların çözülmesini ya da hiç ortaya çıkmadan yok edilmesini sağladığını vurgulamaktadır.

Yöneticinin çalışanlar üzerindeki informal gücünün vatandaşlarda örgütsel fedakârlık duygusuna sebep olacağını vurgulayan Fatma Hanım şu ifadelerle bunu dile getirmektedir: *“Bir gün mesai yaparsınız, götürüp evine bırakırsınız, **o adam hafta sonu sizin için gelir, sırf bunu yaptığınız için meselâ çağırdığında gelir.**”*

Eğer informal güç iletişim, kendini sevdirmeye gibi iletişim boyutlarından ele alınırsa ekip ruhunu güçlendirecektir. Bu da çalışanlar arasında kenetlenmeyi sağlayacaktır. Konuyla ilgili bir katılımcının görüşleri şöyledir: “*Örnek verelim FTR sorumlu hemşiresi. İnfomal güç kullanarak. Ama bunu bir baskınlık ya da otorite olarak değil de buradaki işleyişin tam anlamıyla güzel yürütmesi kaidesiyle; resmi verilen sorumluluk vazifesinin dışına çıkarak, motive ederek, ödüllendirerek, kişiler arası ilişkilerinde güzel; iletişime dayalı buradaki ekip ruhunu güçlendirmek amacıyla informal güç kullanması bir yerde güzel bir şey yani aslında. Çünkü ekip ruhunu canlandıran ve işleyişin daha güzel gitmesini sağlayacak bir şey. Kişiler de zaten ona olan şükran neticesinde hem ona karşı hem de işyerine karşı saygılarında daha ılımlı yaklaşıyorlar*” (Erdal Bey, Hemşire).

Begüm Hanım ve Cemal Bey diğerlerini teşvik noktasında informal gücün faydalı olduğunu ifade etmektedir: “*Şimdi bu informal güce sahip olan insan gerçekten kendini kurumuna ait hissediyorsa o gücünü kurumun katkısı yönünde kullanır. Ne yapar? Çalışma arkadaşlarını ya da işte etki alanındaki insanları, kurumun menfaati yönünde yönlendirebilir*” (Begüm Hanım, İdari Personel). Cemal Bey ise informal gücün çalışanları motive etmede kullanılabileceğini dile getirmektedir: “*Olumlu yönlerini; özellikle personeli motive etmede, onları teşvik etmede informal gücün kendilerinde olduğunu hissetmeleri bence çalışma oranlarını olumlu yönde etkileyecektir*” (Cemal Bey, İdari Personel).

İnfomal güç iletişim becerileri ya da insani ilişkiler bağlamında ele alındığında çalışanlarda memnuniyet sağladığı görülecektir. Katılımcıların bazılarının kanaati de bu yöndedir:

Eğer üst idari amirler hemşirelerine ya da diğer personele ‘günaydın, nasılsınız, yoğun çalışıyorsunuz biliyoruz ama şimdilik yeni eleman da alamıyoruz ama sizin başaracağınıza inanıyoruz’ gibi motive edici bir iletişim kurarlarsa **hemşireler motive olacaktır. Bu da kuruma olumlu yansıyacaktır** (Selim Bey, Hemşire).

İnfomal güç kaynakları torpil olayı değil de referans olarak değerlendirilirse güzel. **Hem çalışan memnun, hem amir memnun.** Çünkü bunda bir iyi niyet var (Emine Hanım, Hemşire).

Çalışanları memnun eder. Yani kendi istediği kişiyle çalışmak veya sözünü geçirebileceği ile çalışmak yöneticiler için de bir avantajdır (Kerem Bey, Hekim).

Orada çalışanlar daha mutlu olur iyi bir informal güçle. Yani insanlar, personel orada çalışan personel, tamam herkes kariyerini yükseltmek ister ama bunu doğal yollardan ve kendi işini iyi yaparak artırır, gerçekten orada da iyi ilişkiler kurarak, işini iyi yapmanın yanında; yani kimseyi

hor görmeden, kimseyi küçük görmeden, kimseye büyüklenmeden, egosunu yükseltmeden, herkese saygı sevgi göstererek elde edilen bir şey olursa, siz yükseldiğiniz zaman herkes mutlu olur. Çünkü sizi herkes seviyor (Tuğrul Bey, Hekim).

6.2.1.2. İşleyişle İlgili Sonuçlar

İşleyişle ilgili sonuçlar alt temasında verimlilik, işleyişte hızlanma, problemlere hızlı çözüm, kuruma maddi destek gibi konular ele alınmıştır.

Kurumsal problemler informal güçle daha kolay çözülebilecektir: “Bu kurumun belki herhangi bir kurumda çözülmesi gereken resmi bir iş var. **Resmi toplantıdan ya da yazışmadan önce sizin aracılığınızla, sizin bağlantılarınızla o problem çözülebilir ben bunların örneklerini de gördüm**”(Duygu Hanım, Hemşire).

İnformel güç kurumdaki işleyişte hızlanma sağlayacaktır: “*Yönetmelik açıdan mesela şunu söyleyeyim. Üst yönetimden biri gidince görüşmek var, bir de randevu alamamak var. Hangisinde iş hızlı yürür? Sekreterin söylediği ismi duyunca iki hafta sonraya da randevu verebilir, ‘aaa canım sen mi geldin, gel bir çay içelim’ de diyebiliyor. Bunu belirleyen unvanınız değil, bunu belirleyen informal gücünüz.* (Sevgi Hanım, İdari Personel). Tuğrul Bey de informal gücün kurumdaki işleyişini hızlandıracağını ifade etmektedir: “*Ya şöyle, kendi meslektaşlarınızla ve astınızla, üstünüzle iyi ilişkiler kurarak elde edilen güç diyor. Yani bu kurumun verimini artırır, kurumun daha hızlı işleyişini sağlar*” (Tuğrul Bey, Hekim).

İnformel gücün kullanım amacına bağlı olarak verimliliği artıracağını söyleyen Sevgi Hanım bu durumu şöyle özetlemektedir: “*Hani saldırıdan çok savunma, işi iyi yürütme, iş organizasyonunda iyi olma gibi yerlerde iyi kullanıyorsanız eğer işe de katkı sağlıyor, verimi de artırıyor*” (Sevgi Hanım, İdari Personel). Bilge Hanım ise organizasyonda değişim başlatması yönünden informal gücün kuruma katkı sağlayabileceğini vurgulamaktadır: “*Eğer kişi gerçekten eğitimli donanımlıysa ve gücü varsa, liderlik özelliği varsa bir **değişim başlatmak** adına organizasyona olumlu katkıları var*” (Bilge Hanım, Hemşire).

İnformel gücün kurumdaki işleyişini kolaylaştırma gibi bir fonksiyonu da vardır. Bu durumu Emir Bey “*Depodan malzeme alınacak: Bazen depocu malzemeyi elimizde şu malzeme kalmadı deyip vermeyebiliyor veya az verebiliyor. Beş paket eldiven istedi, bu haftalık iki paket. Yani bizim haberimiz olmadan o depoda depocu ile bir şekilde*

ilişkileri iyiye çok rahatlıkla istediği malzemeyi istediği miktarda alabilir” şeklindeki ifadesinde dile getirmektedir. Cemal Bey de informal gücün olumlu yönde kullanılırsa kurum yararına katkı sağlayacağına dikkat çekmektedir: **“Eğer informal gücünü olumlu yönde kullanırsan, işte gidip hocam şurada hata yapıyorsunuz şunları yapıyorsunuz bunları yapıyorsunuz derse kurum yarına sonuçlar elde edilir, sorunlar çözülür”** (Cemal Bey, İdari Personel). Barış Bey de benzer ifadeleriyle Emir Bey ve Cemal Beye katılmaktadır. **“Amire göre değişecektir. Eğer amir bunu iyi kullanabilirse çok fazla olumlu katkısı olur. Sevilmesinden ya da bir şekilde korunmasından ya da bir beklentisi olmasından dolayı amir bunu kullanabiliyorsa hastanenin işleyişini kolaylaştırır”** (Barış Bey, Diğer).

İnformal güç sorunların hızlı çözülmesini sağlayarak kuruma katkı sağlamaktadır. Bu görüşle aynı doğrultudaki ifadeler aşağıdadır:

Veya informal güç derken bir de, bölüm veya -servis sorumlusu hemşire açısından düşünürsek-servisin ihtiyaçlarının giderilmesini düşünürsek, yani bir teknik servisle ilgili ihtiyacını sistemden ilk talep yazısı yazacak, teknik servise düşecek, teknik servisin baştaki sorumlusu başteknisyen, müdür yardımcısı değerlendirecek. Uygun olup olmadığına karar verecekler, gidecek bölümdeki işlemler yapılacak: dolaptır veya başka bir şeydir. **Yani bazen informal ilişkileri iyi olan bir sorumlu hemşire hiçbir sistem veya prosedüre takılmadan kendisi başteknisyenle arası iyiye veya onunla iletişimi iyisiye direkt telefon açıp benim şurada bir dolap yapılacak veya şurasında bir raf yapılacak deyip çok rahatlıkla halledebiliyor.** Bizim haberimiz olmadan bile yapıyor. O onun için bir güç (Emir Bey, İdari Personel).

İnformal güç sahibi insanlar gerçekten etik çalışan, dürüst çalışan insanlarsa bunlar bir etkileşim başlatarak rol model olup diğer kişileri de olumlu etkileyerek **organizasyondaki sorunların çözülmesine katkı sağlayabiliyorlar** (Bilge Hanım, Hemşire).

Sizi bulduğunuz yerde korunaklı tuttuğu için daha hızlı iş yapmaya başlıyorsunuz daha seri çalışıyorsunuz. Artık şey o informal gücünüzle engelleriniz daha kolay aşılır hale geliyor (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Problemlerinizi çok daha kolay halledebilirsiniz (Duygu Hanım, Hemşire).

İnformal güç kurumdaki ihtiyaçların giderilmesi konusunda ya da kuruma maddi destek konusunda kuruma katkı sağlayabilmektedir. Mehmet Bey ihtiyaçların giderilmesi konusunu şu şekilde ele almaktadır: **“Hastane işleyişlerinde hastanenin bir takım ihtiyaçları oluyor. Bu ihtiyaçların giderilmesi formal yollarla çözülemiyor. Bir cihaz alınacak. Ne bütçe ne de farklı kanallardan bu alınamıyor ama informal olarak; işi görülmüş, tedavisi yapılmış, varlıklı bir hasta ya da hasta yakınından bunlar talep edilebiliyor”** (Mehmet Bey, Hekim). Kuruma maddi destekle ilgili diğer katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Meselâ rektör hocanın ya da başhekimin siyasi tanıdıkları olabiliyor. Onlar hastanenin gelişmesi için **maddi destekler verebiliyor**. Bunlar kurum için bir avantaj olarak düşünülebilir (Figen Hanım, Diğer).

Ben sana örnek vereyim: **Şu anda finansal yapısı en iyi olan yer Erzurum Atatürk Üniversitesi. Niye? Çünkü strateji daire başkanı oradan**, eskiden bakanlık yapmış kişiler oradan, **bütün kaynakları kullanmışlar** (Cemal Bey, İdari Personel).

Çeşitli bağlantılarını ve bu sayede kuruma katkı sağlayabilir, **kaynak akışını sağlayabilir** (Duygu Hanım, Hemşire).

Mehmet Bey informal gücün kurumdaki işleri kolaylaştıracağını, bazı sorunların daha kolay çözümlenebileceğini vurgulamaktadır. *“Ya da informal olarak arasının iyi olduğu idari yönetici; işte yerel yöneticilerle bu işler rahat çözülebiliyor. Hastanenin örneğin yolu bozursa belediye başkanıyla **informal yollarla bu işler çözülebiliyor** (Mehmet Bey, Hekim).*

6.2.2. Kurumun Aleyhine Sonuçlar

Kurumun aleyhine sonuçlar “çalışanlarla ilgili sonuçlar” ve “işleyişle ilgili sonuçlar” olarak iki alt temada ele alınmıştır.

6.2.2.1. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Bu alt temada asalak iş hayatı, çalışan motivasyonunda düşüş, iş yerinde gerginlik ve huzursuzluk gibi konular ele alınmıştır.

İş yerindeki informal gücün en önemli olumsuz sonuçlarında biri asalak iş hayatıdır. Çünkü torpil anlamında düşünülen informal güce sahip olan bireyler hep kayırılmak, az iş yapmak isteyecekler, o yüzden de başkasının sırtından geçinmeye çalışacaklardır. Figen Hanım bu duruma *“Arkası olup da gelen bir kişi her seferinde arkasını **ona dayayarak işleri yapacaktır**. Çünkü her zaman ona ihtiyacı olacaktır”* ifadesiyle dikkat çekmektedir. Selim Bey ise bu durumu yaşadığı bir olayla örneklendirmektedir: *“Birilerinin sayesinde girdikleri için, arkalarında birileri olduğu için **sürekli onu kullanmaktalar**. Yani, başıma bir birimde bir olay gelmişti. Kural gereği çalıştığı birimde saçını toplaması gerekmesine rağmen bir hemşireyi saçlarını toplaması konusunda uyardığımda üst yönetimden bize uyarı geldi. **O şunun sayesinde girdi, onun üzerine gitmeyin diye uyarı geliyordu**.”* Yine Selim Bey başka bir ifadesinde de aynı konuya dikkat çekmektedir: *“**İnformal gücü kullanan kişi bu güç kaynağını kaybetmezse sürekli en basit bir şeyde bile bu informal güç kaynağını***

kullanarak **sürekli bir zorluk çıkaracak**. Yer değiştirmede informal gücü arayacak yeri değiştirmeyecek” (Selim Bey, Hemşire).

Begüm Hanım da ifadesinde asalak iş hayatına vurgu yapanlardandır. “Gerçekten kişi çok vasıfsız. Ama bir şekilde siyasiler, söz sahibi kişilerden informal gücü olan biri işe girmesine vesile olmuş. Ya tamam artık sen işe girdin. İşin hakkını ver değil mi? Kazandığın parayı helaline dönüştür. Hayır, ne yapıyor? **Tam tersi, ben onun adamıym deyip daha çok yatıyor**” (Begüm Hanım, İdari Personel). Yine Duygu Hanım da asalak iş hayatına dikkat çekmektedir: “İşinizden kaytarma, **işinizi hakkı ile yapmama** gibi durumlar olabilir. Neden? Çünkü size bir şey olmaz. **Güç kaynaklarınız var** ve bu şekilde kuruma zarar veriyorsunuz” (Duygu Hanım, Hemşire).

İnformel güçlerin adaletsizlik algısına sebep olduğuna dikkat çeken Mehmet Bey bu durumu “Ya da birisi geliyor. Ameliyatı hızlı bir şekilde yapıyor. Birisi bir ay beklemiş oluyor. Yani bir adaletsizlik ve bunu bilen kişiler arasında bir **güvensizlik** oluyor” şeklindeki cümlesiyle dile getirmektedir.

Kurumdaki informal güçler çalışan motivasyonunda düşüşe sebep olabilmektedir. Bununla ilgili görüşler aşağıda verilmiştir:

Yoğun bakımda bir tane hoca vardı. Sorumlu hemşire dışında kimseye selam vermez günaydın bile demezdi. Sen onun hastasına bakarsın, o sana hiç bir şekilde selam vermez. Bu da o birimdeki **kişilerin motivasyonunu bozuyordu**. ‘Biz onun hastasına bakıyoruz, bizim sayemizde buraya hasta yatıyor ve onun cebine hastanın parası gidiyor’ diye düşünerek mutsuz oluyorlardı (Selim Bey, Hemşire).

Hastayı da hastanın kim olduğunu da bilmem. Hasta direkt başhekimliğe gider. Başhekim beni arar. ‘Doktor hanım, bir hasta gönderiyorum onunla ilgilenin’ der. Ben **kendi adıma kendimi kötü hissediyorum**. Ne yani ben başkalarıyla ilgilenmiyorum muyum? (Aylin Hanım, Hekim).

O şöyle izin alabilir, o şurada olabilir, onun yerini değiştirdik. Niye? Çünkü o bilmem kimin tanıdığı. Bir bakıyorsunuz bir süre sonra **demoralize oluyorsunuz**. Tamamen isteksiz oluyorsunuz. Benim son dört beş yılım kurumda hep öyleydi diyebilirim (Duygu Hanım, Hemşire).

Aynı zamanda diğer insanların **motivasyonunu da olumsuz etkiliyor**. Adam gidiyor. Hemşireliğin üzerine uzmanlık okuyor, eğitim hemşireliği bilmem neyi bölümünü bitiriyor. Bu kişi bu yaptıklarının karşılığını alacakken bir başka şahıs bir informal güç kullanarak o mevkie geliyor. Onun için iyi bir şey ama **diğer insanların motivasyonunu bozuyor** (Erdal Bey, Hemşire).

Bir de şöyle bir şey var aslında: performans açısından bakıldığında hani aynı görüşe sahip olmayan insanlar için aslında bu performans düşüklüğü demek. Diyor ki çalışan bir adam meselâ ‘ben ağzımla kuş tutsam zaten bir yere gelemeyeceğim’ diyor, niye çalışayım ki diyor, neden bu kadar emek vereyim ki? **Çalışmayacağım ben de**, gitsin onlar da çalışsın diyor. Yani

böyle insanlar da var daha önce çok çalışkan olup da bir türlü istediğini alamadığı için **sonrasında bırakan insanlar** da var (Fatma Hanım, İdari Personel).

İnformel gücü olan biri sürekli torpil, adam kayırma, yalanlarla bu işi yürütüyorsa; **çalışma ortamında müthiş bir gerginlik** (Bilge Hanım, Hemşire).

