

T.C.  
KARA HARP OKULU  
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SAVUNMA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ETKİLEME YÖNETİMİ:  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Aytekin CANTEKİN

Tez Danışmanı  
Prof.Dr.Öznur YÜKSEL

EC. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU  
TEZ YAKLAŞTIRMA MERKEZİ

ANKARA - 2003

**Notu:** Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar  
sahibidir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ya da diğer  
kuruluşlarının görüşlerini yansıtmaz.

**Note:** The views and comments expressed in  
this are the author's and do not necessarily  
reflect those of Turkish **Armed Forces** or other  
government agencies.

  
İmza (Signature)

## TEZ TANITIM FORMU

**TEZİN TARİHİ** : 19 Şubat 2003

**TEZİN TİPİ** : Yüksek Lisans Tezi

**TEZİN BAŞLIĞI** : Etkileme Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma

**TEZİN YAPILDIĞI BİRİM** : Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü  
Savunma Yönetimi Anabilim Dalı

**SPONSOR KURULUŞ** : Yoktur.

**DAĞITIM LİSTESİ** : Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Yönergesi'nde belirtildiği gibidir.

**TEZİN ÖZETİ** :

Bireyin, diğer insanlar tarafından algılanmasını denetleme çabasına "etkileme yönetimi" veya "benliğin sunuluşu" denilmektedir. Etkileme yönetimi konusu, başlangıçta sosyologlar ve sosyal psikologlar tarafından incelenmiş olmasına karşın, organizasyon araştırmacıları da son yıllarda gittikçe artan bir oranda etkileme yönetimi ile ilgilenmektedirler. Bu çalışma kapsamında öncelikle etkileme yönetimi kavramı incelenmiş, daha sonra ise konu ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmalı bir araştırma ele alınmıştır.

Etkileme yönetimi başlığı altında, bu alanda daha önce yapılmış çalışma ve araştırmalardan söz edilmiş; bireylerin kullandıkları başlıca etkileme yönetimi stratejileri olan kendini üstün gösterme, kendini sevdirme, örnek teşkil etme, gözdağı verme ve ricacı olma stratejileri açıklanmış; etkileme yönetimi konusunun kültür kavramıyla ilişkileri ve organizasyon ortamına etkileri irdelenmiştir. Araştırmada kullanılan etkileme yönetimi ölçütü hakkında bilgi verilmiştir.

Karşılaştırmalı bir araştırma başlığı altında, ölçek geliştirme çalışmaları anlatılmış, geliştirilen etkileme yönetimi ölçeğinin uygulandığı askeri, kamu ve özel nitelikteki üç kuruluş çalışanlarından elde edilen bulgu ve sonuçlar tartışılmıştır. Farklı kurumlarda çalışanların, etkileme yönetimi stratejilerinin uygulanmasında farklılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Askeri kurum çalışanlarının gözdağı verme stratejisini, özel kurum çalışanlarının ise kendini sevdirmeye stratejisini diğer kurum çalışanlarına kıyasla daha öncelikli olarak kullandıkları anlaşılmıştır. Bu durumun kurum kültürlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bütün kurumların çalışanları tarafından en fazla kullanılan etkileme yönetimi stratejisinin kendini üstün gösterme, en az kullanılan iki stratejinin de sırasıyla ricacı olma ve örnek teşkil etme olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu durumun kaynağının ise ulusal kültür olduğu düşünülmektedir.


**ANAHTAR KELİMELEER :** Etkileme Yönetimi, Kültür, Örgütsel Davranış.

**SAYFA SAYISI :** 119

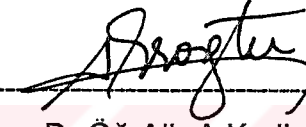
**GİZLİLİK DERECESESİ :** Tasnif Dışı

Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Savunma Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Başkan -----  
Prof. Dr. Öznur YÜKSEL  
(Danışman)



Üye -----  
Doç. Dr. Öğ. Alb. A. Kadir VAROĞLU

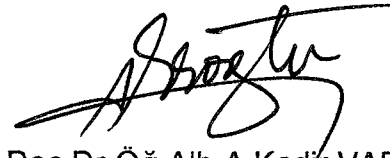


Üye -----  
Doç. Dr. Şükrü ÖZEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

24.103/200.3



Doç. Dr. Öğ. Alb. A. Kadir VAROĞLU  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bireyin, diğer insanlar tarafından algılanmasını denetleme çabasına "etkileme yönetimi" veya "benliğin sunulması" denilmektedir. Etkileme yönetimi konusu, başlangıçta sosyologlar ve sosyal psikologlar tarafından incelenmiş olmasına karşın, organizasyon araştırmacıları da son yıllarda gittikçe artan bir oranda etkileme yönetimi ile ilgilenmektedirler. Bu çalışma kapsamında öncelikle etkileme yönetimi kavramı incelenmiş, daha sonra ise konu ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmalı bir araştırma ele alınmıştır.

Etkileme yönetimi başlığı altında, bu alanda daha önce yapılmış çalışma ve araştırmalardan söz edilmiş; bireylerin kullandıkları başlıca etkileme yönetimi stratejileri olan kendini üstün gösterme, kendini sevdirmeye, örnek teşkil etme, gözdağı verme ve ricacı olma stratejileri açıklanmış; etkileme yönetimi konusunun kültür kavramıyla ilişkileri ve örgüt ortamına etkileri irdelenmiştir. Araştırmada kullanılan etkileme yönetimi ölçütü hakkında bilgi verilmiştir.

Karşılaştırmalı bir araştırma başlığı altında, ölçek geliştirme çalışmaları anlatılmış, geliştirilen etkileme yönetimi ölçeğinin uygulandığı askeri, kamu ve özel nitelikteki üç kuruluş çalışanlarından elde edilen bulgu ve sonuçlar tartışılmıştır. Farklı kurumlarda çalışanların, etkileme yönetimi stratejilerinin uygulanmasında farklılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Askeri kurum çalışanlarının gözdağı verme stratejisini, özel kurum çalışanlarının ise kendini sevdirmeye stratejisini diğer kurum çalışanlarına kıyasla daha öncelikli olarak kullandıkları anlaşılmıştır. Bu durumun örgüt kültürlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bütün kurumların çalışanları tarafından en fazla kullanılan etkileme yönetimi stratejisinin kendini üstün gösterme, en az kullanılan iki stratejinin de sırasıyla ricacı olma ve örnek teşkil etme olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu durumun kaynağının ise ulusal kültür olduğu düşünülmektedir.

## ABSTRACT

The effort of an individual to control others' perception about self is called "impression management" or "self-presentation". Although the subject of impression management was studied by sociologists or social psychologists at the beginning, organizational researchers also pay attention to the subject with a growing interest in recent years. In this study, firstly the concept of impression management is examined, later a comparative research about the subject is tackled.

Under the title of impression management, early studies and researches made in this matter are mentioned; self-promotion, ingratiation, exemplification, intimidation and supplication strategies forming principal impression management strategies are explained; relations of impression management with culture concept and its influences to organizational setting are studied. The information about impression management measure used in this research is also given.

Under the title of a comparative research, measure development studies are examined; findings and results obtained from employees of three organizations representing military, public and private sector are discussed. It is concluded that employees from separate organizations expose different patterns of behavior in the application of impression management strategies. It is understood that employees of military organization give precedence to intimidation strategy, employees of private organization give precedence to ingratiation strategy in comparison with other organizations' employees. It is considered that this situation arises from organizational cultures. It is also concluded that the most used impression management strategy by all the organizations' employees is self-promotion strategy, the least used two strategies are supplication and exemplification arranged in order. It is considered that this situation arises from national culture.

## İÇİNDEKİLER

Türkçe Özet.....	i
İngilizce Özet.....	ii
İçindekiler.....	iii
Tablolar Listesi.....	v
Önsöz.....	vii
Giriş.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM: ETKİLEME YÖNETİMİ

1. ETKİLEME YÖNETİMİ ALANINDAKİ ÇALIŞMALAR.....	5
a. Sosyolojik Yaklaşım.....	5
b. Sosyal Psikolojik Yaklaşım.....	9
c. Etkileme Yönetimi Çalışmalarına Eleştiriler.....	12
d. Organizasyon ve Davranış Bilimleri Araştırmacılarının Çalışmaları....	14
2. ETKİLEME YÖNETİMİ STRATEJİLERİ.....	15
a. Kendini Üstün Gösterme.....	15
b. Kendini Sevdirmeye.....	17
c. Örnek Teşkil Etme.....	20
d. Gözdağı Verme.....	21
e. Ricacı Olma.....	23
f. Stratejiler Konusunda Diğer Bakış Açıkları.....	25
3. ÖRGÜTLERDE ETKİLEME YÖNETİMİ.....	26
a. Kültür ve Etkileme Yönetimi.....	27
(1) Kültür ve Etkileme Yönetimi İlişkisi.....	28
(2) Türk Kültürü ve Etkileme Yönetimi.....	32
(3) Örgüt Kültürü ve Etkileme Yönetimi.....	35
b. Örgütsel Uygulamalar ve Etkileme Yönetimi.....	37
(1) İnsan Kaynağını Seçme Süreci ve Etkileme Yönetimi.....	37
(2) Başarı Değerlemesi ve Etkileme Yönetimi.....	38
(3) Kariyer Yönetimi, Terfi ve Etkileme Yönetimi.....	42
(4) Müzakere Süreci ve Etkileme Yönetimi.....	43
(5) İş Ahlakı ve Etkileme Yönetimi.....	44
4. ETKİLEME YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI.....	46
a. Etkileme Yönetimi Ölçütleri.....	47
b. Tercih Edilen Etkileme Yönetimi Ölçütü.....	50
c. Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçek.....	52

### İKİNCİ BÖLÜM: KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

1. AMAÇ.....	56
2. KAPSAM.....	56
3. YÖNTEM.....	57



4. ÖLÇEK GELİŞTİRME.....	59
a. Uyarlama ve Kısmi Geçerlilik Çalışmaları.....	59
b. Güvenilirlik Çalışması ve Ön Uygulama .....	60
c. Anket Formu .....	65
5. HİPOTEZLER.....	68
6. UYGULAMA .....	71
7. BULGULAR.....	73
a. Kendini Üstün Gösterme Bulguları .....	78
b. Kendini Sevdirme Bulguları .....	85
c. Örnek Teşkil Etme Bulguları .....	88
d. Gözdağı Verme Bulguları .....	92
e. Ricacı Olma Bulguları.....	98
f. Genel Değerlendirme .....	103
8. SONUÇLAR.....	106
9. TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	108
Kaynakça.....	115
<u>EKLER</u>	
EK – A : ANKET FORMU .....	

## TABLolar LİSTESİ

Tablo – 1. Amerikalı Üniversite Öğrencilerinin Sahip Olmak İstedikleri ve İstemedikleri Belirgin İzlenimler.....	18
Tablo – 2. Ülkelere Göre Hofstede Araştırması Sonuçları.....	32
Tablo – 3. Askeri, Kamu ve Özel Kurumlarda Ankete İştirak Bilgileri.....	57
Tablo – 4. Ön Uygulama Sonucunda Etkileme Yönetimi Ölçütü Maddelerinin Faktör Yükleri.....	62
Tablo – 5. Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Varyansları.....	63
Tablo – 6. Anket Uygulamasında Kullanılan Beşli Likert Ölçeği.....	67
Tablo – 7. Ankete Katılanların Kurumlara ve Cinsiyete Göre Sınıflandırılması.....	74
Tablo – 8. Askeri, Kamu ve Özel Kurumların Genelinde ve Ankete Katılanlarda Eğitim Seviyesi.....	75
Tablo – 9. Askeri, Kamu ve Özel Kurumlardan Ankete Katılanların Toplam Çalışma Süreleri.....	76
Tablo – 10. Askeri, Kamu ve Özel Kurumlardan Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri.....	76
Tablo – 11. Askeri, Kamu ve Özel Kurumlardan Ankete Katılanların Son Görevlerinde Çalışma Süreleri.....	77
Tablo – 12. Özel Kurumun Genelinde ve Ankete Katılanlar Arasında Statü Durumu.....	78
Tablo – 13. Askeri Kurumdan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	79
Tablo – 14. Askeri Kurumdan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri..	79
Tablo – 15. Kamu Kurumundan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	82
Tablo – 16. Kamu Kurumundan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri..	82
Tablo – 17. Özel Kurumdan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	83
Tablo – 18. Özel Kurumdan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	84
Tablo – 19. Askeri Kurumdan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	85
Tablo – 20. Askeri Kurumdan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	85
Tablo – 21. Kamu Kurumundan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	86
Tablo – 22. Kamu Kurumundan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	87
Tablo – 23. Özel Kurumdan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	88
Tablo – 24. Özel Kurumdan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	88
Tablo – 25. Askeri Kurumdan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	89
Tablo – 26. Askeri Kurumdan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	89

Tablo – 27. Kamu Kurumundan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	90
Tablo – 28. Kamu Kurumundan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	90
Tablo – 29. Özel Kurumdan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	91
Tablo – 30. Özel Kurumdan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	92
Tablo – 31. Askeri Kurumdan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	93
Tablo – 32. Askeri Kurumdan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	93
Tablo – 33. Kamu Kurumundan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	95
Tablo – 34. Kamu Kurumundan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	95
Tablo – 35. Özel Kurumdan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	96
Tablo – 36. Özel Kurumdan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	97
Tablo – 37. Askeri Kurumdan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	98
Tablo – 38. Askeri Kurumdan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	99
Tablo – 39. Kamu Kurumundan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	101
Tablo – 40. Kamu Kurumundan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	101
Tablo – 41. Özel Kurumdan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	102
Tablo – 42. Özel Kurumdan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri.....	102
Tablo – 43. Kurumların Etkileme Yönetimi Ölçüt Faktörleri Aritmetik Ortalamaları.....	103
Tablo – 44. Kurumların Etkileme Yönetimi Ölçüt Faktörleri Öncelik Sıralaması .....	104
Tablo – 45. Kurumların Etkileme Yönetimi Ölçüt Maddeleri Aritmetik Ortalamaları.....	105

## ÖNSÖZ

İnsanlar topluluk halinde yaşarlar, çeşitli gruplara üye olurlar ve diğer insanlarla etkileşim içinde bulunurlar. Bu etkileşim içerisinde, başkalarının kendileri hakkında sahip oldukları izlenimleri genellikle bilmek isterler. Bu izlenimleri bir şekilde öğrendiklerinde, arzuladıkları şekilde ise çoğunlukla sevinir, arzulamadıkları şekildeyse çoğunlukla üzülürler. Arzuladıkları izlenimleri bırakabilmek için çaba gösterirler. Bazı insanların kendilerini sevmesini, bazı insanların kendilerinden korkmasını, bazılarının ise örnek almasını isteyebilirler.

Örgüt ortamında iş arkadaşlarıyla birlikte çalışanlar da aynı arzulara sahiptirler. Bu işgörenler, özellikle maaşları ve çalışma ortamındaki statüleri gibi konularda söz sahibi olan amirlerini etkilemek isterler. Bu etkiyi sağlayabilmek için çeşitli gayretler içerisine girerler. İşte bu gayretler, etkileme yönetimi gayretlerini teşkil eder. Etkileme faaliyetlerini iş mülakatlarında, başarı değerlemesi zamanlarında, müzakere süreçlerinde sıkça görmek mümkündür.

Etkileme yönetimi faaliyetlerinde bulunanlar sadece insanlar değildir. Sosyal grupların, sivil toplum kuruluşlarının, devletlerin, hatta uluslararası kuruluşların hedef kitleleri, kamuoylarını etkilemeye ve yönlendirmeye yönelik çalışmalarına her gün tanık oluyoruz. Öyleyse etkileme yönetiminin kurumsal ve bireysel yönlerinin bulunduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışma, bireylerin etkileme yönetimi faaliyetleri ile ilgilidir. Kurumsal etkileme faaliyetleri kapsamı dışındadır. Çalışma kapsamında öncelikle etkileme yönetimi açıklanmaya çalışılmış, daha sonra ise askeri, kamu ve özel nitelikteki üç kuruluş çalışanlarının etkileme yönetimi gayretleri bir araştırma ile karşılaştırılmıştır.

## GİRİŞ

Diğer insanları etkilemek, onların hakkımızda arzu ettiğimiz şekilde düşünmelerini sağlamak ve beğenilmek isteği, az ya da çok bütün insanlarda ortak olan bir duygudur. Bu duygu, tarihte ilk kez iki insanın bir araya gelmesinden beri insan doğasında varolmuştur. Bu nedendir ki insanlar, giyim ve süslenme amacıyla önemli miktarda harcama yapmakta, güzel konuşma ve yazma kurslarına artan oranlarda iştirak etmekte ve etkileyici insanlar olarak algılanmak istemektedirler. Sosyal etkileşim içinde başkalarının algılamalarının önemi göz önüne alındığında, insanlar, diğerlerinin kendilerine nasıl baktıklarını merak etmekte, hatta zaman zaman onların sahip oldukları izlenimleri denetim altına almaya çalışmaktadırlar.

Bireyin, diğer insanlar tarafından algılanmasını denetleme sürecine “etkileme yönetimi (impression management)” veya “benliğin sunuluşu (self-presentation)” denilmektedir. Etkileme yönetimi çabalarının bazen gerçeği farklı göstermenin, kendini beğenmişliğin veya kendine güven duymamanın yansıması olduğunu düşünenler bulunmaktadır. Ancak, diğer insanların hakkımızda sahip oldukları izlenimlere makul derecede dikkat etmenin, sağlıklı ve uyum sağlayıcı bir davranış olduğunun bilinmesi gerekir. Bir an için düşünelim: Eğer bireyler diğer insanların kendileri hakkında ne düşündüğüne kıymet vermeselerdi dünya nasıl bir yer olurdu? İnsanlar nasıl görünürlerdi, nasıl giyinirlerdi, nasıl konuşurlardı, hatta nasıl kokarlardı (Leary, 1996: 2)? Yukarıda sözü edilen bu beğenilme ve etkilemeye yönelik eğilim, yalnızca iş hayatında veya özel yaşamda değil, nefes aldığımız ve diğer insanlar arasında olduğumuz her an için geçerlidir. Öyleyse, bilimin, sosyal bir varlık olan insanı araştıran dallarının bu konuyla ilgilenmelerini doğal, gerekli ve yararlı olarak değerlendirmek gerekir. Sosyal psikologlar, örgüt araştırmacıları, davranış bilimciler, toplumbilimciler gibi farklı alanlardan bilim adamlarının etkileme yönetimi konusunda çalışmaları yaptıkları göz önüne alınırsa, bu alanın disiplinler arası niteliği daha iyi anlaşılabilir.

Bu çalışmada, öncelikle etkileme yönetiminin kavramsal çerçevesinin ortaya konmasına çalışılmış, daha sonra ise farklı nitelikteki örgütlerde

Çalışanların uyguladıkları etkileme yönetimi stratejilerini ortaya çıkartmayı amaçlayan karşılaştirmalı araştırma sunulmuş ve bulguları açıklanmıştır.

Etkileme yönetimi bölümünün başında kavram olarak etkileme yönetimi incelenmiş, günümüze kadar yapılmış olan ve bu alanda kendinden sonraki araştırmacılara ışık tutmuş çalışmalar ile etkileme yönetimine yöneltilen eleştiriler ele alınmıştır. Etkileme yönetimi stratejileri kısmında, araştırmalar neticesinde bireyler tarafından kullanıldığı tespit edilen başlıca stratejiler anlatılmış ve konuya farklı bakış açılarına değinilmiştir. Konunun rgt ortamıyla ilişkisi, örgütlerde etkileme yönetimi başlığı altında irdelenmiştir. Bu başlık altında kültür, ulusal kültür ve örgüt kültürü ile etkileme yönetimi ilişkisi incelenmiş; daha sonra örgütsel uygulamalarda etkileme yönetiminin etkisi tartişılmıştır.

