

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ASİL-VEKİL İLİŞKİSİNDE ASİLİN KÖRLÜĞÜ: TÜRKİYE'DE ASİL-  
VEKİL İLİŞKİSİNDE VEKİLİN SAHİP OLDUĞU GÜCE BAĞLI  
OLARAK ASİLİN TUTUMUNUN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**YASEMİN DALĐIRAN**

**TEZ DANIŐMANI**  
**DOÇ. DR. H. CENK SÖZEN**

**ANKARA, 2014**

## KABUL VE ONAY

Yasemin Dalğırın tarafından hazırlanan asil-vekil ilişkisinde asilin körlüğü: Türkiye’de asil-vekil ilişkisinde vekilin sahip olduğı güce bağılı olarak asilin tutumunun incelenmesi adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 11/06/2014

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2014.

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## **TEŞEKKÜR**

Tez sürecinin baŐından sonuna kadar bilgi birikimi ve değerli geribildirimleri ile desteğini esirgemeyen tez danıŐmanım Doç. Dr. H. Cenk Sözen'e, tez çalıŐmamın her aşamasında sevgi ve desteği ile yanımda olan sevgili aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Ayrıca alan çalışması sırasında değerli vakitlerinden fedakarlık yaparak görüşmelere katılan bütün katılımcılara teker teker teşekkür ederim.

## ÖZET

Hızla büyüyen işletmeleri düşündüğümüzde örgüt sahiplerinin örgütün başında bulunabilmesi ve aynı zaman da örgütü yönetebilmesi, dahası üst düzey yöneticilerin tüm yönetim işlerini tek başlarına üstlenmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Bunun sonucunda örgüt sahipleri de üst düzey yöneticiler de yönetim faaliyetlerini yürütmek üzere profesyonel yöneticilerle birlikte çalışmaya başlamışlardır. Bu zorunluluk yazında vekâlet kuramı diye adlandırılmaktadır.

Bir çok farklı uygulama alanında kullanılan vekâlet teorisini incelediğimizde diğer örgüt kuramlarıyla iç içe olduğunu görürüz. Özellikle sosyal sermaye ve buna bağlı olarak güç-bağımlılık kuramları bir arada incelendiğinde “Sosyal sermaye; güç isteyen veya elindeki gücü korumaya çalışan vekilin kullandığı bir taktik mi?” sorusunu akıllara getirmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada vekilin sahip olduğu gücün asilin vekili denetlemesinde ve buna bağlı olarak alacağı kararlarda nasıl etkili olduğu araştırılmıştır.

Bu çalışma, Türkiye de asil-vekil arasındaki ilişkinin yönetilmesinde sosyal sermaye ile güç-bağımlılık kavramlarının ne derece etkili olduğu ile ilgilidir. Çalışmada orta ve büyük ölçekli şirketlerde çalışan yöneticilerin onlara bağlı çalışan vekilleri seçerken ve denetlerken bu vekillerin sahip olduğu gücün etkisi incelenmiştir.

Çalışma bu konularla ilgili araştırma sorularını yanıtlayarak, vekâlet kuramına ilişkin Türkiyede yapılan çalışmalara katkı sağlamayı ve uluslararası yazında yer alan çalışmalara Türkiye özelinde asil-vekil ilişkisini sosyal sermaye ve güç-bağımlılık kuramları ile ilişkilendirilerek farklı bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışma ile işletmelerde vekâlet veren ile vekâlet eden aktörler, yani asil-vekil ilişkisi çerçevesinde Türkiyedeki vekilin sahip olduğu sosyal sermayenin asil ve örgüt için önemini daha iyi anlaşılacak, bununla birlikte sosyal sermayenin yarattığı gücün asili hangi konularda baskı altına aldığı daha iyi kavranabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Vekâlet kuramı, sosyal sermaye, güç-bağımlılık kuramı

## ABSTRACT

When rapid growth of companies are taken into consideration, the adversity of being incharge of the company and at the same time managing the company , moreover taking all management responsibilities by executive managers is unavoidable from the his point of view. As a result of this, both the company owners and executive managers have started working with professional managers in order to carry out the managing activities.This obligation is named as “agency theory” in literature.When we examine the “agency theory” which is utilized in several different practical fields, we will see that it is in close proximity with the other organizational theories.

In particular, when power-dependancy theories which are conditionally bonded to social capital are reviewed together, the following question arises; “Is social capital a tactical usage of the agent who demands power or trying to encourage the power in hand?” Starting from this point, the effect of the power possessed by the agent on the supervision of the principal on the agent and the decisions to be taken related with this are investigated in this study.

This study reveals the importance of social capital and power-dependancy concepts in managing the relationship between principal and agent in Turkiye.In addition, the effect of the authority possessed by the agent while managers are selecting and supervising agent both medium-sized and big-sized companies.

The purpose of this study is to provide a different viewpoint to the world technical literature on Turkiye’s basis by associating with power-dependancy and social capital in principal – agent relationship and to provide contribution to the studies related with agent theory accomplished in Turkiye via questionnaires with this study, the principal and agent will understand the following facts within the relationship of principal-agent;

- The importance of social capital possessed by the agent from the principal’s and organization’s point of view in Turkiye,
- How power of social capital takes the principals under pressure for various subjects.

It is qualitative research.Yöntem of structured interview has been used for collecting data.The data analysis, which is a type of content analysis.

**Key Words:** Agency Theory, Social Capital, Power-Dependence Theory

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	I
ÖZET .....	II
ABSTRACT .....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ .....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. VEKÂLET KURAMI .....	2
1.1 Vekâlet Kuramı ile Örgüt Kuramları Arasındaki İlişki .....	5
1.2 Vekil Denetimi.....	9
1.3 Vekâlet Kuramı Yaklaşımları .....	14
BÖLÜM 2. GÜÇ VE BAĞIMLILIK.....	20
2.1 Gücün Etkisi .....	25
BÖLÜM 3. SOSYAL SERMAYE .....	29
3.1 Yapısal Boşluklar ve Vekil İlişkisi .....	29
3.2 Sosyal Sermaye ve Güç İlişkisi .....	32
BÖLÜM 4. ASİL-VEKİL İLİŞKİSİNDE ASİLİN KÖRLÜĞÜ: TÜRKİYE’DE ASİL- VEKİL İLİŞKİSİNDE VEKİLİN SAHİP OLDUĞU GÜCE BAĞLI OLARAK ASİLİN TUTUMUNUN İNCELENMESİ.....	34
BÖLÜM 5. YÖNTEM.....	42
5.1 Örneklem Seçimi .....	44
5.2 Veri Toplama .....	45
5.3 Veri Analizi.....	46
5.3.1 Analiz Yöntemi .....	46
5.3.2 Kodlama ve Sınıflandırma: Kategoriler ve Temalar .....	46
5.4 Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	47
BÖLÜM 6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA.....	47
6.1 Vekil Seçimi .....	47

6.2	Liyakat .....	49
6.3	İlişkiler .....	54
6.4	Güven ve Çıkarlar .....	58
6.5	Görevden alma .....	61
BÖLÜM 7. SONUÇ.....		64
KAYNAKLAR.....		67
EKLER .....		78
7.1	EK-1 MÜLAKATLAR.....	78



## **TABLÖLAR LİSTESİ**

- Tablo – 1 Vekâlet Kuramı ile Örgüt Kuramları İlişkisi
- Tablo – 2 Güç Dengesi ve Karşılıklı Bağımlılık Türleri

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil – 1 Denetim Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Modellenmesi
- Şekil – 2 Denetim Taktiği
- Şekil – 3 Vekâlet Teorisi/Maliyet Karşılaştırması (Davranış Odaklı Denetim/Sonuç Odaklı Denetim)
- Şekil – 4 Ağsal Merkezilik ve Kaynak Denetiminin Teknik Çekirdek ve Sınır Belirleme Birimlerine Göre Durumu

## GİRİŞ

İşletmelerin hızla büyümesi sonucu gerek örgüt sahipleri gerekse üst düzey yöneticiler işletmelerin yönetimi ile ilgili konularda profesyonel yöneticilerle birlikte çalışarak bu yöneticileri örgüt yönetimi konusunda vekil tayin etmişlerdir. Klasik teoriye göre, vekil hem yöneten hem de risk alan kişidir. Bu bakımdan bu kuram, asil ile vekilin risk tutumları üzerine yapmış olduğu vurgu ile ön plana çıkmaktadır (Ross, 1973). Vekâlet kuramı yazında çok çeşitli alanlarda incelenmiştir; ücret (Eisenhardt, 1988; Conlon ve Parks, 1990), farklılaşma stratejileri (Amihud ve Lev, 1981), komisyon ilişkileri (Kosnik, 1987), finans ve sahiplik konuları (Jensen ve Meckling, 1976), dikey bütünleşme (Anderson, 1985) gibi konularda yapılan çalışmalarla vekâlet kuramı açıklanmaya çalışılmış ve kuramın diğer örgüt kuramları ile olan ilişkisi masaya yatırılmıştır.

Kuram her ne kadar işbirliği esasına dayanıyor olsa da yapılan araştırmalar gösteriyor ki taraflar arasında farklı hedef ve tutumlardan kaynaklanan sorunların varlığı söz konusu olabilmektedir (Demski ve Feltham, 1978; Keeley, 1980; Eisenhardt, 1988; vb...).

Teknolojik gelişmeler, örgütlerin bilgiye ulaşma ve diğer örgütler ile haberleşme imkanlarını oldukça arttırmasına (Hillman, Withers ve Collins, 2009) rağmen çevresel belirsizlikler ve rakipler dikkate alındığında kaynak temini ve çevresel belirsizliklerle baş etme konusunda örgütlerin diğer örgütlerle aralarındaki sosyal bağların öneminin büyüklüğünü görmekteyiz. Yapısal bir boşluğun doldurulması olarak da değerlendirebileceğimiz bu durum vekil olarak atanacak kişiler tarafından sosyal sermayelerinin ön plana çıkarılması ile fırsatlara dönüştürülebilmektedir (Parkhe, Wasserman ve Ralston, 2006; Sözen, 2012).

Burada bahsedilen yapısal boşluktan kasıt hem örgüt sahiplerinin yönetim anlamında işletmeden uzak olması hem de örgütün yer aldığı ağ düzeneğindeki eksiklikleri ve ilişkiler arasındaki kopukları tarif etmektedir (Burt, 1992). Bu yapısal boşluklar vekiller tarafından fırsata dönüştürülerek, karşılıklı kaynak alışverişini ve dolayısıyla örgütün yönetimini kolaylaştıracağı gibi gücün vekilin denetimine geçmesine ve asilin kendisine olan bağlılığının artmasına da sebep olabilmektedir (Granovetter, 1973; Uzzi, 1996).

İşletme sahipleri tayin ettikleri vekilleri bir takım denetim mekanizmalarını devreye sokarak bazı riskleri ortadan kaldırmaya çalışırken (Eisenhardt, 1989), gücü elinde bulunduran vekillere karşı bağımlılıklarını da minimize etmenin yollarını aramaktadırlar (Oliver, 1991).

Çalışmanın içerisinde bu amaçla başvurulan yöntemlere değinilmekle birlikte vekillerin ellerindeki gücü işletmelerde hangi amaçlarla kullandıklarına ve bu gücün örgüt kararlarında ne derece etkili olduğuna yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1974; Fama ve Jensen, 1983).

## **BÖLÜM 1. VEKÂLET KURAMI**

Vekâlet kuramı, işi yapan bir taraf (vekil) ile iş yapma konusunda yetki veren diğer taraf (asil) arasındaki ilişkileri modellemek üzere bilgi ekonomisi yazınında geliştirilen bir kuramdır (Fama, 1980; Fama ve Jensen, 1983). 1988 yılında yaptığı çalışmalarla Eisenhardt, asil (principal) ve vekil (agency) arasındaki ilişkiyi ekonomi alanında da inceleyerek farklı bir bakış açısı sunmuştur. Eisenhardt'a göre daha çok muhasebe, ekonomi, siyaset bilimleri, finans, örgütsel davranış pazarlama ve sosyoloji alanlarında kullanılmakta olan vekâlet teorisi; genel olarak, taraflardan birinin belli bir görevi yerine getirmesi için bir başka kişiyi yetkilendirdiği her durum olarak tanımlanabilir (Ross, 1973).

Vekâlet kuramı, yazında çok çeşitli alanlarda incelenmiştir. Ücret (Eisenhardt, 1988; Conlon ve Parks, 1990), farklılaşma stratejileri (Amihud ve Lev, 1981), komisyon ilişkileri (Kosnik, 1987; Fama ve Jensen, 1983), finans ve sahiplik konuları (Jensen ve Meckling, 1976), dikey bütünleşme (Anderson, 1985) gibi konularda yapılan çalışmalarla vekâlet kuramı açıklanmaya çalışılmış ve kuramın diğer örgüt kuramları ile olan ilişkisi masaya yatırılmıştır.

Ross (1973)'ün dediği gibi;

*“Vekâlet ilişkisi sosyal etkileşimin en eski ve en bilinen derlenmiş kodlarından biridir. İki ya da daha fazla aktör arasında gelişen aktörlerden birinin vekil olarak atanarak diğeri için çalıştığı, diğerinin/diğerlerinin de asil olarak isimlendirilip karar alma süreçlerinde görev yaptığını ifade eder.”*

Bununla birlikte tanıma uyan ünvan, değişiklik gösterir. Örneğin; Alchian ve Demsetz (1972) vekil yerine “employer” kelimesini kullanmıştır. Ancak Fama (1980) firmanın denetiminin ve sahipliğinin ayrıştığı büyük çaplı modern kuruluşları düşündüğümüzde bu tanımlamanın yetersiz kalacağını iddia etmektedir. Oysa ki Ross (1973), vekâlet örneklerinin evrensel olduğunu savunur.

Jensen ve Meckling de (1976) Ross’un söylediklerini şu şekilde destekler;

*“Vekâlet ilişkisi, tüm organizasyonlarda ve tüm işbirliği yapılan çalışmalarda mevcuttur (Firmalardaki tüm yönetim kademelerinde)... Bu delegasyonu büyük çaplı kuruluşlarda, örgüt kuramı çerçevesinde ele aldığımızda “mülkiyet ve denetimin ayrılması” kavramı karşımıza çıkmaktadır.”*

Klasik teoriye göre, vekil hem yöneten hem de risk alan kişidir. Bu bakımdan bu kuram, asil ile vekilin risk tutumları üzerine yapmış olduğu vurgu ile ön plana çıkmaktadır (Ross, 1973; Jensen ve Meckling, 1976).

Kuram her ne kadar işbirliği esasına dayanıyor olsa da yapılan araştırmalar gösteriyor ki taraflar arasında farklı hedef ve tutumlardan kaynaklanan sorunların varlığı söz konusu olabilmektedir (Demski ve Felthan, 1978; Keeley, 1980; Eisenhardt, 1988; vb...). Asil, bireysel örgüt faaliyetlerinde riski kabul eden taraf olarak boy gösterirken, vekil, iş güvenliği ve gelir gibi konularda taşıdığı kaygılardan dolayı, kişisel varlıklarına yönelik riski azaltmak için kararlarında riskten kaçınan taraf olarak karşımıza çıkmaktadır (Williamson, 1963). Asil ile vekil arasındaki bu risk farklılaşması asil-vekil ilişkilerinde ahlaki bir tehlikeyi de beraberinde getirmektedir (Beatty ve Zajac, 1994). Bu bakımdan kuramın en tartışılan yanı, asil ile vekilin çıkarlarının uyumlaştırılmasında vekilin riske karşı sergileyeceği tutumu değiştirmek için uygulanacak yönetsel ve teşviksel stratejilerdir (Tosi ve Gomez-Mejia, 1989).

Asil ve vekilin risk farklılaşmasının sebepleri incelendiğinde sorunun asil kaynağının mülkiyet ve denetiminin farklı kişilerde olmasıdır (Jensen ve Meckling, 1976). Jensen ve Meckling’in ileri sürdüğü bu varsayım, 1776 yılında Adam Smith’in çalışmalarını temel almaktadır. Yaptığı çalışmalarda Smith; ekonomik bir örgütün, sahibinin dışında farklı birinin veya bir grubun denetiminde olduğu zaman, örgüt sahiplerinin amaçlarının tam olarak gerçekleşmeyeceğini ileri sürmektedir. Nitekim, Fama da (1980) yaptığı çalışmada şunları ifade etmiştir; “bir yönetici aynı zamanda firmanında

sahibi ise, çok fazla sorunla karşılaşılıyor ama yönetici ve sahip farklı kişilerse asil, vekilin işten kaytarması, iş için yeterli olmaması ve ek ödeme talepleri gibi sorunlarla baş etmek zorunda kalabilir.” Jensen ve Meckling (1976) bu sorunların bir takım maliyetlere sebep olacağını savunmuş ve bu maliyetlere kimin neden katlanacağını açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmanın işaret ettiği maliyet kaynakları; vekilin her zaman asilin beklentileri doğrultusunda hareket etmemesi ve her iki tarafında öncelikli olarak kişisel kazançlarını ön planda tutması olarak gösterilmiştir. Eisanhardt da (1988) yaptığı çalışmalarda bu varsayımı destekler ve örgütlerin kişisel çıkarları olan insanların biraraya gelmesi ile oluştuğunu, bu insanların arasında da çıkar çatışmasının yaşandığını vurgular. Benzer şekilde Podrug, Filipovic ve Milic (2010) de, asil ile vekil arasındaki hedef farklılıkları, bilgi asimetrisi ve risk karşısında sergiledikleri tutumların farklılık göstermesinden dolayı asilin kazanımlarının maksimize edilemeyeceğini savunmaktadır. Benzer bir ifadeyle, vekiller bazen asillerin çıkarları doğrultusunda davranmayabilir, asilin ekonomik hedeflerini gerçekleştirirken, kendi kişisel çıkarlarını da maksimize etmeye çalışabilirler.

Vekâlet teorisi, sözleşme eğretilmesi aracılığıyla asil ve vekil arasındaki bu ilişkiyi açıklamaya çalışmış (Keeley, 1980) ve bu ilişkileri yönetmek adına optimal sözleşmeyi bulmaya odaklanmıştır (Eisanhardt, 1988). Eisanhardt (1988), özellikle hangi durumlarda hangi sözleşmenin tercih edileceği konusunda çalışmalar yapmıştır.

Jensen ve Meckling (1976) vekâlet ilişkilerinde izlemenin önemli rolünü ortaya koymuş olmasına karşın, büyük örgütlerde etkili denetimin nasıl yapıldığı konusunu Fama (1980) ele almıştır. Fama (1980) vekâlet probleminin büyük örgütler tarafından diğer örgütlerle olan rekabete cevap verebilmek için kurulan içsel araçlar yoluyla etkili bir biçimde denetlendiğini belirlemiş ve örgütteki yöneticilerin pazarın disiplini ve fırsatları tarafından denetlendiğini ileri sürmüştür.

Etkili denetleme konusunda yapılan çalışmalar kapsamında Fama ve Jensen (1983), sahibinin ve denetleyenin farklı olduğu ya da daha doğru tanımıyla karar yönetimi ve riski göğüsleme işlevlerinin ayrı olduğu büyük resmi örgütlerin hayatta kalabilmesi için gerekli değerleri anlamaya çalışmışlar, örgütlerde karar yönetimi ve karar denetimi kavramlarını incelemişlerdir ve bu iki kavramın birbirinden ayrıştığını, karar yönetiminin örgüt fonksiyonunu yerine getirmek, karar denetiminin de karar yönetiminin performansını denetlemek olduğunu savunmuşlardır. Karar yönetimi (vekilin yerine getireceği görevler)

ve denetiminin (vekilin yerine getireceği görevlerin denetimi) birbirinden ayrılmasının altında yatan sebep ise, “örgütün kaynaklarında hak sahibi olmayan vekilin, asil için uygun olmayan kararlar alarak kendi çıkarlarını arttırabileceği durumlardan kaçınma” olarak açıklanmaya çalışılmış (Fama ve Jensen, 1983) ve karar yönetiminin karar denetiminden ayrı tutulmasının yönetim ve sahipliğin ayrı olmasından kaynaklanacak maliyetlerin azaltılmasında kullanılabilir en önemli araç olduğu iddia edilmiştir (Jensen,1983). Bu sebeple yönetim kurulları üst yönetimle karşılaşılması muhtemel vekâlet problemini denetlemek maksadıyla asiller tarafından atanmakta ve yönetim kurullarının üst düzey yöneticileri gözlemlemek için kullanılacak en düşük maliyetli ve en kullanışlı mekanizmalar olduğu iddia edilmektedir (Fama, 1980). Dernekler, finansal ortaklıklar, büyük ortaklıklar ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar hep bu mantıkla hareket ederek yönetim kurulları, vasiler ya da yönetim ortakları gibi ortak bir araç kullanmaktadırlar (Jensen, 1983). Jensen ve Meckling (1976) de yönetim kurullarının vekillerin asilin çıkarlarını maksimize etme konusunda ne derece başarılı olduklarını gözlemleyen en etkili mekanizmalar olduğunu savunurlar.

Bunları kullanmalarının amacı örgütün üst kademelerinde bu karar yönetimi ve denetimini ayırma işini gerçekleştirmektir. Bu kurullar, üst düzey yöneticiler tarafından başlatılan ve yürütülen kararları denetleme ve onaylama haklarına sahiptirler. Artı, onlar üst seviye yöneticilerin işe alımı/çıkarılması ve ödemeleri ile ilgili haklara da sahiptirler (Jensen, 1983).

Bununla birlikte asilin, vekilin kararlarının nesnelliğini sağlama ve görevini azimli bir biçimde yerine getirmesi konusunda kullandığı diğer etkili denetleme aracı ise, hisse senedi opsiyonları gibi paylaşımaya dayalı teşviklerdir (Berle ve Means, 1932). Burada beklenti, bu teşvikli sözleşmenin vekillerin ve asillerin çıkarlarının uyumlaştırılabilmesi ve böylece vekâlet problemlerini azaltmasıdır.

### **1.1 Vekâlet Kuramı ile Örgüt Kuramları Arasındaki İlişki**

Vekâlet kuramının temelini oluşturan asil ve vekil arasındaki ilişki, kuramın kavranması bakımından önemli olması ile birlikte, örgütsel güç (Astley ve Sachdeva, 1984; Astley ve Zajac, 1991; Pfeffer, 1992), kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978; Oliver, 1991), sosyal bağlar (Burt, 1997), örgütsel denetim (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985) ve kurumsal kuram (DiMaggio ve Powell, 1983) gibi bir çok örgütsel

kuramla çeşitli açılardan benzerlikler göstermektedir. Bu benzerlikler Eisenhardt'ın (1989) yapmış olduğu çalışmalarda bir takım varsayımlarla ortaya konulmuştur (Tablo 1).

**Tablo - 1. Vekâlet Kuramı ile Örgüt Kuramları ilişkisi**

Varsayımlar	Örgüt kuramları					
	Politik bakış açısı	Kosul bağımlılık	Örgütsel denetim	İşlem maliyeti	Kaynak bağımlılığı	vekalet
Cikarcilik	X			X	X	X
Amac çatışması	X			X		X
Sinirli rasyonellik		X	X	X		X
Bilgi asimetrisi		X		X	X	X
Etkinlik		X	X	X		X
Riskten kaçınma					X	X
Bir ticari mal olarak bilgi					X	X

**Kaynak:** Eisenhardt, K.M. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

Vekâlet kuramı politik bakış açısı ile bezerlik gösterir. Her iki bakış açısında da bireysel seviyede çıkarların sürdürülmesi ve örgütsel seviyede amaç çatışmasının söz konusu olduğu varsayılmaktadır (Pfeffer, 1992). Aradaki fark ise, politik bakış açısında amaç çatışması pazarlık, müzakere ve koalisyonlar yoluyla yani güç mekanizmaları kullanılarak çözümlenirken, vekâlet teorisinde ise teşviklerin uyumlaştırılması yani ücret mekanizması kullanılarak çözümlenmeye çalışılmıştır (Eisenhardt, 1989).

Vekâlet kuramı ile koşul bağımlılık kuramı bilgi işleme süreçleri bakımından benzerlik gösterir. Her iki kuramda da bireylerin sınırlı ussal oldukları ve örgüt içerisinde bilgi asimetrisinin söz konusu olduğu savunulmaktadır. Aynı zamanda her ikisi de etkinlik kuramı çerçevesinde, bilginin etkili işlenmesini birçok örgütsel biçim arasından seçilmek için bir kriter olarak kullanmaktadırlar (Galbraith, Downey ve Kates, 2002). Bu iki kuramın arasındaki farkları ise şu şekilde özetlemek mümkündür; koşul bağımlılık kuramı karar verme sorumluluklarının ve ilişkileri raporlamanın optimal yapısı ile ilgilenirken, (Galbraith, Downey ve Kates, 2002), vekâlet kuramı ise bu karar verme raporlama örneklerinden sonuçlanan denetim ilişkilerinin optimal yapısına odaklanmaktadır.



Vekâlet teorisinin örgütsel denetim kuramı ile de benzeştiği noktalar vardır. Örneğin; Thompson'nın (1967) ve arkasından Ouchi'nin (1979) bilinen amaç/sonuç ilişkilerini ve belirlenmiş amaçları davranışlarla ilişkilendirmeleri, vekâlet teorisindeki sözleşme tanımlamalarında bahsedilen görev programlanabilirliği ve sonuçların ölçümlenebilirliği konusuna benzemektedir (Eisenhardt, 1985).

Eisenhardt'a (1985) göre; örgütsel denetim kuramı ile vekâlet kuramı birbirinin tamamlayıcısı gibidir. Örgütsel denetim kuramında altı çizilen görev karakteristiğinin programlanabilirliği, denetim stratejileri ve performans değerlendirmeye yönelik alternatif denetim stratejilerine vekâlet kuramında da değinilmiş ve bunun yanısıra bilgi sistemleri, belirsizlik, maliyet ve ödül gibi kavramlarla uygulanan methodlar daha da zenginleştirilmiştir.

Benzer biçimde, Ouchi'nin (1979) Thompsons dan (1967) esinlenerek çizdiği çerçeve kapsamında açıklanan klan denetiminde vekâlet kuramındaki düşük amaç çatışması varsayımına benzediği görülmektedir. Klan denetimi, sonuçların veya davranışların izlenmesine daha az gerek duyulan kişiler arasındaki amaç uyumunu ifade etmektedir (Ouchi, 1979). Bu iki kuram arasındaki en büyük fark ise, asil ile vekilin riskten kaçınma ve sonuç belirsizliğinin risk uygulamalarıdır.

İşlem maliyeti kuramı ile vekâlet kuramı birlikte incelediğinde bu iki kuram arasında benzerlik olduğu gözlemlenmektedir. Barney'in (1990) de ifade ettiği gibi her iki kuram da çıkarıcılık ve sınırlı ussallık konularında aynı varsayımları paylaşırlar. Üstelik bu iki kuram hiyerarşileri davranış odaklı sözleşmelerle, pazarları da sonuç odaklı sözleşmelerle ilişkilendirerek, benzer bağımlı değişkenleri kullanmaktadırlar. İşlem maliyeti kuramı varlık özgüllüğü ve düşük miktardaki pazarlık değişkenlerini kullanırken, vekâlet kuramı asil ve vekilin riske karşı sergiledikleri tutumlar, sonuç belirsizliği ve bilgi sistemleri gibi değişkenleri kullanmaktadır (Eisenhardt, 1989).

Kaynak bağımlılığı kuramının da vekâlet kuramı ile benzeştiği noktalar vardır. Vekâlet teorisinin en temel faktörlerinden biri olan sözleşmenin şekillenmesinde şirket sahiplerinin yöneticileri denetleme konusunda ellerinde bulunan güç ile yöneticilerin sahip oldukları bilgiden kaynaklanan güçlerinin etkisinin olabileceği ileri sürülmektedir (Thompson, 1967).

Asil ve vekil ilişkisi içindeki bu güç dengesi kaynak bağımlılığı kuramının araştırma konularından biridir (Wry, Cobb ve Aldrich; 2013). Bu çerçevede kaynak bağımlılığı kuramı içinde sözü geçen örgütsel politikalar ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin (Pfeffer, 1992), vekâlet kuramı ile ortak yönleri bulunmaktadır. Bu ortak yönlerden biri Eisenhardt'ın (1989) yaptığı çalışmalarda bilgi asimetrisinin vekillere kazandırdığı güç olarak ifade edilmektedir. Bu güç asil ve vekil arasındaki sözleşmenin oluşturulmasında etkin rol oynamaktadır (Eisenhardt, 1989). Bir diğer ortak noktaları ise yönetim kurullarıdır. Ortak yatırımların denetimini içeren yapılar ya da yasal düzenlemelerin şirketlere uyarlanması ile ilgili olarak kaynak bağımlılığı kuramı ile vekâlet kuramı birlikte kullanılmaktadır (Hillman, Withers ve Collins, 2009). Bununla birlikte bu iki kuram arasındaki fark ise Eisenhardt (1988) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir; kaynak bağımlılığı kuramında çıkar çatışması güç kullanımı yoluyla çözümlenebilirken vekâlet teorisinde teşvikler aracılığıyla çıkarlar aynı noktada buluşturulur.

Güç, bir sosyal ilişki içerisinde, neye dayalı olursa olsun, kendi amaçlarını, dirençleri aşarak gerçekleştirme kapasitesidir (Weber, 1947). Dolayısıyla vekil asil arasındaki ilişkinin, imzalanacak sözleşmelerin şekillenmesinde bu iki aktör arasındaki güç dengesinin etkisinin çok büyük olduğu düşünülebilir. Başka bir ifadeyle, asillerin vekilleri denetim altında tutma amacıyla kullandıkları güç ile vekillerin daha öncede ifade edilen çeşitli kaynaklardan elde ettikleri güç iki aktör arasındaki sözleşmenin şekillenmesinde oldukça etkilidir (Thompson, 1967).

Diğer taraftan güç-bağımlılık teorisinin başlıca değindiği iki konu; kaynakların sınırlı olması ve belirsizlikler içeren bir çevre, örgütün çevresini, ilişkilerini hatta davranışlarını da şekillendirmekte (Pfeffer ve Salancik, 1978), bu çevresel sınırlılık ve belirsizliklerin yönetilmesinde örgüte fayda sağlayan bireyler örgüt içinde daha güçlü konuma gelmektedirler (Wry, Cobb ve Aldrich; 2013). Bu nedenle asil - vekil ilişkisi, bu ilişki içerisinde gelişecek olan karşılıklı bağımlılık ve bu bağımlılığa bağlı olarak ortaya çıkan güç kavramının iç içe geçmiş kavramlar olduğu düşünülebilir.

Daha önce de ifade edildiği üzere güç-bağımlılık ilişkisi vekâlet teorisinin temel etmenlerinden biridir. Çünkü, aktörler arasındaki sosyal etkileşim sonucu ortaya çıkan ekonomik eylem yeni bir potansiyel güç oluşturmaktadır (Granovetter, 1973). Podolny (2001) ve Coleman (2004) güvene dayalı güçlü bağların, taraflar arasında detaylı bilgileri paylaşma fırsatı yaratarak taraflara fayda sağladığını ileri sürmektedirler. Bu bağlamda

sözleşmelerin oluşumunda bilgiye dayalı güç ilişkileri ile ilgili olarak, iki kuramın birbirini tamamlayıcı yönleri olabileceği görülmektedir. Bununla birlikte sosyal sermaye ile vekâlet teorisinin de birbirleri ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Burt (1997), sosyal sermayenin bir ilişki ağı içerisinde aracılık yapma fırsatlarını ortaya çıkardığını öne süren yapısal boşluklar kuramı ile bu kavramın anlamını ve oluşumunu açıklamaya çalışmıştır. Bazı bireyler, bir yapı içerisindeki aktörlerin birbirleri arasında bağlantılarının olmaması durumunda ortaya çıkan yapısal boşlukları görür ve bu boşluklar arasında köprü kurarak ilişkisi olmayan bu aktörlere aracılık rolü üstlenirler (Burt, Jannotta ve Mahoney; 1998). Dolayısıyla vekâlet teorisinin aktörlerinden biri olan vekilin seçimi konusunda Burt'un işaret ettiği bu faktörlerin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Benzer biçimde kurumsal kurama vekâlet teorisi çerçevesinden bakıldığında bu iki kuram arasında da bir etkileşim olduğu görülebilir. Kuramsal kuram çevresel baskıların örgütleri eşbiçimliliğe götüreceğini belirtmektedir (Dimaggio ve Powell, 1983). Bu çerçevede asil-vekil ilişkileri de çevresel kurumlardan etkilenmekte, özellikle yönetim kurulları ve yöneticiler arasındaki denetim mekanizmaları bu etkilere maruz kalmaktadır (Young, Stedham ve Beekun 2000). Ayrıca örgüt içi karar ve politikalar ve bu politikalar çerçevesinde oluşan asil vekil arasındaki sözleşmeler çevresel kurumlardan etkilenmektedir (Eisenhardt, 1988).