Bir personelin çalışması gereken bir saatten bile saatini yemesi, o işin aksaması ve kurumun hem maddi hem de manevi anlamda kaybıdır. Manevi kayıp şöyle; aynen benim düşündüğüm gibi şu an meselâ sesimin tonu bile değişiyor. Böyle el kol hareketi yapıyorum, **ya insan sinir oluyor**. Neden? Hiç olmayacak bir sebepten dolayı, sizin güç kaynaklarınız nedeniyle kurum içerisinde böyle ikilik ortaya çıkıyor. Neden? Çünkü işte o şöyle bir kişinin tanıdığı, o mesaisine geç gelebilir (Duygu Hanım, Hemşire).

Mehmet Bey informal gücün bu gücü olmayanlarda huzursuzluğa sebep olduğunu *“Bizim dışarıdan gelen insanların sağlık hizmetinin yürütülmesi açısından informal güç kullanarak kişinin işi daha hızlı görülüyor gibi görülse de, informal yolla gelip poliklinikte insanların önüne geçildiğinin görülmesi büyük **huzursuzluklar yaratıyor** aslında”* ifadesiyle dile getirirken Bilge Hanım *“**Huzursuzluk oluyor**. Takdir edersiniz ki sağlık hizmeti veriyoruz. **Sağlıklı olmayan bir bireyin** sağlığını yitirmiş bireylere sağlık hizmeti vermesi daha zordur yani. Öncelikle zihnen ve bedenen sağlık çalışanının iyi olması gerekir. Çalışma ortamındaki yalan, riyakarlık gibi entrikalar ortamı bozacağı için sistemin çökmesine bile sebebiyet verebilir yani”* şeklinde dile getirmektedir.

6.2.2.2. İşleyişle İlgili Sonuçlar

Figen Hanım’ın da belirttiği gibi kurumdaki informal güçler nedeniyle işleyişler laçkalaşabilmektedir: *“Birileri bir şekilde güç kullandı, şey yaptı. Güç kullandıkları için de yani şucu bucu bilmem ne diyerekten... Siyasi olsun, cemaat olsun. Kullandıkları için de **işleyişler laçkalaştı**”* (Figen Hanım, Diğer).

İnformel gücün kurumsal açıdan bir diğer sonucu ise kalitede düşüştür. *“İnformel güç olarak diğer tarafı tercih etme.... Bu şekilde **kaliteyi düşürmüş** oluruz, insanlara verilen hizmetin kalitesini düşürmüş oluruz”* sözleriyle Uğur Bey kalitedeki düşüşe dikkat çekmektedir

İnformel güç kullanım amacına bağlı olarak kuruma zarar verebilir. Eğer bireysel fayda sağlamak için informal güç kullanılıyorsa bu kuruma zarar olarak geri dönecektir. Katılımcıların ifadeleri de bu yöndedir:

Kişisel fayda sağlamak içinse kuruma da çevreye de zarar verir (Sevgi Hanım, İdari Personel).

Eğer şahsi düşünürse, bireysel kullanılıyorsa illaki ikinci üçüncü kişilere zarar verecek, zafiyet oluşturacaktır (Erdal Bey, Hemşire).

Kâr elde ederken kâr edemez hale geliyorsunuz. Meselâ **sırf size yakın olduğu için bölüme para kazandırmadığı halde gidip milyonluk cihaz alıyorsunuz ve bu sizin ekonomik yapınızı bozuyor.** Fatura tahakkukta meselâ beş kişiyle çalışan bir fatura tahakkuka on beş tane personel koydu. On kişi fazladan işe alıyorsunuz şirket üzerinden ve hastaneye getirdiğiniz masrafa bakın ve işlemedi sistem sonradan yeniden dağıtmaya başladı (Fatma Hanım, İdari Personel).

İnformal güç bence zarar. Çünkü informal güç dediğimiz Ahmet'in, Mehmet'in araya girip bir işi yaptırması. **O Ahmet Mehmet bu işten nemalanacak. Kurumun nemalanmadığı bir şey kesinlikle zarar** (Umami Bey, Hekim).

İnformal bazı durumlarda kuruma çıkardığı sıkıntılarla sonuç verecektir. Bu durumu Selim Bey şu şekilde dile getirmektedir: *“İnsanlar en basit şeyde bile bu güce yöneldiğinde bu kurum için sıkıntı oluşturacaktır* (Selim Bey, Hemşire). Eğer informal gücü olan birey yönetim ile ters düşerse kuruma sıkıntı çıkarabilecektir. Begüm Hanım da meseleyi şöyle değerlendirmektedir: *“Dezavantajı da ne? İşte yönetimle takışır, farklı ideolojilere sahip olduğunu düşünür. O zaman ne yapar? **Etki alanındaki insanları kurumun aleyhinde yönlendirir. Kurumu zarara uğratar.** Bunları yapabilir”* (Begüm Hanım, İdari Personel). Aylin Hanım da informal gücün hak etmeyenlerin bir yerlere getirilmesi şeklinde kullanılmasının kuruma zarar getireceğini belirtmektedir. *“Sadece bir torpille bir yerlere gelme anlamında kullanılırsa olumsuzdur. Çünkü hak etmeyen birilerini bir yerlere getirdiğin zaman o kurumu geriye götürür”* (Aylin Hanım, Hekim).

Nermin Hanım da informal güç kullanarak bir yerlere gelen yani informal gücü olan bireylerin kurumda iş ve zaman kaybına sebep olacağına dikkat çekmektedir. *“**İş kaybı çok fazla, zaman kaybı çok fazla, yani doğru kişinin doğru yerde olmayışından dolayı, kendisi torpille geldiği için kişileri ezeceğim diye uğraştıkça, kendinden sonra geleni dinlememekte**”* (Nermin Hanım, İdari Personel).

6.3. Toplumsal Sonuçlar

İnformal gücün toplumsal sonuçlarına bakıldığında toplum düzeninin bozulması ve toplumdaki algısal kaymalara vurgu yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki ifadeleri şu şekildedir:

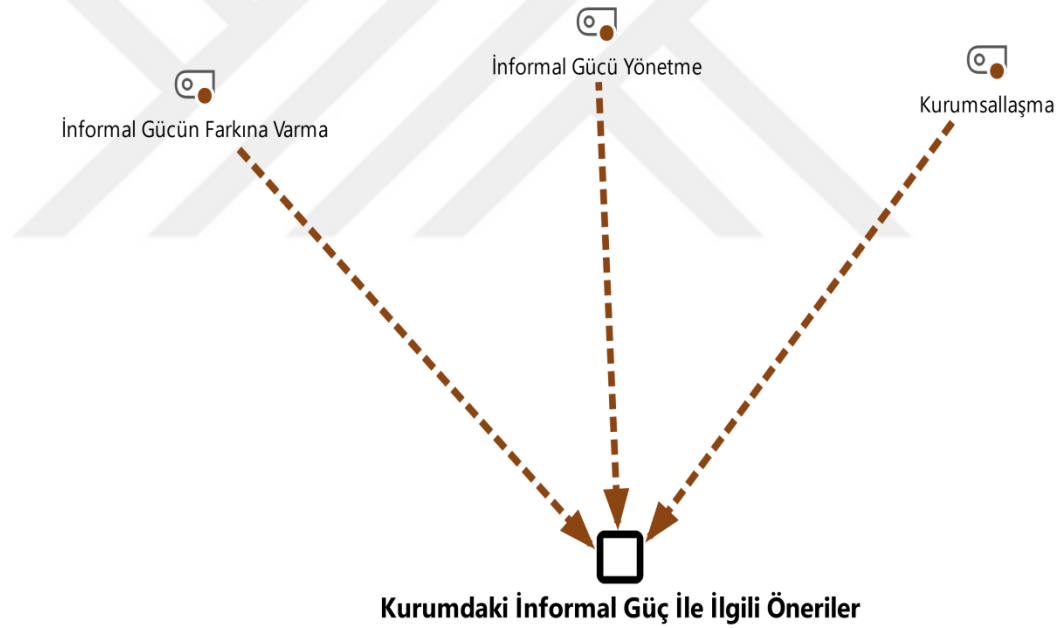
Bunu daha basit düşünürsek; ben hasta olmadığı halde bir kişiye rapor vermişim vermemişim bana bir zararı yok, kuruma da bir zararı yok. **Ama toplumun düzenini bozuyor** (Kerem Bey, Hekim).

Eğer adaletsiz davranıp informal gücün etkisi altında kalsan bunlardan 3-5 tanesi girdi mi kadroya. Al sana curcuna. Meselâ burada işe başlayan bir hekim aslında şizofren. Ama babası da aynı alanda ünlü bir hekim. Babası zamanında ilgili kişileri arayarak benim çocuğu kadroya alın demesi sonucu alınmış bir hekim. Ama adam deli, bildiğin deli abi. Herkesle kavga eder, Gider birisinin kapısını kırar böyle biri kafa gidik. **Hastanede toplumsal düzeni bozmakta** (Umami Bey, Hekim).

Toplumda bir algısal kayma olmuş. Meselâ güvendiğimiz kişiyi atamayalım mı? Bizden olanı getirmeyelim mi? (Abdullah Bey, İdari Personel).

6.4. Kurumdaki İnfomal Güç İle İlgili Öneriler

Katılımcıların informal güç ile ilgili önerileri informal gücün farkına varma, informal gücü yönetme ve kurumsallaşma olarak 3 alt temada toplanmıştır. Elde edilen temalara ait kavram haritası Şekil 3.11’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 11. Kurumdaki İnfomal Güç İle İlgili Önerilere İlişkin Kavram Haritası

6.4.1. İnfomal Gücün Farkına Varma

Bir şeyin yönetilebilmesi ya da onun zararlarından korunup faydalarının kuruma kanallı edebilmesi için öncelikle o şeyin farkına varılması gerekir. Katılımcılar da informal gücün farkına varılmasının önemini vurgulayarak, informal gücün farkına varma ile ilgili önerilerde bulunmuştur.

Selim Bey kişileri informal güce iten sebeplerin belirlenmesi gerektiği konusuna dikkat çekmiştir: “*Güç kaynağı ve gücün kimden alındığına bakılarak **insanlar niye informal güce gidiyor. Formal güç dururken insanları informal güce iten nedenler ne?** Hastanede en alt tabakadan en üst tabakaya kadar bu çıkarılmalı. İnsanlar durduk yere mi buna yöneliyor yoksa kurumun kendinden kaynaklanan, yönetimden kaynaklanan ya da çalıştığı birimden kaynaklanan bir sıkıntı mı var, bu ortaya çıkarılmalı. **İnformel güce iten nedenler nelerdir tespit edilmeli**”* (Selim Bey, Hemşire). Benzer şekilde Ahmet Bey de kurumdaki eksiklerin belirlenerek informal güce iten sebeplerin ortadan kaldırılması gerektiğine dikkat çekmektedir: “*O yüzden olması gereken formal şey dışına çıkmamak lazım. Kısa vadede informal şeyler iyi görünse bile yapılabilir görülse bile **onları da formal hale getirip eksiklikleri gidermek lazım.** Yani eksik olanı iyi tespit edip onu da tekrar o kurallar silsilesi içine sokmak gerekiyor diye düşünüyorum*” (Ahmet Bey, Hekim).

Yönetim tecrübelerinden de faydalanarak yönetsel anlamda öneri geliştiren Mehmet Bey “*Yönetsel açıdan düşündüğümüzde **informal gücü göz ardı etmeyip ona daha çok odaklanması gerekir**”* ifadesiyle informal güçlerin göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bilge Hanım ise yöneticilerin informal gücü iyi tanımaları gerektiğine dikkat çekmektedir: “*Yöneticilere işte burada çok iş düşüyor. Öncelikle bu **informal güçleri kendileri tanıyıp, kendi güçlü yönlerini tespit edebilmeli, diğerlerini de nasıl etkileyebileceğini kimlerin hangi informal gücü kullanabileceğini bilerek yetki devri yapabilmeli**”* (Bilge Hanım, Hemşire).

Erdal Bey de yöneticilerin astlarının informal gücünü de dikkate almaları, onu göz ardı etmemeleri gerektiğini vurgulamaktadır: “*Yöneticiler astlarının sadece formal güçlerine bakarak yönetim faaliyetini yerine getirmemelidir. **Astlarının informal güçlerini de hesaplayarak, bilerek ona göre yönetim yapmalıdırlar.** Yani birinin yapabileceklerini, potansiyelini bilmek lazım. Bu adamı koyarsak bu adamın kurumdaki insanlarla arası nedir, kuruma ne getiriyor, nasıl bir katkısı olacak diye bakarak informal gücü de değerlendirilmelidir*” (Erdal Bey, Hemşire).

Fatma Hanım önemli bir konuya dikkat çekerek yöneticilerin informal gücün farkında olması gerektiğini ifade etmektedir: “**Aslında yöneticinin informal gücü bilmesi lazım. Bunu görmesi gerekiyor ve hastaneler hep diyoruz ya hani emek yoğun bir sürü farklı eğitim seviyesine sahip, farklı görüşe sahip insan var ve siz onların performansından yararlanmak zorundasınız. Onu ayırt etmek zorundasınız** ve eğer bir tarafı kayırırsanız diğer taraf bu sefer çalışmıyor, bırakıyor işi ve on tane üretecekken üretmemeye başlıyor, bu aslında dezavantajdır” (Fatma Hanım, İdari Personel).

6.4.2. Informal Gücü Yönetme

Katılımcılardan informal gücün yönetilmesi gerektiğine dair vurgu yapanların görüşleriyle bu tema elde edilmiştir.

Informal gücün kullanım amacı önemlidir. Eğer kurum yararına kullanılırsa informal güç iyi bir şeydir. O yüzden informal gücün kurum yararına kullanılabilecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Selim Bey “**İnformel güç bakıldığı zaman iyi gibi görünse de insanlar bunu kötü niyetli olarak kullanabiliyor. İnsanlar bu niyetinden aşmadığı sürece informal güç olması gerekiyor**” şeklindeki ifadesiyle informal gücün yönetilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Emir Bey de aynı şekilde “**İnformel güç, olumlu yönlendirilirse avantajları var. O personelin gücünden bazen biz de faydalıyoruz. İlişkilerinden şeylerinden. Herkes fayda şey yapıyor**” ifadeleriyle informal güç olumlu yönetilirse fayda sağlanacağı fikrini savunmaktadır.

Esma Hanım informal güçlerle iyi iletişim kurularak formal gücün desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır: “**Formal gücünüzü o informal yapılarla desteklemediğiniz zaman bu sefer de tepede yalnız kalıyorsunuz** (Esma Hanım, Hemşire).

Duygu Hanım ise konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde açıklamıştır: “Sizin elinize ulaşmayan, henüz zamanı gelmemiş mali olabilir, başka türlü raporlar olabilir. Ama bir taraftan da böyle sürekli aslında problemler var ama size iletilmemiş olabilir. **İşte bu noktada informal güç oluşturan o gruplara da yakın olup, onların içerisinde var olabilir, yönetici onları da görebilirse o insanların kendisine bilgi akışını sağlayabilirse...** Her türlü grup tarafından güven duyulan, onların içerisinde var

olabilen bir insan olması lazım. Yani her türlü informal güç kaynakları ile iç içe olması lazım bir yöneticinin, diyebiliriz” (Duygu Hanım, Hemşire).

Informal gücün yönetilmesi ile ilgili diğer bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Hastanelerin de içerisinde çeşitli informal bağlantılar var. **İnformel güç oluşturan gruplar var. Bunların yönetilememesi demek, bence çok daha ciddi sorunlar demek.** Çünkü sizin hiç beklemediğiniz bir yerde, beklemediğiniz bir patlak verebilir. Siz her şeyin yolunda gittiğini düşünürken, arka planda ciddi sorunlar olabilir (Duygu Hanım, Hemşire).

Bugün yöneticiler özellikle sadece formal gücün altına sığınıp kalıp da formal güçle yöneticilik yapmamalı. **İnformel güç ile formal gücü birleştirerek yöneticilik yapmalılar.** Bu durum hem yöneticilik yapanlar hem de yönetilenler için başarı getirecektir (Erdal Bey, Hemşire).

O informal gücü aslında şeyde kullanmak lazım: nasıl daha başarılı olabilirim, nasıl daha iyi çalışabilirim, nasıl performans arttırabilirim ile kullanmak lazım aslında. İnformel güç olmalı ama burada olmalı (Fatma Hanım, İdari Personel).

(...) Ya da **çalışana yeterince değer verilirse...** (Barış Bey, Diğer).

Bir amir sana günaydın dediği zaman , sen günaydın dediğin zaman, **sana günaydın demeli ya da bir güler yüz göstermeli.** Dediğim gibi sevgi saygı çerçevesinde güler yüz ve motivasyonun şart olduğunu hep düşünüyorum (Emine Hanım, Hemşire).

Çalışıyorsun ya, sen insanlara çok fazla bir şey yapmadan **gidip sadece bir halini hatırlını sorarak... Bakın bu da bir informal güçtür.** Başhekim gelir sabahtan, oturur; ‘nasılsınız, iyi misiniz?’ diye sorar idari personele. ‘Bir eksiğiniz var mı’ diye sorar, ‘bir şey istiyor musunuz’ diye sorar. Bu bile oradaki insanları aslında motive etmeye yeter ve kişiler gerçekten o gün çok aktif çalışırlar (Fatma Hanım, İdari Personel).

E şimdi sen bakıyorsun amirine. **Ne kadar çalışırsan çalış, takdir görmezsek...** göstermek lazım bir takdiri. Bir insan çalışıyorsa bunu takdir etmek lazım. Hani edilmeyi herkes beklemeyiz, ama etmek lazım ki motivasyon açısından iyi olsun. İşe severek gitsin (Emine Hanım, Hemşire).

Sık sık personel ile bir araya gelmelerle informal güç en az seviyeye indirilebilir. Yönetici sadece birilerine değil de, herkese yakın olduğunu hissettirirse ‘ya ben de başhekimle görüşebilirim. Yani dediğim gibi işte yöneticinin peşinde koşmalar, ona yalakalık yapmalar, ona şirinlik yapmaların yerine herkesle yönetici iletişim kurarsa bence biraz daha aşağı inebilir (Cemal Bey, İdari Personel).