Karşılaştirmalı bir araştırma başlığı altında, araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ortaya konulmuştur. Daha sonra ölçek geliştirme çalışmaları anlatılmıştır. Etkileme yönetimi leği olarak, Jones ve Pittman'ın (1982) yaptıkları etkileme yönetimi sınıflandırmasına dayalı olarak Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ölçek esas alınmıştır. Müteakiben hipotezler ifade edilmiş ve uygulama konusunda bilgi verilmiştir. Uygulamadan sonra ulaşılan bulgular ortaya konulmuştur. Sonuçların ifade edilmesinden sonra ise bulguların kapsamlı değerlendirilmesi tartişma başlığı altında yapılmış ve öneriler sıralanmıştır.

Araştırma sonucunda, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren askeri, kamu ve özel nitelikteki  kuruluşta, çalışanlar tarafından örgüt ortamında uygulanan etkileme yönetimi stratejilerinin benzerlik ve ayrışmalarının neler olduğu ortaya konulmuştur.

Etkileme yönetimi faaliyetlerinin örgüt ortamını etkilediği değerlendirilmektedir. Bu etkinin sağlıklı ve örgüt lehine bir nitelik kazanması, ancak etkileme yönetimi olgusunun anlaşılması ve ölçülebilmesi ile mümkündür. Bu çalışmanın, etkileme yönetimi kavramının örgüt ortamında yansımalarının araştırılması çabalarına bir katkı sağlaması umulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ETKİLEME YÖNETİMİ

Etkileme yönetimi, insanlar arasındaki ilişkilerde her zaman varolan önemli bir olgudur. Ancak bu konuda kuramsal altyapıyı teşkil eden çalışmaların ortaya çıkışı, diğer araştırma alanlarının büyük bir bölümüne kıyasla yenidir. Konuyla önce sosyoloji ve sosyal psikoloji araştırmacıları, daha sonra da örgüt ve davranış bilimcileri ilgilenmişlerdir.

Etkileme yönetimi, insanların, diğerlerinin kendileri hakkında sahip oldukları izlenimleri etkilemeye çalışmaları sürecidir. İnsanlar, başkalarının düşüncelerinde kendilerine ait izlenimleri yerleştirmek, sürdürmek ve iyileştirmek arzusundan kaynaklanan davranışlar sergileyebilirler. Davranışlarla ortaya çıkan bu eğilim genellikle etkileme yönetimi ile ilgilidir. Goffman tarafından kavramsallaştırılan etkileme yönetimi, bilimsel araştırmalarda farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Goffman (1959: 208), etkileme yönetimini, "diğerlerinin hakkımızdaki algılamalarını kendi amaçlarımız doğrultusunda yönlendirme çabasını içeren bir süreç" olarak tanımlamıştır. Tedeschi ve Riess'e (1981) göre, birey tarafından sergilenen, diğerlerinde kendisine ilişkin olarak oluşmuş atıfları ve izlenimleri denetim altına almayı ve onlardan kendine uygun şekilde istifade etmeyi hedefleyen tüm davranışlar etkileme yönetimini teşkil eder. Schlenker'e (1980) göre etkileme yönetimi, "gerçek veya algılanan sosyal etkileşimler içerisinde yansıyan izlenimleri denetim altına almak için yapılan, bilinçli ya da bilinçsiz teşebbüsler"dir (Gendersen, 1996: 58). Etkileme yönetiminin, sosyal psikolojide uyumsuzlukla ilgili araştırma bulgularının kökten değişik bir biçimde yorumlanmasını öneren alternatif bir kuram olduğunu öne süren tanımlamalar da bulunmaktadır (Brewer, 1994: 95-96; Kimble, 1990: 171). Kendisinin kim veya ne olduğu konusunda herkesin düşünceleri vardır. Aynı şekilde diğerlerine kendisini takdim etmeye çalışmak konusunda da herkes

fikir sahibidir. Hakkımızda başkalarının sahip olduğu fikirlerle de ilgileniriz. Sadece başkalarının fikirlerini etkilemek bile, izlenimlerimizi önceden öngörmek ve denetlemek konusunda bizi umutlandırır. Sosyal etkileşimlerde, izleyicilere benliğin sunulmasını biçimlendirme süreci temel bir nitelik taşır. İlk olarak Erving Goffman, diğerlerinin hakkımızdaki algılamalarını kendi amaçlarımız doğrultusunda yönlendirme çabasını içeren bu süreci "etkileme yönetimi" olarak adlandırmıştır (Wiggins, 1994: 231; Goffman, 1959: 208). Kendi hakkımızdaki bilgileri çevremize ifşa etmeyi engelleyemeyiz; hatta bir şeyleri gizleme gayretimiz bile bizi tanıtan unsurlar haline gelir. Gerçekte ne olduğumuz konusunda başkalarını aldatmamak gerektiğine inansak bile etkileme yönetimi uygularız. Etkileme yönetimini diğerlerinin bizden hoşlanması, onları etkileme, müzakere konumunu güçlendirme, makamımızı koruma gibi çok sayıda nedene bağlı olarak uygularız (Raven, 1983: 120). Denilebilir ki bireyin kendisinden başka insanın veya insanların bulunduğu her ortamda etkileme yönetimi çabaları vardır.

Yukarıda belirtildiği üzere, konunun başlangıçta sosyologlar ve sosyal psikologlar tarafından incelenmiş olmasına karşın, organizasyon araştırmacıları da son yıllarda gittikçe artan bir oranda etkileme yönetimi ile ilgilenmektedirler. Yapılan çalışmalarla etkileme yönetiminin, örgüt ortamında vuku bulan bir olay haline geldiği görülmektedir. Etkileme yönetimi örgüt açısından önem taşımaktadır; örgütsel etkililiğini artıracak veya azaltabilecek bir olgu olduğu düşünülmekte ve örgütün güvenlik amaçlı uygulamalarına bile etki edebildiği öne sürülmektedir (Perlusz, 2000: 270-271). Bunun yanı sıra araştırmacılar, bir dizi örgütsel bağlam dahilinde etkileme yönetimi davranışlarını görgül olarak incelemeye başlamışlardır. Geri besleme çalışmalarını, başarı değerlendirmesini, iş mülâkatlarını, liderliği ve kariyer geliştirmeyi bu bağlam içerisinde sayabiliriz (Bolino, 1999: 187-188). Ancak yapılan araştırmalar vasıtasıyla ki örgüt ortamında işgören davranışlarını etkileme yönetimi açısından ele alan ölçekler geliştirilmiş ve etkileme yönetimi konusu sadece kuramsal bir yaklaşım olmaktan çıkmıştır.

Bu araştırmanın, konu hakkında bir başlangıç çalışması niteliği taşıması kavramsal çerçevenin geniş bir bakış açısıyla hazırlanması gereğini



doğurmuştur. Dolayısıyla, karşılaştırmalı araştırma kısmının anlaşılabilirliği için gerekli kavramsal altyapı dışında olan, ancak etkileme yönetimi konusuyla ilgisi bulunan bazı kısımlar da birinci bölüm içerisine dahil edilmiştir.

## 1. ETKİLEME YÖNETİMİ ALANINDAKİ ÇALIŞMALAR

Etkileme yönetimi alanındaki çalışmalar incelendiğinde, başlangıçta farklı sosyal bilim alanlarından araştırmacıların konuya el attıkları görülür. Örnek olarak, sosyolog Goffman'ın (1959), sosyal psikolog Jones' un (1982) çalışmaları dile getirilebilir. Dolayısıyla, söz konusu araştırmacıların etkileme yönetimi alanındaki çalışmaları incelenirken, yaklaşımlarına kaynak teşkil eden disiplinlerini ve tarih sıralarını göz önünde bulundurmak, konunun açıklanması bakımından yarar sağlayacaktır.

### a. Sosyolojik Yaklaşım

Sosyolojik bakış açısı, insan davranışını, bireyi, geniş toplumsal çerçevenin içine yerleştirerek kavramaya çalışan bir yaklaşımdır. Sosyoloji, toplum ve insan davranışı konusunda çalışan bilimdir. Burada toplum, bir kültürü ve yaşam alanını paylaşan insan grubunu anlatmak için, sosyologlar tarafından kullanılan bir terimdir (Henslin, 1997: 4-7). Sosyolojide birey, genellikle kurumsallaşmış toplumsal yönlendirmelere doğrudan cevap veren bir nitelik içerisinde ele alınmaktadır. İnsan ilişkilerine anlam yükleme ve yorumlama, sosyolojik kurama uygun olarak tasarlanmış insan uğruna görmezlikten gelinmekte, toplumsal yapı içinde birey kaybolmaktadır. Sosyal psikoloji kuramları ise, dikkatini sonuç, çıktı veya üründen, etkileşimde bulunan, sonuçta çıktıya ulaşan katılımcıların dinamik sürecine kaydırma girişimindedir. Vurgu, toplumsal yapıdan çok, sahnede hayat oyununu oynayan aktör ve aktrisler, yani insanlar üzerindedir (Polama, 1993: 201).

Etkileme yönetimi konusunda ilk ciddi çalışmaları yapan sosyolog Erving Goffman, sosyolojik çalışmaların, toplumsal çerçeveyi belirleyen yapıları incelerken, bireyi de dikkate alması ve sosyal grup süreçlerine bireyin etkisinin de gözlemlenmesi gerektiğini düşünmüştür. Bir araştırmacı olarak,

insanların kendilerini diğer insanlara sunuşunun sosyolojik olarak çözümlenebilmesi için, tiyatronun dili ve betimlemesini kullanmayı yeğlemiş; tiyatro sahnesinin anlaşılmasının, bireylerin benliklerini sunuşlarını anlamaya giden yolu açacağını iddia etmiştir. Tiyatro sahnesi, hayatın kendisi gibi her türden sıkıntının bulunduğu bir mekândır. Bu bakış açısıyla yaşam, aynen bir tiyatro sahnesine benzer. İyi ve kötü zamanımızı yaşam içerisinde geçiririz ve bu da zamanımızın tümü demektir (Polama, 1993: 201). Öyleyse, tiyatro sahnesinde ve arkasında yaşananları inceleyecek olursak, bireyin yaşam içerisinde diğerlerine karşı davranışlarını kavrayabilme ve modelleyebilme konusunda da ilerleme sağlayabiliriz.

Goffman, tiyatro benzetmesini, insanların davranışlarını tanımlamada kullanmış; toplumsal yapı yerine yüz yüze etkileşimle ilgilenmiş; bu nedenle tiyatro sahnesinin yapısını ve dilini kullanan bir araştırmacı olarak değerlendirilmiştir. Ona göre yüz yüze etkileşim, iki kişinin fiziksel birliktelikleri sırasında birbirlerinin hareketleri üzerinde karşılıklı etkide bulunmalarındır. Karşılıklı etkiler sırasında, seyirci ve oyunculuk rolleri sürekli yer değiştirir, hatta aynı anda ortaya çıkabilir. Sonuçta yüz yüze etkileşimde bulunanların faaliyetleri, tiyatro dilinde oyun olarak adlandırılır. Neticede oyuncular, oyun sırasında daha önce çalıştıkları rollerini ortaya koyarlar. Oynandıkça alışlagelen bu rol, önceden belirlenmiş bir eylem kalıbıdır (Goffman, 1959: 14-16). Gerçek yaşamda da bu eylem kalıpları söz konusudur. Örneğin bir subay, yüz yüze etkileşimde bulunduğu astlarına ve askerlerine karşı, daha önceden defalarca tecrübe ettiği şekilde seslenir, emirler verir ve davranır. Bazen sahnedeki bir oyuncunun başına gelebileceği gibi, rolünü oynaması konusunda, sahnede kendisinden bekleneni doğru yapıp yapamadığı konusunda tereddüde düşebilir. Ama bunu astlarına ve askerlerine hissettirmemeye gayret gösterir. Kendinden emin gözükmeye çalışır ve rolüne devam eder. Bir doktor ise, hastasına yaklaşımında ve ilişkisinde başarılı olup olmadığını sorgular. Ama bu düşüncesini hastasına hissettirmek istemez. Her şeyin düzeleceği ve rahatsızlığın geçeceği doğrultusunda konuşmaya devam eder; çünkü, hem oyununu oynamaktadır, hem kendisini izlemektedir. Bütün seyircilerin yaptıkları gibi, oyuncu ve oynanan oyun

hakkında o da değerlendirme yapmaktadır. Aynı şekilde, öğrencilerine konuları anlatmakta olan bir öğretim elemanı da rolünü iyi oynayıp oynayamadığını sınamaya çalışır.

Sahne, sadece izleyicilerin gördüğü alandan ibaret değildir. Sahne arkası da vardır. Sahne önünde, izleyicilerin izlemek istediği oyunda oyuncuya düşen rol oynanır. Sahne önündeki rolün gerekleri vardır. Bu gerekleri görünüş gerekleri ve biçim gerekleri olarak bölebiliriz. Görünüş, aynı zamanda oyununu oynayan kişinin toplumsal mevkiini de bize bildirme işlevini görür. Bir subayın kıyafeti, omzunda taşıdığı apoletleri, şapkası, onu diğer insanlardan, polisten ve bekçilerden ayırır. Doktor için ise çalışma odasının donanımı, beyaz önlüğü ve steteskop görünüşüne esas teşkil eder. Sınıf ortamındaki öğretim elemanının görünüşünde, öğretmen masasındaki çantası veya dosyaları, sınıf tahtası ve kürsüsü dikkati çeker. Biçim ise, cereyan eden oyunda oyuncunun yerine getireceği rol konusunda bizi uyarıcı görünümlerdir (Polama, 1993: 202-203). Bir subayın askerlerine karşı kendinden emin, kararlı, duygusuz, sert tavırları görünümüne eşlik ederek biçimi oluşturur. Doktorun da kendinden emin, bilgili ve serinkanlı tavrı biçimi teşkil eder. Öğretim elemanı ise dikkatli, düşünceli, bilgiyi aktarmak isteyen bir tavırla biçim yönünü ortaya koyar. Oyuncu oyun sırasında üstlendiği rolü örnekleştirerek sergiler.

Sahne arkası ise, izleyicilerin göremediği, oyunu oynayan grubun neler olup bittiğini bildiği bir bölümdür. Burayı sadece oyunda rol alanlar ve izin verilenler görebilir. Sahne arkası faaliyetleri sahnenin önündeki başarıyı büyük oranda etkiler. Tiyatroda, sahne arkasında oyuncular rollerinden sıyrılırlar ve rahatlarlar. Oyun için hazırlık yaparlar. Gerçek yaşamda da sahne arkası vardır. Örneğin bir subay, askerlerinin ve astlarının gözleminden uzaklaştığında evinde dinlenir, kıyafetini değiştirir, orduvinde arkadaşları ile eğlenir. Doktor da, çalışmasına ara verdiği zaman odasında rahatlar, hemşiresiyle sohbet eder, önlüğünü çıkarabilir. Öğretim elemanı arkadaşlarıyla sohbet eder, rahat bir durumda kitaplarını karıştırır, telefonla konuşabilir. Aslında burada bir rol değişikliğinden de söz edilebilir.

Goffman, insanların, sosyal etkileşimlerinde sahne önü ile arkasındaki faaliyetlerini genellikle ayırt edebildiklerini gözlemlemiştir. Ama sahne arkası hazırlıklar kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Örneğin, akşam daveti için hazırlık yapan heyecanlı ve deneyimsiz bir aşçı, hemen hemen tüm gününü yemek için harcayabilir ve bütün tabakları ve malzemeyi kullanmak zorunda kalabilir. Hatta yaptığı yemeğin tadını beğenmeyip yeniden yapabilir. Oysa sahne önü davranışı tamamen değişik bir nitelikte ortaya çıkabilir. Konuklar masadaki yerlerini aldıklarında ve yemek için teşekkür ettiklerinde aşçı, sakin ve deneyimli görünerek, kendisi için zahmetli bir şey olmadığını söyleyebilir (Taylor, 1997: 128). İnsanlar her zaman gerçekleri ifade etmezler ve onları çarpıtabilirler.

Bireysel açıdan değerlendirmekte olduğumuz oyun, sahne önü, sahne arkası gibi kavramlar ortak bir hedefe yönelik olarak çalışan takımlar için de geçerlidir. Yani tiyatro grubunun da sahne önü başarımı, sahne arkası faaliyetleri ve hazırlıkları, grup olarak başarımlarına ilişkin tereddütleri olabilir. Aynı askeri birlikte, örneğin aynı taburda çalışan subayların veya aynı poliklinikte çalışan doktorların, aynı üniversitede görev alan öğretim elemanlarının da birlikte çalışmaktan ve ekip teşkil etmekten kaynaklanan takım özellikleri vardır. Goffman, takım başarısının temel unsurları arasında karşılıklı güveni, işbirliğini, faaliyetlere ve ortak standartlara ilişkin aşinalığı sayar (Goffman, 1959: 82-86). Takım, dışarıdan bakıldığında her şeyin görülemediği gizli bir topluluk olarak da anlaşılabilir. Takım üyelerinin birbirleri hakkında sahip oldukları ve izleyenlerle paylaşmadıkları bilgileri, kanaatleri, çekişmeleri mevcuttur. Goffman 'in toplumsal kuruluşları kapalı sistemler olarak ele aldığı ve diğer örgütlenmelerin etkisini çalışmalarında göz ardı ettiği değerlendirmeleri vardır (Polama, 1993: 205-207). Bu eleştiride kastedilen, bireyin yalnızca bir toplumsal kuruluşa üye olmadığı, aynı zamanda birden çok gruba üye olduğu gerçeğidir. Goffman'ın, toplumsal kuruluşların diğerleriyle ilişkisi üzerinde fazla durmadığı doğru kabul edilebilir. Ancak şu noktayı da gözden kaçırmamak gerekir ki bu yaklaşımla, sosyal yapılanmalara yeni bir bakış açısı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Sosyal bir kurum merceğ altına alındığında çeşitli açılardan incelenebilir. Goffman, bilimsel açıdan bu incelemenin sınıflandırılabilceğini ileri sürmüştür. Kendi yaptığı sınıflandırmada kuruluşların, teknik, siyasal, yapısal ve kültürel olarak incelenebileceğini düşünmüştür. Kuruluşların teknik bakış açısıyla değerlendirilmesi kapsamında etkililik ve etkinlik düzeylerinin belirlenmesinden; siyasal bakış açısından değerlendirilmesi kapsamında çalışanların sınıfsal özellikleri, taleplerin iletilme ve karşılanma yollarının incelenmesinden; yapısal bakış açısından değerlendirilmesi kapsamında dikey ve yatay örgütlenme ile resmi ve resmi olmayan grupların araştırılmasından; kültürel bakış açısından değerlendirilmesi kapsamında ahlâki değerlerin, geleneklerin, alışkanlıkların incelenmesinden söz edilebilir. Goffman, bu bakış açılarına tiyatro sanatı yoluyla yaşamın anlatılması bakış açısını da ekler. Tiyatro sanatı yoluyla yaşamın anlatılması bakış açısı ile, incelenen kuruluştaki kullanılan etkileme yönetimi yöntemlerinin tanımlanmasının, söz konusu kuruluştaki benliğin sunulması sorunlarının ortaya konmasının ve çalışan takımların kimlikleri ile kendi aralarındaki etkileşimlerinin incelenmesinin mümkün olacağını iddia eder (Goffman, 1959: 240-241). Bu iddianın biraz ileri götürülmesiyle, örgütlerde etkileme yönetimi sorunlarına çözüm üretilmesinin ve yeni üyelerin bu açıdan eğitilebilmelerinin mümkün olduğu ifade edilebilir.