## **1.2 Vekil Denetimi**

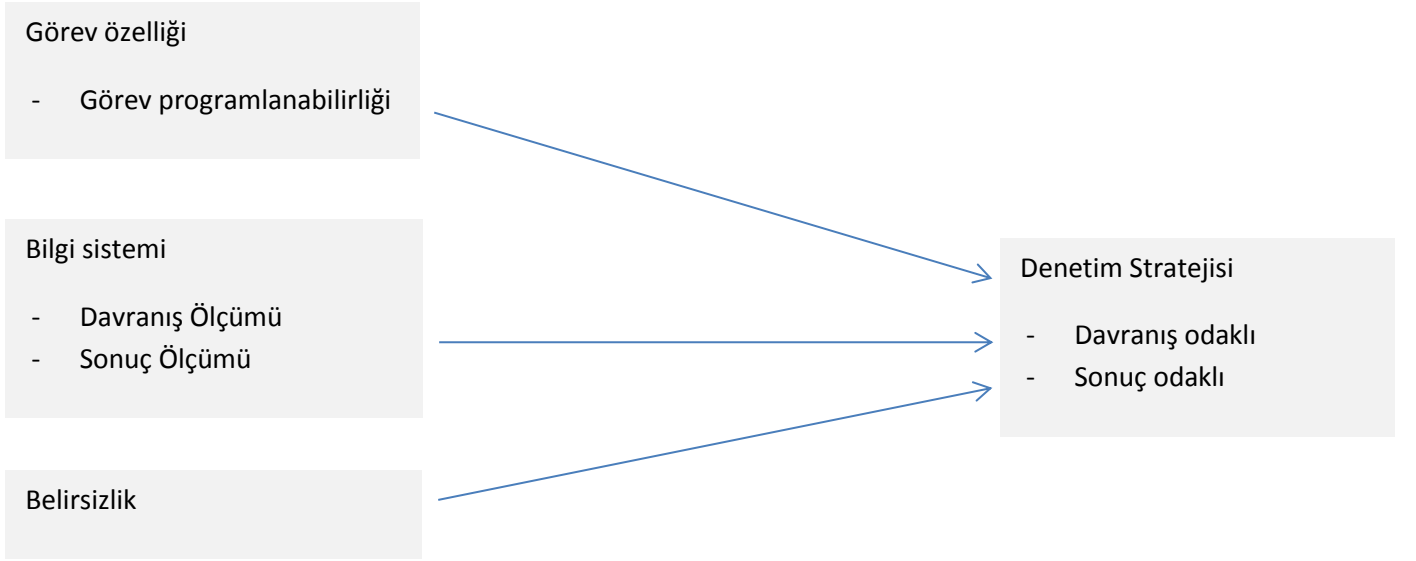
Mitnick (1966) çalışmalarında asil-vekil ilişkisinde “itimat” konusuna dikkatleri çekmeye çalışmıştır. Kurama göre vekilin itimata dayalı normalara göre hareket etmesi, elinin altındaki yetenekleri asilin hedeflerini gerçekleştirme gayreti ile kullanması, bunu yaparken kişisel çıkarlarını ön plana çıkarmaması beklenmektedir. Ancak vekâlet kuramı yazınında yer alan bir çok araştırma asil-vekil ilişkisinde Mitnick'in işaret ettiği normlara çoğu zaman uyulmadığını göstermektedir. Nitekim Adam Smith (1776) dan Berle ve Means (1932) ye kadar araştırmacılar hep yönetici ile örgüt sahibinin beklentilerinin uyuşmaması konusuna odaklanmışlardır ve bu çatışmanın örgüte maaliyet getireceğini vurgulamışlardır (Jensen, 1983).

Hatta vekâlet teorisinde ağırlıklı olarak vekilin kendi şahsi çıkarlarını asilin beklentilerinin önüne çıkarmasından kaynaklanan sorunlara değinildiği değerlendirilmektedir (Young, Stedham ve Beekun 2000; Voordeckers, 2007).

Bir yönetici aynı zamanda firmanında sahibi ise; çok fazla sorunla karşılaşmıyor ama yönetici ve sahip farklı kişilerse iş yeri sahipleri (asiller) işten kaytarma; işe alınan vekilin iş için yeterli olmaması ve ek ödeme talepleri gibi sorunlarla baş etmek zorunda kalabilirler. Dahası yönetici (vekil), asille yapılan anlaşmaya sadık kalmayıp işi savsaklayabilir (Fama, 1980). Vekâlet kuramı asil ve vekil arasında oluşabilecek bu gibi durumları (Demski ve Feltham, 1978) ve bu durumlar karşısında uygulanabilecek denetim mekanizmaları ve stratejilerini açıklamaya çalışmıştır (Thompson, 1967; Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985).

Eisenhardt (1985), örgüt içinde bu sorunlara sebep olabilecek 2 farklı duruma dikkati çeker; birincisi örgüt üyelerinin tercihlerinin birbirinden farklı olması durumu. Yani vekâlet kuramı yazınında “effort aversion” diye isimlendirilen bu durumda aktörler diğer örgüt üyelerinden farklı tercihleri olması gerektiğini varsayarlar (kendi kişisel tercihleri). Bu durumda denetim; ölçüm ve ödüllendirme şeklinde gerçekleşir. Ama tercihler arasında fark yoksa; ne davranışı ne de sonuçları ölçmek ve değerlendirmek anlamlı bir denetim olmaz. Diğer taraftan örgütler geleceğin belirsiz olduğunu varsayarlar. Eisenhardt’a (1985) göre sorunlara sebep olan bu ikinci durumda yani çıktıların belirsizliği yasalar, ekonomik iklim, rakiplerin tutumları ve diğer faktörlerin bir sonucudur. Dolayısıyla belirsizlik sadece plan yapmayı zorlaştırmaz aynı zamanda finansal riskte yaratır (Eisenhardt, 1988). Bununla birlikte gelecek; refah, saadet ya da çok sayıda orta seviye sonuç getirebilir. Risk kısmen sahipler tarafından yaratılır ama çalışanlar da bu riski paylaşırlar. Dolayısıyla denetim daha çok sonuç odaklı olur (Vekilin riskten kaçınıp kaçınmamasına göre) (Eisenhardt, 1985). Eğer ne belirsizlik ne de vekilin riskten kaçınması söz konusu değilse denetim seçimi sadece maliyet ölçümü yapılarak gerçekleştirilir (Sonuç odaklı mı yoksa davranış odaklı mı?) (Eisenhardt, 1985). Başka bir deyişle belirsizlik söz konusu ise; risk paylaşma maliyeti, bilgi sistemi kullanılıyorsa; bilgi yeterli olduğunda davranış odaklı, yetersiz olduğunda da sonuç odaklı denetim stratejisi geliştirilir.

## Şekil – 1. Denetim değişkenleri arasındaki ilişkinin modellenmesi



**Kaynak:** Eisenhardt, K.M. (1985). “Control: Organizational and Economic Approaches”. Management Science, 31,134-149.

Vekâlet teorisinde denetim önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bazı çalışmalar örgütün yapısına odaklanmış (Galbraith, Downey ve Kates, 2002), bazıları da performans değerlendirme denetim stratejisi ile birşeylerin ölçülebilir olduğunu ileri sürmüşlerdir (Thompson, 1967 ve Ouchi, 1979). Örgüt yazınında bu konuda yaptıkları çalışmalarla öne çıkan Thompson (1967) ve Ouchi’ye (1979) göre ya çalışanların davranışları ya da onların davranışlarının sonuçları ölçülebilir. Hatta Ouchi (1979) denetimin görevin özelliği ile çok ilgili olduğunu da iddia eder. Kastedilen özellik ise; 1) Görevin programlanabilirliği, 2) Sonucun ölçülebilirliğidir.

## Şekil –2. Denetim Taktiği

		Görev Programlanabilirliği	
		Mükemmel	Mükemmel değil
Sonuç ölçülebilirliği	Yüksek	Davranış odaklı denetim/Sonuç odaklı denetim	Sonuç odaklı denetim
	Düşük	Davranış odaklı denetim	Sosyal uyum denetimi(socialization “clan” denetim)

**Kaynak:** Ouchi, W., (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms," *Management Sci.*, 25 (September 1979), 833-848.

İşin programlanabilir olması vekilin davranışlarını etkiler (Eisenhardt, 1985). Programlanabilen işlerde davranışlar kesin bir doğrulukla tanımlanabilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Dolayısıyla, eğer görev programlanabilir ise davranışları değerlendirerek denetimi sağlamak mümkün (Eisenhardt, 1988). Programlanabilirlik azaldıkça; davranışları değerlendirmek ve denetimi sağlamak zorlaşmaya başlayacaktır (Eisenhardt, 1985). Bowen ve Jones'ının da (1986) özetlediği gibi; satış işlemlerindeki hizmet miktarı (perakende satış gibi) programlanabilir işleri etkiler. Perakende satışlarda son derece programlanabilen bir iş kasiyerliktir. Bu iş çok iyi tanımlanmış bir davranış kümesinden oluşur (Dakik olmak, kayıtları doğru yapmak gibi) (Eisenhardt, 1988). Diğer türlü programlanması düşük olan işlerde kapsamlı kişisel satış becerisine ihtiyaç duyulur. Bu gibi işlerde yine zamanında işte olma ve doğru kayıt tutma önemli olmasına rağmen tanımlanamayan davranışlar daha önemlidir. Bu tarz işlerde davranış tarzını değerlendirmek, programlanabilen bir işe göre daha zordur (Eisenhardt, 1988).

Ayrıca çalışanların davranışlarını denetlemede denetim alanının da (span of control) önemi vardır (Radinbough, 1976). Örneğin perakende satış işi durumunda, yönetici çalışanların davranışları hakkında bilgiyi doğrudan gayri resmi bir gözetimle elde eder. O halde denetim kapsamı ne kadar düşükse yönetici çalışanların davranışlarını değerlendirmek üzere daha iyi bilgiye sahip olabilir (Eisenhardt, 1988).

Olaya bir de sonuçlar açısından bakılırsa, eğer amaçlar iyi belirlenmiş ise, sonuçlara göre değerlendirme yapmak daha uygun bir denetim stratejisi olacaktır (Eisenhardt, 1985). Eğer her ikisinde ölçülebilir ise o halde ikisi de denetim amaçlı kullanılabilir (Ouchi, 1979).

Denetimle ilgili geleneksel yaklaşım sözleşmelerdir (Keeley, 1980; Eisenhardt, 1985) ve vekâlet teorisi, asil ve onun yetkilendirdiği vekil arasındaki ilişkiyi denetlemek için uygun sözleşmeyi bulmaya çalışır. Eğer vekilin davranışları gözlemlenebiliyorsa, davranış odaklı sözleşmeler en idealidir çünkü vekilin davranışları satın alınan bir maldır. Bu tamamlanmış bilgi örneğinin en basit halidir. Her iki taraf da (Vekil ve asil), vekilin ne yaptığını bilir (Eisenhardt, 1985).

Tamamlanmamış bilgi durumu yani vekil ne yaptığının farkında ama asilin hiçbir bilgisinin olmadığı durum sorunları da beraberinde getirir çünkü vekil, asil ile anlaştıkları yönde hareket etmeyip kaytarabilir (Eisenhardt, 1985). Demski ve Feltham'a (1978) göre bu durumda asilin elinde 2 seçenek vardır;

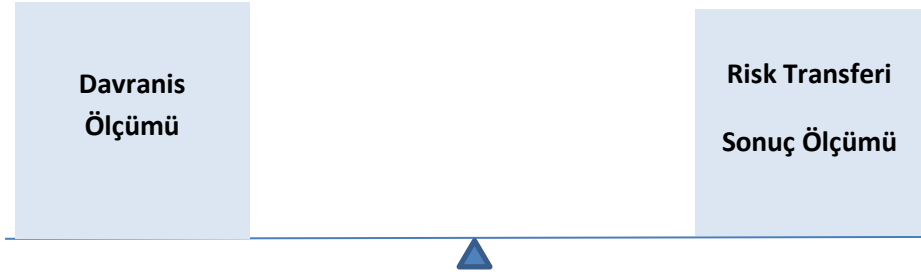
1) Bilgi sistemi ile vekilin davranışlarını anlamaya çalışmak. Benzer bir ifadeyle, asil vekilin davranışları ile ilgili bilgiyi satın alır ve bu davranışları ödüllendirir. Mesela; bütçe sistemleri, maliyet hesap sistemleri ya da ilave yönetim kademeleri gibi.

2) Sonuç odaklı sözleşme yapmak. Bu alternatifte, asil vekili sonuçlara göre ödüllendirir (kâr oranı gibi). Böylece sonuçlar davranışların yerine geçer (Eisenhardt, 1988). Buna rağmen bu seçenekte vekil, denetimi dışında cezalandırılabilirde, ödüllendirilebilirde. Başka bir ifadeyle iyi sonuç (zayıf performansla rağmen) oluşabilir ya da kötü sonuç (iyi bir performansla rağmen) oluşabilir (Eisenhardt, 1985).

Eisenhardt'a (1988) göre; Bu tarz sözleşmeler asil ile vekilin tercihlerini aynı noktada buluşturmayaya yarar. Bu da beraberinde bir maliyet getirir. Bu maliyet riski vekile

transfer etme maliyetidir. En ideal çözüm, davranış ölçüm maliyeti, sonuç ölçüm maliyeti ve vekile risk transfer etme maliyeti arasında karşılaştırma yaptığımızda üstte kalandır.

### Şekil – 3 Vekâlet Kuramı /maliyet karşılaştırması (davranış odaklı denetim/Sonuç odaklı denetim)



**Kaynak:** Eisenhardt,K.M.(1985). “Control: Organizational and Economic Approaches”. Management Science, 31,134-149.

En düşük maliyetli olan tercih edilir, bunu yaparken de aşağıdaki varsayımlar kabul edilir (Eisenhardt, 1985);

- Sonuçlar belirsiz ve riskten kaçınan bir vekil söz konusu.
- Vekilin davranışlarına yönelik, asilin tercihleri ile vekilin tercihleri arasında fark bulunması.

### 1.3 Vekâlet Kuramı Yaklaşımları

Jensen (1983), vekâlet kuramı ve asil-vekil ilişkisi kapsamında yaşanan sorunlar iki farklı yaklaşım ile açıklanmaya çalışılmıştır:

- 1) Pozitivist yaklaşım
- 2) Asil- vekil yaklaşımı

Her iki yaklaşımda tarafların kişisel çıkarlarını mümkün olan en üst seviyeye çıkarmayı istemesi ve bu durumun yaratacağı maliyeti mümkün olan en alt seviyeye çekmek arasındaki sorunlar için düzenlenmiş sözleşmeleri adresler. Ayrıldıkları nokta ise; asil-vekil teorisinde genellikle deneysel olmayan ama matematiksel bir yaklaşım söz konusu iken pozitivistler de durum tam tersidir.



Bu iki farklı yaklaşımın kullandığı analiz birimi asil ve vekil arasındaki sözleşmelerdir. Ayrıca insanlar, örgütler ve bilgi konusunda da ortak varsayımları vardır.

Pozitivist yaklaşıma göre 2 varsayım söz konusudur (Eisanhardt, 1989);

1) Sonuç odaklı sözleşmeler vekilin fırsatçılığını dizginlemek için kullanılabilen etkili çözümdür.

Bu gerekçeye göre sözleşmeler vekil ve asil beklentilerini aynı noktada buluşturmaya yarar. Çünkü ikisinin ödülü de aynı duruma bağlıdır.

2) Bilgi sistemi vekilin fırsatçılığını dizginler. Bu gerekçeye göre de asil, vekilin gerçekte ne yaptığını bilgi sistemi sayesinde bilir ve vekil, asili kandıramayacağını farkında olduğu için, bu yöntemle vekilin fırsatçılığı dizginlenir.

Asil-vekil yaklaşımını benimseyen araştırmacılar genel anlamda asil ve vekil ilişkilerini açıklamaya çalışmıştır. Mesela avukat-vekil, satıcı-alıcı, vb...

Asil-vekil yaklaşımı, pozitivist yaklaşıma göre daha teorik bir zemin üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardır. Yani pozitivist yaklaşım sadece büyük çaplı şirketlerdeki özel vekil-asil ilişkilerini incelerken, asil-vekil yaklaşımı daha kapsamlı, daha genel araştırmalardan oluşur. Aslında bu iki araştırma birbirinin tamamlayıcısı durumundadır (Eisanhardt, 1989).

Pozitivist yaklaşım, sözleşme seçeneklerini tanımlarken, asil-vekil yaklaşımı hangi sözleşmenin hangi durumda daha etkili olduğunu açıklamaya çalışır (Eisanhardt, 1989). Asil-vekil yaklaşımına ait yazın asil ile vekil arasındaki en ideal sözleşme tipini (davranışa odaklı, sonuç odaklı) belirler (Eisenhardt, 1988). Taraflar arasında imzalanan bu sözleşme de 3 faktör etkilidir; 1) Tarafların tercihlerinin yapısı, 2) Belirsizlik, 3) Çevredeki mevcut bilgi yapısı (Jensen, 1983). Bununla birlikte sermayenin yoğunluğu, varlıkların özelleştirilmesi, bilgi maliyeti, sermaye pazarları, iç ve dış işçi pazarları sözleşmeyi şekillendiren diğer faktörlerdir (Fama, 1980; Fama ve Jensen, 1983). Asil-vekil yaklaşımı basit bir modelle, asil ile vekil arasında hedef çatışması olduğunu, çıktıların kolaylıkla ölçülebileceğini ve bir vekilin asile göre riskten daha çok kaçındığını varsayar. Ancak bu basit model yaklaşımı bazı durumlarda geçerlidir (Demski ve Feltham, 1978).

Eisenhardt (1989), asil ile vekil arasındaki ilişkiyi incelerken dört farklı varsayımda bulunmuştur.

İlk varsayım; asilin, vekilin ne yaptığını bildiği tamamlanmış bilgi durumu ile ilgilidir. Bu durumda asil, vekilin davranışlarını denetleyebilir, bu sebeple davranış odaklı sözleşme bu gibi durumlarda en etkili sözleşmedir. Diğer sözleşme riski, asile göre daha çekimsiz olan vekile transfer etmekten başka bir işe yaramayacaktır (Eisenhardt, 1985).

İkinci varsayımda ise; asilin, vekilin ne yaptığını kesin olarak bilmediği durumlarda, vekilin kendisinden beklendiği şekilde değil, kendi çıkarlarına uygun şekilde hareket edebileceği ileri sürülmüştür. Bunun sonucunda; asil ile vekil arasındaki hedef çatışması, ve asilin vekilin tutum ve davranışlarını kestirememesi gibi problemlerin ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Eisenhardt, 1989).

Yazında ikinci varsayım ile ilgili olarak 2 konuya değinilir (Eisenhardt, 1989);

**Ahlaki Tehlike:** Vekilin yeterince çaba göstermemesi, kaytarması durumu. Vekil öncelikli olarak kendi şahsi çıkarları ile ilgilendiği için asilin hedefleri doğrultusunda yeterince çaba göstermeyebilir.

**Olumsuz Seçim:** Vekilin kabiliyetlerini farklı göstermesi durumu. Asil, vekilin bilgi ve kabiliyetlerini tam anlamıyla doğrulayamayabilir.

Eisenhardt'a (1989) göre üçüncü varsayım; Bilgi sisteminin davranış odaklı sözleşmelerle pozitif ilişkili ama sonuç odaklı sözleşmelerle negatif ilişkili olduğudur.

Fama ve Jensen (1983) yönetim kurullarının, büyük şirketlerde, hisse sahiplerinin vekilleri denetlemek amacıyla kullandıkları bilgi sistemleri olduklarını ileri sürmüşlerdir. Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre; yönetim kurullarının sorumluluklarını 2'ye ayırmamız mümkün;

1. Yönetimle ilgili sorumluluklar,
2. Çevresel bağlayıcı sorumluluklar,

Yönetimle ilgili sorumluluklarını ise; yönetimle ilgili uyarı, tavsiye ve danışmanlık, ve firmanın yönetici kadrosunu gözlemleyip, denetlemek olarak iki ayrı sınıfta incelemişlerdir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Çevresel bağlayıcı sorumluluklardan kast ettikleri ise, bilgi ve diğer kaynaklara erişimi sağlamaktır. Yani yönetim kurulları hem

vekillerin denetlenmesi konusunda hem de örgütün ihtiyaç duyduğu bilginin örgüt yönünde akışını sağlayan bilgi sistemi olarak işlev görmektedirler. Dolayısıyla vekil ve asil arasındaki koordinasyon ve denetim problemlerini çözmek için en çok kullanılan mekanizmadır yönetim kurulları (Bryant ve Davis, 2012; Garg, 2013).

Hillman ve Danziel, 2003 yılında yönetim kurulları üzerine yaptığı çalışma da; devlet tarafından uygulanan bir takım düzenlemelere/yasalara uymak zorunda olan ekonomik bir sektörde boy gösteren örgütlerde kooptasyonun kurumsallaşma ve politik destek sağlama konularında da önemli rol oynadığını ifade etmiştir.

Jensen ve Meckling 1976 da yaptıkları çalışmada yöneticilerle kurumun sahipleri arasındaki ilişkinin asil-vekil ilişkisi çerçevesinde ele alınması gerektiğini ifade ederek yöneticilerin firma sahipleri tarafından değerlendirilen performansı doğrultusunda ödüllendirilen vekiller olduğunu , yönetim kurullarının da vekillerin asilin çıkarlarını maksimize etme konusunda ne derece başarılı olduklarını gözlemleyen mekanizmalar olduğunu ifade etmişlerdir. Fama (1980) ise, bir yönetici de olması gereken yeteneklerden birinin de altındaki yöneticilerin üretkenliğini ölçmek ve değerlendirmek olduğunu hatta her bir yöneticinin altındaki ve üstündeki diğer yöneticilerin performansında belli ölçüde bir etkiye sahip olduğunu altını çizmiş ve “üst düzey yöneticileri disipline edecek mekanizmanın ne olduğu” sorusuna cevap aramıştır. Fama (1980) yaptığı çalışmalarda bu sorunun cevabını verirken üst düzey yöneticilerin tutumlarını denetlemek için bilgi sistemlerinin kullanılması konusuna dikkat çekmiş ve yönetim kurullarının üst düzey yöneticileri gözlemlemek için hem süreklilik hem de maliyet bakımından en kullanışlı yöntem olduğunu savunmuştur.

Fama’a (1980) göre “Eğer üst düzey yöneticilerin arasında rekabet varsa ki herkes patronların patronu olmak ister, bu durumda en iyi denetim yöntemi yönetim kurullarıdır”.

Makro seviyede yönetim kurul üyeleri aracı gibi görev yapar (Sektördeki diğer örgütlerle, ilişkili sektörlerle, bilimsel kuruluşlarla, vb...) (Sözen, 2012). Başka bir ifadeyle örgütler kurumsallaşma ile ilgili baskılara kooptasyon yoluyla cevap vermeye çalışırlar (Hillman, Withers ve Collins, 2009). Baskın örgütler kendisine göre zayıf olan hatta kendilerine bağımlı olan örgütlerin yönetimlerinde, şirket kararlarında kendi lehlerine hareket edecek aktörleri bulundurmamayı tercih ederler (Pfeffer ve Salancik, 1978). Dolayısıyla bir örgüt bu amaçla çevresel bileşenleri kendi bünyesine veya kendi yönetim

kuruluna katılması konusunda ikna etmeye çalışabilir (Oliver, 1991). Yazında kooptasyon olarak ifade edilen bu davranış şekli; örgütün karar alma süreçlerinde çevresinde etkili olabilecek bireylerin yer alması durumu ile örgütlerin karşılıklı bağımlılıklarını yönetmek için başvurduğu bir yöntemdir (Hillman, Withers ve Collins, 2009). Bu durum, örgütün bağlantılı olduğu örgüt tarafından uzun süreli desteklenmesini ve bilgiye ulaşımın kolaylaşmasını sağlamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bazı vekillerin birden fazla yönetim kurulunda görev alması sonucu örgütler arasında bağ kurulması bunun en güzel örneğidir (Westphal, Boivie ve Daniel, 2006). Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre, yönetim kurullarının; örgütün bilgi kanallarına ulaşılabilmesi ve istediği biçimde bilgi elde edilebilmesi, ve meşruiyet kazanılması gibi konularda olumlu etkileri vardır.

Bu şekilde görev yapan vekillerin örgütün karar mekanizmalarında etkili oldukları değerlendirilmektedir, çünkü bu vekillerin sosyal ağları aracılığıyla elde ettikleri sermayelerini de beraberlerinde getirmeleri (Gargiulo ve Benassi, 2000) sonucunda örgütün ihtiyacı olan kaynaklara erişimi ve kaynak akışı devamlılığı sağlanmış olmaktadır. Böyle vekiller sadece örgütün ihtiyacı olan kaynaklara ulaşmasını değil aynı zamanda örgütün diğer örgütlere olan bağımlılığının azaltılmasını da sağlayabilmektedirler. (Hillman, Withers ve Collins, 2009)

Eisenhardt'ın (1989) dördüncü varsayımı ise; sonuçla ilgili belirsizlikler davranış odaklı sözleşmelerle pozitif, sonuç odaklı sözleşmelerle de negatif ilişkiye sahiptir. Çünkü sonuçlarla ilgili belirsizlikleri yaratan unsurlar söz konusudur. Bu unsurlar; devletin koyduğu kurallar, ekonomik iklim, rakiplerin tutumları, teknolojik değişiklikler ve benzeri unsurlardır.

Eğer vekil risk almak konusunda daha cesursa bu durumda sonuç odaklı sözleşmeler daha çekici olabilir. Ters durumda davranış odaklı sözleşmeler tercih edilmelidir ya da asil, risk alma konusunda tereddütlü ise bu durumda da riski vekile transfer etmek ve sonuç odaklı sözleşme kullanmak daha akıllıcadır (Eisenhardt, 1989).

Diğer önemli konu hedef çatışması durumudur. Eğer vekil ile asilin amaçları birbirini ile çatışmıyorsa vekilin davranışlarını denetlemeye gerek kalmadan vekil asilin istediği şekilde hareket etmeye devam edecektir. Dolayısıyla bu gibi durumlarda davranış odaklı sözleşmeler tercih edilecektir (Eisenhardt, 1989).

Hedef farklılıkları bir örgütün sahibinin ve yöneticisinin aynı kişi olmamasının en doğal sonucudur (Fama, 1980). Dolayısıyla vekâlet teorisinin en çok üzerinde durduğu konu asilin alacağı kararlarla vekilin hedeflerini kendi hedefleri ile aynı hizaya getirmeyi başarabilmesidir. Bu, bazı durumlarda Eisanhardt'ın ifade ettiği gibi sonuç odaklı sözleşmelerle sağlanabilse de bazen de vekilin üstlendiği işin niteliğine göre asilin daha farklı yöntemlere başvurması gerekebilmektedir.

Nitekim Eisanhardt'ın üzerinde durduğu bir diğer konu da; vekilin üstlendiği işin programlanabilir olup olmadığıdır. Örneğin, görevin programlanabilir olup olmaması davranışların ölçümünü de aynı oranda etkileyecektir (Eisanhardt, 1985, 1988). Bowen ve Jones'un (1986) da ifade ettiği gibi mesela bir kasiyerin işi son derece programlanabilir bir iştir ama yüksek teknoloji üzerine çalışan bir kurum için aynı şey söz konusu değildir (Eisanhardt, 1989).

Dolayısıyla argüman şu; kolay programlanabilir bir işin sorumluluğunu alan bir vekili gözlemek ve değerlendirmek daha kolaydır. Bu sebeple iyi programlanabilen bir iş söz konusu olduğunda vekilin davranışlarını değerlendirmek daha kolay olacağı için davranış odaklı sözleşmeler daha çekici olacaktır (Eisanhardt, 1989).

İşin karakteri ile ilgili diğer bir husus ise; çıktıların ölçülebilir olup olmamasıdır. (Anderson, 1985; Eisanhardt, 1985) basit bir ifadeyle çıktıların/sonuçların kolay ölçülebilir olduğu savunulmaktadır. Ancak, bazı görevlerin tamamlanması uzun zaman alabileceği, takım çalışması gerektirebileceği ya da sonuçlarının soyut olabileceği (yazılım gibi) düşünüldüğünde bu ölçüm düşünüldüğü kadar da kolay olmayabilir. Böyle durumlarda da sonuç odaklı sözleşmeler cazibesini yitirip davranış odaklı sözleşmeler tercih edilir hale gelecektir (Eisanhardt, 1989).

Eisanhardt (1989), asil-vekil arasındaki ilişkinin süresinin önemine de dikkat çekmektedir. Eğer vekil ve asil arasında uzun süreli bir ilişki mevcut ise asil vekilin davranışları konusunda daha kolay bilgi sahibi olacaktır ancak tersi durumunda bilgi asimetrisi daha büyük olacaktır.

## BÖLÜM 2. GÜÇ VE BAĞIMLILIK

Güç tanımı; güç-bağımlılık kuramından gelir (Bacharach ve Lawler, 1981). Güç-bağımlılık yazınında, yaptığı çalışmalarla öne çıkan Emerson (1962)'nin örgütsel gücün kaynaklarından biri olan birey/birimler arası ilişkilere odaklanarak geliştirdiği güç tanımına göre; “güç, örtülü olarak ötekinin bağımlılığında yatar”. Bu bağımlılıkta karşı taraftan elde edilecek değere göre ya da alternatifi bulunmayan kaynaktan elde edilecek değere göre değişiklik gösterir (Emerson, 1962), yani aslında güç bir aktörün örgüt kaynaklarını denetleyerek diğer aktör üzerinde bağımlılık yaratma kapasitesidir (Clegg, 1989).

Benzer şekilde, Shein (1977)'ye göre güç, bağımlılığın bir fonksiyonu gibi tanımlanabilmekte ve bağımlılık ilişkisi kullanılarak A'nın sahip olduğu güçle, B'nin davranışlarının istenilen şekilde yönlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Yazındaki diğer tanımlara göre, güç, bir toplumsal ilişki içinde, neye dayalı olursa olsun, kendi amaçlarını, dirençleri aşarak gerçekleştirme kapasitesidir (Weber, 1947), ya da iş birlikçi bir örgüt sistemi içerisinde, araçlar yoluyla bağlayıcı buyruklar verebilme (Knights ve Roberts; 1982) kapasitesidir. Benzer bir ifadeyle, güç, bir aktörün istenilen sonucun elde edilmesi konusunda, karşılaşılan dirençlerin üstesinden gelebilme becerisidir (Brass ve Burkhardt, 1993).

Bacharach ve Lawler (1981) ise örgütsel bir bağlamda, enformasyona ulaşabilirliğin, yani bilginin de bir güç temeli haline gelebileceğini savunurlar. Özetle güç, sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilmektir (Mintzberg, 1984).

Güç çok farklı zeminlerde incelenen bir kavramdır (Peabody,1962; Raven ve Erchul, 1997).Örneğin, sosyal sistemlerde güç yatay ya da dikey, bireyler ya da birimler arası olabilir. Sosyal bilimciler dikey olanını araştırmışlardır.Yani bir bireyin diğeri üzerindeki etkisi ve genellikle de amir-çalışan ilişkisi incelenmiştir. (Leavitt, 1965 akt. Pfeffer ve Salancik ,1974).

Tüm sosyal ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin yoğunluğu güç kullanımı doğrultusunda şekillenir, çünkü sürekli etkileşim halinde bulunan aktörlerden birinin her zaman diğeri üzerinde etkisi söz konusudur (Astley ve Sachdeva, 1984).