Yöneticiler daha ulaşılabilir olup dedikoduya mahal vermeyecek şeffaflıkta olurlarsa informal güç azaltılacaktır. Cemal Bey’in görüşü de bu yöndedir: “*Sakın ola benden duymadığınız şeyleri benden duymadığınızda... Çünkü meselâ geçmişte en çok hastanede gördüğümüz şey, bir yönetici veya başhekim veya bir hastane yöneticisi bir şey söylemediği halde hastane yöneticimiz de bunu böyle emrediyor, söylüyor diye. Bunların her birinin yöneticinin çıkararak, işte şu şu konularda benim yetkilerim şunlar, şu şu konularda bunlar. Bunların haricindeki hiçbir şeye ehemmiyet*

vermeyin dediği anda en asgari seviyeye ineceğini düşünüyorum ben” (Cemal Bey, İdari Personel).

Cemal Bey ve Fatma Hanım vicdani hesap verilebilirliğin sağlanmasının informal gücün yönetilmesinde önemli bir nokta olduğunu ifade etmektedirler: *“Informal gücün yönetilmesi gerekiyorsa bir kere en önemlisi **vicdanlardan başlanmalı**. Yani, vicdanlara şey yapılması gerekiyor. Burada bir kere informal güç kullanırken haksızlık yapılıyor mu? Yani birilerine menfaat sağlanıyor mu? Bunun yapılması için insanlar biraz daha eğitilebilir. Yani dediğim gibi meselâ, gereksiz yere bir hastane binası yaptırıyorsak biz demeliyiz ki; ‘ya bu devletin parası, biz bir daha niye yaptırıyoruz kardeşim, bu devlete zarar.’ Bu bilinçte olması gerekiyor”* (Cemal Bey, İdari Personel). *“(…) Meselâ der ki; kul hakkı hani işte orada meselâ para harcarsınız, para harcarken dersiniz ki ‘bu benim param değil ki, devletin parası. Bana bir sürü kişi bundan hesap soracak dolayısıyla bunu düşünmek zorundayım.’ Bu şekilde **vicdanına bakarak** çalışan insanlar mutlaka vardır”* (Fatma Hanım, İdari Personel).

6.4.3. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma alt temasında, liyakat sistemi esas alınmalı, formal süreçler net tanımlanmalı, standardizasyon sağlanmalı, kurallara riayet edilmeli gibi kurumsallaşmayı gerektiren kodlar yer almaktadır.

Sistemin layıkıyla işlemesi gerektiğini söyleyen Barış Bey bu durumda kimsenin informal güç arayışına girmeyeceğini vurgulamaktadır: *“Bütün sistem **eğer layıkıyla işlese** kimse böyle bir güç arayışına ihtiyaç duymayacak. Yani nerde çalışırsa, hangi yerde çalışırsa çalışsın böyle bir şey duyulmayacak”* (Barış Bey, Diğer). Yine Barış Bey ile benzer konuya temas eden Emine Hanım herkesin hak ederek bir yerlere gelmesi gerektiğini vurgulamaktadır: *“Herkes **bileğinin hakkı ile** bir yerlere gelsin, **başarısı ile** bir yerlere gelsin ve başarı da her zaman takdir edilmelidir diye düşünüyorum* (Emine Hanım, Hemşire).

Sistemin layıkıyla işleyerek kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için önemli bir ön koşul olan liyakate dikkat edilerek kurumlarda liyakat sistemi esas alınmalıdır. Liyakat sisteminin esas alınması gerektiğini söyleyenlerin ifadeleri şu şekildedir:

Bence insanlar hak ettikleri yerlere hak ettikleri şekilde kendileri gelmeli. Yani şunun dayısı bunun amcası faktörü etkili olmamalı. **Eğer gerçekten hak ediyorsa hak edenler oralara gelmeli bence** (Figen Hanım, Diğ er).

Her işi  ustadına vermek lazım (Uğ ur Bey, Hemşire).

Ve şunu da söyleyebilirim meselâ şu anda hastanelerde uzmanlıklar var. Bir sürü müdürlükler oldu  . Müdür yardımcıları var. **Oraya gelenlere her zaman bir sınav yapılmalı ki diyorum, hak eden gelsin** (Emine Hanım, Hemşire).

Daha çok gerçekten insanların liyakatini tespit etmek lazım. Kendisinin daha verimli olabileceğ i birime verilmeli. Gerçekten de sevmediğ i bir yerde verimli olamayabilir bir hemşire ya da bir personel. Birisi temizliğ e gerçekten çok dikkat ediyordur. Ameliyathanede onu çalıştırmak lazım. Birisinin bir takım zaafıları vardır. Adam hastaların o mahrem yerlerini göstermemek lazım belki adama. Liyakat ve kişisel özelliklere göre yerleri belirlemek lazım (Mehmet Bey, Hekim).

(...) Yani h  lbuki bunun şöyle düşünülmesi gerekiyordu; **liyakat zorunlu** ama bunun mütemmimi yani tamamlayıcısı ne olabilir? İşte meselâ “güven” olabilir, “sadakat” olabilir meselâ. Buna bağlı şeyler, değerler çoğaltılabilir (Abdullah Bey, İdari Personel).

(...) Ya sen orada iş yapmak için varsın, o senin özel hayatın değil, insanları seversin ya da sevmezsin çok saçma geliyor bana. Yani bu alevidir bu değildir, bu solcudur bu değildir, bu inançlıdır bu değildir, aslında **iş ehline vermek gerekiyor** belki. Osmanlı’nın en g  cl   olduğu şey oydu aslında bizim yapamadığımız liyakat (Fatma Hanım, İdari Personel).

Kurallara riayet edilmesi de informal güçlerin yönetilebilmesi için başka bir öneridir. “*Zaten hani inançlı insanlar için de doğru, inançlı olmayıp çok gelişmiş ülkelerde de böyle. Herkes liyakatine göre işlerin yapılması, verilmesi, haksızlığa sebebiyet verilmemesi açısından da kurallar neyse de ona uyulması*” (Mehmet Bey, Hekim). Aynı katılımcının başka bir  nerisi de eğitimle bazı şeylerin aşılması yönündedir. Eğitim verilerek informal güce başvurmanın azaltılabileceğini ifade eden Mehmet Bey bunu ş   şekilde dile getirmektedir: “*Ya bu, bu da tamamen herhalde yetişme ile alakalı, belki ta eğitimle başlaması gereken bir süreç. Bir kurallar konuyor o kurallara herkesin uyması gerektiğini belki eğitimle ilkokuldan itibaren öğrenme, yapması gereken bir şey. Kişiden kişiye davranışları değiştirmemek*” (Mehmet Bey, Hekim).

Formal süreçlerin net tanımlanması da informal güce başvuruyu azaltacaktır. Katılımcıların bazıları da bu ş ekilde düşündüklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri şöyledir:

şöyle: Çok fazla informal güce, kişiye bağlı olmamalı birçok şey. **Yani bazı işler formal olarak gitmeli** (Emir Bey, İdari Personel).

Her şeyin, **yani bu belirsizliklerin, kanunlarla yasalarla ortadan kaldırılmasıyla, bu inisiyatifin azaltılmasıyla sağlanabilir.** Meselâ; evet orada da mutlaka vardır ama meselâ daha böyle mekanik çalışan, meselâ ordudaki yükselme terfilerin yılı var. Meselâ çok böyle bir

disiplin suçu, yüz kızartıcı bir suç olmadığı sürece herkes üç beş sene sonra nereye geleceğini biliyor. İşte bu belirlenmişlik, oradaki informaliteye başvurma ile ilgili alanın önünü kesiyor (Abdullah Bey, İdari Personel).

İllaki kriterler konulmalı. **Sahip olacağı kriterlerde de buna dikkat edilmeli.** Bu yoksa da buraya getirilmemeli. Hani kriterler tam oturtulmalı. Gelen informal güce de ‘ama bakın bu bunu karşılamıyor. O yüzden yapamıyoruz’ diyebilecek güce sahip olmak gerekir (Nermin Hanım, İdari Personel).

Belki de burada olması gereken şu hocam; **kariyer basamaklarının iyi çizilebilmesi için çeşitli performans değerlendirme gibi, kariyer kriterleri gibi kriterlerin standartların gelmesi gerekir.** Aksi takdirde benim bile kafam karıştı acaba hangi dönem olsaydı, hangi dönemde nasıl pozisyon elde edebilirdim? Benim kaynaklarım ne olurdu? Diye. Ya çünkü, bir dönem gerçekten bilgiye deneyime çok önem vermiş insanlarla da çalıştım ama bir dönem senin bilgin, deneyimin hiç önemli değil, hatta bilgimi ve deneyimimi hiçbir yerde kullanamayacağım bir birime atıldığımı da biliyorum (Duygu Hanım, Hemşire).

Emine Hanım özellikle hemşireler açısından rotasyonun önemine dikkat çekmektedir: “**Rotasyon.** Herkes her yerde çalışmalı. Benim bunca yıllık meslek hayatında istediğim tek şey buydu. Rotasyon, herkes zoru da görecektir kolay da görecektir” (Emine Hanım, Hemşire).

Kurumda eşitlik sağlanmasına vurgu yapan Kerem Bey “*Keşke herkes aynı haklara sahip olsa veya böyle **eşitsizlikler olmasa** da bu yollara başvurulmasa*” şeklindeki ifadesiyle eşitlik sağlanırsa informal güç arayışının azalacağına dikkat çekmektedir. Cemal Bey de çalışanlarda kendilerinin yönetici açısından eşit oldukları hissini uyandırılmasının informal gücü azaltacağını ifade etmektedir: “*Belli bir takım etik ilkeler benimsenebilir. Bu ilan edilebilir her tarafa. İşte ‘**bütün çalışanlarımız bizim için eşittir.**’ Belki bir takım etik kurallar, hastanede etik kurallar benimsenirse minimum seviyeye indirilebileceğini düşünüyorum ben. Ve yöneticilerin de bunu ilan etmesi. Bir toplantı yaparak; ‘hepiniz benim için eşitsiniz, benim için şu yok, bu yok’ demeli*” (Cemal Bey, İdari Personel).

Selim Bey standardizasyona vurgu yaparak kuralların herkese aynı şekilde uygulanması halinde insanların informal güce ihtiyaç duymayacaklarını ifade etmektedir: “**Herkes aynı şekilde uygulansa kurallar, kişi ayırt edilmeden yaptığı işe bakılsa informal güce tevessül azalacaktır**” (Selim Bey, Hemşire). Sevgi Hanım da şu ifadeleriyle Selim Bey’in görüşünü desteklemektedir: “*İnsanların iki dudağı arasında çıkartıp sistematik hale, hani **o standardizasyon** diyoruz, işte kalite diyoruz, hakkaniyet diyoruz, işin her boyutunu güvenilir hale getirirseniz o zaman informal güce insanlar ihtiyaç duymaz*” (Sevgi Hanım, İdari Personel).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Nitel araştırma yöntemi kullanılan bu araştırma, olgubilim deseninden faydalanılarak hastane personeliyle derinlemesine görüşme neticesinde verilerin elde edildiği bir çalışmadır. Çalışmanın bu bölümünde yorumlayıcı fenomenolojik analizle elde edilen bulguların yorumlanarak değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Hastane personeliyle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular; informal güç algısı, informal güç arayışının sebepleri, informal güç elde etme taktikleri, formal güç-informal güç etkileşimi, informal güç kaynakları ve informal gücün sonuçları şeklinde temalaştırılmıştır.

Nitel araştırmaların doğası gereği genelleme yapılamayacağının farkında olunarak hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personeli ile yapılan görüşmeler sayesinde fenomenin tüm yönleriyle keşfedilerek bir portresinin çizilmesine gayret edilmiştir. Çalışma sonucunda informal güce dair bir kavramsal harita elde edilmiştir. İnsan hayatıyla ilgili olduğu için yapılan hataların telafisinin zor olması hastanelerdeki informal güç işleyişinin ortaya çıkartılması, bu sayede kurum içi ve kurumla bağlantılı olan kurum dışı informal güçlerin yönetilmesi açısından önem arz etmektedir.

İnformal güç deyince katılımcıların zihninde iki boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan ilki torpil ve kayırma gibi illegal durumları çağrıştıran, kanuna uygun olmayan durumlar boyutu; diğeri ise daha çok kişinin iletişim becerilerine (güler yüz, samimi ifadeler, karizma vb.) dayanan ve insani ilişkiler sonucunda ortaya çıkan kanuna uygun durumlar boyutudur. Genellikle görüşme esnasında katılımcıların anlatımları bu iki boyutta şekillenmiştir. İnformal güç illegalite boyutunda değerlendirildiğinde; örgütlerde liyakat sistemi çalışmazsa, liyakatli olanların pozisyon gücüne sahip olmasa da informal güce sahip olacakları öngörülmektedir.

5.1.1. İnformal Güç Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Katılımcıların informal güç algılarına dair bulgular hastane personelinin tecrübe ve gözlemlerine dayanarak anlattıkları deneyimlerinden yola çıkarak oluşturulmuştur.

Katılımcıların *informal güç* olgusuna dair algılarından oluşan ifadeleri “İlişkiler”, “Aidiyet”, “Kişisel”, “Beklentiler”, “Taktik ve Stratejiler”, “İnformal Yollar”, “Resmi Olmayan Durumlar” ve “Kanun Dışılık” şeklindeki temalardan oluşmuştur. Bu temalardan her biri katılımcıların deneyimlerini, gözlemlerini içermektedir. Gözlem ve deneyimlerini anlatan katılımcıların bu ifadelerinden informal güce dair algılar tüm yönleriyle ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

İnformal güç katılımcılarda ilişkileri çağrıştırmıştır. İlişkiler bağlamında ise daha çok ast-üst ilişkileri ve kişiler arası ilişkiler üzerinde durulmuştur. İlişkiler bir nevi günlük hayatın olmazsa olmazı iletişim anlamına gelmektedir. Hastane paydaşları iyi ilişkilerine bağlı olarak, kendilerinin formal bir gücü olmasa bile, güç elde edeceklerdir. Hatta bazı durumlarda formal gücü olanlar diğerlerini etkileme potansiyelinden yoksunken hiçbir formal gücü olmayanlar kişisel özellikleri sayesinde iyi iletişim kurarak diğerlerini etkileyebilmektedir. Yani George ve Jones’ın (2011) bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklı güç olarak ifade ettiği informal güç sayesinde bu etkiyi gerçekleştirmiş olacaktırlar.

Ferdinand Tönnies’in aynı değerleri paylaşma (Tönnies, 2001) olarak nitelendirdiği durumlar bu temada aidiyet olarak ele alınmıştır. Aynı değerlerin paylaşılabilmesi için kişinin diğerlerinin ait olduğu bir kuruma, sosyolojik bir yapıya ya da bir ideolojiye ait olması gerekir. Kişiler ait oldukları bu grup sayesinde informal güç elde ederler. Bu alt temada da vurgulandığı gibi bu aidiyet mezhep, etnik grup, hemşehricilik, yakın arkadaşlık ve akrabalık şeklinde karşılık bulabilmektedir.

Kişisel olarak ifade edilebilecek olan kişilik yapıları günlük hayatta olduğu gibi hastane işleyişinde de diğerlerini etkileyebilecek bir durumdur. Kişinin konuşkan olması, zaafı, karizmatik olması veya ego sahibi olup olmaması gibi özellikleri karşıyı etkileyebilmesinde önemli bir faktördür. Bu informal güç sadece kişiyi değil kurumun performansında da rol oynayacaktır. Yelboğa’nın (2006: 208) kişilik özellikleri ile iş performansı arasında etkileşim olduğu sonucuna ulaştığı araştırma da bunu desteklemektedir.

Katılımcılar beklentiler ile taktik ve stratejileri informal güç ile ilişkilendirmişlerdir. Genel anlamda her bireyin kendine göre çeşitli beklentileri olduğu

gibi hastane personelinin de çeşitli beklentileri vardır. Örneğin hemşireler için düşünüldüğünde, birim sorumlusu ya da başhemşirelik; hekimler açısından bakıldığında başhekim yardımcılığı, başhekimlik; idari personel açısından ise şef olma, hastane müdürü olma gibi terfi beklentileri akla gelmektedir. Bu beklentilerin karşılanabilmesi için de çeşitli taktik ve stratejilere başvurulmaktadır. Bu taktik ve stratejiler kurum sınavlarına girerek başarılı olma olabileceği gibi; tanıdıklar vasıtasıyla torpil arama şeklinde de olabilmektedir. İkinci yolu tercih edenler güç sahiplerinin peşinde koşarak beklentilerine ulaşabilmek için bu informal güçleri kullanmaya çalışırlar.

İnformal yollar teması yukarıda ifade edildiği gibi güç kaynaklarına dayanarak bir şeyler elde etme olarak ele alınmıştır. Bir şeyler elde etme; tanıdığın selamı, siyasi ilişkiler, yönetime yakınlık gibi liyakat esaslarına uymayan durumlarla gerçekleşebilmektedir. İnformal güç deyince çalışmaya katılanlardan bazılarının zihninde bu tarz durumlar çağrışırken bazılarında da resmi olmayan durumlar şeklinde ifade edilen kişilerin yetkisi dışında başkalarını yönlendirebilmesi akla gelmiştir. Bu yönlendirme de yine bazen resmi olmayan güç kaynaklarından gelebildiği gibi bazen de French ve Raven (1959: 156) tarafından ifade edilen kişinin karizmatik gücünden gelebilmektedir.