## **b. Sosyal Psikolojik Yaklaşım**

Sosyal psikoloji, bireylerin grup içi ve çevreye yönelik davranışlarını açıklamakta tek başlarına yetersiz kalan psikoloji ve sosyolojinin ortak bir alanı olarak ortaya çıkmıştır.<sup>1</sup> Bu noktadan hareketle sosyal psikoloji,

---

<sup>1</sup> Sosyal psikolojinin bilimsel bir alan olarak ortaya çıkışı 20 nci yüzyılın başlarına rastlamaktadır. Sosyal psikolojiyi, farklı bir bilimsel alan olarak ele alan ilk iki çalışmanın, ikisi de 1908 yılında yayımlanmış olan William McDougall ile E.A. Ross'un çalışmaları olduğu kabul edilmektedir. McDougall bir psikolog olarak, sosyal davranışın oluşmasını içgüdülere bağlamış, aynı zamanda duygular olarak adlandırdığı sosyal psikolojik değişkenleri inceleyerek, günümüzde yaygın olarak yapılan "tutum" araştırmalarının da öncülüğünü yapmıştır. Ross ise, sosyal eylemlerde taklit davranışının temel bir rol oynadığını öne sürmüştür. Burada Ross'un amacı, toplumsal olayların bireydeki davranışa etkilerini araştırmaktır (Tolan, 1991; VII-VIII).

ağırlıkla psikolojiden ve diğer sosyal bilimlerden yararlanarak, bireyin grup içindeki davranışına toplumsal bir çerçeve çizmeyi ve sosyolojik bir anlam kazandırmayı amaçlamaktadır. Sosyal psikoloji, en yüzeysel tanımıyla, bireyin grup içindeki davranışlarını açıklayan bilimsel bir disiplindir. Bireyin psikolojik yapısını, gündelik yaşamında dışa vurduğu tutum ve davranışları vasıtasıyla inceler. Bu noktada, sosyal bilimlerin geneli için geçerli olan ve tam cevabı verilemeyen bir soruyu hatırlatmakta yarar görülebilir: Bireyin psikolojisi mi sosyal davranışlarını açıklamakta, yoksa toplumsal düzenleme ve yapılar mı bireyin psikolojisine şekil vermektedir? Günümüzde genel olarak kabul gören yaklaşımlar, sosyal ve psikolojik olayların, birbirlerini karşılıklı ve çoğu kez aynı anda etkileyerek insan davranışlarını şekillendirdiklerini varsayan yaklaşımlardır (Tolan, 1991: VII-VIII). Bu tanımlar ışığında, etkileme yönetiminin, bireyden kaynaklanan ve toplumsal ilişkilerde cereyan eden bir olgu olmakla birlikte, bireyin daha önceden sahip olduğu ve toplumsal ilişkilerden kaynaklanan birikiminin neticesi olduğu gerçeğinin de altını çizmemiz gerekir.

Goffman'ın 1959 yılında yayımlanan "Günlük Yaşamda Benliğin Sunuluşu (The Presentation of Self in Everyday Life)" adlı yapıtı ile hemen hemen aynı dönemde, Edward Jones adlı bir sosyal psikolog da dalkavukluk konusunda bir çalışmaya başlamıştı. Dolayısıyla, sosyal psikologların etkileme yönetimi alanı ile ilgili çalışmalarının, sosyologların konuyla ilgilenmeye başlamalarına yakın bir zamanda gerçekleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Jones, diğer insanlar hakkındaki algılamaların, bir oranda onların özel izlenimler bırakma gayretleriyle şekillendiğini fark etti; etkileme yönetimi çalışmaları ile kişiler arası algılama çalışmalarının birbirlerini tamamlayan çalışmalar olduklarına kanaat getirdi. Etkileme yönetimi süreci kavranmadan insanların diğerlerini nasıl algıladıklarının anlaşılamayacağını öne sürdü (Jones, 1990: 170). Böylece kendini başkalarına sevdirmeye konusundaki ilk çalışmalarından başlayarak etkileme yönetimi sürecinin çeşitli uygulamaları konusunda çalıştı.

Jones'un etkileme yönetimi araştırmalarına yaklaşımının Goffman'inkinden farklı olduğunu söyleyebiliriz. Goffman, öyküsel bir anlatımı

tercih eden denemelerinde esas olarak antropolojik alana ilişkin gözlemlerini aktarırken Jones, benliğin sunuluşunu etkileyen hususları keşfetmeye dönük laboratuvar deneyleri tasarlamıştır. Goffman okuyucularını, düşünceleri konusunda gözlemler ve anekdotlarla ikna etmeye çalışırken Jones, kuramsal savlarını denetim altındaki deneysel çalışmalarla doğrulamaya veya yanlışlığını ortaya koymaya çalışmıştır. Jones'un etkileme yönetimi çalışmalarına katkısı önceden tahmin edilemeyecek kadar büyük olmuştur. Yalnızca zengin deneysel ve kavramsal çalışmalar yapmakla kalmamış, aynı zamanda söz konusu alanda çalışmalar yapan bir çok sosyal psikologun yetişmesine katkıda bulunmuştur (Leary, 1996: 8). Böylece etkileme yönetimi alanındaki çalışmaların sayısı artmış, kuramsal ve deneysel bir derinlik kazanması mümkün olmuştur. Sosyal psikologların alana ilgi duymaları ile etkileme yönetimi, kendine nüve bulmuş ve disiplinler arası niteliğine zemin temin etmiştir.

Başlangıcından itibaren bazı sosyal psikologlar ile konuyla alâkadar olan siyasetçiler, reklamcılar, halkla ilişkiler uzmanları gibi gruplar etkileme yönetimine ilgi duymuşlardır. Anlaşılmıştır ki sosyal davranışın önemli bir kısmı, insanların kendileri hakkında diğerlerinin sahip oldukları izlenimler konusundaki kaygılarından etkilenmektedir. Buna karşın, geçmişte uzun yıllar boyunca etkileme yönetimi, davranış bilimciler arasında ilgi duyulan ve yükselen bir alan olarak ortaya çıkmamış; hatta bazı araştırmacılar etkileme yönetimi yaklaşımına doğrudan direnç göstermişlerdir. Edward Jones, 1960'ların başında etkileme yönetimi ile ilgilenmeye başladığında, meslektaşlarının bir kısmından, girmiş olduğu araştırma alanı konusunda eleştiriler aldığını belirtmiştir. Bu eleştirilerin, etkileme yönetiminin, parapsikolojiye benzer şekilde olumsuz algılanan bir alan olmasından kaynaklandığını vurgulamıştır (Leary, 1996: 8-9). Sosyal psikoloji alanındaki yayın fihristlerinde etkileme yönetimi teriminin son zamanlara kadar bulunmayışı bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

### c. Etkileme Yönetimi Çalışmalarına Eleştiriler

Etkileme yönetimine yönelik bu direncin sebeplerini tümüyle açıklayabilmek, özellikle insan davranışının etkileme yönetimi güdülenmesinden ne derecede etkilendiğini fark eden insanlar için kolay değildir. Bu alanda en üretken dört araştırmacının konu hakkındaki düşüncelerini öğrenen Mark R. Leary, etkileme yönetiminin sosyal psikoloji çevresi dışına taşamamış olmasının dört temel açıklaması olduğunu düşünmektedir (Leary, 1996: 9-10):

Öncelikle bu direncin bir kısmı, çoğu psikoloğun etkileme yönetimini başlangıcından itibaren, amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir ve aldatici görmeleri ve insan ilişkilerinin çirkin cinsel yönünü içerdiğini düşünmeleri olabilir. Etkileme yönetimi gerçek olmayan şeyleri gerçekmiş gibi yansıtmak değildir. Bu bakış açısı konunun gereksiz kabul edilecek kadar daralmasına yol açabilir.

İkinci olarak, son yirmi beş yıl içerisinde sosyal psikolojide bilişsel süreçlere – atfetme, kişisel algılama, sosyal idrak gibi – yönelik bir ilginin var olduğundan ve güdüleme süreçlerinin geri planda kaldığından söz edilebilir. Etkileme yönetimi çalışmaları da, kişiler arası güdülere odaklandığından dolayı diğer başlıklara göre daha az dikkat çekmiş olabilir.

Üçüncü olarak, 1970'lerde bazı araştırmacıların, kuramcılarının etkileme yönetimini, genel kabul görmüş birçok olguya bir alternatif olarak önermelerinden rahatsızlık duymuş olmaları söylenebilir. Öyle ki etkileme yönetimi bakış açısının neredeyse her şeyi açıklayabileceği iddia edilebilir oldu. Bu konudaki eleştiriler kapsamında Baumeister daha da ileri giderek etkileme yönetiminin, bir aile toplantısına katılan kaba saba bir akraba olduğu benzetmesini bile yapmıştır (Baumeister, 1986: VI). Baumeister, bu benzetmeyle etkileme yönetiminin psikoloji kavramları ailesinde kabul görmeyeceğini anlatmaya çalışmış; ancak geçen zaman onun bakış açısının yanlış olduğunu göstermiştir.



Son olarak, araştırmacıların konuya bilimsel açıdan yaklaşıyor olmalarına karşın, bilim adamı olmayan sıradan insanların, etkileme yönetimi stratejilerini, başkalarından istifade etmenin yolları olarak algıladığı iddiası tartışmaya neden olmaktadır. Bu durum, etkileme yönetimi konusunda psikoloji yoluyla başkalarından istifade etmenin yolu gibi basit ve yüzeysel yorumların oluşmasına sebebiyet vermiş olabilir. Bir çok insan etkileme yönetimini, doğal olarak psikologlardan çok siyasetçilerin, reklamcılarının ve yöneticilerin ilgilendikleri uygulamalı bir konu olarak görmeye başlamıştır.

Etkileme yönetimine yönelik ilginin son zamanlarda artmakta olduğu gözlenmektedir. Başlangıçtaki araştırmalarda, insanların vermek istedikleri izlenimlerin çeşitlerine etki eden unsurlar üzerine yoğunlaşılmıştır. Mevkiin, kişiler arası amaçların, olası etkileşimin, diğer insanların değerlendirmelerinin, etkileme yönetimi gayretlerinden aldıkları sosyal geribildirimlerin sonuçları, değerkenler olarak incelenmiştir. Etkileme yönetimi bakış açısı, ilerleyen araştırmalarda diğer psikolojik olgulara uygulanmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar, insan davranışının önemli bir kısmının, diğerlerinin ne düşüneceği kaygısından etkilendiğini ortaya çıkartmıştır. Diğer araştırma alanlarında etkileme yönetimi kavramının uygulanmasına ilk örneklerden biri, şizofreni hastalarının hastane ortamında başkalarında bıraktıkları izlenimleri, içinde buldukları sosyal bağlama bağlı olarak farklılaştırma gayretlerinin ortaya çıkarılmasıdır. şizofreni hastaları, sahip oldukları zihinsel rahatsızlıklarını sosyal bağlamın koşullarına göre olduğundan daha fazla veya daha az gösterme çabasına girişmektedirler (Leary, 1996: 10 ). Bu durum, zihinsel rahatsızlığa sahip insanların bile diğerlerini etkileme gayreti içinde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu noktadan hareketle, etkileme yönetiminin, katılımcıların özellikleri ne olursa olsun her türlü sosyal bağlamda var olan bir olgu olduğu ortaya çıkmaktadır. Belirtilen kapsamda yayımlanmış çalışmalar da bulunmaktadır (Goffman, 1961; 1963; 1967; 1971). Bu çalışmalar deney ortamında yapılan görgül araştırmalardan ziyade gözlem ve yoruma dayanmaktadır.

#### d. Organizasyon ve Davranış Bilimleri Araştırmacılarının Çalışmaları

Araştırmacılar, 1970'li yıllarda bir çok davranışı, etkileme yönetimi yaklaşımıyla yorumlamaya başladılar. Örneğin, John Tedeschi ve öğrencileri, "bilişsel uyumsuzluk tepkisi" olarak açıklanan bir çok davranışın aslında etkileme yönetimi stratejileri olabileceğini öne sürdüler. Etkileme yönetimi bakış açısı, çatışma, yardım etme, uyum gösterme, affetme, kaynak tahsisi, grup karar verme süreçleri, iş başarımı, oy verme, eğitim davranışı ve liderlik konularına da uygulanmıştır. Son zamanlarda ise, etkileme yönetimine dayalı yorumlamalar, sosyal korku, utangaçlık, bunalım hali, hastalık hastalığı, iştahsızlık, başarısızlık gibi bir dizi duygusal ve davranışsal soruna ilişkin olarak yapılmaktadır. Psikolojik sorunlara etkileme yönetimi bakış açısının uygulanmasıyla birlikte bu alana yönelik ilgi, klinik ve müzakere psikolojisi alanlarında da yaygınlaşmıştır (Leary, 1996: 10 ).

Çalışmalar birbirini takip ettikçe çıkan sonuçlar, etkileme yönetimi bakış açısının doğruluğunu kanıtlar hale gelmiştir. İnsanlar, diğerleri tarafından istedikleri şekilde algılanmak için özel yollara başvurmakta ve davranışlarını buna uygun hale getirmektedirler. Bulgular, yalnızca sosyal psikolojiden değil psikolojinin diğer alanlarında da elde edilir olmuştur. 1980'li yılların ortasında, artık etkileme yönetiminin dahil olmadığı bir kişiler arası davranış bulmak güç hale gelmiştir.

Etkileme yönetimi bakış açısı, geçen zaman içinde, davranış bilimleri araştırmacılarının çoğu açısından daha kullanışlı ve makul bir hale gelmiştir. Araştırmacılar, gerçek dünyanın sorunlarını etkileme yönetimi bakış açısıyla yorumladıkça, bir çok insan onun bir laboratuvar araştırması merakından ibaret olmadığını, günlük yaşama yayılmış gizil bir insani güdü olduğunun farkına varmıştır. Etkileme yönetimini içeren son iş ve örgüt ortamı araştırmaları, bu alandaki faydasını ortaya koymuştur (Leary, 1996: 11). Etkileme yönetiminin örgütlerde artan öneminin bir nedeni de, örgütsel davranışın geliştirilmesi çalışmalarına yol gösterici olabilecek yapısından kaynaklanmaktadır. Etkileme yönetimi yardımıyla örgüt içi, grup içi ve insan etkileşimleri konusundaki diğer alanlarda iyileştirme ve eğitim olanakları gözükmektedir.

Organizasyon ve davranış bilimleri araştırmacılarının dahil olmasıyla birlikte, daha önce konuya yönelik olarak yapılmış kuramsal çalışmaların örgüt ortamında araştırılması hız kazanmıştır. Bu araştırmaların üzerinde yoğunlaştıkları konulardan biri, çalışanların uyguladıkları etkileme yönetimi stratejileridir. Etkileme yönetimi stratejilerinin ayrıntılı olarak ele alınmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

## **2. ETKİLEME YÖNETİMİ STRATEJİLERİ**

Diğer insanların zihinlerinde arzulanan izlenimleri ortaya çıkarabilmek için çoğunlukla etkileme yönetiminin bilinçli olarak uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak etkileme yönetimi tek bir yöntemi veya uygulamayı içeren bir olgu değildir. Etkilenmek istenen hedef insanların özelliklerine, bireyin kendi kişilik özelliklerine, durumun koşullarına ve içinde bulunan kültürel yapıya bağlı olarak etkileme yönetiminin şekillendirilmesi gerekir. Burada karşımıza stratejiler çıkmaktadır. Etkileme yönetimi stratejileri konusunda yapılmış farklı bakış açılarına sahip yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu alışmada, Jones ve Pittman (1982) tarafından yapılan sınıflandırma esas alınmıştır. Söz konusu sınıflandırmada,

- (1) kendini üstün gösterme,
- (2) kendini sevdirme,
- (3) örnek teşkil etme,
- (4) gözdağı verme ve
- (5) ricacı olma

ana etkileme yönetimi stratejileri olarak kabul edilmiştir. Konuya ilişkin diğer önemli bakış açıları da ek bir başlık altında tanıtılmıştır.

### **a. Kendini Üstün Gösterme**

İnsanların önemli bir çoğunluğu evresindekilerce yetenekli, bilgili, becerikli olarak algılanmak ister; böylece diğerlerinden farklı ve üstün olduklarını kanıtlamak arzusunu taşırlar. Bu arzu, yalnızca başkalarına değil çoğunlukla kendilerine de ispatlamak istedikleri bir arzudur. Söz konusu insanlar başarıya ulaştıklarında, sadece başkalarının düşüncelerindeki

kaynaklanmaktadır. Diğerleri tarafından becerikli olarak algılananların çoğunlukla daha az sevildikleri ortaya çıkmıştır. Bunun çeşitli nedenleri olduğu öne sürülebilir. İnsanlar övünen kişileri pek sevmezler; övünenler diğer insanların kendilerini aşağılık hissetmelerine yol açabilirler ve konuşulanları yönlendirici davranabilirler. Ayrıca kendini üstün gösterme stratejisi kişinin diğer insanlardan yardım kabul etmesini olumsuz etkileyebilir. Başkalarından yardım alıyor olmanın genellikle becerikli insan izlenimini zedelediği düşünülmektedir. Alınan yardıma kısa zamanda karşılık verilebileceği ve yardımın önerilme çerçevesinin uygun olduğu durumlarda insanların yardımı kabul etme olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Leary, 1996: 101 ).

#### **b. Kendini Sevdirme**

İnsanlar, başka insanlar tarafından sevilme isterler. Sevgi ihtiyacı önemli bir ihtiyaçtır. Başkaları tarafından sevildiğimizi bilmek genellikle mutluluk, canlılık verici bir ruh halinin oluşmasına yol açar. Çalışanların da örgüt ortamında sevgiye ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla insanlar sıcakkanlı, sevimli insanlarla çalışmayı soğuk, mesafeli insanlarla çalışmaya tercih ederler. Bize karşı sevgi beslediklerini düşündüğümüz kişilere karşı daha yumuşak oluruz ve onlara yardımcı olmak arzusu taşırız. Örgüt ortamında da bu yargı geçerlidir. Seviliyor olmanın karşılığı arkadaşlık, sosyal destek, dert ortaklığı, aşk, işe yardım, aşk veya mevki kazanmaya kadar uzanabilir. Bu nedenle kendini sevdirmeye stratejisi konusunu dikkatle ele almak gerekir.

Kendini sevdirmeye stratejisi, hedef insanlar üzerinde hoş, cana yakın, sevimli izlenimi bırakmayı amaçlayan stratejidir. Bu stratejinin belki de temel ve her yerde rastlanılabilecek etkileme yönetimi stratejisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Her kültürde, bazı kişilik özellikleri diğerlerinden daha fazla kıymet görmektedir. Doğal olarak bireyler bu özelliklere sahip kişiler gibi davranmak eğilimini taşımaktadırlar. Mark R. Leary 'nin, A.B.D.nde üniversite öğrencileri arasında yaptığı bir araştırmada sahip olmak istedikleri ve istemedikleri izlenimler öğrenilmek istenmiştir.

hatalarını telâfi edecek tedbirleri uygulayabilirler. Oysa örnek teşkil edenler için örneğin dürüstlüklerinin bir kere zedelenmiş olması kalıcı izler bırakır. İkinci olarak, etkileme çabalarının aksine davranan örnek teşkil ediciler, faziletli davranmamış olmakla kalmazlar, aynı zamanda ikiyüzlülüklerinden dolayı toplum tarafından sevilmezler. Diğer insanların faziletsiz davranışları üzerinde durulmazken örnek teşkil edenin yanlışlarına hoşgörü gösterilmez. Üçüncü olarak, etkin olabilmek için örnek teşkil etme ile çok konuşma pek bağdaşmaz; çünkü ne kadar çok çalıştıklarını, ne kadar erdemli olduklarını, ne kadar yardımsever olduklarını anlatan çok insan vardır (Leary, 1996: 104-105). Sonuçta örnek teşkil etme stratejisini uygulayacak bireyin çok iyi düşünmesi, uzun vadeli bir stratejiyi uyguladığının farkında olması ve hata yapmaması gerekir.

#### **d. Gözdağı Verme**

İnsanların bir kısmının iş yapma tarzları dikkat çekicidir. İşlerini diğer insanlarla açıktan mücadele ederek yapmaktan, onları korkutmaktan, güç ve kudretlerini gerekli gereksiz yerde ortaya koymaktan hoşlanırlar. Bu tip kişilerle çalışanlar kendilerini genellikle rahatsız ve baskı altında hissederler. Bunu strateji olarak uygulayanlar ise, çoğunlukla, diğer insanların başka türlü iş yapacaklarına inanmadıklarını ima eden konuşmalarla yaptıklarını savunmaktadırlar.