Astley ve Sachdeva'da (1984) sosyal ilişkileri şekillendiren bu kavramın yani gücün kaynaklarının neler olabileceğini araştırmışlar ve yaptıkları çalışmalar sonunda üç yapısal kaynağın varlığına işaret etmişlerdir; 1) hiyerarşik pozisyona göre elde edilmiş kurumsal yetki (hiyerarşik otorite), 2) aktörün diğer aktör ile gerçekleştireceği değiş tokuş sırasında karşı tarafa sağlanacak olan kaynakların temin ve denetim kapasitesi (Kaynak denetimi), 3) örgüt içerisindeki iş akışı sonucu oluşan ağ düzeneği içerisinde aktörün pozisyonunun merkeze yakınlığı (ağsal merkezilik).

Weber de 1947 de yaptığı çalışmasında örgütsel gücün etkisinin analizini hiyerarşik yetki ile ilişkilendirmiş, hiyerarşik gücün resmi yetki üzerine inşaa edildiğini ve bu resmi otoritenin de alt birimlerin ihtiyacı olan kaynakların denetlenmesi konusunda üst birimin kapasitesi ile desteklendiğini ileri sürmüştür. Daha çağdaş açıklamalarda ise ya hiyerarşik otoritenin etkisine çok az değinilmiş (Mintzberg, 1984) ya da bu etki tamamen yok sayılmıştır (Hickson ve diğerleri, 1971).

Kaynak denetimi kavramı; aktörlerden birinin ihtiyacı olan kaynakların diğeri tarafından temin ve denetlenmesi kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Seashore ve Yuchtman 1967; Mindlin ve Aldrich; 1975). Nord (1980 akt. Astley ve Sachdeva, 1984) ise olaya kaynak-bağımlılığı bakış açısı ile yaklaşarak yani gücün ve bağımlılığın neredeyse eşanlı olduğu, biri olmadan diğeri hakkında konuşmanın mümkün olmadığı (Emerson, 1962) yaklaşımıyla Nord (1980 akt. Astley ve Sachdeva, 1984) güç kavramını “takas kuramı (exchange theory)” (Emerson, 1962) ne bağlamıştır. Kaynak bağımlılığı teoristleri örgütün sosyal çevresi (Pfeffer ve Salancik, 1978) ve bu çevrenin yarattığı baskının etkilerini (Pfeffer, 1972; Salancik, 1979) incelemişler, bu çevrenin yarattığı belirsizlikleri azaltmak ve önemli kaynakların akışını tahmin edilebilir ya da stabil hale getirebilmek için güç, denetim ve uzlaşma (bağımlılıklar konusunda) yetkilerinin kullanılması ile örgütlerin stabilitesinin korunabileceğini savunmuşlardır (Oliver, 1991). Özellikle “çevresel uzlaşma” konusunda yapılan çalışmalar detaylandırılmış (Pfeffer ve Salancik, 1978:143-187) ve bu uzlaşma sırasında örgüt ve çevre arasındaki ilişkinin imtiyaz elde etme ve uzlaşma konularına açık olduğu varsayılmıştır (Oliver, 1991).

Pfeffer ve Salancik de (2003) bunu benzer bir şekilde açıklamaya çalışmış ve çevresel belirsizlik ve kaynak bağımlılığı ile ilgili olarak üç unsuru açıklamaya çalışmışlardır; 1) Kaynak yoğunluğu (resource concentration): örgütlerin buldukları çevrede var olan güç ve otoritenin boyutu,

2) Kaynak belirsizliği (resource availability uncertainty): kritik kaynakların bolluğu, azlığı veya yokluğu,

3) Kaynakların bağlantılandırılması (resource interconnectedness): örgütlerin diğer örgütlerle arasındaki bağlantıların biçimi ve sayısı olarak tanımlamaktadırlar.

Hickson ve diğerleri (1971) ise güç kavramına “belirsizlikle başağıkma” perspektifinden bakarak farklı bir anlayış getirmeye çalışmış, onun çalışmalarını takip eden Salancik ve Pfeffer (1977) de örgütsel güç ile örgütteki beklenmeyen durumlara karşı bireyin katkısı arasında bir bağlantı olduğunu iddia etmişler ve gücü , kritik problemler ve belirsizliklerle başa çıkabilme becerisi sonucunda bir başkasının yapılmasını istediği şeyi yapabilme kapasitesi olarak tanımlamışlardır.Kaynaklarının sınırlı olduğu, belirsizlikler içeren bir çevre, örgütün çevresini, ilişkilerini hatta davranışlarını da şekillendirmektedir (Pfeffer ve Salanic,1978). Örgütler için değerli adledilen kaynakların temini ile ilgili belirsizliğin en büyük kaynağı çevresel faktörlerdir ve asıl mühim olan konuda bu belirsizlikle başa çıkabilmektir (Hambrick, 1981). Bu konuda da aktörün sahip olduğu güç örgütün kararlarında ve örgütün çevresine ya da problemlerine adaptasyonunu kolaylaştırmakta son derece etkilidir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Dolayısıyla bu çevresel sınırlılık ve belirsizliklerin yönetilmesinde örgüte fayda sağlayan bireyler örgüt içinde daha güçlü konuma gelmektedirler (Hambrick, 1981).

Tichy, Tushman ve Fombrun (1979) örgütsel güç ilişkilerinin etkileşimler sonucu ortaya çıkan ağların referans alınması ile analiz edilmesinin daha doğru olacağını savunmuşlar, aktörün ağ düzeneği içerisinde merkeze olan yakınlığının önemine işaret edilmişlerdir.

Konuyu biraz daha genişletmek gerekirse, aktörler ağ düzeneği içerisinde birbirine sıkıca bağlı olan noktalara yerleştiklerinde güç kazanırlar çünkü çoklu bağımlılıkların söz konusu olduğu bir ağ düzeneğinin ortasında yer almak o aktörleri vazgeçilmez kılar (Mechanic, 1962; Hickson ve diğerleri, 1971). O halde güç sadece aktörler arasındaki takas ilişkisinden kaynaklanan,örgütlerin buldukları çevrede yerine getirmeleri gereken faaliyetlerinin gerektirdiği kaynaklara bağlılık derecesi olarak da ifade edilebilen kaynak bağımlılığının (Hickson, Hinings, Lee, Schneck, ve Pennings, 1971), bir sonucu değil aynı zamanda takasın gerçekleştiği ağ düzeneği içerisinde aktörün bulunduğu pozisyon ile de ilişkilidir (Tichy, Tushman ve Fombrun, 1979). Özetlemek gerekirse; yöneticilerin bazı



yetkilerini devretmeleri (Mechanic, 1962) ve iş ile bilgi akışı bakımından bazı pozisyonların yapısal anlamda merkezileşmesi (Hickson, 1971; Hinings, 1974) önemli bir güç kaynağı olabilir.

Kaynak denetimi ve hiyerarşik yetki arasındaki ilişki düşünüldüğünde; Thompson (1967) bu iki güç kaynağı arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunur.

Thompson (1967) örgütsel işlevleri 3'e ayırmıştır;

1) Teknik, 2) Yönetmel ve 3) Kurumsal olmak üzere,

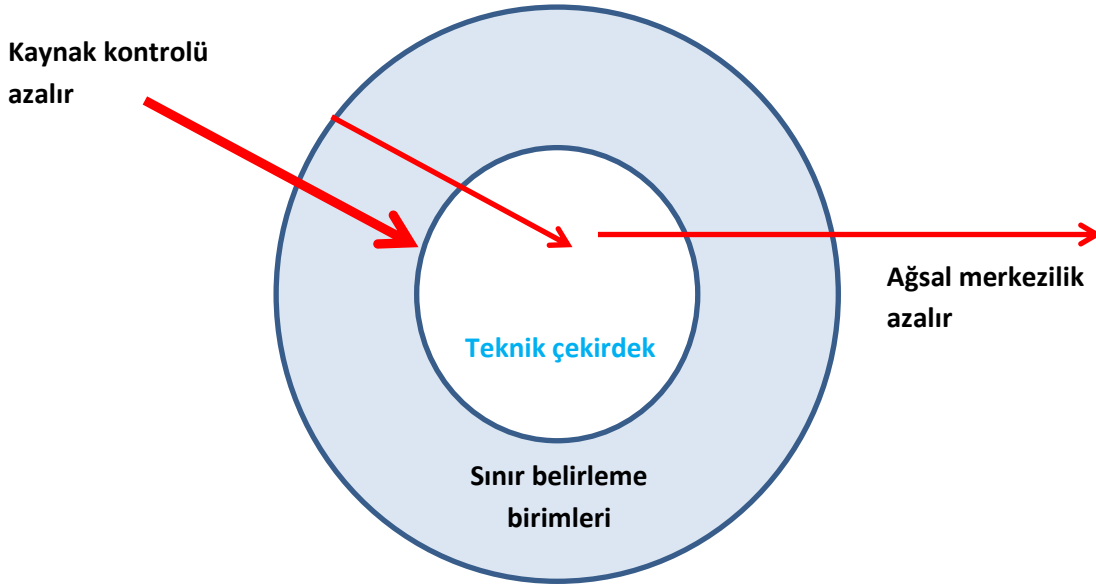
Teknik fonksiyon, örgütün çevresine kapalı yani teknik çekirdeğe daha yakındır; kurumsal fonksiyon ise dış kaynakların yönetimi sırasında örgütün haklarının açık seçik belirtilmesinden sorumludur. Bu sebeple örgütün çevresine daha çok açıktır. Yönetmel fonksiyon ise örgüt içi kullanım amacıyla dış kaynakların tedarikinden sorumludur. Örgütün çevresine açıklık bakımından ortalarda yer alır (Astley ve Sachdeva, 1984). Aynı zamanda bu 3 fonksiyon “sorumluluk ve denetimin üç farklı seviyesi” olarak değerlendirilir (Thompson, 1967) bunun anlamı bu üç işlevin arasında pozitif bir ilişki olduğudur (Astley ve Sachdeva, 1984).

Buna rağmen çevresel kaynakların bazı denetimlerinde örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde alt seviyelerde bulunan aktörlerin etkili olabileceği ve bu durumda güç kaynaklarının birbiri ile negatif yönde bir ilişkisi olabileceği ifade edilmiştir. Buna da örnek olarak endüstriyel bir örgütteki müşteri ilişkileri bölümü gösterilmiş, bu bölümde yetki seviyesi düşük olmasına rağmen müşteriler hakkındaki gerekli bilgiler konusunda çok iyi kaynak oldukları ifade edilmiştir (Astley ve Sachdeva, 1984).

Dolayısıyla kaynak denetimi ve hiyerarşik seviye arasındaki ilişkinin yönü gücün üçüncü kaynağı olan ağsal merkezilik ile ilişkilidir. Astley (1982) ve Hambrick (1981)'in bulguları da bu yöndedir. Astley (1982), bu üç kaynaktan üçüncüsü mevcutsa diğer ikisinin kendiliğinden açığa çıkacağını savunmuş, Hambrick (1981) ise genel müdür ile dış ilişkiler yöneticisinin örgüt içindeki güç seviyelerini incelemiş ve şu bulguları ortaya koymuştur; genel müdür kurallar koyarak, uygulatarak ve yönetim kuruluna rapor sunarak örgütün kurumsal fonksiyonlarını gerçekleştirir, dış ilişkiler yöneticisi ise halkla ilişkiler, hükümetle ilişkiler gibi görevleri gerçekleştirirler. Bu sebeple Hambrick'e göre genel müdür, dış ilişkiler yöneticisinden çok daha güçlüdür. Çünkü genel müdür dış ilişkiler

yöneticisine göre ağsal düzenekte daha merkezde yer almaktadır. Şekil-4 de ise hiyerarşik yapının en alt seviyesindeki durum incelenmiş ve bu seviyede çevre ile olan ilişkilerin dolaylı yollarla gerçekleştiği, ağsal merkezilik arttıkça kaynak kontrolünün azaldığı ifade edilmiştir (Astley ve Sachdeva, 1984). Başka bir ifadeyle, hiyerarşik yapının en üst seviyelerinde ağsal merkezilik, kaynak kontrolü ve hiyerarşik otorite arasında pozitif bir ilişki varken alt seviyelerde ağsal merkezilik ve kaynak kontrolü arasında negatif bir ilişki söz konusudur.

#### Şekil – 4. Ağsal Merkezilik ve Kaynak Denetiminin Teknik Çekirdek ve Sınır Belirleme Birimlerine Göre Durumu



**Kaynak:** Astley, W.G. ve Sachdeva, S.P., (1984) "Structural Source of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis" Academy of Management Review, Vol. 9, No. 1, 104-113

Dolayısıyla bir bireyin hiyerarşik ve yapısal pozisyonu, onun örgütteki sahip olduğu güce katkıda bulunur (Sözen, 2012). Hambrick (1981)'inde belirttiği gibi bunun en güzel örneği örgütte üst pozisyonlarda oturan vekillerde gözlemlenebilir. Bu bireyler bilgiye, insanlara ve kullanılan araçlara, sahip oldukları prestiji kullanarak erişebilmektedirler (Mechanic, 1962). Mechanic (1962) bu konu üzerinde bazı çalışmalar yapmış ve şu sonuca varmıştır; "Bazı mevkiler başkaları için önem arz eden konularda herhangi bir biçimsel kural var olmadan hatırı sayılır büyüklükteki bilgiye ulaşma ve bu bilgiyi elde tutmaya imkan verebilir".

Örgütsel koalisyonlarda örgüt için sağlanacak karşılıklı faydalar - ki bu genellikle örgütün ihtiyacı olan kaynakları ifade eder - değiş tokuş edilir. (Astley ve Zajac, 1991). Bu konuda yapılan en önemli anlaşma, sağlanacak bu kaynaklar karşılığında örgütsel aktivitelerin denetimi ve yönlendirilmesi kabiliyetidir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Daha açık bir ifadeyle koalisyon üyelerinden biri örgüte kaynak sağlarken diğeri onun sağladığı fayda karşılığında ona bağımlı hale gelir. Bu bakış açısıyla bağımlılık gücün diğeri yüzüdür (Emerson, 1962), ve taraflar arasındaki kazanç ile bağımlılık arasındaki ilişki orantılıdır (Astley ve Zajac, 1991). O halde taraflardan biri diğeri üzerinde kaynak bağımlılığı yaratarak sahip olduğu gücü daha da arttırabilir, yani kaynak bağımlılığı olan tarafın gücü bağımlılıkla orantılı olarak azalacaktır (Astley ve Zajac, 1991). Tam tersi bir ifadeyle, gücü maksimize etmenin yollarından biri de otonomiye korumak ve diğeri olan kaynak bağımlılığını ortadan kaldırmaktır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Nitekim Morgan (1981) da “Taraflardan birinin gücü, onun diğeri olan bağımlılığının azalması ile arttırılabilir. Bu nedenle bir çok yönetici ve örgütsel birim kendi kaynaklarına sahip olma fikrinden hoslanır” sözüyle Pfeffer ve Salancik’in iddialarını desteklemektedir.

Taraflar birbiri arasında kaynak alışverişi yaparak değil örgütün faydasına gerçekleştirecekleri görevlerle güç kazanabilirler. Başka bir deyişle karşılıklı alışveriş üzerinden elde edilecek güçten ziyade Dubin’inde (1960) değindiği gibi örgüt içinde fonsiyonel anlamda önemli olan görevlerde gösterecekleri performans ile güçlenirler. Bu tarz bir gücün elde edilmesi tarafların örgüt adına gerekli olan dış kaynaklara erişimi ile değil, tarafların fonsiyonel anlamda bağımlı olduğu sistem içindeki konumu ve sergilediği görev performansı ile mümkün olabilmektedir (Astley ve Zajac , 1991).

Pfeffer ve Salancik (1978)’e göre koalisyonlar, taraflar arasındaki alışverişin bir sonucu iken, Emerson (1962)’a göre karşılıklı alışveriş ve bağımlılığın dışında aktörler arasındaki güç farkının sonucu olarak ortaya çıkarlar. Dolayısıyla görüyoruz ki Emerson (1962) kaynak alışverişi sonucu ortaya çıkacağı iddia edilen bağımlılığa karşı olan bir görüşü savunuyor, ona göre yapısal bağımlılık olarak adlandırdığı bu bağımlılık tarafların sistem içerisindeki pozisyonları sonucu oluşmaktadır.

## **2.1 Gücün Etkisi**

Aktörler arasındaki güç farklılıkları, aralarındaki ilişkileri istikrarsızlaştırmakta ve bu istikrarsızlık bağımlılığa neden olmaktadır. Bu nedenle karşılıklı bağımlılık önemlidir.

Salancik ve Pfeffer (1977) her ne kadar, “güç bireyin yeteneği ile çok ilişkilidir, diğerinin beklentilerini yerine getirip getirmemekle alakalı değildir” deseler de Emerson (1962)’a göre güç aktörlere özgü bir davranış değil, sosyal ilişkilerin bir özelliğidir. A’nın B üzerindeki gücü, onun B’nin gösterdiği direnç ile baş edebilme derecesidir. Güç bir aktörün değil bir sosyal ilişkinin özelliğidir. Bu ilişkide, A’nın B’ye uyguladığı gücün büyüklüğü B’nin A’ya olan bağımlılığına eşittir (Emerson, 1962).

**Tablo – 2. Güç Dengesi ve Karşılıklı Bağımlılık Türleri**

		A nin B ye olan bağımlılığı		
		DÜŞÜK(1)	ORTA(2)	YÜKSEK(3)
B nin A ya olan bağımlılığı	DÜŞÜK(1)	KONFIGÜRASYON=7 GÜÇ DENGESİ=2 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=4	KONFIGÜRASYON=8 GÜÇ DENGESİ=1 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=5	KONFIGÜRASYON=9 GÜÇ DENGESİ=0 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=6
	ORTA(2)	KONFIGÜRASYON=4 GÜÇ DENGESİ=1 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=3	KONFIGÜRASYON=5 GÜÇ DENGESİ=0 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=4	KONFIGÜRASYON=6 GÜÇ DENGESİ=1 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=5
	YÜKSEK(3)	KONFIGÜRASYON=1 GÜÇ DENGESİ=0 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=2	KONFIGÜRASYON=2 GÜÇ DENGESİ=1 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=3	KONFIGÜRASYON=3 GÜÇ DENGESİ=2 KARŞILIKLI BAĞIMLILIK=4

**Kaynak:** Casciaro, T. ve Piskorski, J. (2005). “Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory”. *Administrative Science Quarterly*, 50: 167-199.

Konfigürasyon 1, 5 ve 9 güç dengesinin olduğu hücrelerdir. Ancak konfigürasyon 9 konfigürasyon 1 e göre karşılıklı bağımlılığı daha yüksek bir hücredir. Konfigürasyon 1 de B aktörü ile A aktörünün birbirine olan bağımlılıkları minimumdur. Bunun sebebi ya bu iki aktörün yaşamlarını sürdürmek için gerekli olan kritik kaynakların temini için birbirlerine ihtiyaçları yoktur ya da çok sayıda alternatif kaynakları bulunmaktadır. Konfigürasyon 9 da ise, her iki aktörde birbiri üzerinde hatırı sayılır büyüklükte güç sahibidir, çünkü ihtiyaç duydukları kaynakların temini konusunda birinin diğerine ihtiyacı bulunmakta ya da

alternatif kaynakların sayısı oldukça azdır. Tablodan da görüldüğü gibi iki örgütün birbirlerine aynı oranda bağımlı olması güç eşitsizliği yaratmaktadır. Kısacası örgütler arasında gelişen bu bağımlılık, hem örgütlerin bağımlı oldukları diğer örgütlerin beklentilerini karşılama yeteneklerini, hem de kaynakları elde edebilmek için kullandıkları politik taktikleri ön plana çıkarmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütün içinde bulunduğu çevre, temelde örgütün faaliyetlerini etkileyen; kaynak, diğer örgütler, örgütsel ağlar, örgütler arası ilişkiler, bağımlılık ve belirsizlik gibi bileşenleri içermekte (Wry, Cobb ve Aldrich, 2013), genel çevre ise, görev çevresini de kapsamakta ve kültürden etkilenen ideolojiler, politik değerler ve normlardan etkilenmektedir (Davis ve Powell, 1992 akt. Greenwood ve Hinings, 1996). Dolayısıyla, şirketler hem bu bağımlılıklarını iyi yönetebilmek hem de çevreye olan uyumlarını arttırabilmek amacıyla yeni taktikler belirlemektedirler. Bu taktiklerden biri de köprü taktiğidir. Köprü taktiğine göre kaynak kıtlığı ihtimaline karşı tedarikçilerle ilişkileri güçlendirmeyi amaç edinmek, bunuda birleşmeler, satın almalar, ortak yatırımlar, anlaşmalar, kaynak çeşitlendirme ya da tedarikçilerin karar alma mekanizmalarında çalışanlar bulundurma gibi yöntemleri kullanarak gerçekleştirmek gerektiği savunulmaktadır (Wry, Cobb ve Aldrich, 2013). Dikey ya da yatay birliktelikler ve çeşitlenmeye yönelik taktikler, alternatif tedarikçiler temin edilmesi, koalisyonlar oluşturma, bağımlılığın olduğu kişi ya da kuruluşlarla bağımlılık anlayışının yeniden yapılandırılması, değerli kaynaklara olan ihtiyacın azaltılması, ortak yatırımlar, birleşmeler gibi taktikler de uygulanabilecek diğer taktikler olarak değerlendirilmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005).

Güç, kritik örgütsel problemlerle başa çıkabilen aktörler tarafından elde edilir (Thompson, 1967). Aktörler kaynak akışının devamlılığını sağlamak için diğer aktörlere bağımlıdırlar (Pfeffer ve Salanic, 1978). Bu bağımlılık dolaylı olarak kişilere olan bağımlılığı da beraberinde getirebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içi güç dağılımı örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak amacıyla belirleyecekleri taktikler üzerinde de oldukça etkili olmakta, yaşamlarını sürdürebilmek için, gerekli olan kıt ve kritik olan kaynakları denetlemek, kilit pozisyonlarda yer almak ve örgütsel problemleri ve kuralları tanımlamak için kullanan (Salancik ve Pfeffer, 1977) yani zaman içinde belirsizlikleri ve çevresel sınırlılıkları yok eden, kaynak akışını sağlayan aktörlerin örgüt içindeki gücü artmaktadır (Hambrick,1981). Dolayısıyla gücün büyüklüğünün de aktörün statüsünden ziyade örgüt içinde önemli ve kritik görevlerin denetimi ve bu görevlerde sonuçların

olması istendiği gibi sonuçlanmasını sağlamasına bağlı (Salancik ve Pfeffer, 1977) olduğu söylenebilir. Böylesi bir güce sahip olan aktörler, örgüt yapısında ve davranışlarında değişiklikler yapabilmekte, çevresel sınırlılıkların örgütün karar alma mekanizmasındaki etkilerini ve var olan bağımlılıklarını minimize etmeye çalışmaktadırlar (Hilman, Withers ve Collins, 2009).

Salancik ve Pfeffer, (1977) de “*Örgütsel kararlar her zaman örgüt içindeki güç dağılımına göre mi şekillenir?*” sorusuna yanıt aramışlar ve karşılığında şu kaniya varmışlardır;

*“...cevap muhtemelen hayır. Çünkü örgüt içinde etki yaratmak için güç kullanmak kaynak, zaman ve efor sarfetmeyi gerektirir. Tedbirlili ve mantıklı insanlar güçlerini gereksiz yere kullanarak harcamazlar ve sadece güç kullanmayı gerektiren önemli durumlarda güçlerini örgüt kararlarını etkileyecek şekilde kullanırlar.” Peki bu önemli durumlar nedir? Kıtık, kritiklik ve belirsizlik ...”*

Gücü potansiyel bir etki olarak tanımlayan Lewin (1951) ise çalışmalarında örgüt içi kaynak tahsisi konusuna odaklanmıştır ve bazı aktörlerin bu kaynakların tahsisini kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmek adına girişimde bulunabileceklerini savunmuştur.

Güç sadece karar alma sürecini değil, aynı zamanda kilit pozisyonlara alınacak aktörlerin seçiminde de etkilidir gücün bu sürece olan etkisi daha sonra örgüt ile çevresel unsurların örtüşmesini sağlayacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Pfeffer ve Salancik (1977), çalışmalarında örgütler ve onların etkinliğe anlayışına göre gücü daha kullanışlı hale getiren 2 faktörden söz etmişlerdir;

*“...ilki yapılacak olan iş ne olduğu anlaşılabilir hale gelene kadar işin çerçevesini büyütmenin bir yolunu bulmak. Mesela Napoleon, Fransa adına Avusturya ile yaptığı savaş sırasında barış getireceği konusunda çevresini ikna ederek imparatorluğun sonunu getirmiştir. Kısacası güç, oluşmasını sağlayan temel sebeplerin ötesinde daha büyük bir alanda etki yaratma kapasitesidir. İkincisi, gücü, örgüt için kullanışlı olmayı daha uzun süre devam ettirmesi amacıyla kurumsal bir forma dönüştürmektir.”*

Gücün kurumsallaştırılmış formu - ki Salancik ve Pfeffer daha temiz formu olarak tanımlıyorlar - otorite, meşruiyet, merkezi denetim, kanunlar ve çok daha modern “yönetim bilgi sistemleri” dir ve örgütü çevresindeki talepler ve bazı gerçeklerden koruyacaktır.

Yani, kurumsallaştırılmış gücün anahtarı, meşrulaşmak, kendi otoritene sahip olmak ve diğerlerinin meşruluğunu azaltmak için bir araç yaratmaktır. En basit şekliyle, kurumsallaşma, örgüt aktiviteleri için işaret edilen rol ve görevlerin başarılmasıdır (Pfeffer ve Salancik, 1977). Dimaggio ve Powel (1983) kurumsal dönüşümü açıklamaya çalışırken “kurumsal girişimci” kavramından bahsederler. Kurumsal girişimci kavramı kurumsal kuramda aktörlerin çıkarlarının aynı zamanda kurumsal süreçleri etkileyebileceğini göstermek için kullanılmıştır (Suddaby, Elsbach, Meyer ve Zilber, 2010). Suddaby ve diğerleri (2010)’ne göre , kurumsal girişimciler, belirli bir örgütsel uygulamayı belirleyen kurumsal çevreyi değiştirmek için politik destek alabilir ve devletin desteğini harekete geçirerek yani hem örgütlere sağlanan teşvik ve ayrıcalıklar, hem de devletin iş piyasasında yapacağı düzenlemeler açısından devletle olan ilişkilerini iyi yöneterek (Kabasakal ve Bodur,1998) dönüşümü gerçekleştirebilirler.Kısacası kurumsal girişimcilerin kurumlara etkisi, kurumları destekleyerek varlıklarını sürdürmelerini sağlamalarıdır (Lawrance,Suddaby ve Lea, 2011).

Aslında burada bu iki faktör arasında önemli bir çelişkiye dikkat çekilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1977);

“Bir taraftan gücün örgütün muhattap olduğu durumsallıkların değişmesi sonucu oluştuğu ileri sürülmekte, diğer taraftanda aktörlerin güçlerini örgüt kararlarını kendi amaçları doğrultusunda neticelenmek üzere etkilemek amacıyla kullandıkları vurgulanmaktadır. İlk durumda örgütün çevresel unsurlarla uyumunu kolaylaştıracak güce sahip aktörlerin kilit pozisyonlarda bulunması gerektiği vurgulanırken, ikinci durumda ise güce sahip olan aktörlerin örgüt içindeki etkilerini korumak için buldukları pozisyondan kolay kolay vazgeçmeyecekleri iddia edilmektedir. Kısacası, değişiklik ve durağanlık bir arada hareket etmektedir.”

## **BÖLÜM 3. SOSYAL SERMAYE**

### **3.1 Yapısal Boşluklar ve Vekil İlişkisi**

Teknolojik gelişmeler, örgütlerin bilgiye ulaşma ve diğer örgütler ile haberleşme imkanlarını oldukça arttırmasına (Hillman, 2009) rağmen çevresel belirsizlikler ve rakipler dikkate alındığında kaynak temini ve çevresel belirsizliklerle baş etme konusunda

örgütlerin diğer örgütlerle aralarındaki sosyal bağların gücünün önemini görmekteyiz. Bu bağlar karşılıklı güvenin oluşmasını ve ticaret ilişkilerini kolaylaştırabilir (Gargiulo ve Benassi, 2000). Dahası güçlü bağlar aktörler arasındaki bilgi transferinin büyüklüğünü de denetleyebilir (Podolny, 2001). Örgütler ya da bireyler çok sayıda ağ bağlantısına sahiptir ve bu bağları zaman zaman bilgi transferi, kaynak erişimi ve bulunduğu çevredeki diğer bireyler/örgütleri etkilemek için kullanmaktadırlar (Gargiulo ve Benassi, 2000).

Yapısal boşluklar, bir yapı içerisindeki aktörler arasında bağlantıların olmaması durumunda ortaya çıkar ve sosyal ağlar kuramı çerçevesinde bu birbiri ile ilişkisi olmayan aktörler arasında köprü kurarak onları birbirlerine bağlamak (Burt, 1992) şeklinde açıklanmaya çalışılan önemli konulardan biridir. Yapısal boşluklar kuramı bir aktör için bir ilişki ağı içerisinde aracılık yapma fırsatlarını ortaya çıkararak, bilgi akışının bu aracılardan bağları sayesinde gerçekleşebileceğini (Burt, 1997) ileri sürmektedir. Bu boşluklar farklı inançlar, farklı kimlikler ve aktörlerin farklı uygulamaları neticesinde aktörler arasındaki kopukluk veya aktörler arası köprü vazifesi görececek birine ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkar (Burt, 2005). Parkhe, Wasserman ve Ralston (2006), sosyal ağ analizinin bireylerin davranış tarzlarından çok, bireyler arasındaki iletişim/etkileşim üzerine odaklandığını ileri sürerler. Bazıları diğerlerinin göremediği karşılıklı ilişkilerdeki süreksizlik olarak da adlandırabileceğimiz bu yapısal boşlukları hem iki taraf arasında bilgi akışını ve projeleri denetim altında tutmak hem de kendileri için aracı pozisyonu yaratabilmek adına bir fırsat olarak görürler (Sözen, 2012). Çünkü, sosyal bağlar, bireylerin iş arayışlarında, çalışanların terfisinde, örgütlerin kaynak temininde ve bir sektörün gelişmesinde ya da kurumsallaşmasında son derece etkili bir unsurdur. Örneğin, beyaz yakalılar sosyal gruplar arasında köprü vazifesi görerek daha iyi işlerde çalışıyorlar (Granovetter, 1973). Burt de benzer şekilde sosyal sermayenin, aktörler arasındaki ilişkinin devamlılığına bağlı olarak sahip olunan bir varlık ve bireyin elindeki diğer sermayeleri kâra dönüştürmesi için kullandığı bir araç olduğunu ifade eder (Burt, 1992) ve yöneticilerin üst kariyer basamaklarına tırmanabilmeleri için insan sermayesi ile birlikte sosyal sermayeye de sahip olmaları gerektiğini, hatta sosyal sermaye olmadan insan sermayesinin pek bir işe yaramayacağını ileri sürer (Burt, 1997).

Araştırmacılar, taraflar arasında karşılıklı güven ilişkisi çerçevesinde oluşturulmuş olan güçlü bağların tarafların ihtiyacı olan bilgilere ulaşmasını kolaylaştırarak taraflara fayda sağlayacağını ileri sürmektedirler (Coleman, 1988; Podolny, 2001). Burt (1992) ise,



yapı içerisinde birbiriyle bağlantısı olmayan taraflar arasında aracılık rolünü üstlenen aracılardan taraflara yapı içerisinde bilgi akışını denetleme konusunda avantaj kazandırdığını ve aracılık rolünün ağ ilişkilerinin niteliğinden daha öncelikli olduğunu ifade etmektedir.

Yapısal boşluklar içeren mevcut bir sosyal ağı tanıyan insanlar için yapısal boşluklar içeren yeni bir sosyal yapıyı öğrenmek daha kolaydır (Janicik, 1997).