Çalışma esnasında informal güç kelimesini duyan katılımcıların büyük çoğunluğunun zihninde olumsuzluklar (mevzuata uymayan, etik dışı, kanun dışı) çağrışmıştır. Hatta görüşmek için randevu almaya gidildiğinde hekimlerden bir tanesi *“informal güç mü olurmuş? Sen suç işliyorsun, bizi de alet etmeye çalışıyorsun”* diyerek araştırmacıyı odasından çıkartmıştır (Araştırmacı Günlüğü). İngiltere’de olumsuzluk eki olan “in” ön ekinin “formal” kelimesine eklenmesiyle oluşan bir kelime olması sebebiyle böyle bir algı oluştuğu düşünülmektedir. Çünkü günlük kullanımda formal denilince prosedürlere, kurallara uygunluk anlaşılmaktadır. İnformal denilince bunun karşısı gibi algılanarak kanun dışılık akla gelmektedir. İnformal güç kelimesi bu çalışmada da katılımcılara etik dışı, kanun dışı, hukuki olmayan gibi anlamlar çağrıştırmıştır.

Çalışma esnasında katılımcılardan bazıları informal gücün kendilerinde yaptığı çağrışımı yaptıkları tanımlamalarla ifade etmişlerdir. Literatürde var olan informal güç tanımı eksikliğinin giderilmesi açısından bulgularda verilen katılımcı tanımlamalarının

ortak noktalarını ve farklı yönlerini ele alarak bir informal güç tanımlaması yapılması şöyle yapılabilir:

Katılımcıların olumsuz bakış açısıyla yaptıkları değerlendirmelerden yola çıkarak bir tanımlama yapılırsa informal güç; normal işleyişi bozan, diğerleri üzerinde baskıya sebep olan güç şeklinde ifade edilebilir.

Katılımcılar tarafından yapılan tüm tanımlamalardan yola çıkarak informal güç genel olarak şu şekilde tanımlanabilir: kişinin kurumdaki resmi pozisyonundan kaynaklanmayıp, bilgisi, birikimi, sosyal çevresi, çalışma ortamı, ailesi, karakteri, iletişim becerisi, kişilik yapısı gibi durumlardan kaynaklanan; yasalarla belirlenmediği halde varlığı herkes tarafından malum olan, olayların akışında ana nedenlerden biri olduğu halde genelde göz ardı edilen; otorite ya da yasal yetki kullanmadan insanları harekete geçirebilme ya da etkileyebilme potansiyelidir.

5.1.2. İnfomal Güç Arayışının Sebeplerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Katılımcıların informal güç arayışının sebeplerine ilişkin ifadeleri; informal güç arayışına sebep olan durumlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. İnfomal güç arayışının nedenleri “Formal Yapının Yetersizliği”, “Kişisel Tecrübeler”, “Psikolojik Tatmin Sağlama”, “İmtiyaz Beklentisi”, “Daha İyi Çalışma Koşulları”, “İşleri Hızlandırma”, “Makam Mevki Arayışı”, “Ekonomik Gerekçeler”, “Müesses Nizam”, “Geleceğe Yatırım”, “Yetersizlik Hissi”, “Adalet Arayışı” olarak ortaya çıkmıştır. En çok informal güç arayışında olanlar ise “Alt Düzey Personel”, “İdari Personel”, “Hemşireler”, “Asistan Hekimler” ve “Diğer” şeklindedir.

İnsan hayatının büyük bir kısmı iş yerinde geçmektedir. Bu sebeple çalışanlar arasında uyum sağlanması, örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması gerekir. Bu da belirli yönetmeliklerin, kural ve düzenlemelerin olması ile sağlanabilecektir (Asunakutlu, 2002: 6). Aksi durumda, yani eğer mevzuatta eksiklikler, görev tanımlamalarında yetersizlikler varsa ya da bunların hepsi yeterli fakat amirlerle iletişimi koparacak kadar katı hiyerarşiler mevcutsa formal yapının yetersizliği temasında olduğu gibi hastane paydaşlarının da informal güç arayışına girmeleri kaçınılmaz olacaktır.

Mevcut yapının informal güç arayışını etkilediği gibi kişinin geçmişi de bu arayışta etkilidir. Kişinin ailede aldığı eğitim ve kazandığı özgüven, geçmiş yaşantısındaki ezilmişlikler iş hayatındaki davranışları belirleyebilmektedir. Bunun yanında rol model alma da informal güç arayışında etkilidir. Örneğin; herkesin torpille ya da belirli ilişkileri kullanarak meslek sahibi olduğu bir ailede yetişen çocuklar hayatın akışının böyle olduğunu düşünerek kendisi de çalışmak yerine informal güçler bulmaya yönelebilecek ya da gelin kaynana döngüsünde olduğu gibi sürekli ezilen insanlar kendileri de başkalarını ezebilmek için bu arayışa tevessül edebileceklerdir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin 3. ve 4. basamağını oluşturan sosyal ihtiyaçlar ve kendini gösterme, McClelland tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı teorisindeki güç kazanma ihtiyacı (Koçel, 2011) çerçevesinde psikolojik tatmin sağlama da informal güç arayışına sebep olabilecektir. Çünkü ait olma kendi başına bir ihtiyaç oluştururken hırs, kişisel tatmin ve itibar kazanma ve kendini gösterme de bir ihtiyaçtır. Hastane personeli de bu ihtiyaçlarının giderilebilmesi için zaman zaman informal güç arayışına girebilmektedir.

Daha iyi çalışma koşulları ve imtiyaz beklentisi informal güç arayışı için sebep teşkil eden durumlardır. Hastalar hekime daha kolay ulaşmak, daha fazla ilgi görmek gibi beklentilere girebilirken; hemşireler kongrelere katılmak ya da daha kolay birimlere geçmek gibi kendilerine ayrıcalık tanınmasıyla ilgili beklentilerle informal güç arayışına girebilmektedir. Yine özellikle hemşireler ve idari personelde, kısmen ise hekimlerde görülen daha iyi çalışma koşulları olan birimlere geçebilme arzusu da informal güç arayışına sebep olmaktadır. Hekimlerde kısmen görülmesi ise onların çalıştıkları birim ve alanın belli olması, değiştirme ihtimallerinin olmayışıdır. Ama hemşireler ve idari personel nöbetsiz birime geçebilmek, rahat edebileceği, iş yükünün az olduğu birimlere geçebilmek için bu arayışa girebilmektedirler.

Kurumlardaki aşırı bürokrasi, kırtasiyeciliği ve zaman kaybını da beraberinde getirmektedir. Bu bürokratik süreçler kurum içerisindeki ilişkilerin formal ya da informal yapıda olmasında etkili olacaktır (Metin ve Altunok, 2002: 82). Hastane gibi hızın önemli olduğu kurumlarda formal yollarla işlerini halletmekte zorlanan paydaşlar informal güç arayışına gireceklerdir. Çünkü kaybettiği her dakika kişi için telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. O yüzden özellikle hastalar açısından

hastanede işleri hızlandırabilmek informal güç arayışı için ciddi bir sebep oluşturmaktadır.

Makam-mevki elde etme arzusu da informal güç arayışında önemli bir gerekçe oluşturmaktadır. Makam beklentisi akademik unvan ya da müdür, başhekim, sorumlu hemşire gibi pozisyon unvanları elde ederek itibar veya prestij sağlama ya da emir alan değil emir veren konumuna geçmek gibi arzularla olabildiği gibi ekonomik kaygılarla da olabilmektedir. Her ne sebeple olursa olsun, insanlardaki makam mevki elde etme arzusu arttıkça informal güç arayışına girme davranışı da artacaktır.

Ekonomik gerekçelerle informal güç arayışı hastane personelinde de görülen bir davranıştır. Örneğin şuanda hastanelerdeki performans sistemi, ek ödeme, döner sermayeden pay alma, birimler arasındaki gelir dağılımında görülen farklılıklar hastane personelinin informal güç arayışına itebilmektedir. Çünkü performans sisteminde bir hekim ne kadar hasta bakarsa ay sonunda gelirinde o kadar artış olacaktır. Hayatın bir gerçeği olan *daha fazla kazanma arzusu* olduğu sürece de insanlar hep bu arayışa devam edeceklerdir.

Her ülkenin kendine has kültürü olduğu gibi her kurumun da kendine göre bir kurum kültürü, kurulmuş bir düzeni vardır. Eğer bu kurulmuş düzen içerisinde formaliteden daha ziyade informal süreçler işliyorsa kurum paydaşlarının informal güç araması kaçınılmaz hale gelmektedir. Müesses nizam teması altında katılımcıların ifade ettikleri *Türkiye gerçeği, mevcut düzen, şehrin küçüklüğü* gibi vurgular da sistemden kaynaklanan sorunlar nedeniyle hastane personelinin informal güce başvurabileceklerini göstermektedir. Liyakate göre yükselmenin olmayışı, yönetmeliklerdeki yetersizlikler, torpil ve kayırmanın kurumlara yerleşmiş olması informal güç arayışını gerekli hale getirmektedir. Özkanan'a (2013: 15) göre de mevcut düzende bazı yöneticiler bu kadrolara, bilgi ve deneyimleriyle ve yeterliklerini kanıtlamış olarak değil, çeşitli kayırmacı politikalar ile gelmiştir. Buradan hareketle kendisi torpille gelenin alacağı kişiyi de torpille seçmesi bekleneceğinden diğer insanların da mevcut düzenin devamı olarak informal güç arayışına girdikleri söylenebilir.

Şuanda ihtiyacı olmasa bile insanlar gelecekte bir menfaat elde edebilmek için informal güç arayışına girebilmektedir. Örneğin bir hastane personeli hasta olmasa da

hekimle arasını iyi tutmaya çalışır. Çünkü gelecekte kendisi ya da bir yakını hasta olabilme potansiyeli taşımaktadır. Ya da hemşire bir birim değiştirmek istese hekimin kendisine yardımcı olabileceğini bilir. Yani insanlar geleceğe yatırım için de informal güç arayışına girebilmektedir.

Yetersizlik hissi ve adalet arayışı ise informal güç arayışını gerekçelendiren iki boyuttur. Özgüven eksikliği, güçsüz hissetme, kriterlere yetkin olmama gibi nedenlerle insanlar informal güç arayışına girebilmektedir. Çünkü özgüveni eksik olan kişi kendini aciz görerek yetersizlik hissine kapılacaktır. Bunun sonucunda da formal yolla bir şeyler elde edemeyeceğini düşünerek informal güç arayışına meyledecektir. Bazen kurumlarda formal gücü kullanmak imkânsızlaşabilmektedir. Formal gücün karşısına çıkan informal güçleri formal güçle bertaraf etmek imkânsızlaştığında informal güçle bu engel aşmaya çalışılmaktadır. Ya da hak ettiği halde hak ettiklerinin başkasına verildiğini gören kişiler hak ettiklerini alabilmek için informal güç arayışına girebilmektedir.

Hastanede en çok informal güç arayışında olanlar ise; *alt düzey personel, hemşireler, idari personel, asistan hekimler* ile taşeron çalışanlar, hastalar ve mesleki bilgisi yetersiz olanlar gibi kodları bünyesinde barındıran *diğer* temasından oluşmaktadır. Informal güç arayışı alt düzey personelden üst düzey personele doğru azalmaktadır. Yine katılımcıların düşünceleri hekimlerde informal güç arayışının yok denecek kadar az olduğu yönündedir. Alt düzey personelde daha çok olmasının gerekçeleri, eğitim seviyelerinin düşük olmasına bağlı olarak yaşadıkları özgüven eksikliği, daha rahat birime geçme ve terfi şeklindedir. İdari personelde terfi edebilme arzusu informal güç arayışlarını artırırken benzer şekilde hemşirelerde de en önemli gerekçeler terfi ve rotasyondur. Asistan hekimlerde ise alabileceği unvanlar ve bitirmesi gereken eğitimlerde hocalarının etkisinin büyük olması informal güç arayışını fazla olmasına sebep olmaktadır.

5.1.3. İnfomal Güç Elde Etme Taktiklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Bir şeyi başarabilmek ya da bir şeyleri elde edebilmek için çeşitli stratejiler, taktikler geliştirmenin gerekliliği herkesin malumudur. Bu günlük yaşamdaki tecrübelerle ve yönetim alanındaki materyallerden elde edilebilen bilgilerle farkında

olduğumuz bir durumdur. Fakat informal güç elde etmede başvurulacak taktiklerin neler olduğu konusunda yok denecek kadar az çalışmaya rastlanmıştır.

Her ne kadar Farrell ve Petersen (1982) bilgi uçurma, medyaya bilgi sızdırma, örgüt dışındaki bireylerle ittifak kurma, komuta zincirini atlama, bir üste şikâyetle bulunma (meslektaş hakkında), üste övgü, usta-çırak ilişkisi, emsallerle koalisyon kurmayı politik taktikler olarak sıralasalar da, bu çalışmada katılımcıların informal güç elde etme taktiklerine dair değerlendirmeleri sonucunda “Grup Oluşturma”, “Aracı Bulma”, “Gruplara Girme”, “Nüfuzlu Kişilerin Adını Kullanma”, “Huzursuzluk Çıkarma”, “Zaafları Kullanma”, “Minnet Altında Bırakma”, “Baskı ve Tehditte Bulunma”, “Başkalarını Kullanma”, “Ortak Nokta Arama”, “Güce Yaklaşma”, “Konjonktürel Tavrı Takınma”, “Yalana Başvurma”, “Dalkavukluk Yapma” ve “İyi İlişkiler Kurma” temaları elde edilmiştir. Türkiye’de belirli bir pozisyona gelirken uygulanabilecek stratejiler de “Formal Stratejiler” ve “İnformel Stratejiler” şeklindedir.

Gelişen teknolojiyle birlikte hayat tarzları da değişmektedir. Sosyal ağlara ulaşmanın bu denli kolaylaşması sayesinde oralarda gruplar oluşturularak informal güç elde etmeye çalışılmaktadır. Örneğin hastane içerisinde bir vatsap grubu oluşturularak buraya hastanede formal ya da infomal gücü olan kişiler dâhil edilip onlarla daha samimi ilişkiler geliştirme ya da bu grupta dedikodu yoluyla tüm birimler hakkında bilgi sahibi olarak informal güç elde etme yoluna gidilebilmektedir. Ya da klasik yöntemle amire karşı bir grup oluşturularak (koalisyon) amirden gelen formal emirlere itaat etmeme stratejisine başvurulabilmektedir. Böyle bir grubun farkında olup informal güç kazanma niyetinde olan bir kişi de, bu gruplara girme yoluyla informal güç elde etmeye çalışmaktadır.

Birçok resmi kurumda olduğu gibi hastanelerde de ayrıcalık elde edebilmek (erken sıra alma, hekime muayene olma, ücretsiz muayene olma, nöbetsiz birimde çalışma vb.) için insanların sırtını yaslayabilecekleri bir dayanak aradıkları görülmektedir. Aracı olarak adlandırılabilir olan bu dayanak da bir siyasi tanıdık olabileceği gibi, bir çaycı ya da hastanede sözüne itibar edilen herhangi birisi olabilmektedir. Bu kişilere işin görüleceği birim aratılarak veya selamı getirilerek beklenen ayrıcalık elde edilmeye çalışılmaktadır. Ya da nüfuzlu kişilerin adını kullanarak iş hallettirme yoluna gidilmektedir. Meselâ “sayın vekilimizin selamı var” ya

da “*ben de başsavcı ile bir görüşmedeydim de o yüzden geç kaldım*” gibi cümlelerle muhatabının üzerinde informal güç oluşturmaya çalışılabilmektedir.

Baskı ve tehdit bir informal güç elde etme taktiği olabildiği gibi bulunulan birimde huzursuzluk çıkarma da bir taktik olarak değerlendirilebilir. Normal şartlarda yasal olarak böyle bir hakkı olmamasına rağmen, hekimler hemşireleri başka birimlere göndermeyle tehdit ederek hemşireler üzerinde, ya da hastalar ve sağlık personeli BİMER, CİMER gibi kurumlara şikâyet etmeyle tehdit ederek diğerleri üzerinde veya normalde ast konumunda olan bireyler amirlerini daha üste şikâyet edecekleri tehdidiyle amirleri üzerinde informal güç elde edebilmektedir. Daha rahat birimlere geçebilmek, daha az iş yapmak gibi çeşitli nedenlerle istediğini elde edebilmek için bulunduğu birimlerde sorun çıkartarak diğerlerinin kararlarını etkileme stratejisini izleyen, bunun sonucunda istediğini elde edebilen kişiler olduğu çalışmada çıkan önemli sonuçlardandır. O yüzden huzursuzluk çıkarma da bir informal güç elde etme taktiği olabilmektedir.

Ortak nokta arama, güce yaklaşma ve konjonktürel tavır takınma informal güç elde etmede kullanılan yöntemlerdendir. Kararlarının etkilenmesi istenilen kişi detaylı araştırılarak onunla ortak yönlerin tespit edilmesi ve bu kanaldan o kişinin etkilenmeye çalışılması olarak ifade edilebileceği düşünülen ortak nokta arama kişiye informal güç sağlayabilmektedir. Çünkü güç sahiplerine yaklaşılarak bir güç elde edebileceklerdir. Bundan dolayı ister formal güç sahibi olsun, ister informal güç sahibi olsun, bunların her ikisine de yaklaşma çabası informal güç elde etme taktiği olarak kullanılmaktadır. Nihayetinde güce yakın olmak bir informal güç kaynağı ise taktik olarak ona yaklaşılmaya çalışmak da kaçınılmaz olacaktır. Kişiler informal güç elde edebilmek için, bazen güç sahipleri ile ortak noktalarını bularak güç sahiplerine göre tavır alma, bazen de konjonktür neyi gerektiriyorsa ona göre davranma noktasında konjonktürel tavır sergileyerek informal güç elde etmeye çalışmaktadır.