Okul kabadayısı, sert patron, haşin baba gibi izlenimler vererek, diğer öğrencilerin, çalışanların veya çocukların kendisinden çekinmesini; böylelikle istediklerini sorun çıkarmadan yapmalarını sağlamayı düşünenler az değildir. Burada dayanılan güç ne olursa olsun beklenen etki aynı olmaktadır. Etkileme yönetimi kapsamında gözdağı vermeyi genellikle etkileşimde güçlü durumda olan tarafın kullandığı görülmektedir (Jones, 1982: 55). Öğretmenlerin öğrencilere, işverenlerin işçilere, çavuşların acemi erlere gözdağı verebilmesi gibi örnekler çoğaltılabilir. Misilleme yapabilme gücüne sahip insanlara karşı gözdağı vermenin pek başvurulan bir yöntem olmadığı görülmektedir. Buna karşın güçsüz tarafın da gözdağı verme yoluna gidebildiği ender durumlar vardır. Örneğin, istediği alınmayan çocuk sinir

nöbetine girip toplum içinde ailesini güç durumda bırakabilmektedir. Bu tip durumlarda çoğunlukla rol oynanmaktadır.

Gözdağı vermenin sıkça kullanıldığı alanlardan biri müzakerelerdir. Müzakerelerde tehdit, görüşmecinin diğer tarafa anlaşmanın kendi istediği koşullarda gerçekleşmemesi durumunda zarar vereceğini açıkça belirtmesidir. Müzakerede tehdit taktiğinde zorlama ve caydırma, blöf yapma, bilgiyi saklama gibi kavramlar bulunmaktadır (Çetin, 2002: 261-270). Birçok müzakerecinin, katı ve uzlaşmaz görünerek, karşı tarafın beklentilerini azaltmanın ve çok şey istemelerini engellemenin mümkün olduğunu düşündükleri ifade edilmektedir (Wall, 1991: 135). Maalesef tehdide, sertliğe ve uzlaşmazlığa alınan karşılık genellikle baş eğme yerine karşı tehditler olmaktadır. Dolayısıyla müzakereciler, karşı tarafın misilleme yapmak için yeterli kaynakları varsa bu stratejiden çoğunlukla uzak durmaktadırlar.

Gözdağı veren kişinin, grubun, odağın bunu gerçekleştirmeye muktedir olup olmadığı etkililik açısından önem taşımaktadır. Sokak kabadayıları her hareketlerinde fiziksel güçlerini çevrelerine sezdirerek dolaşarak söylediklerini yapabilecekleri izlenimini vermeye çalışırlar. Aynı şekilde hapishanelerde birbirleriyle mücadele halinde olan grupların da güçlerini zaman zaman sergileyerek, gözdağı vermeleri durumunda inandırıcılıklarını pekiştirmek istedikleri belirtilmektedir. Ayrıca terör eylemlerinin ortaya çıkmasından sonra çok sayıda yasa dışı örgütün eylemi üstlenmesi bu açıdan dikkat çekicidir. Örneğin 1993 yılında Dünya Ticaret Merkezi'ne o dönemde yapılan bombalı saldırıyı ilk anda elliden fazla örgüt üstlenmiştir. Terör örgütlerinin ilgileri olmayan eylemleri bu şekilde üstlenmelerinin nedeni, örgütlerinin korkutuculuğunu ve eylem yapabilirliğini ortaya koyarak tehditlerinin ciddiye alınmasını sağlamaktır (Leary, 1996: 148-149). Buradan çıkarılacak sonuç, gözdağı verilmesi durumunda karşı taraf için mutlaka inandırıcı olunması gereğidir.

Yukarıdaki örneklerin hep olumsuzluk çağrıştırması gözdağı vermenin uygun olmayan bir strateji olduğunu anlatmamaktadır. Ciddi suçlar işlemiş çete mensuplarının yakalanmasında polisin genellikle abartılı güç kullandığı,

silahlarını sergilediği, komut ve çağrılarla etkileme yönetimi faaliyetleri icra ettiği görülmektedir. Böylece çetelere gözdağı verilmeye çalışılmaktadır. Bazı gösterilerde eylemci sayısından birkaç kat fazla polisin görevlendirilmesi de eylem yapmayı düşünenlere bir gözdağı niteliği taşımaktadır.

Tehdide maruz kalan taraf açısından da durumun ele alınması gereklidir. Kendisine hakaret edilen birey, hem tehdit edenin hem de seyircilerin gözünde oluşan olumsuz izlenimi silmek için büyük olasılıkla harekete geçecektir. Eğer bu tepki gösterilmezse tehdidin yöneldiği kişinin zayıf, güçsüz izlenimi kuvvetlenecektir. Bu durum ardışık tehditlerin hatta hakaretlerin yapılmasına neden olacak ve bir çıkmaz oluşabilecektir. Bazı çalışmalar tehdidin yapıldığı ortamda izleyicilerin olmaması durumunda tehdit edilenin alttan alma eğiliminin arttığını ortaya koymaktadır. Eğer izleyiciler varsa ve de yapılan tehdidin anlamını kavriyorlarsa tehdit edilen, kendisini olumsuz tepki göstermeye mecbur hissetmektedir (Bond ve Venüs, 1991: 93). Dolayısıyla örgüt ortamında gözdağı verilmesi gerekirse, karşıdaki kişinin de bir tepki göstereceği bilinmelidir. Diğer insanların tanıklığı halinde bu tepkinin olumsuz olma olasılığının yükseldiği söylenebilir. Eğer etkileme yönetimi açısından doğru davranışlar sergilenmiş ve hesap iyi yapılmış olursa bu tepki olumlu olacak ve gözdağı verme stratejisi hedefine ulaşabilecektir.

#### **e. Ricacı Olma**

Diğer insanların arzulanan davranışları sergilemelerini sağlamak için değişik yöntemlerden biri de zayıf ve muhtaç görünmektir. Sokakta para dilenmekte olan herkese para vermeyiz. Ama bazı durumlarda, dilenenlere ne kadar karşı olursak olalım, dayanamaz elimizi cebimize atarak para bırakırız. Öyle dilenciler ile karşılaşırız ki acımamak elde değildir. İnsan ilişkilerinde de zayıflıklardan ve acıma hislerinden istifade etmek olasıdır. Ricacı olma stratejisi, bireyin duygu dünyasını ve insanîyetini istismar etmeyi de içeren bir yaklaşımdır.

Ricacı olma, kişinin yardıma muhtaç bir halde olduğu izleniminin verilmesi için tasarlanmış etkileme yönetimi stratejisidir. Zayıflık ve bağımlılığın duyurulması yoluyla etkilenenlerin etkileyene bakmaya,

isteyenler de olabilmektedir. Bu kişiler, böylece o işleri yapma sorumluluğundan da sıyrılmış olabileceklerini umarlar.

Diğer etkileme yönetimi stratejilerinde olduğu gibi ricacı olmanın uygulanması da tehlikeler içerir. Bunlardan biri, hedef kişinin yardım veya duygusal desteği elde edilse bile bu kişi, etkileyen hakkında yeteneksiz, tembel, güvenilmez gibi kanaâtlere ulaşabilir. Bazı araştırmalar ricacı olan insanlara yardım edilse bile yardım edenlerin onlar hakkında içlerinde olumsuz fikirler taşıdıklarını göstermektedir. İlerleyen zaman içinde yardım eden veya hoşgörüde bulunan insanlar, kendilerini aldatılmış ve gücendirilmiş hissedebilirler. Onlar, yardım etmeye devam etseler bile artık istemeyerek yardım edeceklerdir ve bir süre sonra bunu çok görmeye de başlayabileceklerdir. Özellikle sık ruhsal çöküntü yaşayan insanların dostları başlangıçta severek destek sağlasalar bile bir süre sonra kendilerini kırılmış hissedebilmektedirler.

Jones ve Pittman'a (1982) göre, ricacı olmanın taşıdığı riskler nedeniyle insanlar genellikle son çare olarak ona başvurumaktadırlar. Ricacı olma stratejisi örgüt ortamında iş paylaşımında adaletsizliklere de yol açabilir. Bu nedenle yöneticilerin, takım liderlerinin çalışanlarını yakından izlemeleri ve doğru tavırları ortaya koymaları gerekmektedir.

#### **f. Stratejiler Konusunda Diğer Bakış Açıları**

Etkileme yönetimi stratejilerine farklı bakış açıları söz konusudur. Genel olarak tanıtılacak bu bakış açılarının bir kısmı kuramsal olarak ortaya atılmış olup bir kısmı da sağlıklı ölçütlerle değerlendirilebilir hale henüz gelmemişlerdir. Jones ve Pittman'ın sınıflandırmasında bile yukarıda söz edilmeyen bir madde daha bulunmaktadır. Bu da muhasebe yapmak olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin, içine dahil oldukları olumsuz olaylardan sıyrılmak için kendilerini hadiseden uzak veya habersiz gösterme girişimleri olduğunda muhasebe yaptıkları düşünülmektedir. Sorun konusunda kişisel sorumluluğu inkâr etmek bu yollardan birisidir. Bu kişiler "ben sadece emirleri uyguluyordum " diyerek olayda payları olmadığı izlenimini vermeye çalışırlar. Muhasebe yapanlar için bir diğer yol, olayın sonuçlarının sanıldığı kadar kötü



bilinçli olarak yapılandırılan örgütlerde (Güney, 1998: 207) insan unsurunun varlığı kaçınılmazdır; çünkü örgüt aynı zamanda bir sosyal gruba işaret etmektedir. Bu sosyal grubu teşkil eden bireylerin birbirleri ile ilişkileri söz konusudur. İnsanın bu derecede esas olduğu örgütlerde, insanlar arası ilişkilerin doğru yönlendirilmesi, mal ve hizmet üretiminin etkili, etkin ve verimli yapılabilmesine katkıda bulunacaktır. Diğer çalışanlarla sağlıklı bir etkileşim içinde bulunan, huzur ve güvenin egemen olduğu bir örgüt ortamında çalışan işgörenlerin daha verimli bir şekilde çalışacakları düşünülmektedir. Etkileme yönetimi, insanlar arası etkileşimin önemli bir unsurudur. Örgüt içinde çalışanların sağlıklı etkileme yönetimi faaliyetlerinde bulunması kuşkusuz mal ve hizmet üretimi sürecini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu kapsamda, sağlıklı etkileme yönetimi faaliyetlerinin, örgüt kültürü de dahil olmak üzere örgüt değerlerine uygun olması beklenir.

Örgütlerde etkileme yönetimi başlığı altında öncelikle kültür ve etkileme yönetimi konusu ele alınacak; daha sonra ise, örgütlerde etkileme yönetimi faaliyetlerinin önemli ölçüde etkide bulunduğu insan kaynağını seçme, başarı değerlemesi, kariyer yönetimi ve terfi, müzakere süreçleri ve iş ahlâkı konusu, etkileme yönetimi açısından incelenecektir.

#### **a. Kültür ve Etkileme Yönetimi**

İnsan etkileşimlerinde önemli bir çerçeve kültür ortamıdır. İnsanlar içinde yetiştikleri kültürel değerleri ve yargıları esas alarak davranışlarını şekillendirirler. Bu bakımdan kültür ve etkileme yönetimi ilişkisi önem arz etmektedir.

Kültür sözcüğü, Latince “sürmek, ekmek, biçmek” anlamına gelen “colere” veya “cultura” sözcüklerinden gelmektedir. “Cultura” sözcüğünü insan zekasının gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında ilk defa kullanan Voltaire olmuştur. Kültürün çeşitli tanımları bulunmaktadır. E.B.Taylor’a göre kültür, bireyin bağlı olduğu toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün yetenekleri içine alan karmaşık bir bütündür. C.Wissler’a göre kültür bir toplumun yaşam biçimidir. Ralph Linton ise kültürü, öğrenilmiş davranışlar ve bu davranışların sonuçlarından meydana gelen bir

bütün olarak tanımlamıştır. Kültürün, insanların yaşamları boyunca oluşturdukları maddi ve manevi değerlerin tümü olduğunu öne süren görüşler bulunmaktadır (Güney, 2000b: 152). Hangi tanımlama ele alınırsa alınsın, kültürün, toplumun üyeleri için diğer insanlara bir bakış açısı kazandırdığı açıktır. İster alışkanlık, yaşam biçimi, isterse öğrenilmiş davranışlar olsun, kültürün insana aşılacağı değerler, etkileme ve etkilenme konusunda bir çerçeve ortaya çıkarır. Etkilenmek istenen hedef bireyler algılamalarında bu kültürel çerçeveyi baz aldıkları için etkileyen buna uygun davranışlar sergilemelidir.

Örgüt içinde etkileme yönetimi faaliyetlerinin çoğunlukla örgüt kültürüne aykırı bir nitelik taşıması beklenmez. Aynı şekilde örgüt kültürünün de ulusal kültürden etkilenmemesi mümkün değildir. Öyleyse, ulusal kültür ve örgüt kültürü ile etkileme yönetiminin ilişkisini incelemek yerinde olacaktır. Bu amaçla, öncelikle kültür ve etkileme yönetimi ilişkisi ele alınacak; daha sonra ise sırasıyla Türk kültürünün ve örgüt kültürünün etkileme yönetimi ile ilişkisi irdelenecektir.

### **(1) Kültür ve Etkileme Yönetimi İlişkisi**

Aile, okul ve diğer sosyal ilişkiler ile kazanılan kültürel değerler, bireyin dünyayı algılamasında önemli bir yapı taşı teşkil etmektedir. Kültür, kişinin dünyaya bakış açısını belirleyen etmenlerin önde gelenlerindedir. Dolayısıyla iyiye, güzele, kötüye ve çirkine ilişkin yargıların şekillenmesinde kültürel edininlerin rolü büyüktür. Etkileme yönetimi faaliyetleri, hedef bireylerin kültürlerini dikkate almak ve ondan etkilenmek durumundadır.

Birey, bir başka kültürün ölçüleriyle uyuşmayan etkileme yönetimi gayretlerine giriştiğinde kargaşa ve yanlış anlaşılmaların arttığı görülür. Kişi, belirli bir izlenimi verebilmek için kendi kültürel biçimine uygun davranışı sergilediğinde, başka kültürden insanların niyet edilenden tümüyle değişik izlenimlere vardıklarını görebilir. Dikkatli düşününce bu tip deneyimlere hemen hemen tüm insanların sahip oldukları görülecektir. Bir Türk işadamlarının İtalyanlarla iştirak ettiği bir iş yemeğinde, kendisine yemeği nasıl bulduğu

sorulduğunda, ev sahiplerini etkilemek için sağ elinin parmak uçlarını birleştirerek mükemmel işaretini yapması masada gergin bir ortamın doğmasına sebep olabilir; çünkü, bu işaret İtalyanlar tarafından "zırvalama" anlamında kullanılmaktadır. Neticede yemekten hoşnut olduğu izlenimi verilmeye çalışılırken umulmayan olumsuz bir etki ortaya çıkabilir. Aynı işaretin Suudi Arabistan'da "yavaşla" anlamında, Kıbrıs Türkleri arasında geçmişte "gününü göreceksin" anlamında kullanıldığı belirtilmektedir (İzğören, 200: 14-15). Kùltürler arasında etkileme yönetimi ilkelerinin önemini anlayabilmek için kùltürlerin, kişilik özelliklerini nasıl değerlendirdiğine bakmak gerekir. Örnek olarak, çeşitli kùltürlerin başarı, güç, mutluluk, geleneğe saygı, uyumluluk gibi konulara farklı yaklaşımları söylenebilir. Uyumluluğu öne çıkararak ve kıymetlendiren bir kùltürde etkileme yönetimi davranışlarının, bağımsızlık ve özerkliği önemseyen bir kùltürden farklı olacağını tahmin edebiliriz. Uyumluluğu gözetilen bir kùltürde insanlar, gerçekte olduğundan daha fazla mutabakat içindelermiş gibi davranacaklardır. Onların, orta yollu ifadeleri (bir miktar, biraz belki, sanırım gibi) daha fazla kullanmaları ve gruba karşı sert eleştirilerde bulunmaktan kaçınmaları beklenir. Buna karşılık bireyin kendi kararlarını kendisinin vermesine değer veren bir kùltürde insanlar, gerçek düşünce ve duygularını açıklamakta daha özgür olacaklardır. Bu tip kùltürlerde bireylerin kendi hayat tarzlarını yaşamaları daha mümkün gözükmektedir. Böylece insanların, olduklarından daha fazla gelenekçi veya muhafazakâr izlenimi vermeleri gerekmeyecektir (Leary, 1996: 80). Birey, hangi yolu izlemesi gerektiğini geçmiş deneyimlerine ve gözlemlerine dayanarak yapar. Bu deneyimler ve gözlemler ise bireyin içinde bulunduğu kùltürel ortama uygun olacaktır.

Kùltür, aynı zamanda etkileme yöntem ve biçimlerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgütler, değişik ve hatta bazı konularda birbirinden çok farklı tepkiler gösteren kùltürlerden bireylerin bulunduğu ortamlar haline gelmiştir. Bu farklılıklar göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Etkileme yönetimi açısından, kùltüre dayanan tutum ve davranışlardan haberdar olmak gerekmektedir. Farklı kùltürlere mensup insanların bir arada bulunduğu örgüt ortamlarında kùltürel iletişim biçimlerini tanımak, başkalarını etkileme

açısından büyük bir avantaj teşkil etmektedir (Hale ve Whitlam, 1997: 23). Özellikle çok uluslu örgütlerde çalışan işgörenlerin, kültürel farklılıkların farkında olmaları gerekmektedir.

Kültürün etkileme yönetimine olan güçlü etkisinin yapılan çalışmalarda yeterince araştırılmadığı düşünülmektedir (Bond, 1991: 198). Ancak, iletişim olanakları arttıkça ve küreselleşme hızlandıkça, etkileme yönetiminde kültürel farklılıkları algılamamızın da değerlendirilmesi gerekecektir.

İnsanlar, kültürel değerleri yaşam deneyimleri sırasında algılamakta ve içselleştirmektedirler. Dolayısıyla toplumsal yaşamda sergilenebilecek davranış kalıpları konusunda ulusal kültürün bireye aşılacağı değerler söz konusudur. Birey, hangi durumda hangi davranışların hoş karşılanacağını, hangilerinin karşılanmayacağını kestirebilir. Daha özel bir ifade ile birey, hangi durumda hangi etkileme yönetimi davranışının hoş karşılanacağını hangilerinin hoş karşılanmayacağını kestirebilir.

Örgütte çalışanlar doğdukları andan başlayarak ailelerinde, arkadaş çevrelerinde, okulda ulusal kültürün değer yargıları, davranış kalıpları ile yetişirler. Bir süre sonra birey bu yargıları, kalıpları büyük oranda benimser ve içselleştirir. Diğer bireylerle olan etkileşimlerinde farkında olarak veya olmayarak ulusal kültürün sağladığı çerçeveyi kullanır. İşgören örgütte çalışmaya başladığında da buna benzer bir süreç yaşanır. Birey örgütü tanımaya başlar ve örgüt kültüründen de etkilenmeye başlar.

Bireylerin kullandıkları etkileme yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde, genel kültür olan Türk kültürü ile birlikte, alt kültür olan çalışılan kurumun örgüt kültürünün de etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda, aynı genel kültürün etkisindeki çeşitli kurumlarda, çalışanlar tarafından kullanılan etkileme yönetimi stratejileri konusunda yapılacak bir karşılaştırmalı araştırmada, farklılaşan stratejilerin örgüt kültüründen kaynaklanabileceği yorumu yapılabilir.

Ulusal kültürü, ilgili toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has olan özellikleri içeren genel kültür olarak ele alabiliriz. Bu açıklamadan yola çıkarak

dünyada ne kadar toplum varsa, bu toplumlara ait o kadar toplumsal kültür bulunduğunu söyleyebiliriz. Genel kültür ilgili toplumun tüm kültürünü ifade etmektedir. Belli bir toplumun paylaştığı ve benimsediği değerleri, inançları, davranış tarzlarını, yaptırım biçimlerini, örf, adet, gelenek, görenekleri o toplumun genel kültürünü oluşturur. Dolayısıyla genel kültür, örgütü de kapsayacak şekilde, toplumun bütün bölgelerinde ve sosyal gruplarında geçerli, etkili ve benimsenen unsurlardan oluşmaktadır (Güney, 2000a: 54-55). Ulusal kültür, genel kültür olarak alt kültürleri kapsayan şemsiye niteliğindedir. Genel kültür, alt kültürleri içerir ve yönlendiriciliğiyle etkiler. Türk kültürü dediği zaman bir genel kültür anlaşılmalıdır. Türk kültürünün özelliklerinin bilinmesinin etkileme yönetimi davranışlarına ışık tutacağı aşikardır.