Burt'e (2004) göre, bir aktörün değer yaratabileceği dört farklı aracılık biçimi vardır:

1) Yapısal boşluğun her iki tarafını da potansiyel zorluklar ve ilgi duyulan konulardan haberdar etmek en basit aracılık biçimidir.

2) Daha üst düzey aracılık biçimi ise, en iyi sonuç veren uygulamaların taraflar arasında iletilmesini sağlamaktır. Başka bir ifadeyle birbiriyle ilişkisi olmayan iki taraf arasında, bir grupta değer yaratan uygulamaları ve inançları diğerine doğru bir şekilde aktarmaktır.

3) Tarafların farklılık yaratmalarını sağlamak için birbirleri ile olan benzerliklerini aktarmak ise üçüncü düzey aracılık biçimidir.

4) Dördüncü düzey aracılık ise, aracının her iki tarafında faaliyetlerine aşına olması sebebiyle, tarafların yeni oluşturacakları inanç ve davranışlarından bir sentez yaratma imkanına sahip olmasıdır.

Burt (2004), "birlikte çalıştıkları ya da yönettikleri ağ içerisinde ki yapısal boşlukları dolduran örgütler diğerlerine göre daha hızlı öğrenir ve kendi alanlarında daha yaratıcı olurlar" der ve aracı olmanın 3 faydasını şu şekilde sıralar (Burt, 2005);

1. Alternatif uygulamalara ve çözümlere erişim kabiliyeti
2. Yeni fikirler ve düşüncelere erkenden erişim
3. Avantajlı duruma geçirebilecek bilgilerin transferi

Tüm aracılık biçimlerinin ortak noktası ise, yapısal boşlukları dolduran bu aktörlerin, taraflar için kritik öneme sahip olan bilgilerin elde edilmesi konusunda etkin rol oynayarak, yapı içerisindeki konumunu güçlendirmesidir (Sözen, 2007).

### 3.2 Sosyal Sermaye ve Güç İlişkisi

Gargiulo ve Benassi (2000) sosyal sermayeyi, kurumsallaşma düzeyinden bağımsız sadece karşılıklı arkadaşlığa ve tanışıklığa dayalı ağ ilişkileri sayesinde sahip olunan somut veya soyut yararlar olarak tanımlanmışlardır. Hazleton ve Kennan (2000), taraflar arasındaki ilişkinin yine taraflar için fayda yaratması şeklinde açıklarken, Paxton (1999) ise sosyal sermayeyi, taraflar arasındaki bağlantılar ve bu bağlantıların niteliği sayesinde tarafların karşılıklı olarak kaynak alışverişinde bulunmaları olarak açıklamaya çalışmıştır. Burt , 1992 de yapmış olduğu çalışmasında sosyal sermayeyi; tarafların sadece kendilerinin sahip olmadığı, diğer taraf ile arasındaki ağ ilişkisi sayesinde karşılıklı olarak elde ettikleri varlıklar olarak tanımlarken ,2005 te yaptığı çalışmasında ise, bir aktörün ilişkilerden oluşan sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumu ve bu ilişkileri sayesinde diğerlerine göre nasıl daha ayrıcalıklı konuma nasıl gelebileceğine dikkatleri çekmiştir. Örgütlerin sahip oldukları sosyal sermaye sadece bir bireye ya da örgüte ait olan varlıklar değil, hem örgütün hem de o örgüt içerisinde yer alan bireylerin ortaklaşa varlıklarıdır (Leana ve Buren, 1999). Temple ve Jonson'a (1998) göre de; sosyal sermaye toplumu oluşturan bireyler, sivil toplum örgütleri, kamu kurum ve kuruluşları arasında gerçekleşen faaliyetleri kolaylaştırarak toplumun üretkenliğini arttırmaya yarayan iletişim ağı özellikleridir.

Sosyal sermaye ile ilgili tartışmalardan hareketle, Granovetter (1992) sosyal sermayeyi aktörün sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumu ve bu ağ düzeneği içerisindeki diğer aktörler ile olan bağlarının sayısı ile ilişkilendirirken, Burt (1997) yapısal boşlukların yaratacağı aracılık fırsatlarıyla açıklamaya çalışmıştır. Bu alanda yapılan kuramsal çalışmalar; aktörün sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumu ve sosyal sermaye oluşumundaki rolü, ne tür ağ ilişkilerinin (güçlü, zayıf) sosyal sermaye olarak değerlendirilebileceği gibi konular üzerine inşaa edilmiştir (Sözen, 2007).

Schuller (1998), sosyal sermaye üzerine yapılan araştırmaların genel amacının; taraflar arasındaki ilişkilerin, toplumun hem sosyal hem de ekonomik alanda belirledikleri hedeflerine ulaşma konusunda ne ölçüde fayda sağladığını anlamak olduğunu savunmaktadır. Nitekim Karagül ve Masca (2005), insan sermayesi ve fiziki sermaye ile diğer üretim faktörlerinin kullanım yetkisini elinde bulunduran kişilerin, çalışma hedeflerinin belirlenmesi ve bu kapsamda gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin yönlendirilmesi konusunda etkili olduklarını savunur ve bu sebepten dolayı sosyal

sermayenin varlığı pozitif bir değer taşıdığını ifade ederler. Bununla birlikte bazı araştırmacılar sosyal sermayeyi diğer üretim faktörlerinde olduğu gibi güvenilir bir yolla ölçmenin bir yolu bulunmadığını ileri sürmektedirler (Fukuyama, 2001).

Geleneksel iktisat kuramcıları, aktörler arasında herhangi bir sosyal etkileşime gerek olmadan ekonomik eylemin gerçekleştirilebileceğini iddia ederken, bazı araştırmacılar da, ekonomik eylemin aktörler arasındaki ilişkiler sayesinde gelişerek yeni bir potansiyel güç oluşturduğu, aktörlerin bu ilişkileri kendileri için faydalı hale nasıl dönüştürdükleri ve bu ilişkiler sonucu oluşan sermayenin nasıl kullanılması gerektiği konusuna dikkatleri çekmektedirler (Granovetter,1973; Sağsan, Yücel ve Sözen, 2010). Gargiulo ve Benassi (2000), sosyal sermayenin sosyal ağ düzenekleri içerisinde yer alan aktörlere sağlayacağı faydaları iki farklı şekilde açıklamaya çalışmışlardır; 1) Ağ düzeneği içerisindeki güçlü ilişkilerin varlığı aktörler arasında işbirliği ve güven oluşmasını sağlayarak olumlu çıktılar elde edilmesini sağlar. 2) Sosyal sermayeden elde edilen faydalar dağınık ağ ilişkileri tarafından oluşturulan aracılık fırsatlarının bir sonucudur (Sözen, 2007). Gargiulo ve Benassi (2000) yaptıkları çalışmada, vekillerin çalıştıkları örgütlere sadece edindikleri becerileri ve deneyimlerini değil, aynı zamanda sosyal ilişkileri aracılığıyla edindikleri varlıklarını da getireceklerini ifade etmektedirler. Başka bir ifadeyle bireyin önemi içinde bulunduğu ağ düzeneği içerisindeki bağlantılarının önemine eş değerdir. Bağlantıları çok olan bireyin örgüt üzerinde etkisi de o kadar büyük olur. Bir bireyin önemi diğer bireylerin ondan beklentileri doğrultusunda değişir (Salancik 1986). Gnyawali ve Madhavan'a (2001) göre bireyin sosyal ağlar içerisinde önemli bir konumda bulunması, yani güçlü bağlantılara sahip olması, bireyin ya da bireyin bağlı olduğu örgütün değerli kaynaklara ulaşmasını kolaylaştırmakta ve rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır. Weber (bürokratik yapılarda) bireyin kişisel özellikleri ve sosyal statüleri değil örgüt açısından sergilediği performans önemlidir derken aslında savunduğu şey bireyler arasında herhangi bir sosyal etkileşime gerek olmadan kaynaklara ulaşmanın mümkün olacağıdır (Beckert, 2003). Nitekim, ABD gibi ülkelerde ya da bireyci toplumlarda bireyin teknik anlamda yeterli olması ve bu yeterliliği örgüt yararına kullanabilmesi yeterli görülür ve sosyal ilişkilerin varlığı çok fazla önem arz etmeyebilirken, çoğunlukla ortaklaşa ya da toplulukçu kültürel eğilimlerin olduğu Doğu ülkelerinde ise bireyin sosyal ilişkilerinin gücü ve bağların sayısı, vazgeçilmez bir unsur haline gelebilmektedir (Hammond ve Glenn, 2004). Robert Putnam'ın (2005) yaptığı

araştırmalarda bunu destekleyici yöndedir. Putman'a (2005) göre, Amerikadaki sosyal sermaye giderek azalmaktadır.

İlk olarak Polanyi (1944) tarafından savunulan ve daha sonra başka araştırmacılar tarafından da desteklenen görüşe göre; bireyin kariyerinin dolayısıyla ekonomisinin yine bireyin sosyal ilişkilerine bağlı olduğudur. Bunun için de karşılıklı güven oldukça önemlidir. Ancak karşılıklı güven beklentilerinin de suistimal edilme olasılığı söz konusudur (Uzzi, 1999). Ekonomik sistemler içerisinde var olan birey ya da gruplar arasında kurulan sosyal ilişkilerin taraflardan birisinin göstereceği fırsatçı davranış nedeniyle suistimal edilmesi, sözkonusu sosyal yapıların oluşamamasına sebep olabilir Uzzi (1999). Bu yöndeki endişelerin aynı sosyal ağ düzeneği içerisinde yer alan ve sahip oldukları bağlar sayesinde karşılıklı fayda sağlayan tarafların fırsatçı davranışlar sergilemeyeceklerini varsaymalarından daha doğrusu böyle bir beklenti içinde olmalarından dolayı azalacağını ifade etmektedir.

#### **BÖLÜM 4. ASİL-VEKİL İLİŞKİSİNDE ASİLİN KÖRLÜĞÜ: TÜRKİYE'DE**

##### **ASİL-VEKİL İLİŞKİSİNDE VEKİLİN SAHİP OLDUĞU GÜCE BAğLI**

##### **OLARAK ASİLİN TUTUMUNUN İNCELENMESİ**

Ross (1973)'a göre; vekâlet ilişkisi sosyal etkileşimin en eski ve en bilinen derlenmiş kodlarından biri olduğunu, iki ya da daha fazla aktör arasında gelişen aktörlerden birinin vekil olarak atanarak diğeri için çalıştığı, diğerinin/diğerlerinin de asil olarak isimlendirilip karar alma süreçlerinde görev yaptığını ifade eder. Bu sebeple Ross vekâlet örneklerinin evrensel olduğunu savunur.

Vekâlet kuramı her ne kadar işbirliği esasına dayanıyor olsa da yapılan araştırmalar gösteriyor ki taraflar arasında farklı hedef ve tutumlardan kaynaklanan sorunların varlığı söz konusu olabilmektedir (Demski ve Felthan, 1978; Keeley, 1980; Eisenhardt, 1988, vb...).

Teknolojik gelişmeler, örgütlerin bilgiye ulaşma ve diğer örgütler ile haberleşme imkanlarını oldukça arttırmasına (Hillman, 2009) rağmen çevresel belirsizlikler ve rakipler

dikkate alındığında kaynak temini ve çevresel belirsizliklerle baş etme konusunda örgütlerin diğer örgütlerle aralarındaki sosyal bağların gücünün öneminin büyüklüğünü görmekteyiz. Yapısal bir boşluğun doldurulması olarak da değerlendirebileceğimiz bu durum vekil olarak atanacak kişiler tarafından sosyal sermayelerinin ön plana çıkarılması ile fırsatlara dönüştürülebilmektedir (Granoventter, 1973; Parkhe ve diğerleri, 2006; Sözen, 2012).

Bu iki aktör arasında yaşanabilecek sorunlar, sözleşmeler ve bir takım denetim mekanizmaları hem yerli hem yabancı kaynaklarda açıklanmaya çalışılmıştır (Thompson, 1967; Quchi, 1979; Eisenhardt, 1985, 1988, 1989; İşeri, 2002; Turaboğlu, 2004; Mengi, 2013). Dolayısıyla bu çalışmada genel anlamda çok sayıda çalışmanın var olduğu sosyal sermaye ve güç-bağımlılık kuramlarının vekâlet kuramı ile ilişkilendirilerek, vekilin sahip olduğu gücün örgütle ilgili; stratejik vizyon geliştirme, hiyerarşik otoritenin kullanımı ve örgütsel gücün politik kullanımı gibi konularda ne derece etkili olduğu (Fama ve Jensen, 1983; Salancik ve Pfeffer, 1974; Jensen ve Meckling, 1976) ve bu etkinin asilin tutumlarını nasıl şekillendirdiği yönünde bir araştırma gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Vekilin örgüt içerisinde sahip olduğu güç; işlerin yürütülmesinde kullanılan 3 method olan; stratejik vizyon geliştirme, hiyerarşik otoritenin kullanımı ve örgütsel gücün politik kullanımının (Pfeffer, 1992) şekillendirilmesi ve yönetilmesi konusunda asili baskı altına alabilir. Burada kritik olan vekil ile asilin beklentilerinin ne kadar örtüştüğüdür (Jensen ve Meckling, 1976). Asil bu gibi durumlarda kendisini baskı altında hissettiğinde vekilin elindeki bu gücün kendi beklentilerini karşılayıp karşılamaması konusunda bir değerlendirme yapabilir. Dolayısıyla gücün büyüklüğü ve kaynağı bu konuda belirleyici bir unsur olabilir.

Astley ve Sachdeva (1984)'ya göre de;

*“Tüm sosyal ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin yoğunluğu güç kullanımı doğrultusunda şekillenir, çünkü sürekli etkileşim halinde bulunan aktörlerden birinin her zaman diğeri üzerinde etkisi söz konusudur.”*

O halde vekilin örgüt içinde varlığını sürdürebilmesinde ya da örgüt içinde karar alma süreçlerinde vekilin sahip olduğu gücün kaynağının (dolaylı olarak asilin bağımlılığının kaynağının) etkisi var denilebilir.

Buradan hareketle vekillerin sahip oldukları güce dair aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapılabilir;

### ***Çevresel faktörler;***

Örgütün içinde bulunduğu çevre, temelde örgütün faaliyetlerini etkileyen; kaynak, diğer örgütler, örgütsel ağlar, örgütler arası ilişkiler, bağımlılık ve belirsizlik gibi bileşenleri içermektedir (Hambrick, 1981; Wry, Cobb ve Aldrich, 2013). Genel çevre ise, görev çevresini de kapsamakta ve kültürden etkilenen ideolojiler, politik değerler ve normlardan etkilenmektedir (Davis ve Powell, 1992 akt. Greenwood ve Hinings, 1996). Kaynaklarının sınırlı olduğu, belirsizlikler içeren bir çevre, örgütün çevresini, ilişkilerini hatta davranışlarını da şekillendirmektedir (Pfeffer ve Salanic, 1978).

Örgütler arasında gelişen bağımlılık, hem örgütlerin bağımlı oldukları diğer örgütlerin beklentilerini karşılama yeteneklerini, hem de kaynakları elde edebilmek için kullandıkları politik taktikleri ön plana çıkarmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Dolayısıyla şirketler hem bu bağımlılıklarını iyi yönetebilmek hem de çevreye olan uyumlarını arttırabilmek amacıyla yeni stratejiler belirlemektedirler. Dikey ya da yatay birliktelikler ve çeşitlenmeye yönelik stratejiler, alternatif tedarikçiler temin edilmesi, koalisyonlar oluşturma, bağımlılığın olduğu kişi ya da kuruluşlarla bağımlılık anlayışının yeniden yapılandırılması, değerli kaynaklara olan ihtiyacın azaltılması, ortak yatırımlar, birleşmeler gibi stratejiler belirlenebilmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005).

Bunlara ek olarak vekil seçimi de bu stratejilerden biri olarak düşünülebilir. Çünkü çok sayıda ağ bağlantısına sahip olan örgütler ya da bireyler bu bağları zaman zaman bilgi transferi, kaynak erişimi ve bulunduğu çevredeki diğer bireyler/örgütleri etkilemek için kullanmaktadırlar (Gargiulo ve Benassi, 2000). Dolayısıyla asillerin vekil arayışı içerisinde dikkate aldıkları kriterler arasında; vekilin örgütler arası kaynak akışı konusunda sağlayacakları fayda, kaynak değişimi sonucunda ortaya çıkabilecek güç farklılıklarından kaynaklanan sorunları azaltabilme özellikleri, bağımlılık nedeniyle örgüt yapısında meydana gelebilecek değişimleri örgüt lehine yönlendirebilme gibi özellikler yer alabilir.

Hambrick (1981)'e göre de; çevresel sınırlılık ve belirsizliklerin yönetilmesinde örgüte fayda sağlayan bireyler örgüt içinde daha güçlü konuma gelmektedirler. Bu açıklamaya göre bir vekil örgütün ihtiyaçları olan kaynakların teminini ve bunun sürekliliğini

sağlayabildiği, ve bu kaynakların teminini etkileyecek çevresel belirsizliklerle baş edebildiği sürece örgüt içinde varlığını sürdürebilecek hatta karar alma süreçlerinde de etkin rol oynayacaktır diyebiliriz.

### ***Bağımlılık;***

Güç dengesi karşılıklı bağımlılık kavramı ile değişen ve örgüt/kişilerin davranışlarını etkileyen önemli bir unsurdur (Emerson, 1962; Pfeffer ve Salancik, 1978). Vekil ve asil arasında karşılıklı bağımlılık söz konusu değil ve sadece asilin bağımlılığı söz konusu ise, asilin vekili denetleme ya da görevden alma durumu git gide zorlaşabilir. Örgüt içinde bireyler arasındaki ilişkilerde güç, bireyin örgütün hayatta kalma mücadelesine ve performansına ne derece katkıda bulunduğu ile doğru orantılı olabilir çünkü güç bir aktörün örgüt kaynaklarını denetleyerek diğer aktör üzerinde bağımlılık yaratma kapasitesidir (Clegg, 1989). Bu katkı arttıkça asilin vekile olan bağımlılığı artıp, bu da vekilin örgüt içindeki gücünü arttırabilir.

Shein (1977)'e göre de;

*“Güç bağımlılığın bir fonksiyonu gibi tanımlanabilmekte ve bağımlılık ilişkisi kullanılarak A'nın sahip olduğu güçle, B'nin davranışlarının istenilen şekilde yönlendirilmesi mümkün olabilmektedir.”*

Asil bu sorunla başa çıkabilmek için bir takım stratejiler geliştirmeye çalışırken bazı durumlarla mücadele etmek zorunda kalabilir;

- Asil çevresel belirsizliklerle mücadele sürecinde, bir yandan örgütün vekile olan bağımlılığını azaltmaya çalışırken bir yandan da onu kendine bağımlı hale getirmeye çalışabilir. Aksi takdirde bu bağımlılık vekilin örgüt kararları üzerindeki etkisini arttırabilir ve vekilin sahip olduğu ideolojiyi örgüt yapısına ve davranışlarına dayatmasına imkan verebilir.
- Asil ihtiyaç duyduğu kaynağa erişmek için vekilin beklentilerini karşılamak zorunda kalabilir. Çünkü beklentiler yerine getirilmediğinde söz konusu kaynakların temini devamlılığını yitirebilir. Ancak bu beklentilerin yerine getirilmesi asilin amaçları ile çatışabilir.

- Vekil aracılığıyla elde edilecek olan kaynak, örgüt için kritik öneme sahip olabilir ve bu kaynağın ikamesi bulunmayabilir. Daha da kötüsü bu kaynağı temin edecek vekilin bir ikamesi olmayabilir.

Tüm bu anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere; bağımlılıkların yönetilmesi son derece önemli bir örgütsel işlemdir denilebilir.

Bu işlevin gerçekleştirilmesi için kullanılacak stratejilerden biri de köprü stratejisidir.

Wry, Cobb ve Aldrich (2013);

*“...Köprü stratejisine göre kaynak kıtlığı ihtimaline karşı tedarikçilerle ilişkileri güçlendirmeyi amaç edinmek, bunuda birleşmeler, satın almalar, ortak yatırımlar, anlaşmalar, kaynak çeşitlendirme ya da tedarikçilerin karar alma mekanizmalarında çalışanlar bulundurma gibi yöntemleri kullanarak gerçekleştirmek gerekir...”* diye savunmaktadırlar. Bu sebeptendir ki; güçlü olan örgütler diğerlerinin yönetim kurullarında kendi çalışanlarını bulundurarak onları denetim altında tutmayı amaçlarlar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu durum, diğerine göre zayıf olan örgütün stratejik kararlarını alırken vekilin etkisini arttırabilir hatta örgütün yapısında bir takım değişikliklere bile sebep olabilir (Salancik ve Pfeffer, 1974). Yani vekili işgal ettiği pozisyona getiren gücün büyüklüğü ve çeşidi, vekilin örgüt içerisindeki etkisini de şekillendirebilir. Sonuçta güç, sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilmektir (Mintzberg, 1983). Bu yolla belli mevkiilere getirilmiş olan vekilin de örgüt içindeki gücü, güç dengesinde bir değişiklik olmadığı takdirde devam edebilir. Ancak vekil, güçlü olan tarafın beklentilerini karşılayamadığı takdirde yine aynı tarafın denetiminde görevinden alınabilir.

Buradan hareketle asillerin vekil arayışı içerisinde girdiklerinde dikkate aldıkları kriterler arasında; vekilin örgütler arası kaynak akışı konusunda sağlayacakları fayda, kaynak değişimi sonucunda ortaya çıkabilecek güç farklılıklarından kaynaklanan sorunları minimize edebilme özellikleri, bağımlılık nedeniyle örgüt yapısında meydana gelebilecek değişimleri örgüt lehine yönlendirebilme gibi özellikler yer alabilir, çünkü çok sayıda ağ bağlantısına sahip olan örgütler ya da bireyler ,bu bağları zaman zaman bilgi transferi, kaynak erişimi ve bulunduğu çevredeki diğer bireyleri/örgütleri etkilemek için kullanmaktadırlar (Gargiulo ve Benassi,2000). Dolayısıyla asil vekil seçimini de bu kapsamda bir strateji olarak kullanabilir.



### ***Ağsal Merkezilik;***

Ağsal merkezilik vekilin asili bağımlı hale getirmek için kullandığı güçlü bir taktik olabilir. Çünkü ağsal merkezilik bir aktörün entellektüel sermayesi ile elde edemeyeceği birçok faydayı kişisel ilişkileri yoluyla elde etmesi anlamına gelmekle birlikte aktörler ağ düzeneği içerisinde birbirine sıkıca bağlı olan noktalara yerleştiklerinde güç kazanırlar, çünkü çoklu bağımlılıkların söz konusu olduğu bir ağ düzeneğinin ortasında yer almakta o aktörleri vazgeçilmez kılar (Mechanic, 1962; Hickson ve diğerleri, 1971).

Bu da herhangi bir aktörün örgüt adına gerçekleştirebileceği bir faydadan çok daha kritik olabilir. Çünkü örgütsel bir bağlamda, bilgiye ulaşılabilirlik, yani bilgi de bir güç temelidir (Bacharach ve Lawler, 1981). Ancak bu bilgi, uzmanlık temelli olmayan, birey/birimler arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya konduğundan vekilin sosyal sermayesi ön plana çıkabilir.

Yukarıda Davis ve Powell (1992, akt. Greenwood ve Hinings, 1996)'in genel çevre tanımında, çevrenin kültürden etkilenen ideolojiler, politik değerler ve normlardan etkilendiğini ileri sürdükleri ifade edilmişti. Buradan hareketle; ideolojik çevre de güç kaynaklarından biri olarak düşünülebilir. İdeolojik çevre; kişilerin iş hayatlarına olumlu anlamda yön verebilme gücüne sahip olabilirler. Bu toplulukların sahip oldukları güç bireylerin birbirlerine olan bağımlılıklarını arttıran, bireylerin karşılaşacakları belirsizliklere ve zorluklara karşı birlikte hareket etmelerini sağlayan dolayısıyla bireye güç kazandıran bir unsur olabilir. O halde ideojik topluluğun parçası olan bir vekilin de güç sahibi olabileceği ve bunu kullanabileceği düşünülebilir. Söz konusu ideolojik topluluklar içerisinde de bireyin diğerlerine göre daha ön planda olması ve topluluğun kaynaklarını daha çok kullanabilmesi, bireyin sosyal çevresinin büyüklüğü ve dolayısıyla iletişim kapasitesinin yeterliliği ile orantılı olabilir. Bu güç geçerliliğini koruduğu sürece, vekil örgüt içindeki gücünü korumaya devam edebilir hatta bunu diğer güç kaynakları ile destekleyerek arttırabilir. Burada; vekilin bu gücü asilin beklentileri ve çıkarları yerine bütünüyle kendi kişisel ya da ait olduğu ideolojik topluluğun çıkarları doğrultusunda kullanmaya çalışması gibi bir sorunla karşılaşılabilir.

Eğer asil vekilin elindeki bu gücün, vekilin üstlendiği işlerin sonuçlarını olumlu etkilendiğine inanıyorsa, vekille ilgili bazı olumsuz durumları görmezden gelebilir.

Salancik ve Pfeffer (1977) her ne kadar, “güç bireyin yeteneği ile çok ilişkilidir, diğerinin beklentilerini yerine getirip getirmemekle alakalı değildir” deseler de aslında asil vekile sorumlulukları devrederken vekilin yeteneklerini, gücünü ve sosyal sermayesini kullanarak işleri kendi beklentileri doğrultusunda sonuçlandırmasını ve kendi hedeflerine en etkili şekilde ulaşmayı umabilir. Vekil sosyal sermayesini bu amaç dorultusunda kullandığı ve başarılı olduğu takdirde örgüt tarafından destek bulup, örgüt içindeki gücünü bu konudaki başarısı nispetinde arttırabilir. Çünkü bu süreç vekilin lehine sonuçlar doğurmasının yanısıra örgütünde daha fazla kaynağa erişimini sağlayarak örgütün zenginleşmesine ve büyümesine imkan verebilir (Paxton, 1999; Kennan ve Hazleton, 2000). Örgütler bu ilişkiyi iyi yönettikleri takdirde hem çevresel belirsizliklerle daha kolay başederek karşılaşacakları riski azaltabilir hem de diğer örgütlere karşı güç elde edebilirler (Gnyawali ve Madhavan, 2001). Ancak bu ilişki iyi yönetilmediği takdirde asilin vekile olan bağımlılığı tek taraflı bağımlılık olarak gelişebilir. Bu durumda örgüt ya bu bağımlılığı azaltarak maruz kaldığı vekil baskısından kurtulmaya çalışabilir ya da vekilin kendisine olan bağımlılığını arttırmaya yönelik farklı stratejiler geliştirmenin yollarını arayabilir. Bu noktada asilin vekile karşı kullandığı yasal güç yetersiz kalabilir. Çünkü asil her ne kadar vekile bağımlı olsada arka planda aslında vekilin bağlantılı olduğu diğer birey/örgüte bağımlı durumda olabilir. Bu da örgüt çıkarları dikkate alındığında vekilin elindeki gücü daha da pekiştirebilir.

Kısacası, vekillerin belirli hedeflere ulaşmak için elde ettikleri sosyal sermaye, ortak amaca hizmet eden insanların işbirliği anlayışı ile oluşturdukları sosyal örgütlerden başka bir şey değildir. Bu sosyal örgütler kişileri, onların bazı alanlarla bütünleşmesini kolaylaştırarak, daha fazla sosyal sermaye kazandırarak, hem kişinin kendisi hem de mensubu olduğu sosyal örgüt (ya da yukarda da kullanıldığı şekilde ideolojik topluluk) için menfaat barındıran ekonomik ve sosyal alanlardaki işlerde kullanabilirler. Yapılan araştırmalar bu önermeyi doğrular nitelikte olup sosyal sermayenin asillerin belli görevlere vekiller tayin ederken dikkat ettikleri unsurların başında yer aldığını göstermektedir (Granovetter, 1973; Sağsan Kabasakal ve Bodur, 1998; Yücel ve Sözen, 2010).

Belli bir sosyal ağ içerisinde aktif olan bir aktörün bu ağı genişletmesi, yeni sosyal ağlarla bağlantı kurması diğerlerine göre daha hızlı ve etkili olacaktır (Janicik, 1997). Bu sebeptendir ki asiller vekil tayin ederken tercihlerini aynı sosyal ağ düzeneği içerisinde bulunan diğer örgütlerin eski çalışanlarından yana kullanabilirler (Emekli askerler, eski

milletvekilleri, rakip firma çalışanları, hemşehriler, güçlü ideolojik toplulukların üyeleri, vb...).

Kabasakal ve Bodur (1998)'un da bu konuda ki yaklaşımları şu şekildedir;

*“Örgütlerde sosyal sermaye oluşturma amacıyla yönetim kurullarına eski siyasetçileri veya emekli olmuş üst düzey bürokratları alarak sosyal sermayelerini geliştirebilirler. Bürokratların işe alımı ile örgütler kişinin devletle sahip olduğu bireysel ilişkilerini örgüte kazandırabilir veya devlet bürokrasisi ve ihale süreçlerinin öğrenilmesini hatta ihalelerin örgüt lehine sonuçlanmasını sağlayabilirler. Devletle olan bu ilişkilerin yönetimi hem şirketlere sağlanan teşvik ve ayrıcalıklar, hem de devletin iş piyasasında yapacağı düzenlemeler açısından önem kazanmaktadır.”*

Gargiulo ve Benassi (2000) yaptıkları çalışmalarda, vekillerin çalıştıkları örgütlere sadece edindikleri becerileri ve deneyimlerini değil, aynı zamanda sosyal ilişkileri aracılığıyla edindikleri varlıklarını da getireceklerini ifade etmektedirler. Örneğin siyasi yetki ile güçlü bağlara sahip bir üst kademe yöneticisi, örgütün çıkarlarına uygun yasal düzenlemeler yapılmasını sağlayabilir.

Thompson (1967) ve Zald (1978)'e göre, vekilin başarısı, örgütün problemlerine karşı gösterdiği tavır olarak değerlendirilmektedir. Zald, başarının politik tarafına dikkat çekerken, Thompson yöneticinin kritik durumlarla başa çıkılmasında oynadığı rolü vurgular. Aslında bu iki varsayım birbirinin tamamlayıcısı gibidir. Çünkü kritik durumlarla başa çıkabilmek için kişisel bir takım becerilerin, tecrübelerin olmasının dışında vekilin sosyal sermayesinin de yeterince iyi olması gerekebilir (Burt, 1997). Başarının politik tarafı da işte tam burada ortaya çıkmaktadır. Kritik sorunun ortadan kaldırılmasında kullanılan sosyal sermaye, başarının elde edilmesinden sonra vekili bağlı olduğu sosyal çevrenin isteklerini yerine getirmeye zorlayabilir. Yani vekilin olaylar karşısında takındığı tutum ve başarı sonrası sergileyeceği tutum birbiri ile ilişkili olabilir.

Bir aktörün örgüt içinde ve dışında diğer aktörlerle (tedarikçiler, müşteriler, meslektaşlar, vb...) arasındaki bağ sayısının çok olması, bu aktörün sosyal ağ düzeneği içerisinde merkeze yakın olduğunu ve bunu da hem bireysel hem de kurumsal çıkarlar için kullanabileceğini göstermektedir (Sağsan, Yücel ve Sözen, 2010). Böyle bir ilişkiye sahip olan bir vekilin istihdam edilmesi, örgüt için fayda getirmesi muhtemel olan ilişkilerin kazanılması ve ihtiyaç duyulan kaynaklara kolay erişim sağlanması anlamına gelebilir.

Dolayısıyla vekil sahip olduğu gücü; büyük oranda sahip olduğu sosyal sermayeye borçludur diyebiliriz. Bu sayede asilin kendisine olan bağımlılığını arttırarak ve bunu kendi amaçları doğrultusunda kullanarak asili etkisi altına alıp, örgüt yönetimi ile ilgili kararlarda etkin rol oynayabilir.