Lewicki (1983) tarafından istenen sonuçları elde etmede kullanılan, amaçlı bir müzakere taktiği şeklinde kavramsallaştırılan yalan (Akt. Grover, 1993: 479) da bir informal güç elde etme taktiğidir. Her ne kadar ahlâkî bir davranış olmasa da insanlar kişiliklerinin izin verdiği ölçüde yalana başvurmaktadır. Çünkü yalana başvuran kişi yalan sayesinde muhatabını etkileyerek istediği sonuçları elde edebileceğine

inanmaktadır. Anı kurtarmak için yalan söylenebildiği gibi iftira atarak ya da başkalarını karalayarak da yalan söylenebilmektedir. Kendisinde formal güç olmayan ya da otoritesi olduğu halde diğer insanları harekete geçirme kabiliyeti olmayan insanlar amirin adını kullanarak informal güç elde etme yoluna gidebilmektedir. Fakat yalan her ne kadar kısa sürede informal güç elde edilmesini sağlasa da katılımcıların ifadesiyle “kişiyi uzun vadede sıkıntıya sokar.”

Kişinin başkalarını kullanarak (kötüleyerek, ispiyonlayarak vb.) kendine informal güç sağlamaya çalışması da bir taktiktir. Yani diğer insanları kötüleme, gammazlama, karalama, onların yaptıkları işleri önemsizleştirme, muhbirlik yapma veya dedikodu ile başkalarını itibarsızlaştırma informal güç elde etme taktiğidir. Kendisini parlatacak meziyeti olmayan kişilerin başkalarını kötüleyerek, karalayarak ya da onları itibarsızlaştırmaya çalışarak informal güç elde etmeye çalışan çok kişiye şahit olduklarını anlatan katılımcılar bu yöntemin hastanelerde çoğunlukla kullanıldığını ifade etmişlerdir. Bazen hekim meslektaşını kötüleyerek onun hastalarını kendisine çekmeye çalışarak, bazen de hemşire meslektaşının yaptığı işi önemsizleştirerek, bazen de amirine aşağıda olup bitenleri anlatarak bir informal güç elde etme yoluna gitmektedir. Hatta aşağıda olup bitenleri amirine ulaştıran kişi amirin koruması altına girerek bir informal güç elde ederken amir de kurum içindeki durumlara vakıf olup, olan bitenden haberdar olduğu için amir de informal güç elde etmektedir. Aslında muhbirlik yapan kişinin yaptığı bir nevi dalkavukluktur. Bu açıdan bakıldığında dalkavukluk yapma da bir informal güç elde etme taktiğidir.

Günlük yaşantı içerisinde her yerde karşılaşılma potansiyeli olan dalkavukluğun çok farklı varyasyonları vardır. Özellikle hastane bağlamında kendi gösterme, hekimin işini kolaylaştırma, idarecilere özel günlerde mesaj atma, yapılan az işi çokmuş gibi göstererek göz boyama, amiri pohpohlayarak ‘tamam efendimci’ olma, yapılan işi sırf amirlerin göreceği yerlerde yaparak iş yapıyorum imajı oluşturma veya etrafa sevimli-şirin görünme gibi birçok türü vardır. Hemşire kendi görevi olmadığı hallede hekimlerin görevlerini üstlenmesi sonucu hekimin sevgisini kazanarak; hekim iyi bir tedavi sunmadığı halde çok iyi bir tedavi hizmeti vermiş imajı oluşturarak; bir personel çok sevdiği birini sırf amiri sevmiyor diye onunla arasını açarak veya hekime çay sigara ve sair sevdiği şeyler ikram ederek informal güç elde etme yoluna gitmiş olur. Fakat şu

ayırma da varmak gerekir ki her ikramda bulunanın yaptığı da dalkavukluk değildir. Örneğin bir asistan hekim, hocasını gerçekten sevdiği için ya da bir sekreter sırf hekime değer verdiği için ikramda bulunabilir. Burada önemli olan kişinin hangi niyetle yaptığıdır. Meselâ bazen gerçekten iletişim becerisi yüksek olduğu için iyi ilişkiler kurmak anlamında bunu yapabilir. Fakat bu çalışmada katılımcıların ifade ettiği gibi eğer bir amaç için iyi ilişkiler kuruluyorsa, iyi ilişkiler kurma da bir informal güç elde etme taktiği olacaktır.

Hekimlerle ya da idarecilerle iyi ilişkiler kurmak hemşireye bulunduğu birimde kalabilmeyi garantilemektedir. Hastanede herhangi bir komisyonda görev alabilmek veya sorumlu pozisyonlarına gelebilmek için ilişkileri iyi tutma yoluna gidilmektedir. Aynı durum idari personelde de mevcuttur. Meselâ katılımcılardan biri sırf idarecilerle arası iyi olduğu için diğer meslektaşının bayram ve benzeri günlerde nöbete kalmadığını, bu günlerde hep kendisine nöbet yazıldığını belirterek sırf bu gibi sebeplerden dolayı idarecilerle arayı iyi tutma yoluna gidildiğini ifade etmiştir. Genel anlamda iyi iletişim bir informal güç kaynağı olurken, sırf bir şeyler elde edebilmek adına iyi ilişkiler kurulmaya çalışılıyorsa bir informal güç elde etme taktiğine dönüşmektedir.

Minnet altında bırakma da informal güç elde etmede kullanılan taktiklerdendir. Karşılıklı menfaat sağlama, hediye dağıtma ya da rüşvet verme şeklinde karşı tarafı borçlu hissettirerek muhatabı istenilen tarafa meylettirme sayesinde informal güç elde edilebilir. Her pozisyondaki kişi rüşvetle informal güç elde etme potansiyeline sahiptir. Katılımcıların anlattıkları tecrübelerden birinde hekim aşiret reisinin oğluna çürük rapor vererek karşılığında kendisine muayenehane açtırırken bir diğerinde hasta olarak gelen bir kişi hademeye jeton alarak 1 yıl sonrasına verilen randevusunu bir saat sonraya çektirmektedir. Birine iyilik yaparken ilerde karşılığını alacağını ima etmek ya da hissettirmek veya zamanı gelince geçmişte yapılan iyiliği hatırlatmak informal güç elde edilmesinde araç olabilecektir. Meselâ hastanede bir hemşire sırf ileride işi düşerse yardımcı olması adına bir hekimi kahvaltılara ya da çaya davet ettiğinden bahsetmektedir. Klinikte bir işi düştüğünde de o çayları ima ederek informal güç elde edebileceğini düşünmektedir.

İnsanları etkileyebilmenin ya da onları yönlendirebilmenin en kolay yollarından biri zaaflarını bulmaktır. Çünkü düşmanı bile alt edebilmek için zaaflarına bakılır. Hastanede informal güç elde etme noktasında da insanlara duygu sömürüsü yapılarak ya da cinsellik kullanılarak informal güç elde etme yoluna gidilebilmektedir. Toplumsal olarak yaşlılara gösterilen saygının suiistimal edilmesi noktasında, durumu gayet iyi olan hasta ve hasta yakınları yaşlılık özelliğini kullanarak informal güç elde etme yoluna gitmektedir. Bu sayede de hekimlerin merhamet duygusunu sömürme yoluyla zaafiyetlerini kullanmaktadır. Yine bazı kişilerin yaptığı işi beğenmediği için o birimde eziliyor imajı vererek kendilerini dramatize etmeleri duygu sömürüsü noktasında katılımcılardan gelen bir örnektir. Belki de en gayrı ahlâkî olarak nitelendirilebilecek olan informal güç elde etme taktiği cinselliği kullanmadır. Cinselliği kullanma noktasında kadınların dişiliklerini kullanmaları, cilve yapmaları ya da konuşurken karşıda arzu uyandıracak şekilde konuşmaları informal güç elde etme taktiği olarak kullanılmaktadır.

Bu çalışmada katılımcılarla yapılan görüşmelerin kodlanması ve temalaştırılması sonucunda hastanede bireylerin muhataplarını etkileyebilmek için yukarıdaki taktikleri kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye şartlarında hastanede belirli bir pozisyona gelebilmek ya da işe girebilmek için ise formal ve informal stratejilerden faydalanıldığı görülmektedir. Formal stratejiler; mülakata girme, sınava girme, yasal yollar ve eğitimini alma şeklindedir. Yani bireylerin işe girebilmek ya da belirli pozisyonlara gelebilmek için takip ettiği formal yollar, yöntemlerdir. İnfomal stratejiler ise kişisel çabalar ve dışsal durumlar olarak ele alınmıştır. Hastanelerde başvuru informal stratejiler informal güçlere başvurma, siyasi bağlantılar kurma, dalkavukluk yapma, kendini gösterme, güç sahibinin sevgisini kazanma, araya adam koyma şeklindedir. Katılımcıların ifadesinden yola çıkarak hastanede işe girebilmek ya da bir pozisyon elde edebilmek için kişilerin gösterdiği informal çabalar yukarıda sayılanlardır denilebilir. Bazen de kişilerin çabasından daha ziyade dışsal durumlar bir pozisyona gelmesini/işe girmesini sağlayabilir. Bu dışsal durumlar aynı cemaatten olma, aynı şehirden olma, mezhep ya da tanıdıklar şeklinde ele alınabilecektir. Çok küçük istisnalar hariç insanlar bir mezhebi, cemaati ya da şehri bir şeyler elde etmek için seçmezler. Fakat bu sayılan dışsal faktörler çoğunlukla insanların bir şeyler elde etmesinde ana faktör olabilmektedir.

5.1.4. Formal Güç-İnformal Güç Etkileşimine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden formal güç ile informal güç arasında çeşitli ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ilişkiler: formal gücün informal gücü etkilediği, informal gücün formal gücü etkilediği, formal güç ile informal güç arasında karşılıklı etkileşim olduğu ve net sınırlarının olmadığı, aralarında ayırım yapmanın zor olduğu şeklindedir.

Hastanedeki herhangi bir birimde çalışan kişinin formal gücü başka birime (o birimde formal olarak bir gücü olmamasına rağmen) ya da hastane dışındaki bir kuruma gittiğinde informal güce dönüşebilmektedir. Örneğin bir hekim ya da hastane başmüdürü dışarıdaki herhangi bir kuruma gittiğinde eğer hekim ya da müdür olduğu biliniyorsa işlerini daha hızlı halledebilmektedir. Fakat bazen informal gücü olan birisine (herkes tarafından sevilen, görüşlerine değer verilen) formal bir güç, yetki tevdi edildiğinde kişi bu gücünü doğru kullanamadığı için informal gücünü de kaybedebilmektedir. O yüzden formal güç informal gücü olumsuz da etkileyebilmektedir. Hastanedeki informal güç sahibi herhangi bir kişi bazen bu gücünü tam anlamıyla kullanamayabilmektedir. Eğer bu kişinin bir de formal gücü olursa, formal gücünden aldığı yetki ile informal gücünü artırabilmesi de mümkündür. Yani formal gücün informal gücü artırıcı etkisi olabilmektedir. Formal gücün informal gücü etkilemesi gibi informal güç de formal gücü etkileyebilmektedir.

İnformal güç kişiye formal güç sağlayabilmektedir. İnformal güç kaynaklarından olan iletişim becerileri perspektifinden değerlendirildiğinde; amirleri, meslektaşları ve çalışma arkadaşları tarafından sevilen, çalışmaları ve kurum içerisindeki davranışları takdir edilen bir kişi etrafında bir çevre edinmiş olacaktır. Bu çevresi de o kişinin formal güç elde etmesinde bir basamak teşkil edebilecektir. Örneğin sorumlu pozisyonunda bir açık varsa o kişi düşünülecek hatta o göreve o kişi getirilebilecektir. Bazen formal güç ile insanları etkilemenin zor olduğu durumlarda iletişim becerisi ya da tehdit gibi informal güç kaynakları devreye sokularak insanların davranışları yönlendirilebilecektir. Yani informal gücün formal gücü destekleyici veya formal gücü artırıcı bir özelliği vardır.

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşıldığı gibi hem formal güç informal gücü hem de informal güç formal gücü etkilemektedir. Buradan hareketle aslında formal güç ile informal gücün karşılıklı etkileşim halinde oldukları yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır. Çünkü bazen kişiye çevresi (tanıdık, sosyal çevre vb.) bir pozisyon sağlarken bazen de kişinin pozisyonu çevre sağlayabilmektedir. Hastanedeki bir başhekim veya tıp fakültesi dekanı bu pozisyonu sayesinde daha fazla kişiyle muhatap olacağından daha fazla tanıdık edinerek informal güç elde etmiş olacaktır. Bu informal gücü de rektörlük, rektör yardımcılığı ya da Sağlık Bakanlığı'nda daha üst bir görev gibi pozisyonlara atanmasına katkı sağlayabilecektir.

5.1.5. İnfomal Güç Kaynaklarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Literatür incelendiğinde informal güç kaynaklarının organizasyondaki pozisyon, yakın kişisel bağlar, güven verme, itibar, bilgi, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü şeklinde ifade edildiği görülmektedir (Labun'un 2012; Barkema ve Pennings, 1998; Peiró ve Meliá, 2003; Milligan, 2012). Bu çalışmada yukarıda, geçen informal güç kaynaklarının ifade edilmesinin yanında daha başka güç kaynakları da tespit edilmiştir. Katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak hastanedeki informal güç kaynakları; "Nüfuzlu Kişiler", "Meslek", "Dış Görünüm", "Cinsiyet", "İletişim Becerisi", "Bilgi ve Tecrübe", "Sosyal Çevre", "Dışsal Kurumlar", "Olumlu İnsani Özellikler", "Mensubiyet", "Karizma", "Nadir Olma", "Maddi Durum" ve "Güce Yakınlık" olarak belirlenirken hastanede kendisinde en çok informal güç olanlar "Pozisyon Özellikleri", "Kişisel Özellikler" ve "Görev Özellikleri" bağlamında ele alınmıştır.

Kurum içindeki ya da kurum dışındaki nüfuzlu kişileri tanımak kişiye informal güç sağlamaktadır. Örneğin hastanede yönetici pozisyonunda olan müdür ya da başmüdürü tanıyan bir hasta, hastaneye geldiğinde normal şartlarda 2-3 ayda yapabileceği işlemleri bir haftada halledebilmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin kendi birimlerindeki formal gücü, hekimin ve diğer birimlerin üzerinde informal güce dönüşürken bu nüfuzlu kişiler hasta için bir informal güç kaynağı oluşturmaktadır. Yine nüfuzlu kişilerin illaki hastanede belirli bir yetkisi olması da gerekmez. Kurumdaki informal gruplar da yeri geldiğinde informal güç kaynakları olabileceklerdir. Ya da kişinin kendisinin formal olarak hiçbir gücü olmamasına rağmen, nüfuzlu kişileri

tanınması ya da nüfuzlu kişileri tanıyanı tanınması ona informal güç sağlayabilecektir. Özetle nüfuzlu kişiler hastanelerde informal güç kaynaklarıdır.

Meslek de informal güç kaynaklarındandır. Hekimlik mesleği hastanede hem hekimler için hem de etrafındakiler için ciddi bir informal güç kaynağı oluştururken yine meslekle bağlantılı olan sağlık personeli olma, aynı kurumda çalışıyor olma ya da aynı işi yapıyor olma da informal güç kaynağı oluşturmaktadır.

Alkan ve Erdem (2013) yapmış oldukları çalışmada insanların dış görünüşünün onlara ayrıcalık sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıdan bakıldığında gerçekten kişinin giyim kuşamı, yaşlılık durumu gibi dış görünüş etmenleri bireylere informal güç sağlamaktadır. Toplumsal bir değer olarak yaşlılara ayrıcalık verilmesi ya da kılık kıyafetin düzgün, saç sakal gibi kişisel bakımların düzenli olması gibi bireyin dış görünüşüne bakarak gözlemlenebilen şeyler kişi için informal güç kaynağı oluşturmaktadır.

Demografik bir özellik olan cinsiyet de informal güç kaynağı oluşturmaktadır. Bazı durumlarda erkek olmak informal güç kaynağı olurken bazı durumlarda kadın olmak informal güç kaynağı olmaktadır. Katılımcıların çoğunlukla vurgu yaptıkları kadın olmanın informal güç kaynağı oluşturacağı olsa da, bazı katılımcıların ifade ettikleri gibi erkek olmak da informal güç kaynağı oluşturmaktadır. Toplumsal olarak ataerkil bir toplum olmamamız, erkeklerin toplum içerisinde daha dışa dönük ve daha baskın olması hastane içerisinde erkeklerin ortamlara rahat girebilmeleri, işlerin dağılımında ‘erkeksi işler’ olarak tabir edilen işlerin erkeklere verilmesi veya idari pozisyonlara gelme oranlarının daha çok olması açısından erkek olmak da bir informal güç kaynağı oluşturmaktadır. Kadınlar ise, anaç rolleri veya kadın hastaların (özellikle kadın doğum ve üroloji alanlarında) kadın hekimleri ya da hemşireleri tercih etmesi noktasında ve her ne kadar etik olmasa da güzellik noktasında kadınların bir informal gücü vardır.

İletişim becerisi ve iletişim becerisine bağlı olarak edinilen sosyal çevre de informal güç kaynağıdır. Hastanın inanç ve değerlerine saygı, empati, iyi iletişim, hastaya nazik davranma, tavırlar, söyleyiş tarzı ve davranışlar gibi iletişim ekseninde değerlendirilen durumlar informal güç kaynağı oluşturmaktadır. İletişim becerisi iyi olan

birisi informal güç kaynağını elinde bulundurması hasebiyle, bunu doğru şekilde kullandığı sürece onun için informal güç kaynağı oluşturmaya devam edecektir. İletişim becerisi iyi olanlar daha fazla kişiyle muhatap olarak kendilerine alan oluşturabileceklerdir. Bu oluşturdukları alan ise o kişiler için yeni bir informal güç kaynağı haline gelecektir. Tabii bu alan sadece iletişim becerisi ile değil aynı zamanda tanıdıklık (siyasi tanıdıklar, hastanedeki güç sahiplerini tanıma vb.) dostluklar, arkadaşlıklar sayesinde de oluşturulabilir.