Kültürlerarası farklılıklar konusunda başvurulabilecek araştırmalardan biri, Hofstede 'nin 1970'li ve 80 'li yılların başında kırk ülkedeki 116 000 IBM çalışanı arasında gerçekleştirdiği çalışmadır (Hofstede, 1985: 347-357). Bu kültürler arası çalışmada özellikle ortaklaşa davranış, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, sevecen - sert (dişi – erkek) kültürel değerler, uzun vadeli – kısa vadeli odaklanma açılarından karşılaştırmalar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Ortaklaşa davranış, bireyden ziyade "biz" kavramına ve gruba önem veren, bireyci davranış ise "ben" kavramını öne çıkaran çalışma alışkanlıklarına işaret etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olması, astlar ile üstler arasında mevki farkının kabullenilmesini ve gündelik yaşamdaki etkisinin kuvvetli olmasını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu durumlarda risk almaya, dolayısıyla değişime karşı direncin yüksek olduğu belirtilmektedir. Kültürdeki sevecen değerler olarak insan ilişkilerini ve yaşam kalitesini önde tutan anlayış, sert değerler olarak atılganlık, para elde etme hırısı ve maddi değerler şeklinde ifade edilmektedir (Yüksel, 2000: 47-48). Uzun vadeli odaklanan kültürlerde geleceğe yönelik olma ve sebat anlayışına değer verilmekte; buna karşılık kısa vadeli odaklanan kültürler ise geçmişi ve şimdiki önemsemekte, geleneğe saygıyı vurgulamakta ve sosyal zorunlulukların yerine getirilmesini önemsemektedir. Söz konusu araştırma sonuçları, özellikle Çin gibi uzak Asya ülkelerinin ortaklaşa davranışa, A.B.D.

gibi batılı toplumların bireyci davranışa eğilim gösterdiklerini kanıtlaması açısından ön plana çıkmıştır (Robbins, 1998: 139-140) . Tablo 2' de Hofstede'nin araştırmasının sonuçları ülkelere göre gösterilmektedir (Hofstede, 1993: 91).

Ülke	Güç Mesafesi	Bireycilik	Sevecen Değerler	Belirsizlikten Kaçınma	Uzun Vadeli Odaklanma
Almanya	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta
A.B.D.	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Batı Afrika	Yüksek	Düşük	Orta	Orta	Düşük
Çin	Yüksek	Düşük	Orta	Orta	Yüksek
Endonezya	Yüksek	Düşük	Orta	Düşük	Düşük
Fransa	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Hollanda	Düşük	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
Hong Kong	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Japonya	Orta	Orta	Yüksek	Orta	Orta
Rusya	Yüksek	Orta	Düşük	Yüksek	Düşük
Türkiye	Yüksek	Düşük	Orta	Yüksek	Düşük

Tablo – 2 : Ünelere Göre Hofstede Araştırması Sonuçları (Hofstede, 1993: 91).

## (2) Türk Kültürü ve Etkileme Yönetimi

Kültür ve etkileme yönetimi ilişkisi ele alındıktan sonra Türk kültürü ve etkileme yönetimi konusunu ele almak yerinde olacaktır. Bu amaçla öncelikle Türk kültürünün özellikleri konusuna değinmek gerekir.

Türk kültürünün dikkati en çok çeken özellikleri bireycilikten çok ortaklaşa davranışa eğilim, yüksek güç mesafesinin varlığı, yüksek belirsizlikten kaçınma ve kısa vadeli odaklanma olmaktadır. Kültürel

değerlerin bir miktar dışılık yönüne kaydığı görülse de eril değerlerle dengeli olduğu görülmektedir. Türk kültürü konusunda yapılan başka araştırmalarda ise çatışmadan kaçınma eğiliminin varlığından, dışsal denetim yöntemlerinin daha etkili sonuçlar verdiğiinden söz edilmektedir. Türk işgörenlerin çevreleriyle ve idareyle çatışma içinde olmak istemedikleri belirtilmektedir. Türk işgörenlerin risk almak ve varolan kuralları sorgulamak istememeleri, memnuniyetsiz olsalar bile örgütlerini terk etmemeleri, örgüt için istenilenden fazla çaba göstermemeleri gibi benzeri bulgular (Wasti, 1995: 527-529), Hofstede araştırması sonucunda oluşan belirsizlikten kaçınma, kısa vadeli odaklanma gibi tespitleri desteklemektedir. Araştırmalarda Türk kültürünün belirgin olarak öne çıkan özellikleri ortaya konduktan sonra etkileme yönetimi çabaları açısından ne ifade ettiği değerlendirilebilir.

Gerek uygulamanın genişliği, gerekse araştırma nitelikleri itibarıyla Hofstede' nin ortaya çıkardığı kıstasları esas alarak yorumlamalar yapmanın doğru olacağı düşünülmektedir. Bu kıstaslardan biri güç mesafesidir. Türk kültüründe güç mesafesi uygulamalarına dikkate değer derecede önem verildiği görülmektedir. Dolayısıyla çalışan, örgütü için ne kadar faydalı çalışmalar yapıyor olursa olsun, güç mesafesi uygulamalarına dikkat etmiyorsa teşvik edilmeyecek ve üstlerini etkilemeyi başarmada sorunlarla karşılaşacaktır. Türk kültürünün egemen olduğu işletmelerde, çalışanlardan, güç mesafesini kabul ettiklerini ifade eden davranışlar sergilemeleri beklenir. Bu durumda, etkileme yönetimi çabalarının güç mesafesine uygun olması umulur. Bu durumun, belirsizlikten kaçınmayla da ilişkili olduğu düşünülmektedir. Üst ve astın rollerinin güç mesafesi uygulaması ile pekiştirilmesi, üste mevkinin sağlama ve örgüte hakim olma, asta ise yönetimin desteğini alma, en azından tepkisini çekmiyor olma hissini verir.

Bireyci davranış açısından yapılan değerlendirmelerde Türk çalışanların ortaklaşa davranışa eğilimli oldukları değerlendirilmiştir. Türk tarihi incelendiğinde, göçebe toplum yaşamından itibaren baskın bir "biz" duygusunun varlığı görülmektedir. Ancak küreselleşmenin artması ve köyden kente göç olgularının son dönemde bireyciliği kuvvetlendirdiği düşünülmektedir. Nitekim araştırmada ortaklaşa davranış ön plana çıkmakla

vadeli projelerle değil kısa sürede sonuçları görülebilecek çalışmalarla yaklaşmalarının uygun yöntem olacağı söylenebilir. Şu noktanın altını çizmek gerekir ki, uzun vadeli çalışmalara odaklanma eksikliğinin, yönetim anlayışımıza da olumsuz etkileri olmakta; özellikle kamu görevlerinde çalışanların kısa ve kestirme konularla ilgilenmelerine, uzun vadeli çabalar isteyen sorunlara geçici çözümler üretmelerine neden olabilmektedir. Bu yönetim anlayışı, sorunların buhranlar şeklinde toplumun karşısına çıkmasına yol açmaktadır.

Türk iş dünyasında yöneticilerin, genellikle yönetime tümüyle uyup, mutabık olan, çatışma ve tartışma içine girmeyi sevmeyen, saygı ve bağlılığı ön plana çıkaran ve davranışlarında sıkça bu tutumu vurgulayan, söylenenleri doğrudan yerine getiren çalışanları tercih ettiklerini öngörmek abartılı bir değerlendirme olmayacaktır. Ancak, Türk kültürünün araştırılmış özelliklerinden yola çıkılarak yapılan değerlendirmeler, Türkiye’de her örgütte çalışan yönetici ve çalışanların belirtilen özellikleri aynı yönde ve yoğunlukta benimsedikleri anlamına gelmez. Dolayısıyla her durumun kendi içinde ele alınması ve stratejilerin yeni değerlendirmelere göre belirlenmesi gerekliliği vardır.

### **(3) Örgüt Kültürü ve Etkileme Yönetimi**

Etkileme yönetimi konusunda bireyleri etkileyen diğer bir unsur çalıştıkları ve bir parçasını teşkil ettikleri örgütleridir. Aynı şekilde işletmeler de bireylerin etkileme yönetimi davranışlarından etkilenmektedirler. Gündelik yaşamın ve insan ilişkilerinin önemli bir yapı taşı olan etkileme yönetimi faaliyetlerinin, örgüt kültürüne uygun olması ve işgören tarafından uygulandığında gerek birey gerek örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurması beklenir.

Örgüt kültürünü, örgütteki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve değerler sistemi olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 2000: 150-151). Örgüt kültürünün içerisinde, sosyal ve fiziksel çevreyi, adap, erkan gibi davranış kurallarını, törenler ve



toplantılardaki davranış tarzlarını, sembolleri ve sembol niteliğindeki eylemleri, örgüt tarihini, efsaneleri, kahramanları, inançları ve değerleri sayabiliriz (Arslan, 2001: 122-126). Örgüt kültürü, kendine has özellikler taşımakla birlikte, içinde bulunduğu ulusal kültürden etkilenmektedir. Örgüt kültürü, bir alt kültür olarak ulusal kültür unsurlarını paylaşan fakat bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran norm ve iş yapma ilişkilerine sahiptir. Alt kültürü yaşayan bireyler, kendilerine özgü yaşam tarzını içselleştirmiş ve benimsemiş olmalıdırlar. Alt kültürün de kendine has değerleri, kuralları, tutumları, yaşam tarzı, müzik zevki ve giyim stili yöntemi vardır. Nasıl genel kültürün içinde yer alan meslek gruplarının, etnik ve dinsel gruplaşmaların alt kültürleri varsa, toplum yapısı içinde belirli bir ihtiyacı karşılayan, üretim yapan bir örgütün de sahip olduğu kendine has bir kültürü vardır.

Örgüt kültürünün, örgüt içi haberleşme ve çalışanlar arası ilişkilerde önemli etkisi vardır. Örgütsel kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini gösteren yerleşmiş davranış göstergeleri oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta işgörenler ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiği konusunda fazladan zaman kaybederler (Eren, 2000: 150-152). Dolayısıyla güçlü örgüt kültürüne sahip bir işletmede, çalışanların etkileme yönetimi faaliyetleri örgüt kültürü ile uyumlu olmalıdır. Örgüt kültüründe yeri olmayan stratejilerin uygulanmaya çalışılması beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilir. Örgüt kültürü açısından zayıf kuruluşlarda bireyin etkileme yönetimi yetenekleri daha önemli hale gelmektedir.

Örgüt kültürünün belirli özellikleri taşıması beklenir. Örgüt kültürü de ulusal kültür gibi öğrenilen veya sonradan kazanılan bir olgudur. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılmalıdır. Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir; örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerindeki inanç ve değerler olarak ortaya çıkar. Düzenli bir şekilde yinelenen davranış kalıpları örgüt kültürünün yansımalarını teşkil eder (Eren, 2000: 122-123). Örgüte kabul edilen bireylerden, örgüt kültürünün bu yansımalarını kabul etmeleri ve uygulamaları beklenir.

## **b. Örgütsel Uygulamalar ve Etkileme Yönetimi**

Bu başlık altında etkileme yönetiminin örgütsel uygulamalarla olan ilişkisi açıklanacaktır. Bu kapsamda insan kaynağını seçme süreci, başarı değerlemesi, kariyer yönetimi ve terfi, müzakere süreçleri konuları ele alınacaktır. Son olarak iş ahlâkı ve etkileme yönetimi ilişkisi de incelenecektir.

### **(1) İnsan Kaynağını Seçme Süreci ve Etkileme Yönetimi**

Çalışanlar ne kadar nitelikli ve başarılı olurlarsa, örgütlerin de amaçlarına ulaşabilmeleri o kadar kolaylaşır. İnsan kaynağının seçilmesi süreci bu bakımdan önem taşımaktadır. İşe girmek isteyen adayların etkileme yönetimi faaliyetlerinde bulunmaları doğaldır. Burada önemli olan örgütün, etkileme yönetimi yetenekleri açısından kendine uygun adayları seçebilmesi ve etkileme yönetimi faaliyetlerinin doğru seçim yapılmasına engel olmayacak tarzda değerlendirilebilmesidir.

İnsan kaynağını seçme süreci, başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanlarının belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte sınav uygulama, örnek iş yaptırma gibi çeşitli seçme teknikleri kullanılabilir. İşgören seçiminde önemli noktalardan biri, seçimin işgörenin deneyim ve yeteneklerine göre yapılmasıdır. İdeal durum bu olmakla birlikte uygulanması güçtür. Eğitim, deneyim ve fiziksel özelliklerin açık iş ile ilişkisinin kurulması daha kolay iken kişisel özelliklerin iş ile ilişkisini kurmak o kadar kolay değildir (Yüksel, 2000: 108-109). Etkileme yönetimi becerisi büyük oranda kişisel bir özelliktir. Dolayısıyla açık iş ile ilişkisini kurmak kolay değildir.

Örgütte, tanımlı bir işi yapacak çalışanın, işi başarabilmesi için sahip olması gereken niteliklerinin saptandığı çizelgeye iş gerekleri adı verilmektedir. İş gerekleri, beceri gerekleri, çaba gerekleri, sorumluluklar gibi alt başlıklar altında ifade edilmektedir. İş gereklerinin ortaya konması iş analizi ve iş tanımlamalarının yapılmasına dayanmaktadır. İş gereklerinin içerisinde, işgörenin etkileme yönetimi konusunda sahip olması gereken niteliklere ilişkin tespitlerin yapılabilmesi arzu edilecek bir husustur. Bu tespitler ise, ancak

etkileme yönetimi konusunun daha fazla araştırılması ve anlaşılması ile mümkün olabilecektir.

Görüşme yapma, örnek iş yaptırma gibi seçme teknikleri kullanılırken adayın etkileme yönetimi çabaları incelenmelidir. Uygun tarzı kullanan ve bu çabasında başarılı olan adaylara olumsuz bakış açısıyla bakılmamalıdır. Etkileme yönetimi gayretleri, engellenmesi ve göz ardı edilmesi gereken değil, olağan karşılanması gerekip dikkate alınmasına lüzum gösteren çabalardır. Unutulmamalıdır ki etkileme yönetimi becerisi yüksek olan çalışanlar, iyi yönetilip yöneltildiklerinde örgüte, kamuoyu nazarındaki örgütsel imaja ve halkla ilişkiler konusuna katkıda bulunmuş olurlar. Açıkça abartılı olduğu anlaşılan, gerçek olmayan çabaları sergileyen adaylar hakkında ise olumsuz değerlendirme yapılmalıdır.

## **(2) Başarı Değerlendirmesi ve Etkileme Yönetimi**

Örgüt tarafından işgörenlerden beklenen çalışmaların ne derecede yapılıp yapılmadığının araştırılması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmeler yardımıyla çalışanlar birbirlerinden ayrılırlar ve örgüt eksiklikleri telâfi edebilir. Etkileme yönetimi çabaları, insan kaynağının seçilmesi aşamasında belirtildiği gibi, olumsuz ve kötü nitelikteki çabalar olarak değerlendirilmemeli, doğru yapılıp yapılmadıklarına bakılmalı, yanlışlar tespit edilerek çalışanla paylaşılmalı ve hataların düzeltilmesi sağlanmalıdır. Genel olarak değerlendirme ve başarı değerlendirme konusunun öncelikle ele alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Yönetim süreçlerinin önemli ve ayrılmaz bir ögesi olarak kabul edilen değerlendirme sürecinde amacın örgütün etkililiğini artırmak olduğu belirtilmektedir (Aydın, 1986 :13). Bu amaca yönelik olarak, örgütü oluşturan tüm öğelerin ayrı ayrı ve birbirleriyle ilişkileri göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekmektedir. Kısa bir tanımla örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Etkililik geniş bir kavramı tanımlamaktadır ve hem genel olarak örgüt hem de birimler seviyesinde, bir değişkenler dizisini göz önüne almaktadır. Etkililik, çok sayıda örgütsel

amacın ulaşılma derecesini ifade eder (Daft, 2001: 64-67). Örgütün etkililiği, onu oluşturan unsurların etkililiğine ve çalışanların başarı seviyelerine bağlıdır.

Tüm örgütsel çabalarda yer alan denetim süreci, öncelikle varolan durumun açıkça ortaya konması (durum saptama), daha sonra durum saptama aşamasında elde edilen verilerin örgütsel amaçlara dayalı olarak belirlenen ölçütlerle karşılaştırılıp yorumlanması (değerlendirme) ve sonuç olarak düzeltme, geliştirme aşamalarından oluşur (Taymaz, 1997: 23-27). Denetim, sürekli gelişmeyi gerektiren rekabetçi bir ortamda yer alan günümüz örgütlerinde sonsuz bir döngü olarak kabul edilir. Bu nedenle, tüm örgütsel çabaların denetlenmesinin gerekliliği sürekli gelişme için tartışılmaz.

Örgütte insan kaynağı, örgüt bünyesindeki iş veya mesleklerde çalışanlardır. İnsan kaynağının örgüte katkısı son derecede önemlidir ve denetlenmesini, değerlendirilmesini gerektirir. Başarı değerlemesi, gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki farkı belirlemeye yarayan bir süreçtir. İşgören seçimi, güdüleme, başarı değerlemesi ve eğitim, insan kaynağının etkin yönetiminin dört önemli temel taşıdır. Bu dört kavram örgütte bireysel düzeyde verimliliği etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar arasında başarı değerlemesi diğerlerinden daha önemli olarak değerlendirilmektedir; çünkü diğer üç unsur başarı değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre yönlendirilecektir. Başarı değerlemesi insangücü planlamasının temelini oluşturacak, başarı değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknikle seçilmiş elemanların daha başarılı oldukları saptanabilecek, örgütte kimlerin hangi konularda eğitilmesine ihtiyaç duyulduğu belirlenebilecektir. Başarı değerlemesinden elde edilen geribesleme çalışanın eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara işık tutacak, terfi edecek işgörenin belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olabilecektir (Yüksel, 2000: 180). Başarı değerlendirmesinin doğru bir şekilde yapılması, örgütte aksayan bir çok sürecin fark edilmesine ve düzeltilmesine olanak sağlayacaktır.

Başarı değerlemesi, faaliyetlerin belirli bir zaman sonra tamamlanması ile yapılabileceği gibi icra esnasında zaman zaman yapılan yüz yüze görüşmeler, ani denetimler veyahut düzenli olarak hazırlanan raporların ilgili kişi veya kurullarca değerlendirilmesi suretiyle yapılabilir. Başarı değerlemesi yoluyla işi yapanlar ile değerlendirmeyi yapanlar arasındaki bilgi akışının sağlanması, çeşitli türdeki hataların bazı durumlarda meydana gelmeden önlenmesini, başarının yükseltilmesini, başarıyı engelleyen sorunların zamanında teşhis edilmesini, düzeltici önlemlerin vakit geçirilmeden alınmasını sağlar (Eren, 2000: 561). İşgörenlerin etkileme yönetimi faaliyetlerinin yol açabileceği sorunlara, karşılıklı bilgi akışı aşamasında dikkat edilmelidir.