Özetlemek gerekirse; vekâlet kuramı hakkında yapılan yazın taramasında, örgütlerin kişisel çıkarları olan insanların biraraya gelmesi ile oluştuğu, bu insanların arasında da çıkar çatışmasının yaşandığı vurgulanır (Eisenhardt, 1988). Dolayısıyla Podrug (2010), asil ile vekil arasındaki hedef farklılıkları, bilgi asimetrisi ve risk karşısında sergiledikleri tutumların farklılık göstermesinden dolayı asilin kazanımlarının maksimize edilemeyeceğini savunmaktadır. Buradan hareketle, vekillerin bazen asillerin çıkarları doğrultusunda davranmayacakları, asilin ekonomik hedeflerini gerçekleştirirken, kendi kişisel çıkarlarını da maksimize etmeye çalışabilecekleri düşünülebilir. Yani asil bazı konuların örgüt çıkarları doğrultusunda yürütülmesini planlarken vekilin, durumu kendi kariyer beklentileri doğrultusunda farklı bir yöne doğru çekebileceği ya da işle ilgili kaygılarının, örgütü uygun olmayan kararlar almaya yönlendirebileceği iddia edilebilir.

Kısacası vekiller örgüt içerisinde kritik sayılabilecek noktalarda görev alabilir ve asilin kârlılığını arttırma ya da azaltma, hatta örgüte yarar sağlama ya da zarar verme noktasında etkin rol oynayabilirler.

Yazın bu sorunlarla başa çıkmak amacıyla bir takım denetim mekanizmalarını açıklamaya çalışmıştır (Eisenhardt, 1985), ancak tüm denetim mekanizmalarına rağmen bu gibi sorunlar karşısında, vekilin sahip olduğu gücün büyüklüğünün ve kaynağının asilin sergileyeceği tutumu ne yönde etkileyeceği merak konusudur. Bu yazında da, ***“Vekilin sahip olduğu sosyal sermaye sayesinde elde ettiği gücün asilin vekille ilgili alacağı kararlarda etkisi var mıdır?”*** sorusuna yanıt aranacaktır.

## **BÖLÜM 5. YÖNTEM**

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma, bilimsel çalışmalarda oldukça sık kullanılan bir yöntemdir, çünkü bazı veriler sayılarla ölçülemez, sayısal olarak toplanamaz ve değerlendirilemez (Karasar, 2006). Nitel araştırma insanların yaşam tarzlarını, davranışlarını, örgütsel yapıları ve toplumsal değişimi anlamaya yönelik bilgiyi (Strauss ve

Corbin, 1990) tümevarım yöntemini kullanarak elde etme süreçlerinden biridir. Nicel araştırma da istatistiksel veri analizi temel alınırken, nitel araştırmada insanların olaylara yükledikleri anlamları anlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Dey, 1993). Nitel araştırmanın; saha araştırması yapılması, olayın gözlemlenmesi, nedeni ve niçininin açıklanması ve en sonunda olayla ilgili bir kuramın geliştirilmesi safhalarından oluştuğu söylenebilir çünkü nitel araştırma da bilgi sosyal bir gerçekliğin içinde barınmaktadır (Glaser, Strauss, 1967). Bu araştırma kapsamında nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin altında yatan en önemli sebep araştırma konusunun bazı çekinceler yaratması ve bilgi almayı zorlaştırmasıdır.

Vekâlet kuramı ile ilgili ulusal yazında yeterince araştırmanın yapılmamış ve uluslararası yazında da vekâlet kuramının sosyal ağlar ve güç-bağımlılık kuramları çerçevesinde ele alınmamış olması sebebiyle, araştırma konusu ile ilgili derinlemesine fikir sahibi olabilmek ve Türkiye de konu ile ilgili olup bitenleri anlayabilmek adına keşifsel bir yaklaşımla en doğru araştırma yönteminin nitel araştırma yöntemi olacağı kanaatine varılmıştır.

Bu çalışmada, vekillerin örgüt içinde ve çevresinde etkinliklerinin açıklanmasında sosyal sermaye ve güç-bağımlılık faktörlerinin etkileri bütüncül bir model çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Hem ulusal hem de uluslararası yazında çeşitli biçimlerde ortaya konan araştırmalar incelendiğinde, vekâlet teorisinin yalnızca bir veya birkaç değişken ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışma sayesinde vekâlet teorisi, sosyal sermaye ve güç-bağımlılık ilişkisi çerçevesinde açıklanabilecek, hem de bütüncül bir model sayesinde tüm değişkenlerin temel etkileri ortaya çıkarılabilecektir.

Bu çalışmada veri toplama amacıyla yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Yani ne tür soruların sorulacağı, ayrıntılı bir biçimde hangi verilerin toplanacağı daha önceden belirlenerek ve görüşme planına birebir uyularak gerçekleştirilen bir görüşme tekniği (Karasar, 2006;167) kullanılmıştır. Yapılandırılmış mülakat yönteminde her katılımcıya aynı sorular sorulur (Yıldırım ve Şimşek, 2000), böylece alınan cevaplar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler daha kolay analiz edilir ve değişkenler daha kolay saptanabilir (Karasar, 2006) .

Nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırma sürecinde öncelikle araştırma problemi belirlenmiştir. Bu belirleme de; araştırma yapılmak istenilen alanla ilgili kuramlar ve ilgili yazın ile bireysel gözlemler ve mesleki deneyimler olmak üzere 2 kaynaktan yararlanılmıştır. Daha sonra araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve

oluşturulmuş ve araştırma problemi soru olarak ifade edilmiştir. Çalışma grubunun belirlenmesi ile birlikte, bilgi toplama stratejileri geliştirilmiş, görüşme soruları hazırlanmış ve bilgiler toplanmıştır. Görüşme soruları, yabancı yazına sadık kalınarak kişisel mesleki deneyim ve gözlemler ışığında hazırlanmıştır. Görüşme soruları tasarlanırken; asilin vekil seçimlerinde neleri dikkate aldığı, vekilin sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumunun asil için ne derece önemli olduğu, vekilin örgütün çevresi (diğer örgütler, müşteriler, tedarikçiler ve hükümet, vb... ) ile olan ilişkilerinde ve bu çevreden kaynaklanan belirsizliklerle başedebilme konusunda gösterdiği başarı ve bu başarı sebebiyle elinde bulundurduğu gücün asilin alacağı kararları nasıl etkileyebileceği göz önünde bulundurulmuştur.

Toplanan bilgiler içerik analizi yöntemiyle verilere dönüştürülmüş böylece bu bilgileri açıklamaya yönelik kavram ve temalara ulaşmak hedeflenmiştir. Elde edilen bulgular sınıflandırılmış ve bu bulgulardan yola çıkarak uygulamaya yönelik bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte eski kuramları onaylayan ya da reddeden bazı önermeler ileri sürülmüştür.

## 5.1 Örneklem Seçimi

Ross (1973) ,vekâlet örneklerinin evrensel olduğunu savunur. Jensen ve Meckling (1976) de Ross'un söylediklerini “vekâlet ilişkisi, tüm organizasyonlarda ve tüm işbirliği yapılan çalışmalarda mevcuttur (Firmalardaki tüm yönetim kademelerinde)” diyerek desteklemişlerdir. Bu sebeple araştırmanın başında belli bir örneklem çerçevesinde hareket edilmemiş ve sınıf gözetmeksizin yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerle iletişime geçilmiş ancak deneme amaçlı yapılan bir kaç mülakatın ardından araştırmanın sadece üst düzey ve orta düzey yönetici grubu içerisinde gerçekleştirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Alt düzey yöneticilerin, günlük faaliyetleri başarmak için yönetsel işlevi olmayan iş görenleri yönetmekten sorumlu ilk kademe amirler olmasından dolayı cevap aradığımız araştırma sorusunu yanıtlayabilecek yetki ve deneyime sahip olmadıkları değerlendirilmiştir.

Bu yöntemle Ankara ve İstanbulda farklı örgüt yapısına sahip ancak yoğunlukla aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerde<sup>1</sup> görev yapan yöneticiler arasından seçilen 16 kişi ile

---

<sup>1</sup> 16 katılımcının sadece 4'ü farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görev yapmaktadır.

görüülerek gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların birçoğunun aynı sektörden seçilmiş olmasının sebebi araştırmacının içinde bulunduğu sosyal ağ düzeneğinin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Ancak aynı sektörde faaliyet gösteren bu örgütlerin; benzer kaynakları kullanıyor olmaları, benzer müşteri yapısına sahip olmaları ve benzer çevresel faktörlerle baş etmek zorunda oldukları dikkate alındığında bu durumun araştırmanın tutarlılığı ve geçerliliği bakımından olumlu etkisinin olduğu değerlendirilmektedir.

## 5.2 Veri Toplama

Her bir görüşme, bu çalışmanın araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla, karşılıklı sohbet ortamında yaklaşık 45-60 dakika sürmüştür. Mülakat sırasında katılımcılara araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş ve birçoğuyla kendi iş ortamlarında görüşme yapılmıştır. Katılımcılardan bazıları ile ilk olarak telefonla bazılarıyla da elektronik posta aracılığıyla temasa geçilmiş ve görüşme talep edilmiştir. İki hariç<sup>2</sup>, mülakatlar yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin başında kişilere tezin Türkiyedeki asil-vekil ilişkisine farklı bir bakış açısı kazandırmayı amaçladığı belirtilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılara, kimliklerinin ve faaliyet gösterdikleri sektörlerin gizli kalacağı söylenmiştir.

Veri toplama sürecini iki aşamada ele alabiliriz. İlk aşamada 3 mülakatın bulguları değerlendirilmiş ve daha doğru bilgiler toplayabilmek adına mülakat soruları yeniden yapılandırılmış hatta katılımcılara daha doğrudan sorular yöneltilmiştir. Ancak araştırılan konunun hassasiyetinden dolayı bazı katılımcılardan derinlemesine bilgi almakta sıkıntı yaşanmıştır.

Görüşmelerde katılımcılar üzerinde herhangi bir rahatsızlık yaratmamak adına kayıt cihazı kullanılmamış, görüşme sırasında hatırlatıcı notlar alınmıştır. Katılımcılara kimliklerinin ve faaliyet gösterdikleri sektörlerinin gizli kalacağı belirtilmesine rağmen, bazı katılımcıların isimlerinin herhangi bir yerde geçmeyeceğine dair ikinci bir teyit istemeleri, kayıt cihazı kullanmama kararının yerinde bir karar olduğunu göstermiştir.

---

<sup>2</sup> 8 ve 15 numaralı görüşmeler telefon aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

## 5.3 Veri Analizi

### 5.3.1 Analiz Yöntemi

Analiz yöntemine karar vermeden önce nitel araştırma yöntemlerine dair yazınlar incelenmiştir. Yazında nitel veri analizi; hikâye analizi, etnometodoloji, içerik analizi ve etnografya (Silverman, 2001) , tematik ve kuram geliştirme (Ezzy, 2002) olmak üzere 6 farklı kategoride ele alınmaktadır. Bu çalışma da bu türler içerisinde en sık kullanılan yöntemlerden biri olan içerik analizinin kullanımı tercih edilmiştir. Bu yöntemle tümden gelimci bir yol izlenmeye çalışılmıştır.

İçerik analizi sürecinde ilk önce araştırma konusuna ilişkin kategoriler geliştirilmiştir. Sonrasında incelenen veri setinde bu kategoriler içerisinde yer alan kelime ve cümleler belirlenmiştir. Kategori aşamasında son derece dikkatli davranılmıştır, çünkü bu kategoriler aynı metni kullanarak benzer bir çalışma gerçekleştirecek olan başka bir araştırmacının da aynı sonuçları elde edebileceği türden olmalıdır (Silverman, 2001).

Araştırma kapsamında kodlama aşamasına geçilmeden önce tüm mülakatlar baştan sona okunmuş ve akabinde her bir soru için verilen cevaplar alt alta sıralanarak veriler arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda farklı bakış açılarından bir sentez oluşturma konusunda içerik analizinin (Denzin ve Lincoln, 1994) kullanımı önemli ölçüde fayda sağlamıştır. Sistemik bir analiz yöntemi olan içerik analizinin (Berelson, 1952) geçerlilik ve tutarlılık ilkelerini gerçekleştirmek konusunda olumlu etkileri söz konusudur. Çünkü içerik analizi veri toplama sürecinin belli bir aşamasına gelindiğinde araştırmacı birbirini tekrar eden kavramlar ve eylemler üzerinde hâkimiyetini kurmaya ve kendi yargılarından uzaklaşmaya başlamaktadır (Krippendorff, 2004).

### 5.3.2 Kodlama ve Sınıflandırma: Kategoriler ve Temalar

Yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilen veriler, içerik analizi türlerinden kategorisel analiz yöntemiyle anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Kodlama, nitel araştırma sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Amaç verileri düzenli hale getirip kategorize edebilmektir.



Kodlama sırasında katılımcıların kullandıkları terimlere ve ifade şekillerine sadık kalınmıştır. Benzer ya da aynı olan kodlar aynı kategori altında toplanmış ve kategori isimleri de yine kodlara sadık kalınarak tanımlanmıştır.

İçerik analizi kapsamında, çalışma *vekil seçimi, liyakat, ilişkiler, güven ve çıkarlar ve görevden alma* olmak üzere 5 kategoride ele alınmış ve veriler bu beş kategorinin birbiri ile olan ilişkisini iyi anlamak amacıyla kodlanmıştır. Toplanan veriler içerisinde bulunan kodlar ise; *network yaratma kabiliyeti, güven, risk, maliyet, müşteri ilişkisi ve pozisyona göre farklılık* şeklindedir.

#### **5.4 Araştırmanın Kısıtlılıkları**

Vekâlet kuramının güç-bağımlılık ve sosyal sermaye kuramları ile olan ilişkisinin açıklanmasında öngörülen değişkenlerin etkilerinin bütüncül bakış açısıyla ortaya çıkarılması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma söz konusu değişkenleri içeren yapısal bir model çerçevesinde yürütülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgular verilerin toplandığı 16 kişiden oluşan örneklem çerçevesinde sınırlı olmakla birlikte, araştırmada elde edilen verilerin katılımcıların bireysel algılamalarından ve bazılarının içinde buldukları örgüt yapısı sebebiyle oluşması muhtemel çekincelerinden etkilenebileceği öngörülmektedir.

## **BÖLÜM 6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA**

### **6.1 Vekil Seçimi**

Vekâlet teorisinin iki aktöründen biri olan vekillerin buldukları pozisyona hangi özelliklerinden dolayı getirilmiş olduğu, asillerin bu aktörleri hangi ölçütleri dikkate alarak seçtikleri araştırma sorusuna yanıt almak amacıyla çıkılan yolda ilk kilometre taşı olarak belirlenmiştir.

Katılımcılara önce birlikte çalışacakları vekillerin seçiminde kendilerinin ne derece etkili oldukları sorulmuştur. Üst düzey yöneticilerden biri hariç hepsi birlikte çalışacakları

kişileri tamamen kendi karar verme yetkisine göre belirlerken, orta düzey yöneticilerin birçoğunun bu konuda söz sahibi olmadığı görülmüştür.

*“Bu kişileri doğrudan ben seçiyorum.” (Mülakat\_3)*

*“Bu kişilerin işe alımında %100 etkim var. Çalıştığım pozisyon gereği ücret mekanizmasından tutunda teknik yeterliliğine kadar herşeyi kendim değerlendiriyorum, beğeniyorum ve alıyorum.” (Mülakat\_13)*

*“Fikrimi soruyorlar ancak o pozisyona kendi uygun buldukları kişileri atıyorlar.” (Mülakat\_5)*

*“Hayır , hiç bir rolüm yok.” (Mülakat\_11)*

*“Sadece teknik mülakatlar benim kontrolümde. İnsan kaynakları OK verirse teknik anlamda uygunluğunu ben değerlendiriyorum. Ancak bu çoğu zaman böyle olmasına rağmen istemediğim halde çalışmak zorunda kaldığım 2 kişi oldu.” (Mülakat\_10)*

Dolayısıyla bu elde edilen bulgular Astley (1982) ve Hambrick (1981)' in de savunduğu hiyerarşik yetki de; aktörün işgal ettiği pozisyonun beraberinde gücü de getireceği ve vekilin bulunduğu mevki en üst pozisyonlara ne kadar yakınsa örgüt içindeki gücü ve karar alma mekanizmaları üzerindeki etkisinin de o kadar büyük olacağı düşüncesini doğrulamaktadır.

Ya da olaya Fama ve Jensen'nin (1983) bakış açısı ile bakarsak; örgütlerde karar yönetimi örgütün alt seviyelerinde (yönetici ve çalışanlar) olduğu gibi üst seviyelerinde de (üst düzey yönetici ve orta düzey yönetici) karar denetiminden ayrılmış durumdadır. Aslında Fama ve Jensen karar yönetimi derken vekilin yerine getireceği görevleri, karar denetimi derken de vekilin yerine getireceği görevlerin denetimini kast etmişlerdir. Bu iki kavramın birbirinden ayrı tutulmasının sebebinin de vekilin, asil için uygun olmayan kararlar almasının önüne geçmek olduğunu ifade etmişlerdir.

Kısacası orta düzey yöneticiler karar yönetim haklarını ellerinde tutarken, üst düzey yöneticiler karar kontrol otoritesini ellerinde bulundurmaktadırlar.

**Önerme 1:** Türkiye de üst düzey yöneticiler (asiller), orta düzey yöneticiler (vekiller) ile birlikte çalışacak olan aktörlerin seçimini kendileri yapmaktadırlar.

Üst düzey yöneticileri bu şekilde davranmaya sevk eden durumun şirket menfaatleri gereği almaları gereken kararlar olduğu düşünülmektedir.

Bazı yöneticiler ise, vekil seçimi konusunda söz sahibi olmamalarının sebebini kendilerinin, buldukları göreve geldiklerinde vekillerin zaten mevcut görevlerinde çalıştıklarına bağlamışlardır.

*“Bu kişilerin işe alımında herhangi bir rolüm yok. Çünkü hepsi uzun zamandır bu şirkette çalışan insanlar. Ben hepsini önceden tanıyorum. Bu sebeple şu an buldukları pozisyonlara gelmelerinde benim rolüm yok.” (Mülakat\_1)*

Yapılan araştırma sonucunda vekil seçimi konusunda kendini baskı altında hisseden üst düzey yöneticilerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan biri bu durumun sebebini şu şekilde açıklamaktadır;

*“...çeşitli nedenlerle yer değiştirmek isteyenlerin bulunduğu sürekli sirkülasyon halindeki bir kaynak havuzundan anlık bulunabilirliğe bağlı olarak şanslıysanız seçim yapabilirsiniz ya da size atananlarla çalışmak durumunda kalabilirsiniz.”(Mülakat\_8)*

Brass ve Burkhardt (1993) “güç bir aktörün istenilen sonucun elde edilmesi hususunda, karşılaşılan dirençlerin üstesinden gelebilme becerisidir” der. Yukarıdaki açıklama da bir bakıma bunu doğrulamaktadır.

Çünkü vekilin gücünün kaynağı bir grup ya da örgüt ise; vekil gücünü Brass ve Burkhardt’in dediği gibi ait olduğu grubun isteklerini ötekilere kabul ettirmek için kullanacaktır. Ancak bu durumun başarılı olabilmesi için söz konusu grup ya da örgütün asil üzerinde bir bağımlılık yaratmış olması beklenmektedir, aksi takdirde asil vekilin gösterdiği bu çabayı eğer kendi beklentileri ile örtüşmüyorsa bir takım kararlarla durdurmayı başaracaktır.

Diğer bir katılımcı ise açıklamaları ile bu önermeyi desteklemektedir;

*“...Benim için önemli olan işimi doğru yapmaktadır. Mesela önemli birinin referansı ile işe alınan bir çalışanı başarısız olmasından dolayı görevden almıştım.” (Mülakat\_1)*

## **6.2 Liyakat**

Asillere vekil seçimi yaparken dikkat ettikleri hususlara dair bazı sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu vekil tercihlerini yaparken liyakate önem verdiklerinin altını çizmiştir ancak toplanan verilerin tamamı incelendiğinde bu tercihin daha çok orta

düzy yöneticilere ait olduğu üst düzy yöneticilerin ise bireysel ilişkilere önem verdiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar bazıları vekilin sahip olduğu liyakat ve sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumu arasında yapacakları tercihlerin tamamen vekili getirmeyi planladıkları pozisyonun özelliklerine bağlı olduğunu ifade etselerde piramitin üstlerine çıkıldıkça bireysel ilişkilerin öneminin artmakta olduğu değerlendirilmektedir.

Bu konuda katılımcılardan ikisinin görüşü şu şekildedir;

*“... Ben astlarımda liyakate dikkat ederim. Onların teknik olarak yeterliliği benim için öncelikli. Ama daha üst kadrolarda mesela kendi yöneticilerimde bireysel ilişkilerin daha önemli olduğunu düşünüyorum.” (Mülakat\_10)*

*“En üst düzy de network çok daha önemlidir.” (Mülakat\_13)*

**Önerme 2:** Türkiye de bireysel ilişkilerin önemi yönetici piramitinde üstlere çıkıldıkça artmaktadır.

Yazının içerisinde de ifade edildiği gibi ağsal merkezilik birey ya da örgütler arası bağlar sayesinde elde edilen güçtür. Dolayısıyla alınan cevaplardan da anlaşıldığı üzere, ağsal merkezilik vekilin asili bağımlı hale getirmek için kullanabileceği en güçlü taktiklerden biri olabilir. Çünkü ağsal merkezilik bir aktörün bilgi birikimi ile elde edemeyeceği birçok faydayı kişisel ilişkileri yoluyla elde etmesi anlamına gelebilir. Bu da herhangi bir aktörün örgüt adına gerçekleştirebileceği bir faydadan çok daha kritik olabilmektedir.

*“... Mesela öyle bir program yöneticim var ki şirkette 10 kişinin yapabileceği işi tek başına yapabilecek potansiyelde.” (Mülakat\_3)*

*“...içeride bir çok adamın yapamayacağı şeyi tek başına yapabilecek birini çalıştırmak benim işimi kolaylaştıracaktır.” (Mülakat\_12)*

Yapısal boşlukları içeren mevcut bir sosyal ağ'ı tanıyan insanlar için yapısal boşluklar içeren yeni bir sosyal yapıyı öğrenmek daha kolaydır. (Janicik, 1997)

Bu sebeptendir ki asiller vekil tayin ederken tercihlerini aynı sosyal ağ düzeneği içerisinde bulunan diğer örgütlerin eski çalışanlarından yana kullanabilirler. (Emekli askerler, eski milletvekilleri, rakip firma çalışanları, hemşehriler, güçlü ideolojik toplulukların üyeleri, vb...) Yani, belli bir sosyal ağ içerisinde aktif olan bir aktörün bu ağı

genişletmesi, yeni sosyal ağlarla bağlantı kurması diğerlerine göre daha hızlı ve etkili olacaktır.

*“Bu sadece bizde değil, dünya da bu şekilde. Yabancı iş ortaklarımızın şiket yapısına baktığınızda çok sayıda VP pozisyonunda çalışan daha önce müşteri tarafında bulunmuş emekli bireyler var. Onlara bağlı çalışan kimse yok ama o adamların orada bulunma sebepleri sahip oldukları sosyal ilişkileri yoluyla şirket adına iş bağlamak ve mevcut işleri takip etmek.” (Mülakat\_3)*

**Önerme 3:** Türkiye de vekilin sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumu müşteri ile arayüzü çok olan pozisyonlar için liyakat anlamına gelmektedir.

Katılımcılardan bazıları sosyal sermayenin bazı pozisyonlar için liyakat anlamına geldiğini dolayısıyla liyakat ile sosyal sermaye arasında bir ayrım yapmanın doğru olmayacağını savunmuşlardır.

*“Pozisyona göre liyakat kavramı değişiklik gösterir. Teknik kadrolarda teknik yeterlilik, proje yönetimi kadrosunda da sosyal sermaye liyakat anlamına geliyor. ...” (Mülakat\_2)*

*“...Bazı pozisyonlar için network liyakat olabiliyor...” (Mülakat\_13)*

Her ne kadar birçoğu vekillerini kendileri seçmemiş olsalarda orta düzey yöneticilerde bu konuda yorum yapmışlardır. Onların bakış açısında üst düzey yöneticilerin bakış açısına yakın olduğu gözlemlenmiştir. Ancak illaki bir tercih yapmaları gerekirse bunu liyakatten yana kullanacakları yönünde fikir beyan etmişlerdir.

*“Liyakatin önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü onların başarısı benim başarımdır. Onlar işi beceremezse ben başarısız olurum. Sosyal ilişkileri elbette önemli ancak eğer üstlendikleri görevde başarılı değillerse bir anlamı yok.” (Mülakat\_1)*

Diğer taraftan sosyal sermayesi yoluyla belli mevkiilere getirilmiş olan vekilin de örgüt içindeki gücü bu içinde yer aldığı sosyal ağ dengesinde bir değişiklik olmadığı takdirde devam edecektir. Ancak örgütün muhattap olduğu sosyal ağ değişirse vekilde örgüt içindeki değerini kaybedecektir. Bu sebeple vekillerin mevcut sermayelerinden ziyade bu sermayeyi elde etme kabiliyetleri daha kritik bir anlam ifade etmektedir.

**Önerme 4:** Türkiye de vekillerin mevcut sosyal sermayelerinden ziyade bu sermayeyi büyütme ya da farklı sosyal ağ düzenekleri içerisinde yer alma kabiliyetleri daha önemlidir.

*“Networkünün olmasından ziyade network oluşturma kabiliyetinin olması daha önemli. Tabii bu da beraberinde kişilik özelliklerinin önemini ortaya çıkarıyor. Dışa dönük insan bunu iş başarısına dönüştüremiyorsa uzun vade de başarılı olamaz.” (Mülakat\_13)*

*“Bizim yaptığımız iş uzun vadeli bir iş. Bu sebeple aslında mevcut networkünden ziyade network yaratabilecek kabiliyeti olan birini bulmak daha önemli çünkü mevcut network değişebiliyor. O yüzden networkü iyi anlayıp doğru kişilerle iletişim kurma yeteneği olan biri lazım.” (Mülakat\_4)*

Benzer şekilde katılımcılardan vekillerinin dış kaynaklara erişim kabiliyetleri ile fonksiyonel anlamda üstlendikleri görevde gösterdikleri performans arasında bir seçim yapmaları istendiğinde ise çoğunun tercihini performanstan yana kullandığı görülmüştür. Ancak katılımcıların hangi düzey de yöneticilik yaptığını değerlendirdiğimizde üst düzey yöneticiler için dış kaynaklara erişim kabiliyetinin bir adım öne geçmiş olduğu orta düzey yöneticiler içinse performansın öncelikli olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit bir anlamda Astley ve Sachdeva (1984) ‘ün yönetsel fonksiyonlarda görev yapan aktörlerin, örgüt içi kullanım amacıyla dış kaynakların tedarikinden sorumlu birimler olduğuna dair yaptıkları açıklamaları doğrular niteliktedir.

*“Kişinin dış kaynaklara ulaşımı kolaylaştırması önemli elbette. Dışarıdaki kaynaklara ulaşım daha etkin çözüme ulaşmak maliyet ve riski azaltır.” (Mülakat\_4)*

Astley (1982), kaynakların kontrolünü elinde bulundurmakla güç arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır; “Kaynakları korumanın zorluk derecesi”, “bu kaynakların ne derece kritik oldukları” ve “belirsizlikle başa çıkabilme derecesi” bu kaynağın belirleyici unsurlarıdır.

Dolayısıyla hem Astley’in ileri sürdüğü önerme hem de araştırma da elde ettiğimiz bulgular ışığında; üst seviyelerde görev yapan bir vekil örgütün ihtiyacı olan kaynakların temini ve bunun sürekliliğini sağlayabildiği, ve bu kaynakların teminini etkileyecek çevresel belirsizliklerle baş edebildiği sürece güçlü olacaktır diyebiliriz.

Diğer taraftan Bacharach ve Lawler (1981)'nin de ifade ettiği gibi örgütsel bir bağlamda, enformasyona ulaşılabilirlik, yani bilgi de bir güç temeli haline gelebilir. Ancak bu bilgi, uzmanlık temelli olmayan, birey/birimler arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya konduğunda yine vekilin sosyal sermayesini ön plana çıkarmaktadır.

*“Kaynaklara ulaşma becerisi önemli çünkü veri ve bilgi olmadan ne analiz yapılabilir ne de doğru karar verilebilir.” (Mülakat\_8)*

Weber (bürokratik yapılarda) bireyin kişisel özellikleri ve sosyal statüleri değil örgüt açısından sergilediği performans önemlidir derken aslında savunduğu şey bireyler arasında herhangi bir sosyal etkileşime gerek olmadan kaynaklara ulaşmanın mümkün olacağıdır. (Beckert, 2003)

Elde edilen bulgular gösteriyor ki, orta düzey yöneticiler bu konuda Weber ile aynı fikirde yani dış kaynaklara erişim işini vekillerinin görev tanımları içerisinde görmemekteler;

*“Dış kaynaklara ulaşım işini ben ya da benim üstlerim hallederiz, astlarımızın fonksiyonel anlamda üstlendiği görev için gösterdiği performans daha önemli.”(Mülakat\_12)*

*“Dış kaynaklara erişim kabiliyeti liyakatin önüne geçemez, geçmemeli. İkisi birden olursa ne ala ama olmazsa elbette liyakat önceliklidir.” (Mülakat\_11)*

*“Dış kaynaklara erişim işini üst düzey yöneticiler üstlenmeli. Ben astlarımdan fonksiyonel anlamda üstlendikleri görev için sergiledikleri performansın yeterli olup olmadığı ile ilgililenirim.” (Mülakat\_10)*

Yani dış kaynaklara erişim konusunda iş tanımı kapsamında bazı pozisyonların bu görevi üstlenmesi gerektiğine inanılmaktadır. Dolayısıyla dış kaynaklara erişim bu yöneticiler tarafından yine işaret ettikleri pozisyonlar için liyakat anlamına gelmektedir. Yani bu görev, piramitin üst basamaklarında görev yapan yöneticilere bırakılmıştır.

Aktörün örgüt kaynaklarını denetleyerek diğer aktör üzerinde bağımlılık yaratma kapasitesine güç dersek (Clegg, 1989), Weber'in 1947 de yaptığı çalışmasını tekrar anımsamakta fayda görülmektedir. Weber örgütsel gücün etkisinin analizini hiyerarşik yetki ile ilişkilendirmiş, hiyerarşik gücün resmi yetki üzerine inşaa edildiğini ve bu resmi

otoritenin de alt birimlerin ihtiyacı olan kaynakların denetlenmesi konusunda üst birimin kapasitesi ile desteklendiğini ileri sürmüştür. Nitekim elde edilen bilgiler ışığında, vekillerin şirketin değerli dış kaynaklara ulaşımını kolaylaştırma becerilerine önem veren asillerin, daha çok üst düzey yönetici kadrolarında görev yaptıkları tespit edilmiştir.

Örgütler ya da bireyler çok sayıda ağ bağlantısına sahiptir ve bu bağları zaman zaman bilgi transferi, kaynak erişimi ve bulunduğu çevredeki diğer bireyler/örgütleri etkilemek için kullanmaktadırlar (Gargiulo ve Benassi,2000). Dolayısıyla asillerin vekil arayışı içerisinde girdiklerinde dikkate aldıkları ölçütler arasında; vekilin örgütler arası kaynak akışı konusunda sağlayacakları fayda, kaynak değişimi sonucunda ortaya çıkabilecek güç farklılıklarından kaynaklanan sorunları minimize edebilme özellikleri, bağımlılık nedeniyle örgüt yapısında meydana gelebilecek değişimleri örgüt lehine yönlendirebilme gibi özelliklerin yer aldığı değerlendirilmektedir.