Kişinin bilgi ve tecrübesi de informal güç kaynağı oluşturacaktır. Barkema ve Pennings (1998) bilgi ve malumatın önemli informal güç kaynaklarından olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcıların ifadeleri de bu yöndedir. Yani katılımcılar da bilgi ve tecrübe eksenindeki görüşlerinde bilgi, kıdem, unvan ve tecrübenin informal güç kaynağı oluşturacağını ifade etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin kurum içerisindeki tecrübeli kişilerin informal güçlerini dikkate alarak onların bu gücünden kurumsal başarı açısından yararlanması gerekmektedir.

Kurum dışındaki sendika, siyasi parti gibi dışsal kurumlar informal güç kaynağı oluştururken kişinin kendi ile ilgili olan ahlâk, güven, vefa duygusu, dürüstlük, çalışkan olma, iyi niyet, sevilen biri olma gibi olumlu insani özellikler de informal güç kaynağıdır. Bu özelliklere sahip olan bireyler muhataba güven duygusu verebildikleri için ciddi bir informal güç kaynağını elinde bulunduruyor demektir. Çünkü bu bir hekimse daha fazla hasta kendisini tercih edecek ya da istediği malzemeler daha kolay ve hızlı temin edilecek; bu bir hemşireyse ya da bir idari personelse işe alımlarda veya terfilerde kolaylık sağlanabilecektir. Bu olumlu insani özellikler görüşmeler esnasında ve günlük hayatta her şeyin başı olarak gösterilen ve herkes tarafından önemsenen hasletlerdir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de ifade ettiği gibi kişi sosyal bir ihtiyaç olarak bir gruba ait olma, bir yere mensup olma ihtiyacı hisseder (Koçel, 2011). Çünkü bir gruba ait olan kişi o grubun gücünden faydalanarak kendisine informal güç sağlayabilecektir. Mensubiyet bazen bir cemaate üyelik, aynı ideoloji ve siyasi görüşten olma gibi kişinin kendi iradesiyle bir yerlere ait olması şeklinde olabileceği gibi bazen de aynı aşiretten olma, aynı soydan gelme, aynı şehirden ve aynı dini görüşten olma gibi kişinin kendi iradesinde olmayan nedenlerden ortaya çıkabilmektedir. Ama her ne

sebepten olursa olsun eğer mensup olunan yer bir güce sahipse bu durum güce yakın olunması sayesinde mensup olan kişiye informal güç sağlayacaktır. Çünkü güce yakınlık da bir informal güç kaynağıdır. Zihni anlamda güce yakınlık da bir yere zihnen mensubiyet anlamına gelmektedir. Güce fiziki olarak yakınlık ise güç sahibine erişim kolaylığı açısından ya da iyi iş yaptığını görerek onun nezdinde iyi intiba oluşturabilmek açısından önemlidir.

Kişinin bir “haydi” demesiyle kitleleri harekete girebilme özelliğini ifade eden karizması da informal güç kaynağı oluşturacaktır. Karizmatik kişiler, kurumda hiçbir yasal yetkisi olmasa bile yasal yetkisi olanlardan daha fazla güce sahip olabilmektedir. İşte bu onların informal gücüdür. Yine az olma ya da diğer bir ifadeyle nadir olma da informal güç kaynağıdır. Örneğin bir ameliyathanede tek anestezi teknikeri ya da tek laborant varsa tüm işlerin yapılması bu kişilere bağlı olduğu için kişilere informal güç sağlayacaktır. Üst yönetime karşı istediklerini daha kolay elde edebileceklerdir.

Hastanelerde informal gücün kimlerde/nerelerde daha fazla olduğu katılımcılar tarafından görev özellikleri, pozisyon özellikleri ve bireylerin kişisel özellikleri açısından değerlendirilmiştir. Görev özellikleri açısından en çok informal güç sahibi olanlar hekimler, sekreterler, çaycılar, yöneticiler ve taşeron çalışanlardır. Hekimler hastanenin temel taşı konumunda oldukları için, yöneticiler informal olarak kendi yetki alanında olmayan diğer birimlerin kararlarını etkileyebildikleri için, sekreterler formal güç kaynaklarına yakın oldukları ve pozisyon olarak stratejik bir konumda oldukları için, çaycılar her yere girip çıkabilmeleri sonucu sosyal ağları fazla olduğu için, taşeron çalışanların ise çoğunluğu bulunduğu pozisyona zaten informal güçler sayesinde gelmeleri hasebiyle informal güç sahibidir.

Pozisyon özellikleri açısından en çok informal güç sahibi olanlar sorumlu hemşireler, alt birimde çalışanlar, en çok uğranılan birimlerde çalışanlardır. Kişisel özellikler açısından ise iyiliksever olanlar, insan ilişkileri iyi olanlar, güç kaynaklarını tanıyanlar, tecrübe sahibi olanlar, iyi dalkavukluk yapanlar informal güç sahibidir.

5.1.6. İnfomal Gücün Sonuçlarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Hastanelerdeki informal gücün kurumsal, bireysel ve toplumsal sonuçları ortaya çıkmaktadır.

İnformal gücün sonuçlarına kurumsal açıdan bakıldığında kurumun lehine ve aleyhine sonuçlar şeklinde iki boyutu tespit edilmiştir. Kurumun lehine sonuçlar çalışanlarla ilgili sonuçlar ve işleyişle ilgili sonuçlar şeklinde ele alındığında çatışmaları çözme, ekip ruhu oluşturma, hasta memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti çalışanlarla ilgili sonuçları; verimlilik, işleyişte hızlanma, problemlere hızlı çözüm, kuruma maddi destek işleyişle ilgili sonuçları oluşturmaktadır. Yine kurumun lehine sonuçlarda olduğu gibi kurumun aleyhine sonuçlar da çalışanlarla ilgili sonuçlar, işleyişle ilgili sonuçlar perspektifinde ele alınmıştır. Çalışanlarla ilgili sonuçlar asalak iş hayatı, çalışan motivasyonunda düşüş, gerginlik, huzursuzluk, güvensizliktir. İşleyişle ilgili sonuçlar ise; işlerde laçkalaşma, kalitede düşüş, kaynak israfı, zaman ve iş kaybıdır.

Bireysel sonuçlar ise, bireyin lehine sonuçlar ve aleyhine sonuçlar şeklindedir. Kişiye fayda sağlayan bireyin lehine sonuçlar; pozisyon elde etme, itibar kazanma, daha iyi hizmet alma, daha az iş yapma, imtiyaz elde etme, kişisel motivasyonda artış şeklindedir. İnformal gücün bireyin aleyhine sonuçları ise kul hakkına girme, ahlâkî değerlerden ödün verme, etik dışı durumlar, yalnızlaşma, iş hayatında bocalama, işten ayrılma isteği, kişisel işlerde aksama, iç huzursuzluktur.

İnformal güç toplumsal açıdan değerlendirildiğinde ise toplum düzeninin bozulması ve toplumda algısal kayma ile sonuçlanmaktadır. Eğer kurumdaki informal güçler güler yüz, samimiyet, güvenilir olma gibi özelliklerden dolayı oluşuyorsa hem birey için hem de kurum için lehte sonuçlar doğururken, siyasi tanıdık, mensubiyet, gibi kaynaklardan beslenerek oluşuyorsa hem kurum, hem birey hem de toplum için aleyhte sonuçlar doğurmaktadır.

İnformal gücün olumsuz sonuçlarından kaçınarak olumlu taraflarından faydalanabilmek için katılımcılar informal gücün farkına varılması, yönetilmesi ve bu sayede de kurumsallaşılması bağlamında öneriler getirmişlerdir. Kurumda informal gücün farkına varılabilmesi için öncelikle informal güce iten nedenler belirlenmelidir. Sonrasında ise yöneticilerin kurumdaki informal güçlerin farkında olarak onları göz ardı etmemesi gerekir.

İnformal gücün yönetilmesi aşamasında ise ulaşılabilirlik artırılarak dedikodu mekanizması azaltılmalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışanlara selam verme, takdir etme gibi

yöntemlerle onlara kendilerini değerli hissettirmeli, informal güçlerle iyi iletişim kurarak kurum başarısında merdiven olarak değerlendirmeli, bu sayede de formal güç ile informal güçler birleştirilerek ortaya çıkacak sinerji kurum başarısı için kullanılmalıdır.

Tüm bu aşamalar yerine getirildikten sonra, kurumsallaşabilmek için kuruma ilk gelişlerde, terfilerde ya da kurum içi işleyişlerde liyakat esas alınmalıdır. Bunun için de kuruma standardizasyon getirilmeli, kurallara riayet edilmeli, adil bir dağılım için hemşirelerde rotasyon uygulanmalıdır. Ayrıca insanlar çalışarak bir yerlere gelmeli, işler ehline verilmelidir.

Hastaneler açısından “informal güç” fenomeninin araştırıldığı bu çalışmanın hulasası olarak Şekil 5.1’de gösterilen model elde edilmiştir.

Katılımcıların hastanedeki informal güce dair görüşlerini yansıtan ifadeleri bazen birbiriyle benzerlik bazen farklılık göstermiştir. Katılımcıların her üst temaya sağladıkları katkıların yoğunluğu Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Hastanelerde İnfomal Güç Olgusunun Kod Matris Tarayıcısı²

Kod Sistemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOPL..
▼ İNFOMAL GÜÇ													0
› İnfomal Güç Çağırışını													20
› İnfomal Güç Arayışı													156
› İnfomal Güç Elde Etme Taktikleri													153
› İnfomal Güç Kaynakları													199
› İnfomal Gücün Sonuçları													88
Σ TOPLAM	54	58	48	49	57	52	57	49	40	36	45	71	616

Kod Sistemi	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	TOPL..
▼ İNFOMAL GÜÇ												0
› İnfomal Güç Çağırışını												28
› İnfomal Güç Arayışı												148
› İnfomal Güç Elde Etme Taktikleri												121
› İnfomal Güç Kaynakları												160
› İnfomal Gücün Sonuçları												70
Σ TOPLAM	47	38	37	79	48	49	50	56	39	34	50	527

Yukarıdaki kod matris tarayıcısı katılımcıların temaya katkı yoğunluğunu göstermektedir. Örneğin Tablo 4.1 incelendiğinde informal güç kaynakları temasına en fazla katkıyı 16 numaralı katılımcı sunarken en az katkıyı 22 numaralı katılımcı sağlamıştır.

² Tablodaki numaraların karşılık geldiği isimler: 1.Barış Bey, 2. Figen Hanım, 3. Uğur Bey, 4. Selim Bey, 5. Emine Hanım, 6. Kerem Bey, 7. Mehmet Bey, 8. Emir Bey, 9. Abdullah Bey, 10. Nermin Hanım, 11. Begüm Hanım, 12. Bilge Hanım, 13. Aylin Hanım, 14. Umami Bey, 15. Esmâ Hanım, 16. Cemal Bey, 17. Sevgi Hanım, 18. Erdal Bey, 19. Fatma Hanım, 20. Duygu Hanım, 21. Hüseyin Bey, 22. Ahmet Bey, 23. Uğur Bey.

5.2. ÖNERİLER

Hastanelerde informal güç olgusunun bir portresinin çizilmeye çalışıldığı bu çalışmada görüşmecilerden elde edilen veriler kodlanarak yorumlayıcı fenomenolojik analiz ile analiz edilmiştir. Analizlerden hareketle ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde informal güç ile ilgili çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Yapılan çalışma sonucunda hastane çalışanlarının informal güç arayışına girme nedenleri olarak formal yapının yetersizliği, işleri hızlandırma ve adalet arayışı gibi nedenler bulunmuştur. Buradan hareketle yöneticiler mevzuatlardaki eksiklikleri gidererek, adaletli bir yönetim sağlayacak kriterler belirlemeli, bu sayede de formal yapıdaki eksiklikler giderilmelidir.
- ✓ Kişinin ailede aldığı değerler, eğitim ve özgüven iş hayatındaki informal güç arayışını etkilemektedir. İnsanlar çocukluk dönemlerinden itibaren hayatlarının birçok dönemlerinde birilerini kendilerine rol model alırlar ve bu rol model alma davranışı çocukluk döneminde ailede başlamaktadır. Eğer ailede ya da akrabalarda veya toplumda informal güç elde etme davranışı hâkimse bu durum haleflerde de etkisini gösterecektir. Buradan hareketle ailelere, yeni evlenen çiftlere ve ilkokul çağından üniversite hayatına kadar her evrede çocuklara değerler eğitimi verilmelidir.
- ✓ Hastanelerdeki performans sistemi, ek ödeme gibi ekonomik gerekçelerle informal güç arayışına başvurmaya engellemek için karar vericiler tarafından, çalışanların maaşlarındaki ek ödeme almasıyla almaması arasındaki uçurum farkı kaldıracak yasal düzenlemeler yapılabilir.
- ✓ Mevcut sistemde bazı şeyleri başarabilmede formal gücün yetersiz olduğu yönünde bir eğilim vardır. Ayrıca makam mevki elde etme arzusu informal güç arayışının temel gerekçelerinden birini oluşturmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için atama ve terfilerde liyakate dikkat ederek sistemdeki informal güce meylettiren saikler ortadan kaldırılmalıdır.
- ✓ Hastanede özellikle hemşirelerde daha iyi çalışma koşulları olan birimlere geçebilmek için informal güç arayışı vardır. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi amacıyla özelliği (uzmanlık gerektiren) birimler hariç diğer birimlerde hemşirelerde rotasyon uygulamasına geçilebilir.

- ✓ En çok informal güç arayışı alt kademelerde çalışanlardadır. Üst kademelere doğru çıkıldıkça informal güç arayışı azalmaktadır. Hastane yöneticileri alt düzey personelle daha fazla iletişim kurarak, piknik ve benzeri samimi ortamlarda bu durumun gerekçelerini ortaya çıkartarak bu nedenleri ortadan kaldırıcı politikalar geliştirebilirler.
- ✓ Genel anlamda herkes muhatabın sergilediği davranışın informal güç elde etme amacına dönük olduğunu hissettiği anda muhataba bu durumun yanlış olduğunu anlatması gerekir. Yoksa gelecekle ilgili bir beklentiden dolayı bu durum dile getirilmezse kısır döngüye girilebilecektir.
- ✓ Mikro düzeyde hastane yöneticileri, genel anlamda ise tüm yöneticiler kurum içerisindeki ve kurumu etkilediği düşünülen kurum dışındaki informal güç kaynaklarının farkında olarak bu informal güç kaynaklarının güçlerini kurum yararına olacak şekilde yönetmelidirler.
- ✓ İnfomal güce birey, kurum ve toplum perspektifinden bakıldığında lehte ve aleyhte sonuçlarının olduğu görülmektedir. İnfomal gücün olumsuz sonuçlarının azaltılarak olumlu sonuçlarının artırılabilmesi için; kurumdaki torpil, kayırma gibi diğer insanları olumsuz etkileyebilecek illegal informal güçler minimum seviyeye indirilerek, güler yüz, iyilikseverlik, iyi iletişim, güven, ahlâk, bilgi ve tecrübe gibi olumlu insani özelliklerden doğan informal gücün desteklenmesi faydalı olacaktır.
- ✓ Çalışanlar açısından bakıldığında ise, çalışanlar olumlu insani özelliklerini geliştirerek diğerlerinin hakkına girilmesine sebep olacak aracı bulma, siyasi tanıdıkları devreye sokma gibi taktiklerden uzak durmalıdır. Bu sayede kurum içerisinde bir ekip ruhu oluşturarak kurumun verimini, motivasyonunu artırmak için çalışmalıdır.

Her çalışmanın kendine göre (zaman, maddiyat, amaç vb.) bazı kısıtları vardır. Bu çalışmanın sonunda da çeşitli nedenlerden dolayı bazı konuların ele alınamadığı görülmüştür. Görüşmeler kapsamında katılımcıların araştırma sorularıyla ilgili olmayan fakat informal gücün çeşitli yönlerine temas eden ifadelerinin olduğu gözlenmiştir. Doygunluğa ulaşmamış olması hasebiyle bu ifadeler bulgular kısmında temalaştırılmamıştır. Fakat bu konuların araştırmacılar tarafından derinlemesine incelenmesi informal gücün diğer boyutlarını gün yüzüne çıkartacak olması açısından

önemlidir. Daha sonra yapılacak çalışmalarla informal güç olgusunun daha detaylı incelenebilmesi için araştırmacılara öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Çalışmada insanlar informal güçleri ne için kullanırlar gibi bir soru olmadığı halde bazı katılımcılardan informal güç “ekip çalışması, kişisel işlerini yaptırabilmek ve yönetebilmek için kullanılır” şeklinde ifadeler gelmiştir. Bundan sonraki yapılacak nitel bir çalışma ile informal gücün kullanılma sebepleri araştırılabilir.
- ✓ Yapılacak nitel bir çalışma ile informal gücü artırıcı taktikler ortaya çıkartılabilir.
- ✓ İnfomal gücü arama potansiyeli olan kişilerin kendine has özelliklerinin olup olmadığı önemli bir sorudur. Buradan hareketle informal güç arayan kişilerin özelliklerinin neler olduğu araştırılarak yöneticilerin işini kolaylaştıracak bir özellikler listesi oluşturulabilir.
- ✓ “İnfomal güçler neden vardır?” sorusunun cevabı için informal gücün varlık sebepleri bundan sonraki çalışmalar için araştırma konusu olabilecektir.
- ✓ İnfomal gücün hazırlayıcıları yani informal güce götüren durumların neler olduğunu belirlemeye yönelik bir çalışma yapılabilir.
- ✓ Bu çalışma sadece hastanedeki informal gücün bir portresini çizmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda kâr amacı güden ve gütmeyen kurumlar açısından informal güç konusu ele alınabilir.
- ✓ Araştırmacının saha notlarında hekimlerin bazılarının informal güç ile ilgili dinamiklerin hastanelerin mülkiyetine göre değişiklik göstereceğini ifade ettikleri yazmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan bir çalışma ile hastaneler mülkiyetlerine göre ele alınarak informal gücün mülkiyete göre değişen dinamikleri ortaya çıkartılmalıdır.
- ✓ İnfomal güç ile ilgili ölçek geliştirilerek bir sonraki aşamasında informal gücün kurum performansına, çalışan motivasyonuna, örgütsel bağlılığa etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adler, A., (2016), *İnsan Tabiatını Tanıma*, (Çev. M. H. Ergül), İstanbul: Olympia Yayınları.
- Aldrich, H. E. and Pfeffer, J., (1976), "Environment of Organizations", *Annual Review of Sociology*, 2: 79-105.
- Altay, H., (2004), "Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 301-321.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. T., (2014), "Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki", *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1): 225-252.
- Altman, S., Valenzi, E. and Hodgetts, R. M., (1985), *Organizational Behavior: Theory and Practice*, New York: Academic Press.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., (2012), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 7. Basım, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Asch, S. E., (1961), "Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments", In M. Henle (Ed.), *Documents of Gestalt Psychology*, (pp. 222-236), Los Angeles: University of California Press.
- Barkema, H. G. and Pennings, J. M., (1998), "Top Management Pay: Impact of Overt and Covert Power", *Organization Studies*, 19(6): 975-1003.
- Barney, J. and Griffin, R., (1992), *The Management of Organization*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Baş, T. ve Akturan, U., (2017), *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, S. ve Duygulu, S., (2014), "Hemşirelikte Güç Kavramının Analizi", *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 1(3): 62-73.
- Bateman, T. S. and Zeithaml, C. P., (1990), *Management: Function and Strategy*, Boston: Homewood.
- Bauman, Z. and May, T., (2001), *Thinking Sociologically*, 2nd Edition, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Bayrak, S., (2000), "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi I", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2): 21-34.
- Bayraktaroğlu, S., (2000), "Klasik Örgütsel Güç Kuramlarından Clegg'in 'Güç Devreleri' Yaklaşımı", *Bilgi*, 3(2): 109-122.
- Benowitz, E. A., (2001), *Principle of Management*, New York: Cliffs Notes.