Başarı değerlemelerini biçimsel ve biçimsel olmayan değerlemeler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Biçimsel değerlemeler, örgüt tarafından koordinasyonu sağlanan, çalışanın başarısını sistematik ve periyodik olarak ölçmeyi amaçlayan değerlemelerdir. Biçimsel olmayan değerlemeler ise, çalışanın bağlı bulunduğu yöneticinin örgüt adına çalışanı değerlendirmesidir. Başarı değerlemesi "işgörenin iş yerindeki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım nesnel ölçülere göre belirlenmesi süreci" olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2000: 180-181). Değerlendirilenlerin etkileme yöntemlerini uygulamaları nesnel değerlendirmelerden sapılmasına yol açabilir. Bu sapmaları engelleyecek önlemler değerlendirme süreci tamamlanmadan düşünülmelidir. Doğal olarak bu değerlendirmeyi yapacak personelin konu hakkında yeterli olması gereği vardır. Değerlendiricilerin değerlendirme aşaması öncesinde konu hakkında eğitilmesi çözüm yollarından birisidir. Bu amaçla değerlendirici personel eğitime tabi tutulabilir.

Değerlendiricilerin, değerlendirilenin etkileme yönetimi faaliyetlerine hedef olması, daha düşük performans gösterenin daha başarılı olarak değerlendirilmesine yol açabilmektedir. Örneğin, kendini sevdirmeye stratejisini amirine uygulayan bir büro çalışanı, aslında diğerlerine kıyasla daha düşük başarıyla çalışıyor olmasına karşın, amirine iltifat ederek, onun büroda bulunduğu zamanlarda yoğun bir şekilde çalışıyormuş gibi gözükerek ve amirinin kişisel işlerine yardım ederek başarı değerlemesinde daha başarılı

gözükabilir. Bu durum, kurumda adalet duygusuna inancın kaybolmasına yol açabilir. Değerlendiricilerin, etkileme yönetimi konusunda bilinçli olmaları örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

Değerlendirme aşamasında, nesnel araçlar veya tekniklerle toplanıp çözümlenmiş verilerin, düzeltme ve geliştirme kararlarının verilebilmesi için kullanılır duruma getirilmesi gereklidir. Ancak düzeltme ve geliştirme kararlarının verilebilmesi için, değerlendirme sürecinde, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşim olduğu unutulmamalıdır (Ağaoğlu, 2000: 10). Değerlendirenin yaptığı değerlendirmeler incelenmeli ve değerlendirilenden kaynaklanabilecek hatalara dikkat edilmelidir. Çalışanın etkileme yönetimi becerileri de değerlendiriciyi yanıltmaya sevk etmiş olabilir. Değerlendirme kaynakları ve yöntemler çeşitlendirilerek yanıltıkların azaltılmasına çalışılabilir.

Başarı değerlemesi, organizasyonlarda gerek insan kaynakları bölümünü gerek hat yöneticileri birlikte ilgilendiren bir konu olup personelin eğitimi ve geliştirilmesi için mutlaka dikkatle ele alınması gereken bir konudur. İşgörenin başarısını değerlendirmekle ulaşılmak istenen amaçlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Ücret tespiti ve daha üst kademelere yükselmede dikkate alınabilir. Amirin, işgörenlerini tanıma çabalarını teşvik eder. Çalışanların, kendi çalışmalarına ilişkin geri besleme elde etmelerini sağlar. Çalışan eksikliklerini gidermek konusunda bir çıkış noktasına sahip olur. Örgütün hangi personeli hangi konularda eğiteceğine dayanak teşkil eder. İşgören başarı değerlemesinde başarılı sonuçlara ulaşmak için güdülenmiş olur. Çalışanların etkileme yönetimi faaliyetleri nedeniyle başarı değerlemesinde yanlış sonuçlara ulaşılması, yukarıda ifadesini bulan amaçlara ulaşamaması demektir. Bu amaçlara ulaşamaması ise, ücretlendirmede yanlış politikalar izlenmesi, çalışanlara sağlıklı geri besleme yapılamaması, işgörenlerin yanlış görevlerde çalıştırılması gibi sonuçları ortaya çıkaracaktır.

Başarı değerlemesinde, neyin değerlendirileceği, değerlendirmenin ne zaman yapılacağı, değerlendirmeyi kimin yapacağı ve değerlendirmede kullanılacak tekniğin ne olacağı önem arz etmektedir. Neyin değerlendirileceğinin belirlenmesi önemli bir konudur ve nesnel kıstaslar ortaya çıkarmak her zaman kolay olmamaktadır. İş değerlemesinde neyin değerlendirileceği kapsamında işgörenin üretiminin mi, kişiliğinin mi, yoksa potansiyelin mi değerlendirileceğine karar verilmelidir. Başarı değerlemesi sonuçları işgörenele olabildiğince geniş ölçüde paylaşılmalı ve eksikliklerini bilmesi sağlanmalıdır. Etkileme yönetimi konusunda hazırlanacak değerlendirme unsurları, çalışanın kişiliğini içerebilir; potansiyelini de dikkate alabilir. Burada belirleyici unsur, işin çalışan tarafından yerine getirilmesi esnasında sahip olması gereken iş gerekleri ve işgörenin potansiyeli konusunda sahip olunması gereken bilginin derinliğidir.

Başarı değerlendirme teknikleri, bireysel ve karşılaştırmalı değerlendirme teknikleri olmak üzere iki başlıkta incelenebilir. Bireysel değerlendirme teknikleri, çalışana başka çalışanlarla bir kıyaslamaya sokmadan değerlendiren tekniklerdir. Burada daha önceden belirlenmiş bazı ölçütlere göre çalışan tek başına değerlendirilir. Karşılaştırmalı değerlendirme tekniklerinde ise işgörene, başarılarına paralel olarak diğer çalışanlar arasında bir noktaya yerleştirilmeye çalışılır. Bireysel değerlendirme teknikleri olarak grafik yöntemi, uygun cümle seçimi yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kritik olaylar yöntemi, serbest anlatım yöntemi, amaçlara göre yönetim; karşılaştırmalı değerlendirme teknikleri olarak ise basit karşılaştırma ve ikili karşılaştırma yöntemleri, zorunlu dağıtım yöntemi, başarı ölçeği yöntemi sayılabilir (Yüksel, 2000: 188-195). Bu tekniklerin ayrıntılı uygulamalarına değinilmemekle beraber, etkileme yönetimi konusundaki değerlemede uygun olan tekniğin belirlenmesi gereğine dikkat çekilmesi gereklidir.

### **(3) Kariyer Yönetimi, Terfi Sistemi ve Etkileme Yönetimi**

Kariyer, çalışanın iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır (Yüksel, 2000:23). Kariyer, bireyin ve örgütün vizyon ve hedeflerini ilgilendiren bir niteliğe sahiptir. Kariyer yönetimi ise,

bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile yönlendirilmesi ve desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kavramı ile bireysel ve kurumsal kariyer bakış açıları bütünleşmiş olur. Diğer bir tanımlamayla kariyer yönetimi, bireysel hedefler ile organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve örgüt birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar bulunduğu bilincinde olurlar. Terfi sistemi, kariyer yönetimi planlamasının uygulanmasına olanak sağlar. Örgütün, terfi sistemi vasıtasıyla, kendini geliştirmek isteyen çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlaması beklenir. Terfi sistemi, arzu edilen nitelikteki çalışanı örgütte tutabilmeli ve çalışana bir gelecek hazırlayabilmelidir.

Kariyer yönetimi kapsamında örgüt, çalışanın etkileme yönetimi faaliyetlerinden olabildiğince az etkilenmelidir. Verimli çalışmayan, iş ortamına uyum sağlayamayan çalışanların, etkileme yönetimi faaliyetleri ve performans ölçümünün sağlıklı yapılamaması gibi nedenlerle terfi etmeleri, diğer çalışanların terfi sistemine olan inançlarını zedeleyecek ve örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olacaktır.

Kariyer yönetimi açısından diğer bir konu, çalışanların üst düzey görevlere hazırlanması aşamasında, etkileme yönetimi konusunda eğitim görmeleridir. Kariyer yönetimi ve terfi sistemi içinde örgütün üst düzey görevlerini işgal edecek çalışanların, insan kaynağını seçme ve başarı değerlendirmesinde sahip olacakları kilit roller göz önüne alınarak etkileme yönetimi konusunda bilinçlendirilmeleri, onların gelecekte yapabilecekleri ve örgütü olumsuz etkileyecek yanlışlıklar yapmamalarını sağlayabilecektir.

#### **(4) Müzakere Süreci ve Etkileme Yönetimi**

Müzakere, iki ya da daha fazla tarafın belirli bir konuda iletişim içinde olmasını ve konuya ortak bir bakış açısı geliştirmeye çalışmalarını içermektedir. Müzakere süreci günlük yaşamımızın her aşamasında karşımıza çıkan bir olgudur. Çalışanlar, örgüt ortamındaki faaliyetleri sırasında sürekli olarak iletişim içindedirler. Sorunların çözümü ve işlerin



yapılış biçimi hakkında görüşlerini birbirleriyle paylaşmakta, tartışmalar yapmakta, yani müzakere etmektedirler.

Örgüt ortamında müzakere becerisi, çalışana güç sağlar. Kendisi ile ilgili işleri, kendi düşündüğü şekliyle iş arkadaşlarına ve amirlerine benimsetme olanağı elde edilir. Müzakerenin etkilemeden ayrı düşünülmesi mümkün değildir; çünkü ikna etme, etkilemeyi içermektedir. Karşı tarafı ikna etmede etkileme yönetimi faaliyetlerinin önemi büyüktür.

Uygun etkileme yönetimi stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması müzakerede başarıyı getirebilir. Tez ve düşüncelerin, müzakere ortamında diğer taraflara benimsetilmesinde başarılı olan müzakerecilerin, uygun bir etkileme yönetimi faaliyeti de uyguladıkları söylenebilir. Toplu sözleşme görüşmelerine işçi ve işveren kesimlerinden katılan temsilcilerin gelişigüzel seçilmediği bilinmektedir. Örgüt ortamında her hangi bir konuda yapılacak toplantıya katılacak temsilciler de genellikle gelişigüzel seçilmemekte, çalışanlar veya yöneticiler tarafından, o konuda temsil ettiği kitlenin haklarını en iyi şekilde savunabilecek ve diğer tarafı ikna edebilecek özellikteki çalışanlar görevlendirilmektedir.

Özellikle toplu sözleşme görüşmelerinde gözdağı verme stratejisinin özel bir önemi vardır. Çalışanların greve gitme, işverenin lokavt hakkını, diğer tarafı etkileyebilmek açısından çok iyi kullanmaları gerekir. Yanlış kullanılacak gözdağı verme stratejisi, organizasyon faaliyetlerinin uzun süre aksamasına yol açacaktır. Doğru kullanıldığında ise diğer tarafın taviz vermesi ve amaçlarına ulaşılması sonucunu doğuracaktır.

### **(5) İş Ahlâkı ve Etkileme Yönetimi**

Çalışanların etkileme yönetimi davranışlarının iş ahlâkı açısından da ele alınması gereklidir; çünkü, etkileme yönetimi faaliyetlerinin ahlâki bir nitelik taşıması, çalışanlar ve örgütler açısından önem taşımaktadır. Söz konusu faaliyetlerin icrasında ahlâki kaygıların ortadan kalkması, örgüt içi ve giderek örgüt dışı ahlâki sorunların ortaya çıkmasına yol açacağı gibi, örgütün

çalışanlarına karşı adaletsiz bir yaklaşım içinde olduğu kanaatini yaygınlaştıracaktır.

İş ahlâkı, iş hayatında karşılaşılan ahlâki sorunları inceleyen ve çoğunlukla uygulamalı bir ahlâk bilgisine ihtiyaç gösteren disiplindir. İş ahlâkı sorunları, çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, örgüt ile alışverişte bulunanlar arasında ya da örgütle çevre arasında olabilir. İş etiği olarak da ifade edilen iş ahlâkı teriminin, çalışma ahlâkı ve işletme ahlâkının yanı sıra meslek ahlâkını da kapsayan bir üst kavram niteliği bulunmaktadır. Ahlâk kuramlarını, haklar kuramı (Kant ahlâkı ya da deontoloji de denilmektedir) ve sonuçsalcılık (faydacılık veya teleoloji de denilmektedir) olarak ikiye ayırmak mümkündür. Alman felsefecisi Kant tarafından temelleri ortaya konan haklar kuramında, ahlâki açıdan bazı evrensel doğrular vardır ve bunlar zamana, koşullara göre değişmezler; sonuçları ne olursa olsun bazı davranışlar ahlâkidir, bazıları değildir. Sonuçsalcılık ise bir eylemi iyi ya da kötü yapanın sonuçları olduğunu öne sürer. Bu kurama göre sonuçları fayda getiren veya daha büyük bir kötülükten kaçınmak için yapılan daha az kötü davranışlar ahlâki olabilir. Haklar kuramı iyi ve kötünün ne olduğuna yönelik bir görüş iken sonuçsalcılık, eylemlerimizle neyi gerçekleştirmek istediğimize yönelik bir görüştür (Arslan, 2001: 5-88). Örgüt çalışanlarının karşılaştığı iş ahlâki sorunlarında, ahlâki bir karar verme sürecine gereksinme vardır.

Örgüt çalışanları ve örgüt yöneticileri, etkileme yönetimi davranışlarının ahlâki kabuller içerisinde, diğer çalışanların haklarının çiğnenmesine yol açmayacak şekilde olmalarına dikkat etmelidirler. Diğer çalışanları doğrudan hedef alan davranışlardan kaçınılması sağlanmalıdır. Kendini sevdirmeye çabasındaki bir çalışanın, diğer çalışanların sevilmemesine yönelik davranışları, kendini üstün göstermeye çalışan bir çalışanın diğerlerini açıkça aşağılamaya çalışması gibi örnekler tasvip görmemelidir. Bu türden davranışlar sergileyen çalışanlar uyarılmalı ve bu konuda tüm işgörenler eğitim programlarıyla bilinçlendirilmelidir. Etkileme yönetimi faaliyetlerinin doğal olduğu bilinmeli, ancak bu gayretlerin başkalarını kötü göstermek için yapılmaması gerektiği vurgulanmalıdır. İş ahlâkına uygun olmayan etkileme faaliyetlerinin amirler ve örgüt yönetimince ödüllendirilmeleri, diğer

çalışanların adalet duygularının zedelenmesine, başarı değerlendirmelerinde haksızlıklar meydana gelmesine ve örgüte olan güvenin zedelenmesine yol açar. İlerleyen aşamada bu durum, iş ilişkileri ile birlikte örgüt çalışanlarının iş ahlâkında yozlaşmaya, örgütün etkililiği ve etkinliğinde kaçınılmaz bir düşüşe yol açar.

Örgüt ortamında cereyan edebilecek iş ahlâkı sorunlarına karşı geliştirilecek çözümler kapsamında, etkileme yönetimi davranışlarından kaynaklanabilecek sorunlar da öngörülebilmeli ve işletme yönetimi, çalışanların şikâyet ve önerilerine açık olmalıdır. Bu amaçla, resmi ve resmi olmayan iletişim uygulamaları geliştirilebilmeli ve çalışanlar düşüncelerini paylaşmaya teşvik edilmelidir. Etkileme yönetimi davranışları nedeniyle ortaya çıkabilecek şikâyetler dikkatle ele alınmalı, iş ahlâkına uygun olmayan bir durum belirlendiğinde tedbirler getirilmeli, taraflar uyarılmalı ve diğer çalışanlar bilgilendirilmelidir. Bu türden olayların önüne geçilebilmesi için, zaman zaman yapılacak eğitim faaliyetleri ile, etkileme yönetimi davranışlarının iş ahlâkı açısından sınırları konusunda amirler ve çalışanlar bilinçlendirilmeli; işe kabul edilen yeni personelin sosyalleştirilmesi aşamasında konu vurgulanmalıdır. Böylece, tüm çalışanların bilgi sahibi olması ve örgüt yönetimine güven duymaları sağlanmalıdır.

Örgütlerde etkileme yönetimi başlığı altında, öncelikle kültür olgusu ile etkileme yönetiminin ilişkisi tartışılmış; daha sonra ise konunun insan kaynağını seçme, başarı değerlemesi, kariyer yönetimi ve terfi, müzakere süreci ve iş ahlâkı gibi örgütsel uygulamalardaki etkisi özetlenmiştir. Etkileme yönetiminin örgütsel uygulamalar açısından önemi göz önünde bulundurulduğunda, etkileme yönetimi araştırmalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu araştırmalar bir sonraki başlık altında ele alınacaktır.

#### **4. ETKİLEME YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI**

Etkileme yönetimi kavramının ortaya çıkması ve örgütsel uygulamalarda etkisinin bulunduğu anlaşılması, ancak konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar sayesinde olmuştur. Çalışmaların ilerlemesiyle birlikte,

etkileme yönetimi konusunun ölçülebilmesi için ölçekler geliştirilmeye başlanmıştır. Bu başlıkta; öncelikle etkileme yönetimi ölçekleri hakkında bilgi verilecek ve ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecek araştırmaya esas teşkil eden ölçek anlatılacaktır. Son olarak, etkileme yönetimi araştırmalarının tutumların ölçülmesi kapsamında olması ve ölçek olarak genellikle Likert tipi ölçeklerin kullanılması nedeniyle, tutumların ölçülmesi ve Likert tipi ölçek konusu incelenecektir.

#### **a. Etkileme Yönetimi Ölçütleri**

Bugüne kadar etkileme yönetimi konusunda yapılmış, bilimsel çalışmalarda kullanılmış olan iki etkileme yönetimi ölçütü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, katılımcıların etkileme yönetimi davranışlarını, deneysel bir kapsamda veya doğal koşullar altında gözlemlemeyi ve kaydetmeyi içeren yaklaşımdır. Bu yaklaşıma örnek olarak, Fandt ve Ferris'in (1990), bireylerin müfettiş ya da üstlerine aktardıkları bilgiyi kendi amaçları doğrultusunda kullanma eğilimlerinden etkilenen sorumluluk, belirsizlik ve kendini gözleme derecelerini değerlendirmesini verebiliriz. Stevens ve Kristoff (1995), gerçek iş görüşmelerinde adayların kendini üstün gösterme eğilimi ve fikir uyumu derecelerini gözlemlenmiş ve bu taktiklerin mülakat sonuçlarına etkilerini değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımın gücü, konuya odaklanması ve nesnel olmasıdır. Bu türdeki araştırmalarda, özel etkileme yönetimi taktikleri gözlemlenebilir ve etkileri ortaya konabilir. Bu araştırmalarda etkileme yönetimi davranışları, bireyin kendiliğinden bildirmesine dayanmadığından sosyal beğenilirlik eğilimi sorun teşkil etmez. Bununla birlikte, bu yaklaşımı kullanan çalışmaların çoğu laboratuvar ortamında yürütüldüklerinden organizasyon ortamına genelleştirilebilirlikleri çoğunlukla şüphelidir. Ayrıca, çalışanların etkileme yönetimi davranışlarını gözlemlemek amacıyla organizasyon ortamına girmek kolay değildir.

Etkileme yönetimini ölçmeyi deneyen araştırmacıların kullandıkları ikinci yaklaşım, Wayne ve Ferris (1990) veya Kumar ve Beyerlein (1991) tarafından geliştirilen etkileme yönetimi ölçeklerinden birinin kullanılmasını içermektedir. Wayne ve Ferris tarafından geliştirilen 24 maddeli ölçüt,

deneklerin amir odaklı, benlik odaklı ve iş odaklı etkileme yönetimi davranışlarının sıklık derecesinden istifade etmektedir. Bu yaklaşımın bir faydası, -gözlemcilerin algıladıklarından ziyade- deneğin kendi bildirdiği etkileme yönetimi davranışlarını ölçmesidir. Buna ek olarak ölçek, uygulama kolaylığından dolayı organizasyon ortamlarına uyumludur. Ölçekle ilgili dikkate değer bazı kaygılar da vardır. Bunlardan birincisi, etkileme yönetimi benlik odaklılık taktikleri alt ölçeğinde psikometrik sorunlar olduğu düşünülmektedir. Söz konusu alt ölçeğin zayıf güvenilirlik sergilemekte olduğu ve maddelerin çoğunun kabul edilebilir ayırıcı geçerlilik ortaya koyamadığı iddia edilmektedir (Bolino, 1999: 188) .