Özellikle üst seviyede görev yapan yöneticiler için durumun böyle olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü bu seviyede görev yapan asiller vekillerin şirket içinde performans göstermelerinin onların görev tanımının diğer yarısını oluşturduğunu ilk yarının dış kaynaklara erişim becerilerine eşit olduğunu ifade etmişlerdir;

*“Dış kaynaklara erişim önemli. Burada dış kaynaklara erişimin tanımını iyi yapmak lazım. Sadece bir yerlerden bilgi toplamak, potansiyel işleri görmek yetmez. Sözleşmenin imzalanmasına kadar geçen süreçtir dış kaynaklara erişim. Knowledge management denilen şey devreye giriyor burada. İşin görülmesi, teklif verme, kabiliyetlerin pazarlanması karşı tarafta güven yaratma, rakipleri eleme, kendi şirketini zarar ettirmeme, karşı tarafla müzakere etme becerisi gibi bir çok adımdan oluşur dış kaynaklara erişim. Dolayısıyla bunlar gerçekleştirilmeden şirket içinde performans sergilenmesi pek işe yaramaz çünkü performans bu adımların gerçekleştirilmesinden sonra anlamlı hale gelir.”(Mülakat\_14)*

### **6.3 İlişkiler**

Pfeffer ve Salancik (1978:143-187), çevrenin yarattığı belirsizlikleri azaltmak ve örgüt için önemli olan kaynakların temin ve idamesini sağlayabilmek için çevresel uzlaşma yetkisinin kullanılmasının önemine dikkatleri çekmiştir. “Çevresel uzlaşma” olarak ifade



edilen bu kavram ile aktörün örgüt ve çevresi ile arasındaki ilişkiler sonucu bazı konularda imtiyaz elde etme ve uzlaşma sağlayabilmesi ifade edilmektedir.

Dolayısıyla vekilin bu özelliklere haiz olmasının asilin örgüt menfaatlerini dikkate aldığına vazgeçemeyeceği unsurlar arasında yer aldığı değerlendirilmektedir. Nitekim yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgularda bu önermeyi destekleyici yönde olup; asillerin sektörde iyi tanınan aktörlerin şirketlerinde kilit pozisyonlarda bulunması gerektiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Bir aktörün örgüt içinde ve dışında diğer aktörlerle (tedarikçiler, müşteriler, meslektaşlar, vb...) arasındaki bağ sayısının çok olması, bu aktörün sosyal ağ düzeneği içerisinde merkeze yakın olduğunu ve bunu da hem bireysel hem de kurumsal çıkarlar için kullanabileceğini göstermektedir (Sağsan, Yücel ve Sözen,2010). Böyle bir ilişkiye sahip olan bir vekilin istihdam edilmesi, örgüt için fayda getirmesi muhtemel olan ilişkilerin kazanılması ve ihtiyaç duyulan kaynaklara kolay erişim sağlanması anlamına gelmektedir.

*“...Şirkete sektörde hangi fırsatların olduğunu söyleyecek, kimlerle çalışabileceğimizi önerecek insanların olması önemli. İşlerin outsource edilmesi gerektiğinde doğru kişi ya da kurumları işaret edebilecek birileri lazım...” (Mülakat\_4)*

*“Bu herkesin aradığı kişidir.” (Mülakat\_7)*

*“Çevresel unsurlarla uyumu kolaylaştıracak aktörlere kim sahip olmak istemez?” (Mülakat\_8)*

*“Evet kesinlikle bu insanlar kilit noktalarda bulunmalılar...” (Mülakat\_14)*

Wry, Cobb ve Aldrich, (2013); “örgütün içinde bulunduğu çevre, temelde örgütün faaliyetlerini etkileyen; kaynak, diğer örgütler, örgütsel ağlar, örgütler arası ilişkiler, bağımlılık ve belirsizlik gibi bileşenleri içermektedir” der.

Örgütler arasında gelişen bağımlılık, hem örgütlerin bağımlı oldukları diğer örgütlerin beklentilerini karşılama yeteneklerini, hem de kaynakları elde edebilmek için kullandıkları politik taktikleri ön plana çıkarmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Örgütlerin vekil tayin etme konusunda başvuracakları diğer yöntem ise sektörde faaliyet gösteren kritik şirketlerdeki etkili bir kişi ya da kişinin yakınına işe almak olabilmektedir. Diğer taraftan örgüt müşterisi durumda olan veya sektörde kritik rol

oyunayan şirketlerin yönetiminde etkili olan kişileri işe alarak karşı tarafı bağımlı hale getirilebilirler.

*“...bir projeyi almak için gerekiyorsa kilit bir kişiyi ya da tanıdığını işe almak lazım. Benim eski çalıştığım şirket bunu yapmıyordu ama bence yapmalıydı. Be sebeple maddi kayıplar çok oldu. Bu işin bir maliyeti var ama iyi hesaplamak lazım. Şirket çıkarları için değerlendirilmesi gereken bir durum. Yoksa ne o şirketin genel müdürü ne de şirket tutunamaz.” (Mülakat\_5)*

Genel çevre ise, görev çevresini de kapsamakta ve kültürden etkilenen ideolojiler, politik değerler ve normlardan etkilenmektedir. (Davis ve Powell, 1992 akt. Greenwood ve Hinings, 1996)

Çevre, asilin alacağı kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Çevre aynı zamanda vekilin yetki ve sorumluluklarının tayin ve takip edilmesini de etkilemektedir. Bu sebeple örgütün içinde bulunduğu çevrenin özellikleri son derece önemlidir.

*“Müşterinizin ya da iş ortaklarınızın kim olduğuna bağlı olarak şirket dinamikleri değişiklik göstermek zorunda kalıyor. Zaman zaman teknik liyakat iş görürken bazı durumlarda da sadece ilişkiler ön plana çıkıyor. Avrupalı şirketlerle iş bağlama ya da ortak proje yürütme konusunda tercih edilen isimlerle, Arap ülkelerinde tercih edilen isimlerde aranan özellikler farklılık gösteriyor.” (Mülakat\_2)*

Önemli olan kaynağın ya da bilginin istikrarlı ve güvenli bir şekilde temin edilmesidir. Örgütler kaynak akışında istikrarı yakalamak için belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla çevrelerindeki diğer örgütler ve müşterilerle ilişkilerini güçlendirmek için çaba göstermektedirler.

*“...Etik kurallara uyulması, insan ilişkileri, müşteri ilişkileri son derece önemli. Masasında oturup çevresindekilerle diyalog kuramayan bir yönetici istemiyorum. Yöneticilik fedakarlık ister. 17-18 saatinizi harcamanız gerekiyor. Mesela ben mesai saati biter bitmez evime gidemiyorum, akşam yemeklerimi çoğu zaman müşterilerimle ya da iş ortaklarımla yemek durumunda kalıyorum. Yöneticilerimden de bu tarz fedakarlıklar bekliyorum.” (Mülakat\_3)*

Tam bu noktada entellektüel sermaye kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü müşterilerle ve örgütün çevresindeki diğer örgütlerle olan ilişkileri, entellektüel

sermayenin unsurlarından biri olan müşteri sermayesi kavramı altında incelenen bir konudur. Entellektüel sermayenin bileşenlerinden biri olan müşteri sermayesi; örgütün müşterileri, çevresindeki kişi ve kurumlarla kurmuş olduğu ilişki sonucu değerlendirilen sermaye çeşitidir (Bart,2001).

Müşteri sermayesi, örgütün rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmesi için çevresiyle iyi iletişim kurmasını ve bu yolla elde edilen bilgiyi etkin bir şekilde kullanmasını ifade etmektedir. Örgütün içinde yer aldığı sektörün özellikleri, müşteri sermaye yapısını da önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütler, bu sektörel unsurların ışığında entellektüel sermayeyi daha verimli kullanabilmek adına ilişkilerini doğru şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla örgütler hem kaynak akışını daha istikrarlı hale getirmek hem de sorunlarla daha kolay başa çıkabilmek adına bu iletişim kanallarını artırma yoluna gitmektedirler. Örgüt için bu kanalları arttırmanın en kolay ve etkili yolu doğru vekil seçimleridir.

*“...Müşteri arayüzü, müşteriyi doğru yönlendirme önemli...” (Mülakat\_5)*

*“...Bizim müşterimiz oldukça zor bir müşteri, dolayısıyla ne istenildiğini iyi anlayacak, ne istediğini de iyi aktaracak biri lazım. Bu çok önemli.” (Mülakat\_3)*

Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere sosyal sermaye kavramı ile müşteri sermayesi kavramı iç içe geçmiş ve örgütler için vazgeçilmez kabiliyetlerdir ve bu kabiliyetleride örgüte kazandıran aktörler örgütün tayin edeceği vekiller olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetsel seviyede görevlendirilen vekiller örgütün görev çevresinden sorumludurlar. Ürün tüketicileri/kullanıcıları, tedarikçiler ve örgütün iç yönetsel süreçleri ile ilgilenmektedirler. Yukarıda da bahsettiğimiz müşteri sermayesi kavramı, tam da bu seviyede görev yapan vekillerin ihtiyacı olan bir sermaye türüdür. Vekilin müşteri sermayesi, onun asil tarafından bu göreve getirilme sebebi olabilmektedir. Çünkü yönetsel seviyedeki başarı örgütlerin finansal başarısı anlamına gelmektedir. Madalyonun diğer tarafından bakıldığında ise; vekilin başarısı onun örgüt içindeki etkisini arttıracak ve onu örgüt içerisinde daha yukarılara taşıyabilecektir.

*“Aynı anda hem teknik alt yapısı olan hem de ilişkileri güçlü insanları bulmak zor. Bulamıyorum. Bulduklarımın hepsini de terfi ettirdiğimi ve doğru pozisyonlar getirdiğimi düşünüyorum.” (Mülakat\_3)*

Gargiulo ve Benassi (2000) yaptıkları çalışmalarda, vekillerin çalıştıkları örgütlere sadece edindikleri becerileri ve deneyimlerini değil, aynı zamanda sosyal ilişkileri aracılığıyla edindikleri varlıklarını da getireceklerini ifade etmektedirler.

ABD gibi ülkelerde ya da bireyci toplumlarda bireyin teknik anlamda yeterli olması ve bu yeterliliği örgüt yararına kullanabilmesi yeterli görülür ve sosyal ilişkilerin varlığı çok fazla önem arz etmeyebilirken, çoğunlukla ortaklaşa ya da toplulukçu kültürel eğilimlerin olduğu doğu ülkelerinde ise bireyin sosyal ilişkilerinin gücü ve bağların sayısı, vazgeçilmez bir unsur haline gelebilmektedir (Hammond ve Glenn, 2004).

*“İlişki yönetimi çok önemli. Bu olmadan tek başına liyakat işe yaramaz. Bizim gibi toplumlar oryantal toplumlardır. Bu tarz toplumlarda tecrübenin yanına ilişki yönetimini de koymak şart.” (Mülakat\_16)*

#### **6.4 Güven ve Çıkarlar**

Asiller her ne kadar sektörde iyi tanınan aktörlerin şirketlerinde kilit pozisyonlarda bulunması gerektiğini düşünselerde bazılarının o kişilerin sadakatleri ile ilgili endişelerinin olduğu gözlemlenmiştir.

*“...Aslında tanınan kişi hem risklidir hem de fırsattır. Gitme ihtimali vardır ...Güven çok önemli...” (Mülakat\_4)*

Sıradan bir ilişkinin karşılıklı faydaya dönüşmesi ile sosyal sermaye kavramı gelişmeye başlar. Bu dönüşüm sürecinde en önemli değişken elbette karşılıklı güven ilişkisidir. Dolayısıyla asil ile vekil arasındaki etkileşimin zaman içinde artması, bireylerin birbirlerine daha çok güven duymasını sağlayacaktır. Ancak karşılıklı güven beklentilerinin de suistimal edilme olasılığı bulunmaktadır (Uzzi, 1999). Taraflardan birinin göstereceği fırsatçı davranış söz konusu asil-vekil arasındaki güven ilişkisinin kurulmasını engelleyebilmektedir.

*“Böyle adamlar var ama sürekli benimle birlikte çalışırsa olur, ama kısa bir süre sonra giderse işte o kötü. Böyle birine güvenemem...” (Mülakat\_6)*

Vekillerin amaç ve olaylar karşısında takınacağı tutumların asilin ve örgütün bütününün politikalarıyla ve hedefleri ile çatışmaması son derece önemlidir. Bu durumun vekilin sadece örgüt içindeki gücünü koruması için değil aynı zamanda hem asil ile arasındaki ilişkinin tereddütlerden ve şüphelerden arınmış olmasında hem de insanlarla olan sosyal ilişkilerinin gelişmesinde büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

Katılımcılarda vekilleri ile aralarında güven ilişkisinin önemini altını çizmişlerdir. Bu güvenin onların vekilleri ile aynı payda da buluşmalarında yani çıkarlarının uyumlaştırılmasında da önemli bir unsur olduğunu değerlendirilmektedirler.

*“Görev tanımı içerisinde kendimizi güvende hissettiğimiz insanlarla çalışıyoruz.”*  
(Mülakat\_4)

*“Çalışanlarımın kariyer beklentilerine çok saygı duyarım... Onların hakkına saygı duyar ve kendilerini tanıtmalarına, ispat etmelerine izin veririm... Benim onların kariyerlerine engel olmayacağıma inanırlar. Bana güvenirlir.”*(Mülakat\_13)

*“... işe alım sürecindeki katılımımız bizi rahatlatır. Bildiğimiz, güvendiğimiz kişilerle çalışıyoruz. Her konuda şeffafız. Kafalarda soru işaretleri kalmaz. Kendi adıma bencil olmadığını düşünüyorum. Bir arkadaş işini aksatmadığı sürece sorun yok. Onun için başka bir fırsat doğarsa bana söyler. Abi kardeş sohbeti şeklinde oturup konuşur ve değerlendiririz. Arkadaşlar tanır, bilirler beni.”* (Mülakat\_15)

Mitnick (1966) yaptığı çalışmalarında asil-vekil ilişkisinde “itimat” konusuna dikkatleri çekmektedir. Kurama göre vekilin itimata dayalı normalara göre hareket etmesi, elinin altındaki yetenekleri asilin hedeflerini gerçekleştirme gayreti ile kullanması, bunu yaparkende kişisel çıkarlarını ön plana çıkarmaması beklenmektedir. Ancak yazının başında da detaylıca anlatıldığı gibi yapılan çalışmalar beklentilerin zaman zaman uyuşmadığı durumların olduğu yönündedir. Buradan yola çıkarak katılımcıların bu uyuşmazlıkların yaşandığı durumlarda uyguladıkları yönetsel ve teşviksel stratejilerin ne olduğu sorusu yöneltilmiştir.

Elde edilen veriler ışığında asiller vekiller ile çıkarların uyumsuzluğunun en önemli sebebinin yeterli iletişim kurulamamasına bağlamaktadırlar. Dolayısıyla bu uyumsuzluğu gidermek için başvurdukları yöntemlerin başında *müzakere* gelmektedir.

*“Haftanın 3 günü öğle yemeklerinde biraraya geliyor, birbirimizin sorunlarını ve sıkıntılarını dinliyoruz. ...Birbirimizle doğrudan cep telefonu ile iletişim halindeyiz eğer yüzyüze görüşemiyorsak.” (Mülakat\_4)*

*“...Bu çıkar uyumsuzluğunun iki sebebi olabilir;*

- *Yeterince iletişim kurulamamıştır,*
- *Kişi terfi arzusunda olabilir,*

*Dolayısıyla öncelikle onlarla iletişim kurarım. Karşılıklı oturup konuşurum.” (Mülakat\_14)*

Bununla birlikte işin maddi boyutunda en sık kullanılan teşvik mekanizması olduğuna dikkat çeken katılımcılar olmuştur;

*“Maaş konusunda çalışanları tatmin etmek, kardan pay dağıtmak gibi teşvik mekanizmaları kullanıyorum...” (Mülakat\_6)*

*“Ücret dengemiz var. İçinde yer aldığımız sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığımızda ücret konusunda onların gerisinde kalmıyoruz.” (Mülakat\_15)*

Salancik ve Pfeffer (1977) her ne kadar, “güç bireyin yeteneği ile çok ilişkilidir, diğerinin beklentilerini yerine getirip getirmemekle alakalı değildir” deseler de aslında asil vekile sorumlulukları devrederken vekilin yeteneklerini ve sosyal sermayesini kullanarak işleri kendi beklentileri doğrultusunda sonulandırmasını ve kendi hedeflerine en etkili şekilde ulaşmayı hedeflemektedir.

*“Aynı anda hem teknik alt yapısı olan hem de ilişkileri güçlü insanları bulmak zor. Bulamıyorum. Bulduklarımın hepsini de terfi ettirdiğimi ve doğru pozisyonlara getirdiğimi düşünüyorum. Bizim müşterimiz oldukça zor bir müşteri, dolayısıyla ne istenildiğini iyi anlayacak, ne istediğini de iyi aktaracak biri lazım. Bu çok önemli.” (Mülakat\_3)*

Ancak eğer asil ve vekil arasında çıkar çatışması baş göstermişse bu durum vekilin elinde bulundurduğu bir koz olarak kendisini gösterebilir. Bu durumda asil, vekil ile ortak bir zeminde buluşmanın yollarını aramaya başlayabilir.

*“...İş tatmini ve maddi boyutu olmalı işin. Biz diğer firmalara nazaran bu işi daha sağlıklı gerçekleştirebiliyoruz. Mesela; kârdan performans bazlı pay dağıtımı, araştırma*

*ve geliştirme alanına yatırımlar hatta kârın vakıf hizmetlerine harcanması şeklinde bir politikamız var. Şirket, ülke ve çalışanların yararına bir kurum yaratmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla çıkar çatışması söz konusu değil. Hem asilin, hem de vekilin ayrı ayrı çıkarları ortak bir çıktıya bağlı. Sonuç istediğimiz şekilde elde edildiğinde hem şirket, hem de yöneticiler hatta çalışanlar tatmin olmuş oluyor.” (Mülakat\_4)*

Ayrıca Paxton (1999), güven ortamının aktörlerin sahip oldukları sosyal sermayenin büyük olduğu durumlarda daha kolay oluşturulabileceğini ifade etmektedir. Ancak bu güven sosyal ilişkilerini örgüt faydasına kullanma olasılığı yüksek olan kişiler için gelişir, bu kişilerde genellikle üst düzey yöneticilerdir. Çünkü bu mevkiye gelmiş olan bir vekil sosyal sermayesinin kendisine kazandırdığı gücü hiyerarşik otoritenin getirdiği güçle birleştirerek örgüt içinde daha da güçlü konuma gelmiştir ve dolayısıyla kendi çıkarları ile örgütün çıkarları diğer vekillere göre daha çok örtüşmektedir.

*“Maaş konusunda çalışanları tatmin etmek, kardan pay dağıtmak gibi teşvik mekanizmaları kullanıyorum. Çalışanı rahat ettirirsen gitmez. Derdi para olmayan birini ise bu mekanizmalarla tutamazsınız, ona şirketin hisselerinden vermek gerek.” (Mülakat\_6)*

*“Ben beklentilerimi şirketin menfaati ile eş duruma getiriyorum. Yöneticilerimden de bunu beklediğimi söylüyorum...” (Mülakat\_14)*

## **6.5 Görevden alma**

Katılımcılara vekillerini görevden alırken karşılaştıkları zorluklara dair sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar işten çıkarmaların şirket menfaatleri açısından değerlendirilmesi gerektiğini ve bazı durumlarda o kişinin yokluğunun varlığından daha maliyetli olduğu yönündedir.

*“Daha önce çalıştığım yerlerde belli bir referansa göre birileri işe alındı. Bu kişiler bazı çıkarlar karşılığında belli pozisyonlara getirildi. Dolayısıyla bu kişileri işten çıkaramazlar. İşten çıkarmanın bir maliyeti var. Gerek kanunlar gerekse diğer faktörler sizi zorluyor. Bu maliyeti iyi tahlil edip ona göre çıkarmak lazım. Bu durum aynı zamanda şirketin imajını da zedeler. “X işini kotarmak için A kişisi işe alındı, bak şimdi çıkardılar” diye laflar yayılabilir. Yani A kişisini işe almadan önceki durumdan daha kötü bir duruma düşebilirsiniz. Böyle talepler geldi bize ama kabul etmedik, etmiyoruzda. Bu sebepten*

*dolayı karşılamak zorunda kaldığımız maliyeti de kabul edip yolumuza devam ediyoruz. Bunda ABD menşeli bir firma oluşumuzun etkisi olduğunu düşünüyorum.” (Mülakat\_4)*

Burt (2005) in de ifade ettiği gibi; bir aktör sahip olduğu ağ ilişkileri ve bu ağ içerisindeki konumu sayesinde aynı ağ düzeneği içerisindeki diğer aktörlere göre bir adım öne geçebilmektedir.

Bunun dışında bazı yöneticiler de istemedikleri halde bazı vekillerle onların sosyal sermayeleri sebebiyle çalışmak zorunda kaldıklarında onları işlerini aksatmayacak bir pozisyonda görevlendirerek sorunu çözümlenmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

**Önerme 5:** Türkiye de asil, vekilin sahip olduğu sosyal sermaye sebebiyle elinde bulundurduğu gücün, şirket menfaatleri gereği sonuçları olumlu etkilendiğine inanıyorsa, vekille ilgili bazı olumsuz durumları görmezden gelebilir.

*“...o kişileri işten çıkarmasamda sıyırıp kenara koyar ve işimi yapmaya devam ederdim. Böylece hem o insanın sahip olduğu ve bana da kazanç sağlayan o gücü kaybetmemiş hem de işimi riske atmamış olurum...” (Mülakat\_7)*

Bu açıklama da aktörler arasındaki ağ ilişkisinin ekonomik eylem üzerinde potansiyel güç oluştuğunu (Granovetter, 1973 ve Burt, 1992) doğrular nitelikte olup vekillerin bu sosyal etkileşimi kendilerine fayda sağlamak amacıyla nasıl kullanabildiklerini de göstermektedir.

**Önerme 6:** Türkiye de vekil ve asil arasında karşılıklı bağımlılık söz konusu değil ve sadece asilin bağımlılığı söz konusu ise, asilin vekili denetleme ya da görevden alma durumu git gide zorlaşmaktadır.

*“...birinin referansı ile gelmiş bir çalışanımı çıkaramamıştım ama bunun için de farklı bir yöntem buldum. O kişinin grubun ahengini bozmasına sebep olmayacak bir iş verdim ve sonra kendi haline bıraktım.” (Mülakat\_10)*

Dolayısıyla bireyin ekonomisinin bireyin sosyal ilişkilerine bağlı olduğunu bu açıklama ile doğrulamış olabiliriz. Başka bir ifadeyle, vekilin ekonomik hayatı aslında ilişkilerinin bir sonucudur ve vekillerin kendi çıkarları ile ilişkili olan maddi öğeleri korumak yerine, sosyal varlıklarını korumaya meyilli olduklarını da (Polanyi, 1944) düşünebiliriz.



Vekillerin belirli hedeflere ulaşmak için elde ettikleri sosyal sermaye, ortak amaca hizmet eden insanların işbirliği anlayışı ile oluşturdukları sosyal örgütlerden başka bir şey değildir. Bu sosyal örgütler kişileri, onların bazı alanlara entegrasyonunu kolaylaştırarak, daha fazla sosyal sermaye kazandırarak, hem kişinin kendisi hem de mensubu olduğu örgüt için menfaat barındıran ekonomik ve sosyal alanlardaki işlerde kullanabilirler. Yapılan araştırmalar bu önermeyi doğrular nitelikte olup sosyal sermayenin asillerin belli görevlere vekiller tayin ederken dikkat ettikleri unsurların başında yer aldığını göstermektedir.

*“...müşteri ile uzlaşabilen, onlarla iyi iletişim kurabilen kişilerdir bunlar. Şirket olarak dünya devlerinin standartlarına uymak zorundasınız. Müşteri karşısında güçlü muhattap ister. Karşısındakine güven verebilen ve birlikte çalıştığı insanlara iş yaptırabilen hem sisteme, hem de birlikte çalıştığınız kurumlarla uyumlu çalışarak onlarla doğru iletişim kurabilen biri ile çalışmak çok önemlidir. Firmalarda en üst düzey yöneticilere ulaşabilmek ve güven sağlayabilmek konusunda bu insanların önemi çok büyüktür.” (Mülakat\_13)*

Ancak bu ilişki iyi yönetilmediği takdirde asilin vekile olan bağımlılığı tek taraflı bağımlılık olarak gelişebilmektedir. Bu durumda örgüt ya bu bağımlılığı azaltarak maruz kaldığı vekil baskısından kurtulmaya çalışacak ya da vekilin kendisine olan bağımlılığını arttırmaya yönelik farklı stratejiler geliştirmenin yollarını arayacaktır.

Bu noktada asilin vekile karşı kullandığı yasal güç yetersiz kalabilmektedir. Çünkü asil her ne kadar vekile bağımlı olsada arka planda aslında vekilin bağlantılı olduğu diğer birey/örgüte bağımlı durumdadır. Bu da örgüt çıkarları dikkate alındığında vekilin elindeki gücü daha da pekiştirmektedir.

*“Seyrekte olsa evet. Hatır işi olmuştur ama çok nadir. Müşteri portföyümüz gereği böyle şeyler yapmak zorunda kalabiliyoruz. Aksi takdirde o kişinin yokluğu bize başka şeylere mal oluyor. Elimizdeki ürünü kabul ettirmek ya da bazı işleri almak için yani şirket menfaati gereği evet çalışmak zorunda kaldığımız insanlar oldu. Eğer onları görevden alsaydık şirket adına çok önemli maddi kayıplarımız olurdu.” (Mülakat\_14)*

*“Belediye başkanları hatta bazı millet vekilleri doğrudan beni arayıp birilerini işe almamı istiyorlar. Genel müdürü değil, beni arayanlar bunlar. Hem de çok kötü bir üslup kullanıyor bazıları ve maalesef şirket adına bir çok konuda o insanlarla muhattap olmak zorundayız. Eee napıcaz bu durumda? Her ne kadar şirketin kurallarını anlatmaya*

*alışsanızda , o kişi için uygun bir pozisyon olmadığını sylesenizde bir Şekilde dediklerini kabul etmek zorunda kalıyorsunuz. Ben bile bunlarla muhattap oluyorsam genel müdürün durumunu düşünün artık. ....” (Mülakat \_16)*

## **BÖLÜM 7. SONUÇ**

Bu çalışmanın amacı asil-vekil ilişkisi çerçevesinde Türkiye de vekillerin sosyal sermayenin güç elde etmek veya ellerindeki gücü korumak maksadıyla kullandıkları bir taktik olup olmadığını açığa çıkarmak ve bu kapsamla ilişkilendirilebilecek çalışmaları değerlendirmektir.

Araştırma bulgularına göre hem vekillerin seçimi hem de onların işten çıkarılmaları konusunda vekillerin sahip oldukları sosyal sermayenin önemi büyüktür. Özellikle vekil seçimi konusunda kararın daha çok st düzey yöneticilerin kontrolünde olduğu görülmüştür. Bu yöneticileri bu Şekilde davranmaya sevk eden durumun örgütün menfaatleri olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla st düzey yöneticiler için vekil seçimi sırasında vekilin sahip olduğu sosyal sermaye, liyakatin önüne geçmektedir.Orta düzey yöneticilerde ise durum bunun tam tersi olarak değerlendirilmektedir.Yöneticilerin bir kısmı bu durumun vekilin üstleneceği sorumluluğun özelliklerine bağlı olduğunu hatta sosyal sermayenin bazı pozisyonlar için liyakat anlamına geldiğini syleselerde genel bakış açısının vekilin sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumunun hiyerarşik yapıda en üstlerde önem kazanması gerektiği yönünde olduğu değerlendirilmektedir.

Benzer Şekilde elde edilen bulgular gösteriyor ki, orta düzey yöneticiler dış kaynaklara erişim işini vekillerinin görev tanımları içerisinde görmemekteler yani dış kaynaklara erişim konusunda, st düzey yöneticilerin bu görevi üstlenmesi gerektiğine inanılmaktadır.Nitekim elde edilen bilgiler işığında, vekillerin Şirketin değerli dış kaynaklara ulaşımını kolaylaştırma becerilerine önem veren asillerin, daha çok st düzey yönetici kadrolarında görev yaptıkları tespit edilmiştir. Çünkü bu seviyede görev yapan asiller için vekillerin Şirket içinde performans göstermeleri onların görev tanımının diğer yarısını oluştırmakta, ilk yarıyı dış kaynaklara erişim becerileri oluştırmaktadır.

Bununla birlikte araştırma bulguları gösteriyor ki, asiller vekil tayin ederken tercihlerini emekli askerler, eski milletvekilleri, rakip firma çalışanları, güçlü ideolojik

toplulukların üyeleri gibi aynı sosyal ağ düzeneği içerisinde bulunan diğer örgütlerin eski çalışanlarından yana kullanılmaktadırlar. Yani belli bir sosyal ağ içerisinde aktif olan bir aktörün bu ağı genişletmesi ve yeni sosyal ağlarla bağlantı kurması diğerlerine göre daha hızlı ve etkili olacaktır. Dolayısıyla ağsal merkeziliğin vekilin asili bağımlı hale getirmek için kullanabileceği en güçlü taktiklerden biri olabileceği ve bir aktörün bilgi birikimi ile elde edemeyeceği birçok faydayı kişisel ilişkileri yoluyla elde edebileceği değerlendirilmektedir.

Tabii bununla birlikte bu içinde yer aldığı sosyal ağ dengesinde bir değişiklik olmadığı takdirde vekil elindeki gücü koruyabilecektir. Aksi takdirde örgütün muhattap olduğu sosyal ağ değişirse vekilde örgüt içindeki değerini kaybedecektir. Bu sebeple vekillerin mevcut sermayelerinden ziyade bu sermayeyi elde etme kabiliyetleri daha kritik bir anlam ifade etmektedir.

“Çevresel uzlaşma” olarak ifade edilen ve vekilin örgüt ve çevresi ile arasındaki ilişkiler sonucu bazı konularda imtiyaz elde etme ve uzlaşma sağlayabilmesini işaret eden özelliklere sahip olan vekiller asilin örgüt menfaatlerini dikkate aldığı anda vazgeçemeyeceği aktörler olarak karşımıza çıkmaktalar. Nitekim yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; asiller sektörde iyi tanınan aktörlerin şirketlerinde kilit pozisyonlarda bulunması gerektiğini düşünmektedirler. Dolayısıyla bir aktörün örgüt içinde ve dışında diğer aktörlerle (tedarikçiler, müşteriler, meslektaşlar, vb...) arasındaki bağ sayısının çok olması, bu aktörün sosyal ağ düzeneği içerisinde merkeze yakın olduğunu ve bunu da hem bireysel hem de kurumsal çıkarlar için kullanabileceğini göstermektedir (Sağsan, Yücel ve Sözen,2010). Böyle bir ilişkiye sahip olan bir vekilin istihdam edilmesi, örgüt için fayda getirmesi muhtemel olan ilişkilerin kazanılması ve ihtiyaç duyulan kaynaklara kolay erişim sağlanması anlamına gelmektedir.

Araştırma bulguları gösteriyor ki; kaynağın ya da bilginin istikrarlı ve güvenli bir şekilde temin edilmesini sağlayabilmek için asiller çevrelerindeki diğer örgütler ve müşterilerle ilişkilerini güçlendirecek vekilleri aramaktadırlar. Örgütün rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmesi için çevresiyle iyi iletişim kurmasını ve bu yolla elde edilen bilgiyi etkin bir şekilde kullanmasını bilen örgütün iletişim kanallarını arttırma konusunda etkili olan vekiller örgütler için vazgeçilmez aktörlerdir. Çünkü yönetsel seviyedeki başarı örgütlerin finansal başarısı anlamına gelmektedir. Sırf bu sebepten dolayı asiller zaman zaman istemedikleri halde bazı vekillerle onların sosyal sermayeleri sebebiyle çalışmak

zorunda kalmaktadırlar. Bu gibi durumlarda asil ya vekilli işlerini aksatmayacak bir pozisyonda görevlendirerek sorunu çözümlenmeye çalışmakta ya da vekilin sahip olduğu sosyal sermaye sebebiyle elinde bulundurduğu gücün, şirket menfaatleri gereği sonuçları olumlu etkilendiğine inanıyorsa, vekille ilgili bazı olumsuz durumları görmezden gelmektedir. Aksi takdirde çoğu zaman bu tarz vekillerin yokluğunun varlığından daha maliyetli olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla Türkiye de vekil ve asil arasında karşılıklı bağımlılık söz konusu değil ve sadece asilin bağımlılığı söz konusu ise, asilin vekili denetleme ya da görevden alma durumu git gide zorlaşmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Alchian, A.A ve Demsetz, H. (1972). "Production, Information costs, and Economic Organization". *American Economic Review*, Vol. 62 Issue 5, p777-795. 19p.
- Amihud, Y. ve Lev, B. (1981). "Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers" *Bell Journal of Economics*. Autumn81, Vol. 12 Issue 2, p605-617. 13p.
- Anderson, E. (1985). "The Salesperson As Outside Agent Of Employee: An Investment And Financing Decisions." *Journal of Finance*, 42,823-837.
- Astley, W.G. ve Sachdeva, S.P. (1984). "Structural Source of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis" *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, 104-113.
- Astley, W.G. ve Zajac, E.J., (1991). "Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization" *Organization Science*, Vol. 2, No. 4
- Bacharach, S. B.; Lawler, E. J. (1981). "Power and Ractics in Bargaining". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 34, No. 2 p219-233. 15p.
- Barney, J. B. (1990). "The Debate between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?" *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, 382-393.
- Beatty ve Zajac (1994). "Top management incentives, monitoring, and risk bearing: a study of executive compensation, ownership, and board structure in IPOs". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 Issue 2, p313-335. 23p. 7 Charts.
- Beckert, J. (2003). "Economic sociology and embeddedness: how shall we conceptualize economic action?" *Journal of Economic Issues*, Vol. 37 No. 3, pp. 769-87.
- Berelson, B. (1952). "*Content analysis in communication research*". Glencoe, III: Free Press.
- Berle, A. A., ve Means, G. C. (1932). "*The Modern Corporation and Private Property*", Mac-millan.