- Bernard, H. R., (2006), *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*, Oxford: AltaMira Press.
- Blau, P. M., (1986), *Exchange & Power in Social Life*, London: Transaction Publishers.
- Bogdan, R. C. and Biklen, S. K., (2007), *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, 5th Edition, Boston: Pearson.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E., (2003), *Reframing Organization*, 3rd Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Böke, K., (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Brass, D. J. and Burkhardt, M. E., (1993), "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", *The Academy of Management Journal*, 36(3): 441-470.
- Brass, D. J., (1984), "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", *Administrative Science Quarterly*, 29(4): 518-539.
- Brass, D. J., (2002), "Intraorganizational Power and Dependence", In, J. A. Baum (Ed.) *Companion to Organizations*, (pp. 138-157), 1st Edition, Oxford: Blackwell.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F., (2016), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 20. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M., (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Can, N. ve Çelikten, M., (2000), "Alt Düzey Personelin Güç Kaynağı, Erciyes Üniversitesi Örneği", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22: 269-290.
- Canetti, E., (1978), *Crowds and Power*, (Çev. C. Stewart), New York: Continuum Publishing.
- Cartwright, D. and Zander, A., (1968), "Power and Influence in Groups: Introduction", In, D. Cartwright and A Zander (Ed.), *Group Dynamics Research and Theory*, (pp. 215-235), 3rd Edition, New York: Harper&Row.
- Cartwright, D., (1959), "Power: A Neglected Variable in Social Psychology", In, D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, (pp. 1-14), Michigan: University of Michigan.
- Carzo, R. and Yanouzas, J. N., (1967), *Formal Organization A Systems Approach*, 1st Edition, Illinois: Dorsey Press.
- Cevizci, A., (1999), *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Charmaz, K., (2006), *Constructing Grounded Theory*, California: SAGE Publications.
- Chaturvedi, A. R., Dolk, D. R. and Drnevich, P. L., (2011), "Design Principles For

Virtual Worlds”, *MIS Quarterly*, 35(3): 673-684.

Christensen, L. B., Jahnson, R. B. and Turner, L. A., (2015), *Araştırma Yöntemleri, Desen ve Analiz*, (Çev. A. Aypay), 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Cobb, A. T., (1980), “Informal Influence in the Formal Organization: Perceived Sources of Power Among Work Unit Peers”, *The Academy of Management Journal*, 23(1): 155-161.

Cobb, A. T., (1984), “An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research”, *The Academy of Management Review*, 19(3): 482-493.

Creswell, J. W. and Miller, D. L., (2000), “Determining Validity in Qualitative Inquiry”, *Theory Into Practice*, 39(3): 124-130.

Creswell, J. W., (2013), *Araştırma Deseni, Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*, (Çev. S. B. Demir), Ankara: Eğiten Kitap.

Creswell, J. W., (2015), *Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cürcânî, S. Ş., (1997), *Arapça-Türkçe Terimler Sözlüğü*, (Çev. A. Erkan), 1. Baskı, İstanbul: Bahar Yayınları.

Çalışkur, A., (2016), “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1): 29-48.

Çavuş, M. F. ve Harbalıoğlu, M., (2016), “Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 117-130.

Çörekçioğlu, H., (2014), “Nietzsche’de Güç İstemi Kavramı”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(17): 35-46.

Daft, R. L., (1991), *Management*, 2nd Edition, Orlando: Dryden Press.

Daft, R. L., (2008), *Organization Theory and Design*, 10th Edition, New York: Cengage Learning.

Daft, R. L., Murphy, J. and Willmott, H., (2010), *Organization Theory and Design*, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Dahl, R. A., (1957), “The Concept of Power”, *Behavioral Science*, 2(3): 201-215.

Dahrendorf, R., (1959), *Class and Class Conflict in Industrial Society*, 1st Edition, Stanford: Stanford University Press.

Devellioğlu, F., (1993), *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*, Ankara: Aydın Kitabevi Yayınları.

DiCicco-Bloom, B. and Crabtree, B. F., (2006), “The Qualitative Research Interview”,

Medical Education, 40(4): 314-321.

Doğan, A. N., (2012), *Yöneticilerin Algılanan Güç Tarzları ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Durukan, H., (2003), “Yönetimde İnsan İlişkileri”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2): 277-284.

Elster, J., (1983), *Sour Grapes*, Cambridge: CambridgeUniversity Press.

Emerson, R. M., (1962), “Power-Dependence Relations”, *American Social Review*, 27(1): 31-41.

Erdem, R., İzgüden, D. ve Erdem, İ., (2017), “İnformalitenin Kavramsal Çerçevesi ve Yönetim Düşüncesindeki Yeri”, içinde R. Erdem (Ed.), *Yönetimde İnfomalite*, (ss. 5-43), 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Erdoğan, B., (1997), “Örgütsel Güç ve Politika”, *Yönetim*, 8(26): 21-31.

Eren, E., (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergeneli, A., Arı, G. S. and Mertin, S., (2007), “Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers”, *Journal of Business Research*, 60(1): 41-49.

Ersoy, A. F., (2017), “Fenomenoloji”, içinde A. Saban ve A. Ersoy (Ed.), *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*, (ss. 81-138), 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Etzioni, A., (1975), *A Comparative of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, New York: The Free Press.

Fabianke, J., (1999), *Power in Workforce Development Legislation: A Case Study of the 76th Texas Legislative Session*, PhD Thesis, Baylor University, Waco.

Farrell, D. and Petersen, J. C., (1982), “Patterns of Political Behavior in Organizations”, *The Academy of Management Review*, 7(3): 403-412.

Farris, G. F., (1979), “The Informal Organization in Strategic Decision-Making”, *International Studies of Management and Organization*, 9(4): 37-62.

Fayol, H., (2008), *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, (Çev. M. A. Çalıkoğlu), 2. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.

Finkelstein, S. and D'Aveni, R. A., (1994), “CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command”, *The Academy of Management*, 37(5): 1079-1108.

Freeman, L. C., (1979) “Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification”, *Social Networks*, 1(3): 215-239.

French, J. R. P. and Raven, B., (1959), “The Bases of Social Power”, In, D. Cartwright

(Ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, (pp. 150-167), Michigan: University of Michigan.

Gauther, D. P., (1969), *The Logic of Leviathan: The Moral and Political Theory of Thomas Hobbes*, New York: Oxford University Press.

Geçtan, E., (2016), *İnsan Olmak*, 13. Baskı, İstanbul: Metis Yayınları.

George, J. M. and Jones, G. R., (2011), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Edition, New Jersey: Pearson.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H., (1991), *Organizations*, 7th Edition, Boston: Homewood.

Giddens, A. and Sutton, P. W., (2014), *Sosyolojide Temel Kavramlar*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Giddens, A., (1993), *New Rules of Sociological Method*, 2nd Edition, Cambridge: Polity Press.

Giddens, A., (2005), *Sosyoloji*, 2. Baskı, Ankara: Ayraç Kitabevi.

Glesne, C., (2015), *Nitel Araştırmaya Giriş*, (Çev. A. Ersoy ve P. Yalçınoglu), 5. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Gold, M., (1968), “Power in The Classroom”, In, D. Cartwright and A Zander (Ed.), *Group Dynamics Research and Theory*, (pp. 251-258), 3rd Edition, New York: Harper&Row.

Goldman, A. I., (1972), “Toward a Theory of Social Power”, *Philosophical Studies*, 23(4): 221-268.

Gove, P. B., (1981), *Webster's Third New International Dictionary*, Massachusetts: Merriam Company.

Greenberg, J., Baron, R. A., Sales, C. A. and Owen, F. A., (2000), *Behaviour in Organizations*, 2nd Editions, Ontario: Prentice Hall.

Greene, C. N. and Podsakoff, P. M., (1981), “Effects of Withdrawal of a Performance-Contingent Reward on Supervisory Influence and Power”, *The Academy of Management Journal*, 24(3): 527-542.

Greve, H. R. and Mitsuhashi, H., (2007), “Power and Glory: Concentrated Power in Top Management Teams”, *Organization Studies*, 28(8): 1197–1221.

Griffin, R. W. and Moorhead, G., (2013), *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, 11th Edition, South-Western: Cengage Learning.

Güçlü, B. A., Uzun, E., Uzun, S. ve Yolsal, Ü. H., (2002), *Sarp Erk Ulaş Felsefe Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşgın, S., (2015), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*, 2.

Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gümüş, A., (2011), “Güç, İktidar, Sınıf ve Statü Üzerine Bazı Tartışmalar-Mühendis ve Öğretmen Örneği”, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 14(1): 68-133.

Güney, S., (2008), *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.

Güney, S., (2011), *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.

Gürol, M. ve Turhan, M., (2005), “Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi”, *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(2): 83-89.

Hançerlioğlu, O., (1996), *Toplumbilim Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hançerlioğlu, O., (2010), *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. and Pennings, J. M., (1971), “A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power”, *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 216-229.

Hinings, C. R., Hickson D. J., Pennings, J. M. and Schneck, R. E., (1974), “Structural Conditions of Intraorganizational Power”, *Administrative Science Quarterly*, 19(1): 22-44.

Hinkin, T. R. and Schriesheim, C. A., (1989), “Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power”, *Journal of Applied Psychology*, 74(4): 561-567.

Hirschman, A. O., (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge: Harvard University Press.

Hitt, M. A., Miller, C. C. and Colella, A., (2011), *Organizational Behavior*, 3rd Edition, New Jersey: John Wiley.

Hobbes, T., (1909), *Leviathan or The Matter, Form and Power of a Common-Wealth Ecclesiasticall and Civil*, Reprint of (1651), Oxford: Clarendon Press..

Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences*, 2nd Editions, London: Sage Publications.

Hogg, M. A. and Vaughan, G. M., (2011), *Sosyal Psikoloji*, (Çev. İ. Yıldız ve A. Gelmez), 2. Baskı, Ankara: Ütopya Yayınevi.

Hollander, E. and Offermann, L. R., (1990), “Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition”, *American Psychologist*, 45(2): 179-189.

Hortaçsu, N., (2012), *En Güzel Psikoloji Sosyal Psikoloji*, 1. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

<http://www.nisanyansozluk.com/?k=güç>, (Erişim Tarihi: 20. 10. 2017).

<http://www.nisanyansozluk.com/?k=iktidar>, (Erişim Tarihi: 20. 10. 2017).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59ea0a

90b3e696.45720401, (Erişim Tarihi: 20. 10. 2017).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59ea0a977edb21.09921547, (Erişim Tarihi: 20.10.2017).

Husserl, E., (2012), *Fenomenoloji Üzerine Beş Ders*, (Çev. H. Tepe), 2. Baskı, Ankara: Bilgesu Yayınları.

Isaac, J. C., (1987), “Beyond The Three Faces of Power: A Realist Critique”, *Polity*, 20(1): 4-31.

Jahoda, M., (1956), “Psychological Issues in Civil Liberties”, *American Psychologist*, 11(5): 234-240.

Jones, G., (2010), *Organizational Theory, Design and Change*, 6th Edition, New Jersey: Pearson Education.

Kağıtçıbaşı, Ç., (2004), *Yeni İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş*, 10. Baskı, İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kanter, R. M., (1979), “Power Failure in Management Circuits”, *Harvard Business Review*, 57(4): 65-75.

Kanter, R. M., (1981), “Power, Leadership and Participatory Management”, *Theory Into Practice*, 20(4): 219-224.

Kanter, R. M., (1993), *Men and Women of the Corporation*, New York: BasicBooks.

Karatepe, S., (2008), “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23): 77-97.

Kelman, H. C., (1958), “Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change”, *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1): 51-60.

Kemikkıran, N., (2015), “Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik mi İstenir?”, *Siyasal Bilgiler Fakültesi (SBF) Dergisi*, 70(2): 317-344.

Kırel, A. Ç., (1998), *Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kızanıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A., (2016), “Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4): 488-504.

Kipnis, D., Schmdit, S. M. and Wilkinson, I., (1980), “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, *Journal of Applied Psychology*, 65(4): 440-452.

Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Kolarska, L. and Aldrich, H., (1980), “Exit, Voice and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline”, *Organization Studies*, 1(1): 41-58.

Komisarjevsky, C., (2012), *Power of Reputation: Strengthen The Asset That Will*

Make or Break Your Career, Reputation Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

Kotter, J. P., (1985), *Power and Influence: Beyond Formal Authority*, New York: The Free Press.

Kreitner, R., (2009), *Management*, 11th Edition, Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Labun, A., (2012), *Social Networks and Informal Power in Organizations*, University of Groningen.

LeCompte, M. D. and Goetz, J. P., (1982), “Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research”, *Review of Educational Research*, 52(1): 31-60.

Lincoln Y. S. and Guba, E. G., (1985), *Naturalistic Inquiry*, California: SAGE Publication.

Liu, J. and Moskvina, A., (2016), “Hierarchies, Ties and Power in Organizational Networks: Model and Analysis”, *Social Network Analysis and Mining*, 6(106): 1-26.

Lusch, R. F., (1976), “Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict”, *Journal of Marketing Research*, 13(4): 382-390.

Luthans, F., (2011), *Organizational Behavior*, 12th Edition, New York: McGraw-Hill.

Marshall, G., (1999), *Sosyoloji Sözlüğü*, (Çev. O. Akınhay ve D. Kömürcü), 1. Baskı, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Maxfield, M. G. and Babbie, E. R., (2014), *Research Methods for Criminal Justice and Criminology*, Stanford: Cengage Learning.

Mayring, P., (2011), *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*, (Çev. A. Gümüş ve M. S. Durgun), Ankara: Bilgesu Yayınları.

McClelland, D. C. and Burnham, D. H., (1979), “Power is The Great Motivator”, in *Harvard Business Review-On Human Relations*, (pp. 341-358), New York: Harper&Row.

McGrath, D. L., (2010), The Abuse of Formal and Informal Power: Workplace Bullying as a Dichotomous Construct. Paper presented at the 2nd Global Conference on Bullying and the Abuse of Power: From the Playground to International Relations (pp. 1-9), 8–10 November, Michna Palace, Prague, Czech Republic.

Merriam, S. B., (2015), *Nitel Araştırma*, (Çev. S. Turan), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Meşe, İ., (2013), “Arno Gruen’in Analizlerinde İnsandaki Yıkıcılığın Sosyo-Patolojik Bir Kaynağı Olarak Aile”, *Fe Dergi*, 5(2): 75-85.

Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010), “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4): 123-140.

Meydan, C. H., (2010), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Milligan, B., (2012), How to Use Formal and Informal Power on Your Dairy, <https://www.progressivedairy.com/topics/management/how-to-use-formal-and-informal-power-on-your-dairy>, (Erişim Tarihi: 03.04.2018).

Mintzberg, H., (1983), *Power In and Around Organizations*, Englewood: Prentice Hall.

Morgan, G., (2006), *Images of Organization*, California: Sage Publications.

Moustakas, C., (1994), *Phenomenological Research Methods*, California: SAGE Publication.

Munduate, L. and Dorado, M. A., (1998), “Supervisor Power Bases, Co-Operative Behaviour and Organizational Commitment”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2): 163–177.

Neuman, W. L., (2016), *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, (Çev. S. Özge), 2. Cilt, 8. Baskı, Ankara: Yayınodası.

Newstrom, J. W. and Davis, K., (1997), *Organizational Behavior*, 10th Edition, Boston: McGraw-Hill.

Nietzsche, F., (2014), *Güç İstenci*, (Çev. N. Epçeli), 2. Baskı, Ankara: Say Yayınları.

Norbom, H. M. and Lopez, P. D., (2016), “Leadership and Innovation: Informal Power and Its Relationship to Innovation Culture”, *Journal of Leadership Studies*, 10(1): 18-31.

Norbom, H. M., (2009), *Informal Power, Innovative Cutures, and Online Communication Use in Horizontal Organizations*, PhD Thesis, Alliant International University, Los Angeles.