İkinci olarak, Wayne ve Ferris'in asıl amaçlarının bir etkileme yönetimi ölçütü geliştirmek olmadığı söylenebilir. Yazarlar, ölçeğin boyutlarını, açıklayıcı faktör analizinin sonuçlarına dayanarak oluşturmuşlardır. Sonuçta boyutların gerçek anlamı bir miktar belirsizlik taşımaktadır. Örnek vermek gerekirse, "önemli konularda amirle anlaşmazlığa düşmek" maddesi bir iş odaklı etkileme yönetimi stratejisi olarak sınıflandırılmışken, "amirin temel ideallerinde mutabık olmak" maddesi amir odaklı strateji olarak sınıflandırılmıştır. Benzer şekilde, "amirinizde iyi bir insan olduğunuz izlenimini yaratmak" maddesi iş odaklı etkileme yönetimi stratejisi olarak nitelendirilmişken, "amirimize kendinizi dostça bir insan olarak takdim etmek" maddesi benlik odaklı etkileme yönetimi stratejisi olarak tanımlanmıştır. Bu tür ikilemelerin neden farklı stratejileri ölçtüğü açık değildir. Bu belirsizlik, farklı stratejilerin nedenleri ve sonuçları konusunda kurama dayalı kestirimlerde bulunmayı bir miktar güçleştirmektedir.

Wayne ve Ferris ölçeğiyle ilgili bir üçüncü sıkıntı, gözdağı verme ve ricacı olma gibi etkileme yönetiminin diğer şekillerini temsil eden maddelerin eksik oluşudur. Diğer bir ifadeyle ölçek, tanımlanmış bulunan etkileme yönetimi stratejilerinin tümünü kapsamamaktadır. Sonuç olarak denilebilir ki, Wayne ve Ferris ölçeği, etkileme yönetimi araştırmalarının gelişiminde yararlı olmuştur ama önemli sınırlamalara sahiptir.

Etkileme yönetimi konusunda daha önce yürütülen araştırmalarda kullanılmış olan diğer ölçek, Kumar ve Beyerlein 'in organizasyon ortamında kendini sevdirmeye davranışları ölçeğidir. Çalışanlar tarafından, işyerinde, kendini sevdirmenin değişik uygulamalarını (iltimas geçmek, amirle hep aynı fikirde görünmek gibi) ortaya koymayı amaçlayan ölçek, geliştirilmesi sırasında büyük itina gösterilmiş olmasına karşın, tek bir uygulamaya odaklanmış olması bakımından eksiktir. Üstelik, Kacmar ve Valle (1997), ölçütün geçerliliğine ilişkin ciddi kaygılarını ifade etmişler ve çalışmalarında belirttikleri sorunların çözülebilmesi amacıyla ek çalışmalar yapılması gerektiğini belirtmişlerdir . Ancak, kendini sevdirmeye konusuna özel ilgi duyan araştırmacılar için ölçek veya geliştirilmiş bir şekli seçenek oluşturabilir.

Yukarıda sözü edilenler de dahil olmak üzere halihazır etkileme yönetimi ölçeklerinin geneline yönelik bir eleştiri, farklı kuramsal yapıları (örgütsel bağlılık gibi) ölçen ölçütlerle örtüşmeleridir. Wayne ve Ferris ölçeğinin örgütsel bağlılık davranışları ölçeğiyle bir çok maddede benzer olduğu ifade edilmektedir. Örnek olarak, Smith, Organ ve Near'ın (1983) bağlılık ölçütünde bir madde "amirin kendi işine yardım etmek" tir. Wayne ve Ferris'te ise "amirine bir görevinde yardımcı olmaya istekli olmak" maddesi mevcuttur. Bu benzerliğin birbirlerinden farklı alanları araştıran ölçeklerde olmaması gerektiği eleştirisi yapılmaktadır (Bolino, 1999: 189). Ancak, bu tip benzerliklerin varlığının olağan karşılanması gerektiği düşünölmektedir; çünkü, farklı alanlar bazen bir konuyla aynı bakış açısı kapsamında ilgilenebilirler. Etkileme yönetimi davranışlarını örgüte bağlılık davranışlarından kavramsal olarak ayırt etmek sanıldığı kadar kolay değildir. Bu alanlar arasındaki temel ayırım noktası, davranışın altında yatan niyettir. Örgüte bağlılık davranışları, kişiye ait izlenimlerin geliştirilmesinden ziyade organizasyonuna veya meslektaşlarına yardım etmek amacıyla yapılır. Bu noktadan hareketle, halihazır etkileme yönetimi ölçütlerine yapılacak eleştiri, davranışı güdüleyen niyeti ortaya çıkaramamaları ve sonuçta etkileme yönetimi stratejilerinin uygulanması ile örgütsel bağlılık davranışlarını ayırt etmekte yetersiz kalmaları olabilir. Özet olarak, şu ana kadar ifade edilen etkileme yönetimi ölçeklerinin önemli katkıları görölmüş olmakla birlikte, her

birine ilişkin sınırlılıklar mevcuttur. Bolino ve Turnley'ye göre, bu sınırlılıklar göz önüne alındığında, yeni bir etkileme yönetimi ölçeğinin dört özelliği taşıması gerekmektedir (Bolino, 1999: 189-190) :

1. Örgüt ortamında kullanılmaya uygun olmalıdır.
2. Etkileme yönetimi konusundaki çalışma ve teorilere uygun olmalıdır.
3. Etkileme yönetimi davranışlarının tümünü içerecek biçimde şekillendirilmelidir.
4. Etkileme yönetimi davranışlarının örgütsel bağlılık davranışlarından farklılığını ortaya koyacak şekilde ifade edilmelidir. Bu koşullara uygun bir ölçütün geliştirilebilmesi için, Jones ve Pittman' ın (1982) etkileme yönetimi sınıflandırmasının temel teşkil edebileceği düşünülmüştür.

#### **b. Tercih Edilen Etkileme Yönetimi Ölçütü**

Jones ve Pittman, etkileme yönetimi araştırmalarının organizasyonlara faydalı bir hale gelmesi düşüncesiyle, araştırmacıların tanımladıkları etkileme yönetimi davranışlarını geniş ölçüde içeren bir sınıflandırma geliştirmişlerdir. Bu maksatla, bireylerin istifade ettikleri etkileme yönetimi stratejilerini beş kavramsal tanımlamada toplamışlardır. Bu sınıflandırmada yukarıda belirtildiği üzere kendini üstün gösterme, kendini sevdirme, örnek teşkil etme, gözdağı verme, ricacı olma stratejileri bulunmaktadır. Kendini üstün gösterme, bireyin, izleyiciler tarafından becerikli olarak görülebilmek için yetenek ve başarılarına işaret edildiği stratejidir. Kendini sevdirme, bireyin, izleyiciler tarafından hoşlanılan biri olarak algılanmak için iltimas geçmeleri ve onlara dalkavukluğa varan davranışların gösterilmesini kapsar. Örnek teşkil etme, bireyin, izleyicilerin "kendini işine adanmış" nitelenmesine sahip olabilmek için, beklenen vazifenin üstüne ve ötesine geçmeleri, özveride bulunmalarıdır. Gözdağı verme, izleyiciler tarafından tehlikeli biri olarak görülebilmek için bireyin, cezalandırabilme gücünü ve potansiyelini ortaya koymasıdır. Ricacı olma ise, bireyin, izleyicilerden "yardıma ihtiyaç duyan" nitelenmesini elde etmek için zayıflık veya noksanlıklarını ifade etmesidir.

Jones ve Pittman'ın sınıflandırmasının, özellikle kapsam genişliği nedeniyle ölçek geliştirmeye uygun olduğu düşünülmüştür. Üstelik, belirli davranışlara odaklanması nedeniyle diğer sınıflandırmalara kıyasla daha uygun bir temel teşkil etmektedir. Az sayıdaki istisna dışında yapılan araştırmaların, Jones ve Pittman tarafından tanımlanan stratejilerden kendini sevdirmeye ve kendini yüksek gösterme üzerinde sistemli biçimde inceledikleri; örnek teşkil etme, gözdağı verme ve ricacı olma stratejileri üzerinde genellikle çalışılmadığı görülmektedir. Bolino ve Turnley, örgüt ortamındaki etkileme yönetimini ölçmeye uygun bir ölçek geliştirmek çabalarıyla, aynı zamanda Jones ve Pittman'ın sınıflandırmasının deneysel geçerliliğini sınamaya da hizmet ettiklerini düşünmüşlerdir.

Ölçme araçlarının temel işlevinin, belirli sayıda ve uygun tekniklere dayalı olarak seçilmiş test maddelerine (uyarıcılara) verilen yanıtlara (gösterilen tepkilere) göre, bireyin ölçülen özellik bakımından konumunu belirlemek olduğu belirtilmektedir (Tezbaşaran, 1997: 4). Etkileme yönetimi ölçeğinin de bireyin etkileme yönetimi faaliyetleri açısından bulunduğu konumu ortaya çıkarması beklenmelidir.

Hinkin (1998), ölçek geliştirmek için altı adımdan oluşan bir yöntem önermektedir. Bunlar ;

- (a) soruların oluşturulması,
- (b) anketin teşkil edilmesi,
- (c) ilk soru azaltılması,
- (d) doğrulayıcı faktör analizi,
- (e) bütünlük ve farklılık geçerliliği,
- (f) tekrarlama.

Bu yöntem kullanılarak etkileme yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi için Bolino ve Turnley tarafından beş çalışma yapılmıştır. Birinci çalışma, ölçeğe dahil edilmek üzere hazırlanan yüksek içerik geçerliliğine sahip soruların geliştirilmesi sürecidir. İkinci çalışma, birinci çalışmada ortaya konulan soru grubunun geçerliliğinin ölçülmesini ve ilk soru azaltılmasını içermektedir. Üçüncü çalışmada, ikinci çalışmada ortaya çıkan sonuçlara dayanılarak gözden geçirilen ölçeğin, başka bir çalışan grubuna uygulanması ve



doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmesi söz konusudur. Dördüncü çalışma kapsamında, ölçeğin ulaşılan son hali konuyla ilgilenen profesyonellere uygulanmış ve doğrulayıcı faktör analiziyle birlikte geçerlilik ve güvenilirlik testleri de yapılmıştır. Son olarak beşinci çalışmada ölçeğin yakınsayıcı (convergent) ve ayırt edici (discriminant) geçerliliği sınanmıştır (Bolino, 1999: 190-191). Yapılan uygulamalar neticesinde tüm sınamaları başarıyla aşan yirmi iki sorulu bir ölçüm vasıtası elde edilmiştir.

### c. Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçek

Bu çalışmada, etkileme yönetimi bölümünün tamamlanmasından sonra karşılaştırmalı bir araştırma adlı ikinci bölümde konu hakkında yapılan uygulama anlatılacaktır. Bu uygulama çalışmasında, bir tutum ölçümü faaliyeti gerçekleştirilmiş olup deneklerden, cevaplarını Likert tipi bir ölçeğe uygun olarak vermeleri istenmiştir. Bu nedenle tutumların ölçülmesi ve Likert tipi ölçek başlığını taşıyan bu kısımın konuya kuramsal olarak ışık tutulmak istenmiştir.

Davranış bilimlerinde tutum, ölçme ve araştırma faaliyetlerine konu olan ve bu nedenle gereğince ölçülmesi gereken değişkenlerden biridir. Tutumların ölçülebilmesinin, tanımlanabilmesine bağlı olduğu belirtilmektedir. Araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte tutum, belirli bir nesne, durum, kurum, kavram veya diğer insanlara karşı öğrenilmiş, olumlu ya da olumsuz tepkide bulunma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tezbaşaran, 1997:1-2). Bir başka tanımlama ise tutumu, belirli bir olgunun veya nesnenin, bir ölçüde olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan psikolojik bir eğilim olarak ifade etmektedir. Tutumların dört özelliğinden bahsedilebileceği belirtilmektedir. Bu özellikler, bireyi veya grubu tutumun ilgili olduğu nesneye karşı olumlu ya da olumsuz tepki vermeye hazır hale getirme, güdüleme gücüne sahip olma, durağan olma ve değerlendirmeye dayalı değildir. Ayrıca tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları olduğu öne sürülmektedir. Belli bir nesne hakkında sahip olunan fikirler ve inançlar bilişsel boyutu, duygular duygusal boyutu, davranış eğilimi ise davranışsal boyutu teşkil etmektedir. Bilişsel –

duygusal – davranışsal model olarak da ele alınan bu üç boyut görüşüne göre bir bireyin tutumu, ne düşündüğü, neye inandığı, ne hissettiği ve nasıl hareket ettiğinin bir birleşimidir (Sakallı, 2001:106-107). Tutumların, kendileri gözlenemeyen fakat gözlenebilen bazı davranışlara yol açtığı varsayılan bazı eğilimler olduğu kabul edilerek, olayları incelemede ara değişken olarak kullanılabilen değeri değerlendirilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1988: 85-87). Dolayısıyla ara değişkeni teşkil eden tutumun ölçülebilmesi davranış konusunda da fikir sahibi olunmasını sağlayacaktır.

Tutumların ölçülebilmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu yöntemleri doğrudan yöntemler ve dolaylı yöntemler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Doğrudan yöntemler kapsamında bireyin kendisinden sözlü ya da yazılı olarak bilgi alma teknikler, sosyal tercih ve grup içindeki bireyleri değerlendirmeyi içeren sosyometrik teknikler sayılabilir. Dolaylı yöntemlere ise diğer bireylere sorma, gözlem, elektronik cihazları kullanma, rapor, arşiv, dergi, süreli yayınlardan faydalanma örnek verilebilir. Doğrudan ve dolaylı yöntemler konusuna değinen çeşitli kaynaklar bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1988; Eren, 2000; Güney, 2000a; Sakallı, 2001). Maliyet, olanaklar, zaman gibi unsurların etkisi nedeniyle araştırmacılar tarafından doğrudan yöntemlerin daha çok kullanıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Etkileme yönetimi konusunda yapılan ve ikinci bölümde anlatılan araştırmada, doğrudan ölçme yöntemleri dahilinde bireyin kendisinden yazılı veya sözlü olarak bilgi alma tekniklerinden Likert tipi ölçme metodu tercih edilmiştir. Likert tipi ölçekler özellikle sosyal psikologlar tarafından en çok kullanılan ve geliştirilmesi en kolay ölçeklerden biridir (Sakallı, 2001:126). Ölçeğin diğer bir adı “dereceleme toplamlarıyla ölçekleme”dir. Likert tipi ölçekten alınan puan, kapsamındaki maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların toplamlarından ya da teknik söyleyişle puanların toplamından oluşur. Ölçeğin uygulanışında genel olarak izlenen yol, belirli bir durum karşısında bireyin nasıl davranış göstereceğinin kendisine yazılı veya sözlü olarak sorulmasıdır. Anket uygulanacak kişiye genellikle bir soru ya da ifade listesi verilir ve listedeki maddelere tepkide bulunması istenir. Bu sorularda ya

da ifadelerde, bireyden, hipotetik olarak ortaya konan durumlarda takınacağı tavrın veya göstereceği davranışın ne olacağını belirtmesi istenir. Burada bireyin kendisini yeterli derecede tanıması ve kendisi hakkındaki bilgileri eksiksiz olarak ve çarpıtmadan vermesi beklenir. Oysa, kişilerden kendileri hakkındaki bilgileri çarpıtmadan ve eksiksiz olarak açığa vurmasını beklemek her zaman doğru değildir. İnsanlar genellikle açığa vurulduğunda kendileri için sakıncalı olabilecek bilgileri başkalarından saklama eğilimi gösterirler. Bireyler kendilerini, algıladıkları gibi ifşa etmekten genellikle çekinirler; içinde buldukları koşullara göre kendileri hakkındaki bilgilerin bir kısmını veya tamamını gizleyebilir veya bunları olduğundan farklı biçimde sunabilirler. Belirtilen tehlikelere karşı, bireylerin kimliklerini gizlemesini sağlamak, onların daha içten yanıtlar vermesine yardımcı olabilir (Tezbaşaran, 1997:7). Bu noktada sosyal beğenirlik etkisinden de söz etmek yerinde olacaktır.

Sosyal beğenirlik etkisi, davranış bilimleri kapsamında uygulanan kişilik testlerinin geçerliliğini zedeleyen bir sorun olarak gündeme gelmiştir. Test sorularının yanıtlanması sırasında, katılımcının gerçek eğilimleri yerine, sosyal olarak beğenilen eğilimleri yansıtmaması sosyal beğenirlik etkisini teşkil etmektedir. Konu hakkında yapılan ilk araştırmalarda söz konusu etki psikopatolojik bir durum olarak düşünülmüş, ancak daha sonraki araştırmalarda başlı başına incelenmesi gereken bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmiştir. Böylece sosyal beğenirlik, bireyin yalnızca bilinçli bir şekilde toplumca beğenilen bir izlenim yaratarak araştırmacıyı yanıltmasını değil, bilinçsiz olarak kendisini toplumca beğenilen özelliklere sahipmiş gibi görerek ve sonuçta göstererek kendini yanıltma eğilimini de kapsamaktadır. Sosyal beğenirlik eğilimini gerisinde, toplum tarafından kınanmaktan kaçınma ve onay görme güdüsü bulunmaktadır. Likert tipi ölçekler açısından sosyal beğenirlik etkisinin denetim altına alınması önemlidir. Bu açıdan çeşitli yöntemler önerilmiş olmasına karşın köktenci çözüm üreten yaklaşımların faktör analizi ve kovaryant yöntemleri olduğu belirtilmektedir (Özen, 1998: 107). Bu çalışmanın ikinci bölümünde anlatılacak olan karşılaştırmalı araştırmada kullanılan Türkçe etkileme yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi sırasında, güvenilirlik analiziyle birlikte faktör analizi de uygulanmıştır.

Etkileme yönetimi araştırmaları başlığı altında, günümüzde kullanılmakta olan etkileme yönetimi ltlarına değinilmiş, bu çalışmada kullanılacak olan ölçüt hakkında bilgiler verilmiş ve tutumların ölçülmesi kapsamında Likert tipi ölçekten söz edilmiştir.

Etkileme yönetimi adını taşıyan birinci bölümde, sırasıyla, konu hakkında yapılan çalışmalar, uygulanan stratejiler, örgütlerde etkileme yönetimi hususu ve etkileme yönetimi araştırmaları ele alınmıştır. Konuya kavramsal yaklaşımın tamamlanmasından sonra, karşılaştırmalı araştırmanın anlatıldığı ikinci bölüme geçilecektir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Etkileme yönetimi konusunun kavramsal altyapısının açıklanmasından sonra karşılaştırmalı bir araştırma ile konunun incelenmesi uygun olacaktır. Bu kapsamda yapılan araştırma, amaç, kapsam, yöntem, ölçek geliştirme, hipotezler, uygulama, bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler başlıkları altında açıklanmıştır.

#### 1. AMAÇ

Bu araştırmada, öncelikle birbirinden farklı ihtiyaçlara cevap vermek üzere kurulmuş, organizasyon yapıları ve örgüt kültürleri farklı olan askeri, kamu ve özel nitelikteki üç kuruluşun çalışanlarının etkileme yönetimi davranışlarının ölçülmesi ve sonuçta, aralarında anlamlı farklılaşmaların bulunup bulunmadığının sınanmasına çalışılmıştır. Ayrıca, söz konusu kuruluşlarda çalışan ve araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, kurumunda çalışma süresi, son görevinde çalışma süresi değişkenleri açısından etkileme yönetimi davranışlarının incelenmesi ve karşılaştırmalar yapılarak farklılıkların ortaya konulması hedeflenmiştir.

#### 2. KAPSAM

Araştırmanın yapıldığı kuruluşlar, ülke savunmasına hizmet eden askeri bir kurum, belirli bir konuda ülke ve toplum ihtiyaçlarının karşılanması için kurulmuş bir kamu kurumu ve kendi sektöründe üretim yapmak ve kâr etmek amacını taşıyan özel bir kurumdur. Kurumların talebi doğrultusunda açık isimleri araştırmada açıklanmamıştır.