- Bowen, D., & Jones, C. (1986). "Transaction cost analysis of service organization-customer exchange". *Academy of Management Review*, 11: 428-441.
- Bryant, P.; Davis, C. (2012). "Regulated Change Effects on Boards of Directors: A Look at Agency Theory and Resource Dependency Theory". *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 11 Issue 2, p1-15. 15p.
- Brass, D. J.; Burkhardt, M.E. (1993). "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior". *Academy of Management Journal*, Vol. 36 Issue 3, p441-470. 30p.
- Bulgurcu, E.B. (2011). "*Entellektüel Sermaye ve Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi*". Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi.
- Burt, S.R. (1997). "The contingent value of social capital", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 339-65.
- Burt, S.R. (1992). "*Structural Holes: The Social Structure of Competition*". Harvard University Press, Boston, MA.
- Burt, R.S.; Jannotta, J.E.; Mahoney, J.T. (1998), "Personality correlates of structural holes" *Social Networks* 20, 63-87.
- Burt, S.R. (2005). "*Brokerage & Closure*." New York, Oxford University Press.
- Burt, S.R. (2004). "Structural Holes and Good Ideas", *American Journal of Sociology*. Vol. 110 No.2, pp. 349-99.
- Casciaro, T. ve Piskorski, J. (2005). "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory". *Administrative Science Quarterly*, 50: 167-199.
- Clegg, R.S. (1989), "Radical reversions; power, discipline and organizations", *Organization Studies*, Vol. 10 No.1.pp.97-115.
- Coleman, P. T. (2004). "Implicit Theories of Organizational Power and Priming Effects on Managerial Power-sharing Decisions: An Experimental Study". *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34 Issue 2, p297-321. 25p.

- Coleman, J.S. (1988). "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, Vol.94, pp.95-120.
- Conlon, E. ve Parks, J. (1990). "The effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: an experiment on principal/agent dyads." *Academy of Management Journal*, Vol.33, No. 3, 603-622.
- Davis, G.F., ve Powell, W.W, (1992). "**Organization-environment relations**". In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 315-376. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press (İçinde Greenwood, R. ve Hinings, C.R. (1996). "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and The New Institutionalism". *Academy of Management Review*, Vol.21, No. 4, 1022-1054).
- Demski, J. ve Feltham, G. (1978). "Economic incentives in budgetary control systems". *Accounting Review*, 53, 336-359.
- Denzin, N. ve Lincoln, Y. (1994). "**The Sage Handbook of Qualitative Research**". Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dey, I. (1993). "**Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists.**" Routledge.
- Dimaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48:147-160.
- Dubin, R., (1960). "A Theory of Conflict and Power in Union-Management Relations". *Industrial & Labor Relations Review*. Vol. 13 Issue 4, p501-518. 18p.
- Eisenhardt, K.M.(1985). "**Control: Organizational and Economic Approaches**". *Management Science*, 31,134-149.
- Eisenhardt, K.M.(1988). "Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation". *The Academy of Management Journal*, vol.31, no.3, pp.488-544.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of*

- Management Review*, 14(1), 57-74.
- Emerson, R.M. (1962). "Power Dependence Relations". *Sociological Review*, 27, 31-41.
- Ezzy, D. (2002). *"Qualitative Analysis: Practice and Innovation."* Crows Nest: Routledge.
- Fama,E.F. ve Jensen,M.C.(1983). "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law and Economics*,26,301-325.
- Fama,E.F.(1980). "Agency Problems and The Theory of The Firm".*Journal of Political Economy*, 88,288-307.
- Fukuyama, F. (2001). "Social Capital, Civil Society and Development" *Third World Quarterly*. Vol. 22 Issue 1, p7-20. 14p. 1.
- Galbraith, J.; Downey, D.; Kates, A. (2002). *"Designing the Structure"*. Chp. 3 (Designing Dynamic Organization), p58-133. 76p.
- Garg, S. (2013), "Venture Boards: Distinctive Monitoring and Implications for Firm Performance" *Academy of Managment Review*, Vol. 38, No. 1, 90-108.
- Gargiulo, M.; Benassi, M. (2000). "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital" *Organization Science*, Vol. 11 Issue 2, p183-196. 14p.
- Glaser, B. ve Strauss, A. (1967). *"The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research."* United States: Aldine Publishing Company.
- Gnyawali, D.R. ve Madhavan, R. (2001). "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective" *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 431-445.
- Granovetter, M. (1973). "Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*, 78:1360-1380.
- Granovetter, M. (1992), "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis". *Acta Sociologica (Taylor & Francis Ltd)*. Vol. 35 Issue 1, p3-11. 9p.
- Greenwood, R. ve Hinings, C.R. (1996). "Understanding Radical Organizational Change:



- Bringing Together The Old and The New Institutionalism”. *Academy of Management Review*, Vol.21, No. 4, 1022-1054.
- Hambrick, D. C. (1981). “Environment, Strategy and Power within Top Management Teams”. *Administrative Science Quarterly*. 26, 253-275.
- Hammond, S.C. ve Glenn, L.M. (2004). “*The Ancient Practice of Chinese Social Networking: Guanxi and Social Network Theory*” E: CO Special Double Issue Vol. 6 Nos. 1-2. pp. 24-31.
- Hazleton, V. ve Kennan, W. (2000). “Social capital: Reconceptualizing the bottom line.” *Corporate Communication: An International Journal*, 5(2), 81-86.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., ve Pennings, J. M. (1971). “A strategic contingencies theory of intraorganizational Power”. *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, 216-229.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. ve Collins, B. J. (2009). “Resource Dependence Theory: A Review”. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hillman, A.J.; Danziel, T. (2003), “Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives” *Academy of Management Review*, Vol.28, No. 3, 383-396.
- Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M. and Schneck, R.E. (1974), “Structural Conditions of Intraorganizational Power”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 No. 1, pp. 22-44.
- İşeri, M. (2002). “Anonim Şirketlerde Vekâlet Sorunu ve Sorunun Çözümlemesinde Kullanılan Teknikler”, *Journal of Istanbul Kultur University*, 2/2: 77-86.
- Janicik, G.A., (1997). “*The social cognition of social structure: examining the learning of relations*”. Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M. (1983). “Organization Theory and Methodology” *Accounting Review*; 56,319-

338.

Karagül, M. ve Masca, M. (2005). "Sosyal Sermaye Üzerine Bir Araştırma" *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1:37-52.

Karasar, N. (2006). "*Bilimsel Araştırma Yöntemi*". Ankara: Nobel yayın dağıtım.

Keeley, M. (1980). "Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models" *Administrative Science Quarterly*, V.25, N.2, p337-62.

Knights, D.; Roberts, J. (1982). "The Power of Organization or the Organization of Power? ", *Organization Studies*, 3/1, S: 47- 63.

Kosnik, R. (1987). "Greenmail: A Study in Board Performance in Corporate Governance". *Administrative Science Quarterly*, 32, 163-185.

Krippendorff, K. (2004). "*Content analysis: An introduction to its methodology*". Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lawrence, T.; Suddaby, R. ve Lea, B. (2011). "Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization". *Journal of Management Inquiry*. 20(1): 52-58.

Leana, R.C. ve Buren, V.H.J. (1999). "Organizational social capital and employment practices." *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.

Leavitt, Harold J. (1965). "*Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches.*" In James G. March (ed.). Handbook of Organizations: 1144-1170. Chicago: Rand McNatly. (İçinde Salancik, G.A.; Pfeffer, J. (1974). "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19 Issue 4, p 453-473. 21p.).

Lewin, Kurt (1951), "*Field Theory in Social Science*". New York: Harper.

Mechanic, D. (1962). "Source of Power of Lower Participants in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*. Dec62, Vol. 7 Issue 3, p349-364. 16p.

Mengi, B.T. (2013). "Bağımsız Denetimin Vekâlet Teorisindeki Yeri" *Muhasebe Bilim*

*Dünyası Dergisi*. Pp.97-107.

Mintzberg, H. (1984), "Power and Organization Life Cycles". *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, 207-224.

Mindlin, S. E., & Aldrich, H. (1975). "Interorganizational dependence: A review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston group". *Administrative Science Quarterly*. Vol.20, 382-392.

Mitnick, B.M., (1966) "The Theory of Agency: The Policing "Paradox" and Regulatory Behaviour".

Morgan, G. (1981), "The Schismatic Metaphor and its Implications for Organizational Analysis," *Organization Studies*, 2/1, 23-44.

Nord, W. R. "*The study of organizations through a resource exchange Paradigm*". In J. K. Gergen, M. S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research. New York: Plenum Press, 1980, 119-139.

Ouchi, W. (1979). "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms". *Management Sci.*, 25, 833-848.

Oliver, C. (1991). "Strategic Responses to Institutional Processes" *Academy of Management Review* Vol. 16. No, 1, 145-179.

Parkhe, A., Wasserman, S. and Ralston, A.D. (2006). "New Frontiers in Network Development". *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 3, pp. 560-8.

Paxton, P. (1999). "Is social capital declining in the United States? A multiple indicator Assessment". *American Journal of Sociology*, 105 (1), 88-127.

Peabody, R. L. (1962). "Perceptions of organizational authority". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 6, 463-482.

Pfeffer, J. (1992). "Understanding Power in Organizations." *California Management Review*. Vol. 34 Issue 2, p29-50. 22p.

Pfeffer, J. ve Salancik G.R. (1978). "*The external Control of organizations: A resource*

- dependence perspective*". New York: Harper and Row.
- Podrug, N.; Filipovic, D. ve Milic, S. (2010). "**Critical Overview of Agency Theory**" Annals of DAAAM & Proceedings. P1227-1228. 2p.
- Podolny, J.M. (2001). "Networks as the Pipes and Prisms of the Market", **The American Journal of Sociology**, Vol. 107 No. 1, pp. 33-60.
- Polanyi, K. (1944). "**The great transformation**". Boston: Beacon Press.
- Putnam, R. Ve Caiazza, A. (2005). "Women's Status and Social Capital in the United States" **Journal of Women, Politics & Policy**, 27:1-2, 69-84.
- Raven, B.H. ve Erchul, W.P. (1997) "Social Power in School Consultations: A Contemporary View of French and Raven's Bases of Power Model". **Journal of School Psychology**, Vol. 35, No. 2, pp. 137-171.
- Ross, S. (1973). "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem" **American Economic Review**; 63,134-139.
- Sağsan, M.; Yücel, R. ve Sözen, C. (2010). "Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi" **Bilgi Dünyası**, 11(1) 140-154.
- Salancik, G.A.; Pfeffer, J. (1974). "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University". **Administrative Science Quarterly**. Vol. 19 Issue 4, p 453-473. 21p.
- Salancik, Gerald R., and Jeffrey Pfeffer (1977) "Who gets power – And how they hold on to it: A strategic contingency model of power." **Organizational Dynamics**, 5: 3-21.
- Salancik, R.G. (1986). "An Index of Subgroup Influence in Dependency Networks" **Administrative Science Quarterly**, 31: 194-211.
- Schuller, T.ve Field, J. (1998). "Social Capital, Human Capital and the learning Society". **International Journal of Lifelong Education**, V.17, N.4 p226-35.
- Shein, V.E. (1977). "Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality". **Academy of Management Review**.

- Silverman, D. (2001). *“Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction”*. London: SAGE Publication.
- Smith, A. (1776). *“The wealth of nations.”* London: Methuen & Co., Ltd.
- Sözen, H. Cenk, (2012), "Social networks and power in organizations: A research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network", *Personnel Review*, Vol. 41 Iss: 4 pp. 487 – 512.
- Sözen, C. (2007). *“Bağlam kapsamında örgütlerarası ağ düzenekleri: Dayanıklı ev aletleri sektörü örneği”*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Sözen, C. ve Esatoğlu, A.E. (2010). “Sosyal Ağ Kuramlarının Bakış Açısıyla Örgütlerde Çatışma Yöntemi” *Stratejik Araştırmalar*. 8(15) 109-134.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). *“Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques”*. New Delhi: SAGE Publications.
- Suddaby, R.; Elsbach, K.D.; Meyer, J.W. ve Zilber, T.B. (2010). “Organizations and Their Institutional Environments – Bringing Meaning, Values, and Culture Back In: Introduction to the Special Research Forum” *Academy of Management Journal*. Vol. 53, No. 6, 1234-1240.
- Temple, J., Jonson, P.A. (1998). “Social Capability and Economic Growth”. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, No.3. ss. 983-998.
- Tichy, N. M., Tushman, M.L. ve Fombrun, C. (1979) “Social Network Analysis for Organizations”. *Academy of Management Review*, Vol. 4 Issue 4, p507-519. 13p.
- Thompson, J.D. (1967) *“Organizations in action”*. New York: McGraw-Hill (İçinde Wry, T.; Cobb, J. A.; Aldrich, H.E. (2013), “More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity” *Academy of Management Annals*. Vol. 7 Issue 1, P441-488. 48p.
- Tosi, H. L. ve Gomez-Mejia, L. (1989), "The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 34 Issue

2, p169-189, 21p.

- Turaboğlu, T. (2004). "Vekalet-Temsil-Problem ve Maliyetler". *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*. 15 (51): 109-124.
- Uzzi, B. (1996). "The Source and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect". *American Social Review*, Vol. 61, No. 4, pp. 674-698.
- Uzzi, B. (1999). "Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing". *American Sociological Review*, 481-505.
- Voordeckers, V.; Gils, A.V. ve Heuvel, J., (2007) "Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms". *Journal of Small Business Management* .45(1), Pp.137-156.
- Weber, Max (1947). "*Toplumsal Ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*", Çev. Özer Ozankaya, İmge Kitabevi, 1995.
- Westphal, J.D.; Boivie,S. ve Daniel H.M.C. (2006), "The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties". *Strategic Management Journal*. 27:425-445.
- White, P. E. (1974). "Resources as determinants of organizational behavior". *Administrative Science Quarterly*. Vol.19, 366-379.
- Williamson, O. E. (1963). "Managerial Discretion and Business Behaviour", *American Economic Review*, 53, 1032-1057.
- Wry, T.; Cobb, J. A.; Aldrich, H.E. (2013), "More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity" *Academy of Management Annals*. Vol. 7 Issue 1, p441-488. 48p.
- Young, G. J., Stedham, Y. ve Beekun, R.I.(2000). "Boards of directors and adoption of a CEO performance evaluation process: Agency and Institutional theory perspectives". *Journal of Management Studies*, 37:2, 277-295.

Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). "A system resource approach to organizational effectiveness". *American Sociological Review*. Vol. 32, 391-903.

Zald, M. N. (1978) "On the social control of Industries". *Social Forces*. Vol. 57 Issue 1, p79-102. 24p.

## **EKLER**

### **7.1 EK-1 MÜLAKATLAR**

#### **SORU\_1: Size bağı yönetici kadrosunda çalışan kaç kişi var?**

MÜLAKAT\_1 (ODY): 15 orta düzey yönetici var.

MÜLAKAT\_2 (ÜDY): 3 üst düzey yönetici var.

MÜLAKAT\_3 (ÜDY): 13 üst düzey yönetici var.

MÜLAKAT\_4 (ÜDY): 2 kişi var. Biri genel müdür yardımcısı, diğeri mühendislik direktörü.

MÜLAKAT\_5 (ODY): Orta düzey yönetici kadrosunda çalışan 3 kişi var.

MÜLAKAT\_6 (ÜDY): 3 üst düzey yönetici var.

MÜLAKAT\_7 (ÜDY): Bana bağı üst düzey yönetici kadrosunda çalışan 5 kişi var.

MÜLAKAT\_8 (ÜDY): Bana bağı üst düzey yönetici kadrosunda çalışan 3 kişi var.

MÜLAKAT\_9 (ODY): Orta düzey yönetici kadrosunda çalışan 4 kişi var.

MÜLAKAT\_10 (ODY): Bana bağı orta düzey yönetici kadrosunda çalışan 6 kişi var.

MÜLAKAT\_11 (ODY): Bana bağı orta düzey yönetici kadrosunda çalışan 3 kişi var.

MÜLAKAT\_12 (ODY): Bana bağı orta düzey yönetici kadrosunda çalışan 2 kişi var.

MÜLAKAT\_13 (ÜDY): 6 orta düzey yönetici var.

MÜLAKAT\_14 (ÜDY): 5 üst düzey yönetici var.

MÜLAKAT\_15 (ÜDY): Orta düzey yönetici kadrosunda çalışan 4 kişi var.

MÜLAKAT\_16 (ÜDY): Müdür seviyesinde 4 kişi var.



**SORU\_2: Bu kişilerin işe alımında sizin herhangi bir rolünüz var mıdır? Varsa nasıl?**

MÜLAKAT\_1 (ODY): Bu kişilerin işe alımında herhangi bir rolüm yok. Çünkü hepsi uzun zamandır bu şirkette çalışan insanlar. Ben hepsini önceden tanıyorum bu sebeple şu an bulduklara pozisyonlara gelmelerinde benim rolüm yok.

MÜLAKAT\_2 (ÜDY): Bu kişilerin işe alımında %100 rolüm var. Hepsi benim önerim doğrultusunda buldukları görevlere getirildi.

MÜLAKAT\_3 (ÜDY): Bu kişileri doğrudan ben seçiyorum.

MÜLAKAT\_4 (ÜDY): Bu kişileri doğrudan kendim seçtim.

MÜLAKAT\_5 (ODY): Fikrimi soruyorlar ancak o pozisyona kendi uygun buldukları kişileri atıyorlar.

MÜLAKAT\_6 (ÜDY): Kendim seçiyorum.

MÜLAKAT\_7 (ÜDY): Bir çoğunu ben tercih ettim, ben göreve geldiğimde bazı pozisyonlarda çalışan yöneticiler vardı ama onlarla çalışmaya devam etmekte benim tercihimdi.

MÜLAKAT\_8 (ÜDY): Genellikle hayır. Duruma göre sınırlı seçme fırsatı bulabiliyorum. Bunu biraz daha detaylandırmak gerekirse; çeşitli nedenlerle yer değiştirmek isteyenlerin bulunduğu sürekli sirkülasyon halindeki bir kaynak havuzundan anlık bulunabilirliğe bağlı olarak şanslıysanız seçim yapabilirsiniz ya da size atanlarla çalışmak durumunda kalabilirsiniz. Bütün bunları istasyon operasyon ve satış operasyonu aksatmadan yapmak gerektiğini de hatırlamak gerekir. “Non-linear programming” problemlerine çözüm bulmak gibi bir iş diye özetleyebiliriz.

MÜLAKAT\_9 (ODY): Var. Hepsini kendim tercih ettim.

MÜLAKAT\_10 (ODY): Sadece teknik mülakatlar benim kontrolümde. İnsan kaynakları OK verirse teknik anlamda uygunluğunu ben değerlendiriyorum. Ancak bu çoğu zaman böyle olmasına rağmen istemediğim halde çalışmak zorunda kaldığım 2 kişi oldu. Benim patronun bir arkadaşı bunlardan biriydi. Benden yaşça büyük ve yeterliliği düşük biri olmasına rağmen onunla çalışmak zorunda kaldım. Onu işten çıkartmak için çok uğraştım ama başaramadım.

MÜLAKAT\_11 (ODY): Hayır, hiç bir rolüm yok.

MÜLAKAT\_12 (ODY): Etkim var. Ben değerlendiriyor ve o pozisyonlara öneriyorum.

MÜLAKAT\_13 (ÜDY): Bu kişilerin işe alımında %100 etkim var. Çalıştığım pozisyon gereği ücret mekanizmasından tutunda teknik yeterliliğine kadar herşeyi kendim değerlendiriyorum, beğeniyorum ve alıyorum.

MÜLAKAT\_14 (ÜDY): Var ama sadece ben değil genel müdürle birlikte oturup değerlendirir ve ona göre karar veririz.

MÜLAKAT\_15 (ÜDY): Evet rolüm var. Mülakatlara katılıyorum ama kimin işe alınacağına Genel Müdür ile birlikte karar veriyoruz.

MÜLAKAT\_16 (ÜDY): Üçünü buldukları pozisyona ben getirdim, diğeri rotasyon sonucu o pozisyona geldi.

**SORU\_3A<sup>3</sup>: Bazı önemli pozisyonlar için tercih edeceğiniz kişilerde sizin için öncelikli olan o kişinin sahip olduğu liyakat midir yoksa şirketinizin faaliyet gösterdiği alandaki sosyal çevresi, sosyal ilişkileri yani sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumu mudur?**

MÜLAKAT\_1 (ODY): Liyakatin önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü onların başarısı benim başarımdır. Onlar işi beceremezse ben başarısız olurum. Sosyal ilişkileri elbette önemli ancak eğer üstlendikleri görevde başarılı değillerse bir anlamı yok.

MÜLAKAT\_2 (ÜDY): Pozisyona göre liyakat kavramı değişiklik gösterir. Teknik kadrolarda teknik yeterlilik, proje yönetimi kadrosunda da sosyal sermaye liyakat anlamına geliyor.

MÜLAKAT\_3 (ÜDY): Pozisyona göre değişiyor. Aslında her ikisinde önemli çünkü sadece teknik alt yapı yeterli olmuyor. Etik kurallara uyması, insan ilişkileri, müşteri ilişkileri son derece önemli. Masasında oturup çevresindekilerle diyalog kuramayan bir yönetici istemiyorum. Yöneticilik fedakarlık ister. 17-18 saatinizi harcamanız gerekiyor. Mesela ben mesai saati biter bitmez evime gidemiyorum, akşam yemeklerimi çoğu zaman müşterilerimle ya da iş ortaklarımla yemek durumunda kalıyorum. Yöneticilerimden de bu

---

<sup>3</sup> Pilot çalışma sırasında katılımcılara yöneltilen 3. soru.

tarz fedakarlıklar bekliyorum. Mesela öyle bir program yöneticim var ki şirkette 10 kişinin yapabileceği işi tek başına yapabilecek potansiyelde.

Bu sadece bizde değil, dünyada da bu şekilde. Yabancı iş ortaklarımızın şirket yapısına baktığınızda çok sayıda VP pozisyonunda çalışan daha önce müşteri tarafında bulunmuş emekli bireyler var. Onlara bağlı çalışan kimse yok ama o adamların orada bulunma sebepleri sahip oldukları sosyal ilişkileri yoluyla şirket adına iş bağlamak ve mevcut işleri takip etmek.

**SORU\_3B<sup>4</sup>: Bazı önemli pozisyonlar için tercih edeceğiniz kişilerde sizin için öncelikli olan o kişinin sahip olduğu liyakat midir yoksa şirketinizin faaliyet gösterdiği alandaki sahip olduğu bireysel ilişkilerinin şirketinize fayda sağlaması mıdır?**

MÜLAKAT\_4 (ÜDY): Öncelikle liyakat önemlidir benim için. Sosyal ilişkiler daha sonra gelir.

MÜLAKAT\_5 (ODY): İkisinde olması gerekiyor. Müşteri arayüzü, müşteriye doğru yönlendirme önemli. Aslında pozisyona göre değişiklik gösterir desek daha doğru olacak. Mesela proje yönetimi kadrosunda çalışan birinin kritik kişilerle münasebeti ikinci planda yer alır. Ama ben genel müdür olsaydım iş geliştirme müdürünü seçerken bireysel ilişkilerine güvendiğim birini seçerdim.

MÜLAKAT\_6 (ÜDY): Pozisyona göre değişir. Pazarlama bölümünde çalışanlar da ilişkilerinin iyi olması, mühendislik bölümünde çalışanların ise liyakatinin yeterli olmasına dikkat ederim.

MÜLAKAT\_7 (ÜDY): Elbette teknik yeterlilik çok önemli ancak bunun yanında insan ilişkilerini iyi yönetmesi, müşterinin dilinden anlaması çok önemli. Kendi çalıştığım bölümü dikkate aldığımda (program yönetimi ile ilgili) network kurabilme becerisi bir adım öne geçiyor. Ama genel anlamda bazı pozisyonlarda liyakat, bazılarında da sosyal ilişkiler önem taşır diyebiliriz.

MÜLAKAT\_8 (ÜDY): Bu sorunun cevabı belli miktarda her ikisinden de bulunmalı olmalı. Pozisyonun gerektirdiği özellikler farklılık gösterebilir. Standart bir kalıba

---

<sup>4</sup> Pilot çalışma sonrasında 3 numaralı soru yeniden yapılandırılmıştır.

oturtmak zor. İlişkiler tabii ki önemli ama liyakat eksik olunca sürdürülebilirlik sağlanamaz.

MÜLAKAT\_9 (ODY): Bireysel ilişkileri çok önemli. Çünkü bizi işimiz satış. Başka bir departman için sorulsa bu soru, cevabı daha farklı olabilir. İşe alırken kişinin networkünün olmasından ziyade network yaratma kabiliyetine daha çok önem veririm.

MÜLAKAT\_10 (ODY): Bu pozisyona göre değişir. Ben astlarımda liyakate dikkat ederim. Onların teknik olarak yeterliliği benim için öncelikli. Ama daha üst kadrolarda mesela kendi yöneticilerimde bireysel ilişkilerin daha önemli olduğunu düşünüyorum.

MÜLAKAT\_11 (ODY): Liyakattir. Zaman zaman liyakatin önemini yitirdiği durumlar olabilir ama bu gibi durumlar bizim şirkette duymazdan/görmezden gelinebiliyor.

MÜLAKAT\_12 (ODY): Liyakat önemli. Bireysel ilişkilerde önemli mutlaka ama mevcut ilişkilerinden ziyade o kabiliyete sahip olması daha önemli. Mesela gözlük çerçevesi satan ve çok başarılı olan bir arkadaşım var, onu alıp bambaşka bir sektöre koysanız aynı başarıyı orada da elde sergiler. Dolayısıyla liyakat önceliklidir. Ancak bunun tam tersi bir olayda yaşadım. Başka bir departmanda çalışan başarılı bir arkadaşın işten çıkarılması söz konusuydu ama ben onun sahip olduğu teknik alt yapının çok iyi olduğunu bildiğim için kendi bölümüme aldım. Maalesef aynı başarıyı benim bölümümde gösteremedi, diğer ekip üyeleri ile arasında bir sinerji yaratamadık. Sanırım yanlış bir seçim yaptım.

MÜLAKAT\_13 (ÜDY): Liyakat önemlidir.

MÜLAKAT\_14 (ÜDY): İkisini bir arada bulabildiğim kişi çok kıymetli. Öncelikle onu arıyorum. Ama ikisini de tam anlamıyla taşıyan kişiyi bulmak zor. O sebeple belli bir oranlama yaptığımda %55 liyakat, %45 bireysel ilişkileri önemli diyebiliriz.

MÜLAKAT\_15 (ÜDY): Liyakat önemli. Ama %100 diyemem. Profesyonellik çok önemli. Elbette sektörde bağlantılı olan insanlarla çalışmak isteriz. Çünkü bu şirketinize ilave güç getirir. Dolayısıyla ne tek başına liyakat ne de bireysel ilişkiler yeterli olur. İkisi bir arada olmalı.

MÜLAKAT\_16 (ÜDY): İlişki yönetimi çok önemli. Bu olmadan ilki işe yaramaz. Bizim gibi toplumlar oryantal toplumlardır. Bu tarz toplumlarda tecrübenin yanına ilişki yönetimini de koymak şart. Özellikle benim görev yaptığım bu bölümün tanımı "hayır

deme sanatı" olarak yapılır ancak zaman zaman bazı işlerimizi hallettirmek için bazı insanlara hayır demeniz mümkün olmayabiliyor.

**SORU\_4: Size bağlı çalışan yöneticilerin şirketin değerli dış kaynaklara ulaşımını kolaylaştırma becerisi ile fonksiyonel anlamda üstlendiği görev için gösterdiği performans arasında bir tercih yapmanız gerekseydi, sizin için hangisi daha önemli olurdu?**

MÜLAKAT\_1 (ODY): Liyakat önemlidir. Eğer kişiye yetki ve sorumluluğu birlikte verirseniz ilişki yönetimi otomatikman gerçekleşir. Ben uzun yıllar yabancılarla birlikte çalıştım ve gördüm ki onlarda öncelikle liyakate önem veriyorlar. Bu konuda bir eksiklik söz konusu ise sana saygı duymazlar.

MÜLAKAT\_2 (ÜDY): Müşterinizin ya da iş ortaklarınızın kim olduğuna bağlı olarak şirket dinamikleri değişiklik göstermek zorunda kalıyor. Zaman zaman teknik liyakat iş görürken bazı durumlarda da sadece ilişkiler ön plana çıkıyor. Avrupalı şirketlerle iş bağlama ya da ortak proje yürütme konusunda tercih edilen isimlerle, Arap ülkelerinde tercih edilen isimlerde aranan özellikler farklılık gösteriyor.

MÜLAKAT\_3 (ÜDY): Zaman zaman dış bağlantılara sahip olmasını tercih ediyorum. Bu konuda bana önerilen bazı isimler oluyor ama ben onları tercih etmiyorum. Yöneticilerimi kendim seçiyorum. Aynı anda hem teknik alt yapısı olan hem de ilişkileri güçlü insanları bulmak zor. Bulamıyorum. Bulduklarımın hepsini de terfi ettirdiğimi ve doğru pozisyonlar getirdiğimi düşünüyorum. Bizim müşterimiz oldukça zor bir müşteri, dolayısıyla ne istenildiğini iyi anlayacak, ne istediğini de iyi aktaracak biri lazım. Bu çok önemli.

MÜLAKAT\_4 (ÜDY): Kişinin dış kaynaklara ulaşımını kolaylaştırması önemli elbette. Dışarıdaki kaynaklara ulaşım daha etkin çözüme ulaşmak maliyet ve riski azaltır. O rolü iyi dolduran kişi çok kıymetli ve maalesef böyle insanları bulmak zor.

MÜLAKAT\_5 (ODY): Kaynaklara ulaşmak daha önemli.

MÜLAKAT\_6 (ÜDY): İkincisi yani sergilediği performans daha önemli, dış kaynak ihtiyacını ben hallederim, sorun değil.

MÜLAKAT\_7 (ÜDY): Dış kaynaklara erişim kabiliyeti başka bir birimin işi. Bunu onlar halletsin. Ben performansa önem veririm. Tabii bu soruyu kime sorduğunuzda çok önemli. Genel Müdüre sorsanız o daha farklı bir cevap verecektir.

MÜLAKAT\_8 (ÜDY): Bu soru bir açıdan önceki soruya benziyor. Kaynaklara ulaşma becerisi önemli çünkü veri ve bilgi olmadan ne analiz yapılabilir ne de doğru karar verilebilir. Görevdeki performans da en az onun kadar önemli. Performans olmazsa olmaz, erişim becerisi eksikse belki eğitimle geliştirilebilir. Sonuç olarak birini diğerine tercih etmek çok doğru değil, her ikisi de belli oranlarda olmalı.