Northcraft, G. B. and Neale, M. A., (1990), *Organizational Behavior*, Orlando: Dryden Press.

Nye, J. S., (2004), *Soft Power*, New York: PublicAffairs.

O'Reilly, K., (2009), *Key Concepts in Ethnography*, 1st Edition, London: SAGE Publication.

Olson, B. J., (2004), *An Examination of the Dimensions and Outcomes of CEO Power: The Moderating Role of Governance Conditions*, PhD Thesis, Oklahoma State University, Oklahoma.

Özaslan, G. ve Gürsel, M., (2008), “Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25: 351-370.

Özdemir, H., (2008), “Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(3): 113-144.

Özkalp, E. ve Kirel, A. Ç., (2013), *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.

Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E., (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 437-450.

Özler, N. D. E. ve Büyükarıslan, B. A., (2011), “The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review”, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1): 275-285.

Özmen, S., (2018), *Hastane Çalışanları Arasında Damgalama (Stigmatizasyon) Olgusu Üzerine Keşifsel Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

Parlatır, İ., (2011), *Osmanlı Türkçesi Sözlüğü*, 3. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi.

Parsons, T., (1957), “The Distribution of Power in American Society”, *World Politics*, 10(1): 123-143.

Patton, M. Q., (2014), *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*, (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Paynton, T., (2008), “The Informal Power of Nurses for Promoting Patient Care”, *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*; 14(1), <http://ojin.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Vol142009/No1Jan09/ArticlePreviousTopic/InformalPowerofNurses.html>.

Peiró, J. M. and Meliá, J. L., (2003), “Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets”, *Applied Psychology: An International Review*, 52(1): 14-35.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R., (2003), *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, California: Stanford University Press.

Pfeffer, J., (2010), *Güç*, (Çev. İ. Çetin), İstanbul: Mess Yayınları.

Polat, M. ve Meydan, C. H., (2011), “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 153-170.

Polkinghorne, D. E., (1989), “Phenomenological Research Methods”, in R.S. Valle and S. Halling (Ed.), *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology: Exploring the Breadth of Human Experience*, (p. 41-60), New York: Plenum Press.

Punch, K.F., (2014), *Sosyal Araştırmalara Giriş, Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz), 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Rahim, M. A. and Buntzman, G. F., (1989), "Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates, and Subordinate Compliance and Satisfaction", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 123(2): 195-210.
- Rahim, M. A. and Magner, N. R., (1996), "Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Leader Power: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups", *Multivariate Behavioral Research*, 31(4): 495-516.
- Rahim, M. A. and Psenicka, C., (1996), "Bases of Leader Power, Workgroup Commitment, And Conflict: A Structural Equations Model", In M. A. Rahim, R. T. Golembiewski and C.C. Lundberg (Eds.), *Current Topics in Management* (pp. 31-47). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. and Psenicka, C., (2001), "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict and Job Performance", *The International Journal of Conflict Management*, 12(3): 191-211.
- Rahim, M. A., (1988), "The Development of a Leader Power Inventory", *Multivariate Behavioral Research*, 23(4): 491-503.
- 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(4): 545-556.
- Rahim, M. A., (2004), "Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies and Propensity to Leave a Job: A Cross-Cultural Study", Paper presented at the Annual Conference of the International Association for Conflict Management (IACM).
- Raven, B. H., (1965), "Social Influence and Power", In I. D. Steiner and M. Fishbein (Ed.), *Current Studies in Social Psychology*, (pp. 371-382), New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Raven, B. H., (1993), "The Bases of Power: Origins and Recent Development", *Journal of Social Issues*, 49(4): 227-251.
- Raven, B. H., (2008), "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1): 1-22.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. and Koslowsky, M., (1998), "Conceptualizing and Measuring A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4): 307-332.
- Rayner, C., Hoel, H. and Cooper, C. L., (2002), *Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame and What Can We Do?*, London: Taylor & Francis Inc.
- Riggio, R. E., (2016), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, (Çev. B. Özkara), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A., (2011), *Organizational Behavior*, 15th Edition, New Jersey: Pearson Education Limited.

- Robbins, S. P. and Judge, T. A., (2012), *Essentials of Organizational Behaviour*, 7th Edition, Harlow: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., (1998), *Organizational Behaviour*, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Russell, B., (1938), *Power: A New Social Analysis*, 1st Edition, London: Unwin Ltd.
- Russell, S., (1998), *Dimension of Power in The Workplace: An Ethnographic Study*, PhD Thesis, Fielding Graduate University, Santa Barbara.
- Sakallı, N., (2010), *Sosyal Etkiler-Kim Kimi Nasıl Etkiler?*, 3. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J., (1977), “Who Gets Power-And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power”, *Organizational Dynamics*, 5(3): 3–21.
- Sennett, R., (2011), *Otorite*, (Çev. K. Durand), 3. Baskı, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Seyyar, A., (2007), *İnsan ve Toplum Bilimleri Terimleri Ansiklopedik Sosyal Bilimler Sözlüğü*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Shetty, Y. K., (1978), “Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis”, *Journal of Management Studies*, 15(2): 176-186.
- Silah, M., (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Kitabevi Yayınları.
- Silverman, D., (2013), *Doing Qualitative Research*, 4th Edition, Los Angeles: SAGE Publications.
- Smith, J. A., (2004), “Reflecting on The Development of Interpretative Phenomenological Analysis and its Contribution to Qualitative Research in Psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, 1(1): 39-54.
- Smith, J. A., (2011), “Evaluating the Contribution of Interpretative Phenomenological Analysis”, *Health Psychology Review*, 5(1): 9-27.
- Smith, J. A., Flowers, P. and Larkin, M., (2009), *Interpretative Phenomenological Analysis*, 1th Edition, London: SAGE Publication.
- Şener, E. ve Çetinkaya, F. F., (2016), “Güç Bağımlılığı: Bir Kavram Analizi”, *AKÜ İİBF Dergisi*, 18(2): 125-137.
- Şener, E., (2013), *Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A., (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, 13. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Thibaut, J. W. and Kelley, H. H., (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York: John Willey.

- Thompson, D. R., (2014), *Power and Influence of Academic Administrative Staff Members*, PhD Thesis, University of Minnesota, Minnesota.
- Tosi, H. L., Mero N. P. and Rizzo, J. R., (2001), *Managing Organizational Behavior*, 4th Edition, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Tönnies, F., (2001), *Community and Civil Society*, (Çev. J. Harris and M. Hollis), 1st Edition, New York: Cambridge University Press.
- Tutar, H., (2014), *Örgütsel Psikoloji*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üsdiken, B., (2005), “Örgüt Kuramında Ana Araştırma Programları”, içinde N. Atsan, *1. Yönetim ve Organizasyon Yaz Semineri (YOYSEM)*, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(10): 274-279.
- Üsdiken, S., (2007), “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, İçinde, A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, (ss.77-132), Ankara: İmge Kitabevi.
- Walls, J. L. and Berrone, P., (2015), “The Power of One to Make a Difference: How Informal and Formal CEO Power Affect Environmental Sustainability”, *Journal of Business Ethics*, 145: 293-308, DOI 10.1007/s10551-015-2902-z.
- Ward, E. A., (2001), “Social Power Bases of Managers: Emergence of A New Factor”, *The Journal of Social Psychology*, 141(1): 144-147.
- Weber, M., (1946), *Essays in Sociology*, (Çev. H. H. Gerth and C. W. Mills), New York: Oxford University Press.
- Weber, M., (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Oxford University Press.
- Wilson, P. A., (1999), “A Theory of Power and Politics and Their Effects on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members”, *Administration and Society*, 31(1): 120-141.
- Wong, P. T. P., (2003), “An Opponent-Process Model of Servant Leadership and A Typology of Leadership Styles”, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.618.9467&rep=rep1&type=pdf>, (Erişim Tarihi: 26. 03. 2018).
- Yaman, E. ve Irmak, Y., (2010), “Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13): 164-172.
- Yayla, H. E., (2006), *Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye’deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2011), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, E., (1998), “Güç Kavramı ve İstihdam İlişkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 31(4): 51-64.

Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y., (2012), “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2): 385-402.

Yılmaz, N., (2016), *Tıpta Uzmanlaşma Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

Yılmaz, N., Eroymak, S. ve Demir, M., (2017), “Örgütlerde İnfomal Güç”, içinde R. Erdem (Ed.), *Yönetimde İnfomalite*, (ss. 45-76), 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Yörükân, T., (2000), *Alfred Adler: Bireysel Psikolojisi, Sosyal Roller ve Kişilik*, Ankara: Kültür Yayınları.

Yücel, D. ve Erkut, H., (2003), “Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi”, *İtüdergisi/d Mühendislik*, 2(2): 49-59.

Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R. and Laird, M. D., (2007), Toward A Theory of Reputation in Organizations, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26(1): 163-204.

Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J. and Aime, F., (2012), “Personal Reputation in Organizations: Two-Study Constructive Replication and Extension of Antecedents and Consequences”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1):156-180.

EK 1: Katılımcı Bilgilendirme ve Yazılı İzin Formu

KATILIMCI BİLGİLENDİRME VE YAZILI İZİN FORMU

Merhaba, ismim Ahmet ALKAN. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı’nda doktora öğrencisiyim. Aynı zamanda Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktayım. Prof. Dr. Ramazan ERDEM danışmanlığında yürütmekte olduğum **“Örgütlerde İnfomal Güç Arayışı: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Çalışma”** adlı doktora tezime ilgili görüşme yapmak için buraya geldim.

Bu çalışmada amaç, hastanelerde infomal güç olgusunun resmedilmesidir. Yani infomal gücün belirleyicileri, infomal güç elde etme taktikleri, infomal gücün kaynakları ve sonuçlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmadan elde edilecek veriler sayesinde hastanelerde infomal güç olgusu ortaya çıkartılarak kurumdaki infomal gücün olumlu taraflarından yararlanıp olumsuz taraflarının törpülenebilmesi için hastane yöneticilerine öneriler geliştirilecektir.

Verdiğiniz her türlü bilgi gizli kalacaktır. Çalıştığınız kurum, birim ya da sizin adınıza dair hiçbir bilgi çalışmada kullanılmayacaktır. Bu bilgiler araştırmacı tarafından bilinecek ihtiyaç anında sadece danışmanla paylaşılacaktır. Başka kişi veya kurum tarafından bu bilgilere ulaşılmayacaktır. Araştırmada, kendinize belirlediğiniz müstear isimler adınız olacaktır. Araştırmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı değerlendirilecek, araştırma haricinde erişime açık hiçbir yerde kullanılmayacaktır.

Eğer uygun görürseniz, görüşmeyi ses kayıt cihazına kaydetmek istiyorum. Bu durum görüşmeyi daha net ve doğru hatırlamak adına kolaylaştırıcı bir unsur olacaktır.

Görüşmemizin yaklaşık bir saat sürmesi düşünülmektedir. İzin verirsiniz görüşmeye başlayabiliriz.

Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Yukarıdaki metni okudum. Araştırmaya katılmayı gönüllülük esasına göre kabul ediyorum.

Tarih/İmza

GÖRÜŞME FORMU

..... Bey/ Hanım

Sizinle tarihinde, saat:, İlinde, “**Örgütlerde İnfomal Güç Arayışı: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Çalışma**” konulu bir görüşme yapmak üzere burada bulunmaktayım.

Az önce size yönelttiğim katılımcı bilgilendirme ve yazılı izin formunu okudunuz ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ettiniz. Yapacağımız görüşmenin ses kayıt cihazına kaydedilmesinde sizin için bir sakınca var mı?
.....

Teşekkür ederim. İzin verirsiniz görüşme sorularına geçmek istiyorum.

1. Hastanelerde infomal güç deyince zihninizde ne çağrışıyor?
2. Hastanelerde bireyler (çalışan, hasta vb.) niçin infomal güç arayışına girer?

Sonda: Hastanede en çok infomal güç arayışında olanlar kimlerdir? Neden?

- 3.Hastanede insanlar güç elde edebilmek için neler yapmaktadır?

Sonda: Türkiye’de (özellikle hastanelerde) belirli pozisyonlara gelebilmek için neler yapılmaktadır? Yaşadığınız ya da şahit olduğunuz tecrübelerinizden anlatır mısınız?

4. Formal güç ile infomal güç arasında nasıl bir etkileşim vardır?
5. Hastanelerde infomal güç kaynakları nelerdir?

Sonda: Hastanede infomal güç kimlerde toplanmıştır?

6. İnfomal gücün sonuçları kurumsal açıdan nasıl değerlendirilebilir?

Sonda: Hastanede infomal güç ile ilgili önerileriniz nelerdir?

Ek 3: Etik Kurul İzni



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler
Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 87432956/050.99/190376
Konu : Etik Kurul Onayı.

16-07-2018

Sayın, Arş.Gör.Ahmet ALKAN
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yürütücüsü olduğunuz, "Örgütlerde İnfomal Güç Arayışı: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Çalışma" başlıklı doktora tez çalışmanız Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 13.07.2018 tarihli ve 56/6 sayılı kararı ile uygun bulunmuştur.

Kararın bir sureti yazımız ekinde gönderilmiş olup, başvurunuza cevaben bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr.Murat Ali DULUPÇU
Rektör Yardımcısı
Etik Kurul Başkanı

EKLER:

1- Zarf

Batı Yerleşkesi Rektörlük Binası 32260 İSPARTA
Telefon Nu.: (246) 211 11 05 Faks: (246) 237 04 31
e-Posta: zuhalbardak@sdu.edu.tr İnternet Adresi: www.sdu.edu.tr

Bilgi İçin : Zühal BARDAK
Şef
Telefon Nu.: (246) 211 80 52

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Ahmet ALKAN

Doğum Yeri ve Yılı: Ermenek-1988

Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, (2011)

Yüksek Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, (2014)

Doktora Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, (2018)

Yabancı Dil Düzeyi:

İngilizce: Orta Düzey

İş Deneyimi:

1. 2015-2016 İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Araştırma Görevlisi
2. 2016- (Devam Ediyor) Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Araştırma Görevlisi

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

Uluslararası Hakemli Endeksli Dergide Yayın:

- **Alkan, A.**, Erdem, R. ve Çelik, R., “Hastane Çalışanlarının Hastalara Yönelik Ayrımcı Tutum Ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 22(2): 47-80 (2015)
- Özdemir, S., **Alkan, A.** ve Erdem, R.; “İş Yaşamında Yalnızlık İle Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, CİEP Özel Sayısı, 258-285, (2016)

Ulusal Hakemli Endeksli Dergide Yayın

- **Alkan, A.**, Erdem, R. ve Çelik, R., “Sağlık Alanındaki Ayrımcı Tutum ve Davranışlar: Kavramsal Bir İnceleme” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(3): 365-390, (2016)

Ulusal Kitap Bölümü

- **Alkan, A.**, Oral, K. N. ve Güneş, H., “Çatışma Yönetiminde Formal ve İnfomal Yöntemler”, Ramazan Erdem, (Ed.), Yönetimde İnfomalite - Buz Dağının Görünmeyen Yüzü, içinde (187-215), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2017, Ankara.

Ulusal Toplantıda Sunularak Tam Metin Olarak Yayımlanan Bildiri

- Akkaş, E., **Alkan, A.**, "Sağlık Hizmetlerine Yönelik Kalite Beklentisinin Oluşmasında Ekran Faktörü: Hollywood Filmleri Örneği", 8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiri Kitabı (912-923), 10-12 Eylül, Girne-KKTC, 2014.
- Çelik R., Akkaş E., Bardak N., Erdem R., **Alkan A.**, Erdem İ., "Doçentlik Sürecinin Karoşi (Karoshi) ve Yoğun Çalışma Çerçevesinde Değerlendirilmesi", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, KONYA, s. 563-572.

Uluslararası Toplantıda Sunularak Özet Metin Olarak Yayımlanan Bildiri

- Özdemir, S., **Alkan, A.** ve Erdem, R., “İş Yaşamında Yalnızlık İle Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, 1. Congress on International Economic and Administrative Perspectives (CİEP), Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi , 28-30 Eylül 2016, Bakü/ Azerbaycan
- **Alkan, A.** ve Mücevher, M. H., “Değişen Öğrenci Yapısıyla Sağlık Yönetimi Bölümünün Geleceği”, 1. Uluslararası 11. Ulusal Sağlık Ve Hastane İdaresi Kongresi, 12-15 Ekim 2017, Trabzon.
- **Alkan, A.** ve Demir, M., “Tüketim Kültürü Çerçevesinde Sağlık Hizmetleri Kullanımı: Kavramsal Bir İnceleme”, 1. Uluslararası 11. Ulusal Sağlık Ve Hastane İdaresi Kongresi, 12-15 Ekim 2017, Trabzon.
- Erdem, R. ve **Alkan, A.**, “Seeking For Serenity in Modern Times: Techno-Fasting Application”, AGP, Humanities and Social Sciences Conference, 26-29 January 2017, Barcelona.
- Erdem, R., Mücevher, M. H., Taş, F. ve **Alkan, A.**, “Vocational Career Goals and Problems Of Health Management Graduates”, International Social Sciences and Humanities Berlin Conference, 18-21 May 2017, Berlin

Ulusal Toplantıda Sunularak Özet Metin Olarak Yayımlanan Bildiri

- **Alkan, A.,** Alkan, F. ve Erdem R., "Türkiye’de Sağlık Yönetimi Eğitimine Dair Genel Bir Değerlendirme", 10. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, , 1-3 Aralık 2016, ANKARA. s.145-147.

Projeler

- “Hastalar Açısından Sağlık Çalışanlarının Hastalara Yönelik Ayrımcı Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi (BAP), Proje No: 3739-YL1-13. Yürütücü: Doç. Dr. Ramazan ERDEM
- “Yabancı Uyruklu Üniversite Öğrencilerinin Sağlık Hizmeti Kullanımında Yaşadıkları Problemlerin İncelenmesi”, TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı Proje Danışmanlığı, Yürütücü: Aslı Nur ULUŞAN, Aralık 2017.