MÜLAKAT\_9 (ODY): Fonksiyonel anlamda yeterliliğini tercih ederdim. Çünkü takımımı korumak zorundayım. O ahengin bozulmasını istemem. Dış kaynaklara erişim zamanı gelince olur. Zamanla gelişir.

MÜLAKAT\_10 (ODY): Dış kaynaklara erişim işini üst düzey yöneticiler üstlenmeli. Ben astlarımdan fonksiyonel anlamda üstlendikleri görev için sergiledikleri performansın yeterli olup olmadığı ile ilgililenirim.

MÜLAKAT\_11 (ODY): Dış kaynaklara erişim kabiliyeti liyakatin önüne geçemez, geçmemeli. İkisi birden olursa ne ala ama olmazsa elbette liyakat önceliklidir. Yani fonksiyonel anlamda üstlendiği görev için gösterdiği performansı tercih ederdim.

MÜLAKAT\_12 (ODY): Dış kaynaklara ulaşım işini ben ya da benim üstlerim hallederiz, astlarımdan fonksiyonel anlamda üstlendiği görev için gösterdiği performans daha önemli.

MÜLAKAT\_13 (ÜDY): Üstlendiği görevde gösterdiği performans daha önemlidir. Dış kaynaklara erişim eğer performansa çok yansımıyorsa faydalı olmaz. Aslında bu seçim o kişinin bulunduğu pozisyona göre değişir. Bazı pozisyonlar için network liyakat olabiliyor. Networkün olmasından ziyade network oluşturma kabiliyetinin olması daha önemli. Tabii bu da beraberinde kişilik özelliklerinin önemini ortaya çıkarıyor. Dışa dönük insan bunu iş başarısına dönüştüremiyorsa uzun vade de başarılı olamaz. Aranılan özellik sosyallikle birlikte hırdır.

5 kişilik özelliği vardır;

- Duygusal denge
- Dışa dönüklük (Başarma azmi ve girişkenlik)
- İyi geçinme (Uzlaşabilirlik)
- Sorumluluk sahibi olma, tedbirlilik
- Deneyime açıklık (öğrenmeye ve yeniliğe açıklık)

Dışa dönüklük ve deneyime açıklık başarının anahtarıdır. Başarma azmi düşük kimseyi hiç bir işe almam.

MÜLAKAT\_14 (ÜDY): Dış kaynaklara erişim önemli. Burada dış kaynaklara erişimin tanımını iyi yapmak lazım. Sadece bir yerlerden bilgi toplamak, potansiyel işleri görmek yetmez. Sözleşmenin imzalanmasına kadar geçen süreçtir dış kaynaklara erişim. Knowledge management denilen şey devreye giriyor burada. İşin görülmesi, teklif verme, kabiliyetlerin pazarlanması karşı tarafta güven yaratma, rakipleri eleme, kendi şirketini zarar ettirmeme, karşı tarafla müzakere etme becerisi gibi bir çok adımdan oluşur dış kaynaklara erişim. Dolayısıyla bunlar gerçekleştirilmeden şirket içinde performans sergilenmesi pek işe yaramaz çünkü performans bu adımların gerçekleştirilmesinden sonra anlamlı hale gelir.

MÜLAKAT\_15 (ÜDY): Elbette performansının iyi olması daha önemli. İşin zamanında yapılması çok önemli. Çevresel bağlantılarda önemli ancak bu bağlantıların eksik ürünün teslimatı ya da rakiplerin önüne etik olmayan yöntemlerle geçmek amacıyla kullanılması benim hoşuma gitmiyor. O yüzden ben performans ve iyi ürünle ilgileniyorum.

MÜLAKAT\_16 (ÜDY): Belediye başkanları hatta bazı millet vekilleri doğrudan beni arayıp birilerini işe almamı istiyorlar. Genel müdürü değil beni arayanlar bunlar. Hem de çok kötü bir üslup kullanıyor bazıları ve maalesef şirket adına bir çok konuda o insanlarla muhattap olmak zorundayız. Eee napıcaz bu durumda? Her ne kadar şirketin kurallarını anlatmaya çalışsanızda, o kişi için uygun bir pozisyon olmadığını söylesenizde bir şekilde dediklerini kabul etmek zorunda kalıyorsunuz. Ben bile bunlarla muhattap oluyorsam genel müdürün durumunu düşünün artık. Tabii bu gibi atamalar üst kadrolarda değil, alt kadrolarda oluyor.

**SORU\_5: Yöneticilerinizi denetlemek için kullandığınız denetim mekanizmaları nelerdir?**

MÜLAKAT\_1 (ODY): Performans değerlendirme sistemini kullanırım. Bunun için; hedef, görev ve sorumlulukların tanımlarını net bir biçimde yaparım. Ne beklediğimi net bir şekilde açıklarım. Metrikler oluştururum. Buna göre işin girdisine, çıktısına ve müşteri memnuniyetine bakar ve bir değerlendirme yaparım. Sorun varsa 3 kez ikaz edip, yönlendiririm eğer düzelme yoksa görevden alırım.

MÜLAKAT\_2 (ÜDY): Otoriteyi yöneticime veririm, çünkü onları tanıyorum, onları o pozisyonlara ben getirdim. Belli bir süre sonra duruma bakar ve değerlendirme yaparım. Önemli olan karşılıklı güvendir. Bunun dışında kullandığım bir denetim mekanizması yok. Baktım ki üstlendikleri işte başarılı olamıyor, gerek ortaya konan ürün gerekse müşteri ilişkileri doğru değil, o durumda o kişiyi görevden alırım. Şimdiye kadar çalışmak istemediğim biri ile herhangi bir sebepten dolayı çalışmak zorunda kalmadım.

MÜLAKAT\_3 (ÜDY): Bütçe hesaplarını kendim yaparım. Kazanılacak olan parayı bildiğim zaman o projede kaç adam/saat çalışacak ne kadar ceza ödenecek bunları tahlil etmem daha rahat oluyor. Bunun dışında icra kurulu toplantıları, aylık bilgilendirme toplantıları, bilgi yönetim sistemleri, program gözden geçirme toplantıları ve bütçe ön görüşmeleri yoluyla projeleri ve yöneticilerimi denetlerim.

MÜLAKAT\_4 (ÜDY): Haftanın 3 günü öğle yemeklerinde biraraya geliyor, birbirimizin sorunlarını ve sıkıntılarını dinliyoruz. Riskler ve şu ana kadar neler yaptığımızı konuşuyoruz. Formal bir raporlama yok. Birbirimizle doğrudan cep telefonu ile iletişim halindeyiz eğer yüzyüze görüşemiyorsak.

MÜLAKAT\_5 (ODY): Performans değerlendirme sistemi.

MÜLAKAT\_6 (ÜDY): Bağımsız denetim mekanizması kullanıyorum.

MÜLAKAT\_7 (ÜDY): Ben yöneticilerime yetki ve sorumluluğu veririm onlar tüm sorunları kendileri halleder, halledemediklerini de bana taşırlar. Dolayısıyla çok sıkı bir denetim mekanizmam yok aslında ama yine de “Performans Yönetimi sistemi” , “yıllık hedeflerin görüşülmesi” , “bire bir görüşme” ve “periyodik toplantılar” la onları denetlemeye çalışırım diyebiliriz.

MÜLAKAT\_8 (ÜDY): Geri bildirim ve raporlama bazen de çapraz kontrol.

MÜLAKAT\_9 (ODY): Astlarımı haftalık raporlarla denetlerim. 3 aylık planlarını sorarım. Seneyi 4 çeyrekte değerlendirir ve şimdiye kadar ne yaptı, şu an neyle uğraşüyor ve önümüzdeki 3 ay içinde hedefi, planı ne? diye.

MÜLAKAT\_10 (ODY): Gözlemlerin, sık sık gidip yaptığı işi sorgulamam. Bu durum karşınızdaki kişiyi taciz etmek gibi anlaşılabilir zaman zaman. En doğrusu gidip o



kişileri çalışma alanlarında gözlemlemek. Bunun dışında belirli periyotlarda yüzyüze konuşur ve her türlü bilgiyi alırım.

MÜLAKAT\_11 (ODY): Performans değerlendirme sistemi ile yüzyüze yapılan bir görüşme.

MÜLAKAT\_12 (ODY): Kimsenin grubumun uyumunu bozmasına izin vermem. Dolayısıyla önce yüzyüze konuşurum, duruma göre primlerden kısırım, bu ve benzeri ikaz ve gözlemlerden sonra kişiyi işten çıkarır ya da başka bir departmanda görevlendiririm. Bu arada en çok kullandığım denetleme mekanizması gözlemdir. Gözlemlerim.

MÜLAKAT\_13 (ÜDY): Standart denetim mekanizmasını kullanırım. Belli bir işi çekip geriye doğru denetim yöntemidir bu. Oldukça özenli ve en az 2 saat süren performans değerlendirmesi yaparım. Çalışanlarım karşıma sunum hazırlayarak gelirler.

MÜLAKAT\_14 (ÜDY): Performans değerlendirmesi yaparım. Astlarımın eline yazılı olarak hedefleri veririm. Bu yıl senden şunu şunu bekliyorum diye. Daha sonra yıl içinde belli aralıklarla değerlendiririm. Üretilmesi gereken ürün üretilmiş mi? Verilen hedef yakalanmış mı? Programın takvimine uyulmuş mu?

Zaten takvim ve hedefin yakalanmasının çarpımı ciroya eşittir. Bu da şirket için çok önemli. Bunların dışında insani ilişkilerine bakarım. Dikey, yatay yani 360 derece ilişkileri nasıl? Bu çok önemli. Kısa vadede kötü ilişkiler göze batmaz ama uzun vadede o kişiyle çalışamazsınız. Astlarıyla da üstleriyle de iyi geçinmeli. Bu onların her dediğini her istediğini yapmak anlamına gelmez. Ama prensipleri olmalı, iş ahlakı olmalı ve karşı tarafta buna saygı duymalı, emir vakiler yapmamalı.

Son olarak kişinin iş yerini sevmesi çok önemli. Bunu da gözlemlerim. Sanırım buna aidiyet deniliyor. İnsanların %33'ü işini çok severek yapar, sadece para için değil, yaptığı işten, çalıştığı kurumdan çok memnundur. Diğer %33 mesai saatlerinde bana ne iş verirlerse yapar çıkarım diye çalışır. Son %33 ise kendini kuruma ait hissetmez, motivasyonu düşüktür. Bu insanlar eğitilebilir. Eğitilmeli.

MÜLAKAT\_15 (ÜDY): Ara sıra onların yaptığı işi kendim yapıyorum. Zamanında bende onların yaptığı işleri yaptım. Kendi çalışmalarımı onlarınki ile mukayese ederim. Bunun dışında her yıl denetlenen bir firmamız var. Bu firmaların tespit ettikleri bulgular benim ve çalışanlarımın eksikliklerini gösteren bulgulardır. Bununla birlikte şirket içi kalite

metriklerimiz var, onları incelerim. Tutulan istatistikler var. Tüm bunlar benim kullandığım denetim mekanizmalarıdır.

MÜLAKAT\_16 (ÜDY): Kullandığım performans metrikleri var. Bu metrikleri oluştururken; kesintisiz üretim, zamanında iş teslimi, müşteri memnuniyeti ve taleplere zamanında cevap verme gibi kriterleri kullanıyorum. Bununla birlikte doğru bütçelemenin yapılması, taleplerin yönetimi benim için önemli performans kriterleridir. Yani gözlemlerim ve ölçerim.

Çalışanlarımı hedeflerle yönetmeye çalışıyorum. Yıl sonunda da bu hedefler gerçekleşti mi diye bakıyorum.

**SORU\_6A<sup>5</sup>: Görev verdiğiniz kişinin sizin beklentilerinizi karşılamadığı durumlarda o kişinin sahip olduğu gücün büyüklüğü ya da gücün kaynağı yapacağınız değerlendirme de belirleyici bir unsur olabilir mi?**

MÜLAKAT\_1 (ODY): Liyakate bakarım. Sonunda işimi kaybetme riski olsa bile. Benim için önemli olan işimi doğru yapmaktadır. Mesela önemli birinin referansı ile işe alınan bir çalışanı başarısız olmasından dolayı görevden almıştım.

MÜLAKAT\_2 (ÜDY): Birinin önerdiği bir isim varsa, onu ilgili birimin amirine yönlendiririm. Uygun olup olmadığı o birim amiri tarafından değerlendirilir sonuca göre öneride bulunan kişiye bilgi veririm. Hatta işe alınan öyle kişiler var ve bunlar arasında üstlendiği görevi yerine getiremeyenlerinde görevine son verdim. Dolayısıyla herhangi bir gücün etkisi altında kalarak birini istemediğim halde o görevde tutmadım. İşe aldıklarım oldu ancak bu kişiler kendi bileklerinin hakkıyla o görevlerde kaldı ve bunu da o kişiye referans olan kişiye söyledim, “bilinki bu hatır gönül gereği olan bir durum değil, o kendi bileğinin hakkıyla o göreve geldi” dedim.

MÜLAKAT\_3 (ÜDY): Olamaz.Beğenmediğim adamı görevden alırım. Ben ona görevi vermişim o kendi beceriksizliği yüzünden işi becerememiş onu görevden almışım. Yoksa bazılarının dediği gibi mecbur kalıp X kişinin görevine son verip Y kişisini o göreve getirmiş değilim. Yok öyle birşey. İş beceremeyeni görevden alırım. Ayrıca yöneticilerimle armada güven ilişkisi çok önemli. Ben onlara güvenirim, onlarda bana.

---

<sup>5</sup> Pilot çalışma sırasında sorulan 6. Soru.

Sosyal ilişkilerimde de bu böyle, güvenmediğim adamla ahbablık etmem. İş yerinde de güvenmediğim adamla çalışmam.

**SORU\_6B<sup>6</sup>: İçinde yer aldığımız sektörde iyi tanınan ve şirketinizin çevresel unsurlarla uyumunu kolaylaştıracak güce sahip aktörlerin şirketinizde kilit pozisyonlarda bulunması gerektiğini düşünüyor musunuz?**

MÜLAKAT\_4 (ÜDY): Evet.Ama liyakat çok önemli. Aslında tanınan kişi hem risklidir hem de fırsattır.Gitme ihtimali vardır çünkü. Bize de sektörde çok tanıdığı olduğunu iddia eden çok sayıda insan başvurdu. Şirkete sektörde hangi fırsatların olduğunu söyleyecek, kimlerle çalışabileceğimizi önerecek insanların olması önemli. İşlerin outsource edilmesi gerektiğinde doğru kişi ya da kurumları işaret edebilecek birileri lazım. Tüm bunları gerçekleştirebileceğini söyleyen insanlar çok ama hangisine güvenmeniz gerektiğini bilemeyebiliyorsunuz. Güven çok önemli.

Ancak zaman zamanda dış bağlantıları çok olan insanlarla çalışırken rehavete kapılabiliyorsunuz ya da çok sayıda fırsatı değerlendirmeye çalışırken dağılabiliyorsunuz. Rehavete kapılmamak lazım.

Bizim yaptığımız iş uzun vadeli bir iş. Bu sebeple aslında mevcut networkünden ziyade network yaratabilecek kabiliyeti olan birini bulmak daha önemli çünkü mevcut network değişebiliyor. O yüzden networkü iyi anlayıp doğru kişilerle iletişim kurma yeteneği olan biri lazım. O da bir iki kişi olmalı. Daha fazla değil.

MÜLAKAT\_5 (ODY): Evet. Katıldığımız bir fuarda gerek benim gerekse üstlerimin tanıdıkları sayesinde çok sayıda insan tarafından ziyaret edildik. Bu bizi bir adım öne taşıdı.

MÜLAKAT\_6 (ÜDY): Böyle adamlar var ama sürekli benimle birlikte çalışırsa olur, ama kısa bir süre sonra giderse işte o kötü. Böyle birine güvenemem, 20 yıl boyunca benimle birlikte çalışacaksa saygı duyarım.

MÜLAKAT\_7 (ÜDY): Evet. Bu herkesin aradığı kişidir.

MÜLAKAT\_8 (ÜDY): Çevresel unsurlarla uyumu kolaylaştıracak aktörlere kim sahip olmak istemez? Yalnız bu aktörlerin şirkete sadakatlarından emin olmak lazım.

---

<sup>6</sup> Pilot çalışma sonrasında 6 numaralı soru yeniden yapılandırılmıştır.

MÜLAKAT\_9 (ODY): Evet. Çünkü bu insanlar şirketin ön yüzü oluyor.Şirketi temsil ediyor. Dolayısıyla bu şirkete birçok konuda avantaj sağlıyor. Tabii burada önemli olan o kişiyi Mutlu edip şirkette kalıcı olmasını sağlamak.

MÜLAKAT\_10 (ODY): Böyle bir bireyin benim şirketimde çalışmasını istemem. Çünkü bu tarz insanları elinde tutmak zordur. Üstelik bu insanlar şirketten ayrılırken sadece kendileri gitmezler aynı zamanda sizin müşterilerinizi de beraberinde götürürler. Bunun yerine şirketin içindeki insanları kilit noktaya taşımak daha doğru bir hareket olur.

MÜLAKAT\_11 (ODY): Bu özellikle kalite departmanımız için tercih edilen bir durum. Çünkü bizi denetleyen kurumla ilişkileri iyi olan biri bizim işimizi çok kolaylaştırıyor.

MÜLAKAT\_12 (ODY): Cevabım evet. Çünkü içeride bir çok adamın yapamayacağı şeyi tek başına yapabilecek birini çalıştırmak benim işimi kolaylaştıracaktır.

MÜLAKAT\_13 (ÜDY): Evet. Çünkü müşteri ile uzlaşabilen, onlarla iyi iletişim kurabilen kişilerdir bunlar. Şirket olarak dünya devlerinin standartlarına uymak zorundasınız. Müşteri karşısında güçlü muhattap ister. Karşısındakine güven verebilen ve birlikte çalıştığı insanlara iş yaptırabilen hem sisteme, hem de birlikte çalıştığınız kurumlarla uyumlu çalışarak onlarla doğru iletişim kurabilen biri ile çalışmak çok önemlidir. Firmalar en üst düzey yöneticilere ulaşabilmek ve güven sağlayabilmek konusunda bu insanların önemi çok büyüktür. En üst düzeyde network çok daha önemlidir.

MÜLAKAT\_14 (ÜDY): Evet kesinlikle kilit noktalarda bulunmalılar. Bu kişileri elinde tutmak zor olabilir ama bu aslında iyi bir IK politikası ile çözümlenebilir.Sadece maaş yetmez, aynı zamanda mesleki tatminde önemli. Bu tatmini sağlayamazsanız o kişiyi tutamazsınız.

MÜLAKAT\_15 (ÜDY): Hayır düşünmüyorum. Bunu yapan rakiplerimiz var. Ama biz bunu yapmadığım için rakiplerimizin gerisinde kalmadık.

MÜLAKAT\_16 (ÜDY): Evet. İlişki yönetecek insan lazım bana.

**SORU\_7: Sizin çıkarlarınız ile yöneticilerinizin çıkarlarının uyumlaştırılmasında yani yöneticilerinizin her zaman sizin beklentileriniz doğrultusunda hareket etmesini ve kişisel kazançlarını ön planda tutmamasını sağlamak için uyguladığınız yönetsel ve teşviksel stratejiler nelerdir? (Pazarlık, müzakere ve koalisyonlar yoluyla yani güç**

**mekanizmaları kullanarak mı yoksa teşviklerin uyumlaştırılması yani ücret mekanizması kullanarak mı?)**

MÜLAKAT\_4 (ÜDY): Görev tanımı içerisinde kendimizi güvende hissettiğimiz insanlarla çalışıyoruz. İş tatmini ve maddi boyutu olmalı için. Biz diğer firmalara nazaran bu işi daha sağlıklı gerçekleştirebiliyoruz. Mesela; kârdan performans bazlı pay dağıtımı, araştırma ve geliştirme alanına yatırımlar hatta kârın vakıf hizmetlerine harcanması şeklinde bir politikamız var. Şirket, ülke ve çalışanların yararına bir kurum yaratmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla çıkar çatışması söz konusu değil. Hem asilin, hem de vekilin ayrı ayrı çıkarları ortak bir çıktıya bağlı. Sonuç istediğimiz şekilde elde edildiğinde hem şirket, hem de yöneticiler hatta çalışanlar tatmin olmuş oluyor.

MÜLAKAT\_5 (ODY): Liderlik karakteri olan eğitilmiş kişileri yönetici kadrosuna getirmek önemli. Kişilere eğitimler verilmeli bu konuda teşvik edilmeli (MBA yüksek lisans gibi). Ben şu teşvik methodlarını seçtim;

Çalışanlarımla konuşup, belli konularda ikna etmeye çalıştım. Zaman zaman tatlı sert oynadım. Gözlemlerim ama daha sonra rahatsız olduklarını öğrendim. Ortak toplantılar yapıp dinledim.

MÜLAKAT\_6 (ÜDY): Maaş konusunda çalışanları tatmin etmek, kârdan pay dağıtmak gibi teşvik mekanizmalar kullanıyorum. Çalışanı rahat ettirirsen gitmez. Derdi para olmayan birini ise bu mekanizmalarla tutamazsınız, ona şirketin hisselerinden vermek gerek.

MÜLAKAT\_7 (ÜDY): Daha önce böyle birşey başıma gelmedi ama gelseydi o kişiyi karşıma alır açık açık konuşurdum.

MÜLAKAT\_8 (ÜDY): Sanırım burada her iki gruptan da yararlanmak gerekiyor.Yerine göre pazarlık, koalisyon; yerine göre de ücret mekanizması.

MÜLAKAT\_9 (ODY): Bizde pazarlık söz konusu değildir. Kullandığımız teşvik mekanizmaları;

- Satış kotası,
- Ücret mekanizması,
- Müzakere,

MÜLAKAT\_10 (ODY): Müzakere yöntemini tercih ederim. Onlarla oturup herşeyi detaylıca konuşurum. Bunun yanısıra ücret mekanizması önemli bir araçtır.

MÜLAKAT\_11 (ODY): Ücret mekanizmasını kullanamayız. Çünkü bu bizim kontrolümüzde değil. En sık kullandığım strateji müzakeredir.

MÜLAKAT\_12 (ODY): Müzakere ve ücret mekanizması en çok kullandığım stratejilerdir.

MÜLAKAT\_13 (ÜDY): Performans hedeflerini doğru belirlemek, beklentileri çok net tarif etmek önemli. Çalışanlarımın kariyer beklentilerine çok saygı duyarım. Çalışmak istemeyen birini zorla çalıştıramazsınız. Onların hakkına saygı duyar ve kendilerini tanıtmalarına , ispat etmelerine izin veririm. Örneğin; önemli kişilere yapılması gereken bir sunum varsa bunu altımda çalışanlara yaptırırım. Benim onların kariyerlerine engel olmayacağıma inanırlar. Bana güvenirler.

MÜLAKAT\_14 (ÜDY): Ben beklentilerimi şirketin menfaati ile eş duruma getiriyorum. Yöneticilerimden de bunu beklediğimi söylüyorum. Bu çıkar uyumsuzluğunun iki sebebi olabilir;

- Yeterince iletişim kurulamamıştır,
- Kişi terfi arzusunda olabilir,

Dolayısıyla öncelikle onlarla iletişim kurarım. Karşılıklı oturup konuşurum. Eğer terfi beklentisi varsa kariyer planlama sistemindeki verileri de dikkate alarak kişi gerçekten iyi bir performans sergilemiş ise hakkını veririm, yok sergilememişse bir süre daha aynı görevde çalışmasını ve beklentileri karşılması gerektiğini söylerim.

Bu kişi eğer dış kaynaklara erişim kabiliyeti olan biri ise; o kişi vasat sınıfının çok çok üstündedir zaten. Böyle birinin çıkarlarını da elimden geldiğince gözetmeye çalışırım.

MÜLAKAT\_15 (ÜDY): Ücret dengemiz var. İçinde yer aldığımız sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığımızda ücret konusunda onların gerisinde kalmıyoruz. Dolayısıyla çalışan arkadaşların kendilerine getiri sağlama çabaları yok. Hayatlarından memnunlar. Elbette suistimaller olabilir ama işe alım sürecindeki katılımımız bizi rahatlatır. Bildiğimiz , güvendiğimiz kişilerle çalışıyoruz.

Her konuda şeffafız. Kafalarda soru işaretleri kalmaz.Kendi adıma bencil olmadığımı düşünüyorum. Bir arkadaş işini aksatmadığı sürece sorun yok.Onun için başka bir fırsat

doğarsa bana söyler. Abi kardeş sohbeti şeklinde oturp konuşur ve değerlendiririz. Arkadaşlar tanır, bilir beni.

MÜLAKAT\_16 (ÜDY): Altımda çalışan yöneticilere yetki ve sorumluluk veririm. Her zaman paylaşım içerisindeyiz. Emir verme şeklinde değil fikir alış verişi şeklinde çalışmayı severim. İletişim kanallarım hep açıktır.

**SORU\_8: Sizin yöneticilerinizi denetlemenizi ya da görevden almanızı zorlaştıran unsurlar nelerdir?**

MÜLAKAT\_1 (ODY): Kurallarımı tanımlarım, tartarım, gözlemlerim. Uymuyorsa gönderirim. Ama şunu da eklemeyen geçemeyeceğim, bu şirkette liyakat ilk beş'te bile değil ama buna rağmen ben liyakate bakarım. Onu gönderemiyorsam kendim giderim.

MÜLAKAT\_2 (ÜDY): Görevden aldığım çok az insan var. Çoğu ya başka bölümlere geçti ya da terfi etti. Görevden almamı zorlaştıran bir baskı olmadı üzerimde.

MÜLAKAT\_3 (ÜDY): Yok.

MÜLAKAT\_4 (ÜDY): Daha önce çalıştığım yerlerde belli bir referansa göre birileri işe alındı. Bu kişiler bazı çıkarlar karşılığında belli pozisyonlara getirildi. Dolayısıyla bu kişileri işten çıkaramazlar. İşin çıkarmanın bir maliyeti var. Gerek kanunlar gerekse diğer faktörler sizi zorluyor. Bu maliyeti iyi tahlil edip ona göre çıkarmak lazım. Bu durum aynı zamanda şirketin imajını da zedeler. "X işini kotarmak için A kişisi işe alındı, bak şimdi çıkardılar" diye laflar yayılabilir. Yani A kişisini işe almadan önceki durumdan daha kötü bir duruma düşebilirsiniz. Böyle talepler geldi bize ama kabul etmedik, etmiyoruzda. Bu sebepten dolayı karşılamak zorunda kaldığımız maliyeti de kabul edip yolumuza devam ediyoruz. Bunda ABD menşeli bir firma oluşumuzun etkisi olduğunu düşünüyorum.

MÜLAKAT\_5 (ODY): Yetki ve sorumlulukların Doğru atanmamış olması. Matrix organizasyon denetimi zorlaştırıyor. Bununla birlikte belli bir referansla işe alınan bir çalışanın oldu. Ben gösterdiği performanstan memnun kalmadım ve üstlerime durumu ilettim ancak bırakın gerekli işlemlerin yapılmasını o kişinin performans değerlendirmesinde yüksek notlar verildi. Şirkete zarar veren bir kişi olmasına rağmen işten çıkarılmadı.

Aslında olaya daha yukarıdan bakıldığında bu tarz stratejilerin uygulanması lazım. Örneğin bir projeyi almak için gerekiyorsa kilit bir kişiyi ya da tanıdığını işe almak lazım. Benim

eski çalıştığım şirket bunu yapmıyordu ama bence yapmalıydı. Bu sebeple maddi kayıplar çok oldu. Bu işin bir maliyeti var ama iyi hesaplamak lazım. Şirket çıkarları için değerlendirilmesi gereken bir durum. Yoksa ne o şirketin genel müdürü ne de şirket tutunamaz.

MÜLAKAT\_6 (ÜDY): Kişi iyi biri ise üstlendiği görevde çok başarılı olmasada onunla çalışmaya devam edebilirim. Ben biraz duygusal bir insanım, o kişinin ailesi çocukları var ise daha müsamahakar davranabilirim. Ama kişi kötü niyetli ise sadece networkünden dolayı onunla çalışmaya devam etmem, bir süre networkünü kullanır sonra yolları ayırım.

MÜLAKAT\_7 (ÜDY): İstemediğim kişilerle çalışmak zorunda kalmadım şimdiye kadar. Ama eğer kalsaydım ben bulunduğum pozisyonda durmazdım. Benim çalıştığım şirkette insanlar hep performansları sonucu bir yere gelmiştir. Ama bunun aksi bir durumla karşı karşıya kalmış olsaydım sanırım o kişileri işten çıkarmasamda sıyırıp kenara koyar ve işimi yapmaya devam ederdim. Böylece hem o insanın sahip olduğu ve bana da kazanç sağlayan o gücü kaybetmemiş hem de kendi işlerimi riske atmamış olurum. Böyle durumlar daha çok rekabetin az olduğu şirketlerde olur. Rekabet ortamında böyle şeylere pek rastlanmaz. Kısacası birini işten çıkarmamı zorlaştıran tek bir unsur vardır o da kanunlar.

MÜLAKAT\_8 (ÜDY): Onların atanmasında doğrudan yetkili olmamak denilebilir.

MÜLAKAT\_9 (ODY): Şimdiye kadar karşılaştığım tek zorluk kanuni zorluklar oldu. Bunda ABD menşeyli bir firma oluşumuzun etkisi olabilir. Şu ana kadar çalışmak istemediğim kimseyle çalışmak zorunda kalmadım.

MÜLAKAT\_10 (ODY): Benim işimi en çok zorlaştıran şeyler karşımdaki kişinin doğru raporlama yapmamasıdır. Bazen de aynı dilde konuşmıyoruz. Benim beklentilerimi onun anlamaması ya da onun kendini doğru ifade edememesi gibi. Bunların dışında birinin referansı ile gelmiş bir çalışanımı çıkaramamıştım ama bunun için de farklı bir yöntem buldum. O kişinin grubun ahengini bozmasına sebep olmayacak bir iş verdim ve sonra kendi haline bıraktım.

MÜLAKAT\_11 (ODY): Böyle bir şey yaşamadım. Bu tür şeyler duyulmadan halledilebiliyor. Bazen bu durumda olan bir arkadaş başka bir bölümde değerlendirilebiliyor.



MÜLAKAT\_12 (ODY): Böyle bir şey olmadı. Çalışmak istemediğim biriyle çalışmak zorunda kalmadım.

MÜLAKAT\_13 (ÜDY): İşten çıkardığım çok insan oldu. İşin insani boyutu beni çok zorlar. Onlarla doğrudan kendim konuşarak açıklama yaparım. Patronun at dediği ve benimde attığım bir kişi oldu.Sonrasında bende görevimden ayrıldım. Çünkü çıkarmak istemediğim birini işten çıkardım. Diğer türlüşünü yani benim çalışmak istemediğim biri ile çalışmak zorunda kalmadım hiçbir zaman. Bu gibi durumlar genelde kurumsallaşmış şirketlerde oluyor.Özel şirketler hiç bir zaman kurumsallaşamaz.

MÜLAKAT\_14 (ÜDY): Seyrekte olsa evet. Hatır işi olmuştur ama çok nadir. Müşteri portföyümüz gereği böyle şeyler yapmak zorunda kalabiliyoruz. Aksi takdirde o kişinin yokluğu bize başka şeylere mal oluyor. Elimizdeki ürünü kabul ettirmek ya da bazı işleri almak için yani şirket menfaati gereği evet çalışmak zorunda kaldığımız insanlar oldu. Eğer onları görevden alsaydık şirket adına çok önemli maddi kayıplarımız olurdu.

MÜLAKAT\_15 (ÜDY): Bugüne kadar böyle bir durum yaşamadım. Ama sektöre baktığımızda bu bir realite. Beraber yaşamaya alıştığım insanlar oldu ama işten çıkarma noktasına gelmedim. Ama öyle bir durum olsaydı, mesela yeterli liyakat yoktur ve aksaklık çıkarıyordur, bu durumu genel müdüre söylerim ve rahatsızlığımı dile getiririm.

MÜLAKAT\_16 (ÜDY): Böyle bir durum olmadı. Temel mesele güvendir. Her zaman insanları kazanmaya çalışırım.