Askeri kurum ifadesi ile anlatılmak istenen, askeri ve yasal bir örgütlenme çerçevesinde teşkil edilmiş organizasyon yapısıdır. Askeri literatürde mevcut olan askeri birlik, askeri kurum, askeri okul vb.

tanımlamalar bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Askeri kurum ifadesiyle anlatılmak istenen, hangi vazifeyi icraya yönelik çalıştığına bakılmaksızın askeri bir organizasyon yapısıdır.

Belirtilen kurumların yetkilileriyle yapılan görüşmeler neticesinde anketin uygulanması için izin alınmış, bazı durumlarda olanaklarından da istifade edilmiştir. Uygulama, askeri ve kamu kurumunda basılı anket formlarının personele ulaştırılması ile, özel kuruluştaki ise intranet sisteminden anketin cevaplanması suretiyle yapılmıştır. Askeri, kamu ve özel kurumlarda ankete iştirak bilgileri Tablo 3'de görülmektedir.

Bilgi	Askeri Kurum	Kamu Kurumu	Özel Kurum
Toplam Çalışan Sayısı	122	259	2973
Anket Ulaştırılan Çalışan Sayısı	99	241	1473
Anketi Doldurarak Teslim Edenler	68	131	92
Analize Dahil Edilen Cevaplanmış Anket Sayısı	68	130	92
Toplam Çalışan Sayısına Göre Cevap Alma Oranı	% 56	% 50	%3

Tablo – 3 : Askeri, Kamu ve Özel Kurumlarda Ankete İştirak Bilgileri

### 3. YÖNTEM

Etkileme yönetimi konusunda yapılan bu karşılaştırmalı araştırmada, kurumlar ve çalışanlar arasındaki farklılaşmayı ölçmek gerekmektedir. Bu ölçme işleminin yapılabilmesi ise, geçerli ve güvenilir bir ölçeğin varlığına bağlıdır. Öyleyse konu hakkında bir ölçek geliştirme çalışmasının yapılması zorunludur. Bir sonraki başlıkta ölçek geliştirme çalışmaları anlatılmıştır.

Geliştirilen etkileme yönetimi ölçeği, hedef kurumların ulaşılabilen tüm personeline bir anket formu şeklinde ulaştırılmış, yani bir anket uygulaması yapılmıştır. Askeri ve kamu kurumlarının yöneticileri, kendilerine teslim edilen

#### 4. ÖLÇEK GELİŞTİRME

Etkileme yönetimi konusunun kavramsal altyapısı birinci bölümde açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar tarafından söz konusu olgunun örgüt ortamını nasıl etkilediği konusuna odaklanan çalışmalar da yapılmaktadır. Ancak bu noktada bir sorunla karşılaşılmaktadır. Şimdiye kadar yapılan uygulamalar neticesinde sınırlı sayıda ölçüm aracı geliştirilmiştir. Ayrıca, aşağıda ayrıntılı olarak tartışılacak bu ölçüm vasıtaları Türkçe değildir. Yapılan kaynak araştırmaları sonucunda, Türkiye’de, etkileme yönetimi yaklaşımı altında konuyu ele alan bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Dolayısıyla bir etkileme yönetimi ölçütünün Türkçe’ye uyarlanmasına veya geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Araştırma yöntemi kısmında bu konuda yapılan tespitlere ve çalışmalara da yer verilecektir.

Birinci bölümde, etkileme yönetimi araştırmaları başlığı altında tercih edilen etkileme yönetimi ölçeğinin, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ve Jones ve Pittman (1982) sınıflandırmasına dayanan ölçek olduğu belirtilmişti. Bolino ile elektronik ortamda konu ile ilgili olarak yapılan yazışmalar neticesinde, kendisi, Türk kültürüne aşina olmadığını, çalışmanın öncelikle bir gruba uygulanarak güvenilirliğinin sınanması gerektiğini belirtmiştir. Zaten, bu tür uygulamaların uyarılama, kısmi geçerlilik, ön uygulama ve güvenilirlik aşamalarından geçmeden asıl uygulamanın yapılmasını, yanlış bir yaklaşım olarak değerlendirmek gerekir.

##### a. Uyarılama ve Kısmi Geçerlilik Çalışmaları

İstatistiksel uygulamalar neticesinde geliştirilen İngilizce etkileme yönetimi ölçeğinin öncelikle Türkçe’ye çevrilmesi ve uyarlanması gerekmiştir. Bu çalışmalar sırasında konu ile ilgili bazı esaslar göz önünde tutulmuştur. Öncelikle, ilgili kaynaklarda soru yazımının belli bir zaman aralığında tamamlanması gereken basit bir işlem olmadığına dikkat çekilmektedir. Bir soru formunun hazır hale gelmeden önce yaklaşık yirmi farklı şekilde ifade edilmesinin doğal olduğu belirtilmektedir. Hazırlanan soruların en az beş kez değiştirilmemiş olunması durumunda yeterli kontrolün yapılmadığını öne süren yaklaşımlar mevcuttur (Baş, 2001: 77). Dolayısıyla, istatistiksel

uygulamalarla güvenilirliği ve geçerliliği sınınan ve son haline ulaşılan etkileme yönetimi ltnn maddeleri incelenerek Türkçe’de karşılıklarının neler olabileceği düşünülmüş; ortaya ıkarılan Türkçe maddeler gerek içerikleri gerek İngilizce karşılıkları açısından tez danışmanı da dahil olmak üzere bir çok kişiyle tartışılmış, değişikliklere uğramıştır. Sonuçta, yirmi iki maddeden oluşturulmuş ve beş strateji açısından deneğin konumunu ortaya koymasını beklenen ölçek teşkil edilmiştir.

### **b. Geçerlilik alışması ve n Uygulama**

Bolino ve Turnley’in tüm uygulamalarına ve daha sonra yapılan Türkçe’ye uyarlama çalışmalarına karşın, ölçeğin sağlıklı sonuçlar verip vermeyeceğinin sınınanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu maksatla lt, daha sonra yapılacak uygulama kapsamında hedef kitleyi içinde barındıran savunma sanayi çalışanlarına güvenilirliğini sınamak maksadıyla uygulanmak istenmiştir. Savunma Sanayii Msteşarliğı tarafından 10-11 Aralık 2002 günlerinde Ankara’da, Savunma Sanayiinde Stratejik İlişkiler Sempozyumu düzenlenmiştir. Bu sempozyuma yerli ve yabancı firmalar ile ilgili kamu kurumlarının temsilcileri katılmışlardır. Sempozyuma iştirak eden, çalıştıkları örgütlerin yapılanmasında bir mevki işgal eden ve ana dili Türkçe olan katılımcılardan gönüllü olanlara lt uygulanmıştır. Sempozyum esnasında verilen aralarda, oturma önceleri ve oturma sonralarında sempozyum salonunda bulunan katılımcılara anket hakkında kısaca bilgi verilmiş ve iştirak etmek isteyip istemedikleri sorulmuştur. İştirak etmek istediğini belirtenlere anket formu teslim edilmiş, başlangıç kısmında açıklamaların bulunduğu belirtilmiş ve daha sonra uygun olacak bir zamanda teslim alınacağı hatırlatılmıştır. Sempozyum aralarında ve diğer boş zamanlarda doldurulmuş formlar teslim alınmıştır.

Yukarıda ifade edilen yöntemle 119 katılımcıya lt uygulanmıştır. Bir değişken grubuna faktör analizinin uygulanabilmesi için, örneklem büyüklüğünün değişken (soru) sayısından büyük olması gerektiği belirtilmektedir. Bu büyüklüğün ne kadar olması gerektiği konusunda farklı görüşler mevcuttur. rnek olarak Guilford (1954) rneklem büyüklüğünün



değişken sayısının iki katı olması gerektiğini öne sürmektedir. Oysa Nunnally (1978) bu büyüklüğün on kat olması gerektiğini iddia etmektedir. Söz konusu deneme çalışmasında örneklem büyüklüğünün 119, soru sayısının ise 22 olduğu dikkate alınır, bu açıdan beş katın üzerine çıktığı görülmektedir. Bu oran, yukarıda ifade edilen kıstasların arasında bir denge noktasını ifade etmektedir. Örneklem büyüklüğünün değişken sayısının beş katının üzerinde bir orana ulaşmasını yeterli sayan başka araştırmacılar da mevcuttur (Özen, 1996: 84). Deneme çalışmasının örneklem büyüklüğünün, soru sayısı dikkate alındığında yeterli olduğu düşünülmektedir. Bu durumda, elde edilen ön uygulama verilerine faktör analizi uygulanabilir. Bu deneme çalışması ile elde edilen veriler, SPSS 10.0 bilgisayar programı vasıtasıyla incelenmiştir.

Faktör analizi uygulamasıyla, herhangi bir değişkenin ilgili olduğu faktörle arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi belirlenebilmektedir. Bu ilişkiyi ortaya koyan veri ise ilgili değişkenin faktör yükü olmaktadır. Belirli bir faktör yükü değerine (çoğunlukla + veya - 0.30 ve üzeri) ulaşan değişkenlerin, ait oldukları faktörü ölçmede kullanılabileceği kabul edilmektedir. Kısmi geçerlilik çalışması sonucu ortaya çıkarılan etkileme yönetimi ölçeğinin ön uygulamasında elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Bu uygulamada, faktör türetme için temel bileşenler (principal components) yöntemi tercih edilmiştir. Faktör sayısı konusunda sınırlama olmadan, "equamax" rotasyon yöntemi ile yapılan faktör analizi sonucunda yedi faktör ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise, "mesai sonrasında iş yerinde kalma" ile "iş arkadaşları ile mücadele" maddelerinin, ölçekte ait oldukları faktörlerin dışında faktörler olarak belirmeleridir. Faktör analizinin belirtilen maddelere dikkat çekmesi üzerine, maddelerin halihazır faktörleriyle bağdaşırlıkları yeniden gözden geçirilmiş ve faktörlerinden çıkarılmalarına gerek olmadığı değerlendirilmesine ulaşılmıştır. Daha sonra yapılan faktör analizinde, Bolino ve Turnley ölçeğinin yapısı ve Jones ve Pittman (1982) etkileme yönetimi stratejileri sınıflandırması göz önünde bulundurularak faktör sayısı beş ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, faktör rotasyonunda dengeli dağılım arzulandığından "equamax" yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda ulaşılan maddelerin faktör yükleri, her faktör içinde büyüklük sıralamasına uygun olarak Tablo 4'de gösterilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde, çıkarılması gereken madde bulunmadığı görülmektedir.

Sıra No.	Faktör	Etkileme Yönetimi Ölçütü Faktör Maddeleri	Faktör Yükü	Faktör Ortak Varyansı
1	Kendini üstün Gösterme	Deneyim veya eğitiminden gururla söz etme	0.554	0.698
2		İşyerinde önemli biri olduğundan bahsetme	0.507	0.414
3		Yeteneklerini duyurma	0.471	0.616
4		Başarılarının farkına vardırma	0.301	0.682
5	Kendini Sevdirmeye	Özel yaşama ilgi gösterme	0.772	0.668
6		Meslektaşlarını övme	0.608	0.521
7		İltimas geçme	0.549	0.562
8		Meslektaşlarına iltifat etme	0.353	0.550
9	Örnek Teşkil Etme	Gece veya hafta sonları işe gitme	0.817	0.689
10		İş yerine erken gitme	0.768	0.631
11		Mesai sonrası iş yerinde kalma	0.446	0.309
12		Meşgul görünmeye çalışma	0.367	0.331
13	Gözdağı Verme	Meslektaşları ile mücadele	0.768	0.634
14		Meslektaşlarını tehdit etme	0.549	0.606
15		İşleri zorlaştıracaklarını hissettirme	0.548	0.484
16		İş arkadaşlarına gözdağı verme	0.536	0.465
17		Engelleyen iş arkadaşları ile mücadele	0.498	0.403
18	Ricacı Olma	Yardıma ihtiyacı varmış gibi davranma	0.785	0.679
19		Konuyu anlamıyormuş gibi yapma	0.702	0.525
20		Görevlendirilmekten kaçınma	0.701	0.556
21		Az biliyormuş gibi davranma	0.670	0.526
22		Muhtaç görünmeye çalışma	0.442	0.442

Tablo - 4 : Ön Uygulama Sonucunda Etkileme Yönetimi Ölçütü Maddelerinin Faktör Yükleri

Uygulanan faktör analizi neticesinde faktörler arasındaki korelasyon katsayıları da ortaya çıkmış olup Tablo 5'de görülmektedir. Ortaya çıkan değerlerin anlamlılık düzeyi 0.05'dir. Etkileme yönetimi stratejilerinin

0.70'in altındaki faktörlerin elenmesi yoluna gidilmemiştir. Kendi alanlarında başlangıç çalışması durumunda olan bazı araştırmalarda da aynı yaklaşımın benimsendiği görülmektedir (Özen, 1996: 101). Ayrıca asıl uygulamalar neticesinde elde edilen sonuçlar da güvenilirliği doğrulamaktadır. Uygulamanın yapıldığı kurumlardan elde edilen verilerin güvenilirlik analizine tabi tutulması neticesinde, genel alfa değeri askeri kurumda 0.8724, kamu kurumunda 0.8457, özel kurumda 0.8098 çıkmaktadır.

Özetle, etkileme yönetimi konusunda yapılan bu çalışmada sosyal beğenirlik etkisinin ortadan kaldırılması amacıyla, Türkçe ölçeğin hazırlanması aşamasında kısmi geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına büyük önem verilmiş, madde sayısının beş katından fazla bireye deneme uygulaması yaptırılmış ve geçerlilik analizleri dahilinde faktör analizi de yapılmıştır. Bu araştırmanın karşılaştırmalı bir nitelik taşıması, sosyal beğenirlik etkisinin hedef kitleleri dengeli etkileyeceği değerlendirildiğinde, ulaşılan bulgu ve sonuçların doğruluğu konusunda güven verici bir unsur olmaktadır.

### **c. Anket Formu**

Etkileme yönetimi ölçütü anket formu iki bölümden teşkil edilmiş olup form Ek-A'da sunulmuştur. Bunlar giriş bölümü ile soru ve ifadeler bölümüdür. "Etkileme yönetimi konusunda bir anket uygulaması" başlığını taşıyan anketin giriş bölümü üç paragraftan oluşmaktadır. Birinci paragrafta uygulamanın hangi amaçla yapıldığı, katılımcının iştirakinin neden önemli olduğu açıklanmış ve anket soruları içinde açık kimliği ortaya çıkaracak soru bulunmadığı belirtilmiştir. İkinci paragrafta anketin kaç sayfa ve sorudan oluştuğu belirtilmiş, anket yardımıyla tutum ve davranışlar konusunda bilgi sahibi olunmak istendiği, dolayısıyla olması gerektiği düşünülenin değil olanın işaretlenmesinin önemi anlatılmış ve cevaplandırma işleminin nasıl yapılacağı hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Bir satırdan ibaret olan üçüncü paragrafta katılımcılara teşekkür edilmiştir. Giriş bölümünün altına araştırmacının kimlik ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anketin ikinci bölümünü teşkil eden soru ve ifadeler kısmı da ikiye ayrılmaktadır: Sahip olunmak istenen kişisel bilgilere ait sorular ve cevap şıkları ile etkilene yönetimi ölçeği ifadeleri ve tercih şıkları. Ankete iştirak eden katılımcının ulaşılacak istenen cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, son görevde çalışma süresi bilgileri ilk beş soruda sorulmuştur. Bu sorular yardımıyla elde edilecek değişken bilgilerinin, etkilene yönetimi stratejileri konusundaki farklılaşmaya ışık tutabileceği düşünülmektedir. Cinsiyet sorusunda kadın ve erkek seçenekleri bulunmaktadır. Eğitim seviyesinin belirlenmesine yönelik ikinci soruda, doktora; yüksek lisans, üniversite, lise ve diğer seçenekleri mevcuttur. Toplam çalışma süresinin sorulduğu üçüncü soruda, 0 ila 3 yıl arası, 4 ila 9 yıl arası, 10 ila 15 yıl arası, 16 yıl ve daha fazla seçenekleri bulunmaktadır. Bireyin çalışma süresinin belirlenmesine yönelik bu sınıflama aracılığıyla iş deneyiminin, uygulanan etkilene yönetimi stratejisi ile bağlantısının olup olmadığı sorgulanmak istenmiştir. 0 ila 3 yıl arası seçeneğini işaretleyenler çalışmaya yeni başlamış, 4 ila 9 yıl arası seçeneğini işaretleyenler deneyim kazanmakta, 10 ila 15 yıl arası seçeneğini işaretleyenler deneyim sahibi, 16 yıl ve daha fazla seçeneğini işaretleyenler ise çok deneyimli olarak değerlendirilmektedir. Kamu kuruluşlarında uygulanmakta olan personel terfi sistemlerindeki kıstaslar bu değerlendirmeyi doğrular niteliktedir. Örneğin, deneyimin büyük önem arz ettiği subaylık mesleğinde, ilk rütbe olan teğmenlikte bekleme süresinin üç yıl, ikinci rütbe olan üsteğmenlikte bekleme süresinin altı yıl, üçüncü rütbe olan yüzbaşılıkta bekleme süresinin altı yıl olduğu ve daha sonra da normal koşullar altında binbaşılığa, yani üst subaylığa terfi edildiği görülmektedir. Astsubaylık mesleğindeki rütbe yükselmeleri de benzer şekildedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının bir kısmında uygulanan uzman yardımcılığı, uzman, şube müdürü, daire başkanı gibi statülerin de benzer sürelerle tekabül ettiği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışma zamanı 0 ila 3 yıl arasında olanların çalışmaya yeni başlamış, 4 ila 9 yıl arasında olanların deneyim kazanmakta, 10 ila 15 yıl arasında olanların deneyim sahibi, 16 yıl ve daha fazla olanların çok deneyimli olarak değerlendirilmesini uygun addetmek gerekir. Ankete katılan bireye kişisel bilgileri kapsamında sorulan dördüncü soru kurumunda çalışma süresi,

beşinci soru son görevinde çalışma süresidir. Bu sorular vasıtasıyla söz konusu unsurların uygulanan etkileme yönetimi stratejisinde önem taşıyıp taşımadığı anlaşılacaktır. Dördüncü ve beşinci sorularda işaretlenebilecek seçeneklerde, zaman değerlendirmelerinde farklılaşmaya yol açmamak açısından üçüncü sorudaki yaklaşım benimsenmiştir. Anılan sorularda da dört seçenek bulunmakta olup seçenekler 0 ila 3 yıl arası, 4 ila 9 yıl arası, 10 ila 15 yıl arası, 16 yıl ve daha fazla şeklindedir.

Soru ve ifadeler kısmının yukarıda açıklanan ilk beş sorusundan sonra etkileme yönetimi ölçeği ifadeleri ve tercih şıkları gelmektedir. Burada 5 etkileme yönetimi faktörüne ait 22 ifade karışık olarak yer almakta olup karşılarında beşli Likert ölçeği bulunmaktadır. İfadeler arasında olumlu anlama sahip ifadeler gibi olumsuz anlama sahip ifadeler de bulunmakta olup yine karışık bir yapıda sıralanmışlardır. Bu karışık sıralanma yardımıyla, ankete iştirak eden katılımcının anketi cevaplandırırken samimiyetinin de sınanması amaçlanmıştır. Etkileme yönetimi ölçeğinin ilk sorusu olan 6 ncı sorunun hemen üstüne, göze çarpacak şekilde, beşli Likert ölçeğinde tercih edilebilecek seçenek rakamların karşılıkları yerleştirilmiştir. Böylece, katılımcının hiçbir yanlışlığa düşmeden tercihlerini doğru olarak belirtmesine yardımcı olunmak istenmiştir. Beşli Likert ölçeğinde yer alan rakamlar ve karşılıkları Tablo 6'da gösterilmiştir. Anket formunda, etkileme yönetimi ölçeğine dahil ifadelerin üzerinde, Likert ölçeğine uygun rakamların ve karşılıklarının göze çarpacak şekilde yer alması, katılımcıların yanıt verirken yanlışlığa düşmelerini engellemek ve tercihlerini doğru yansıtmasını sağlamak amacını taşımaktadır. Cevaplandırma ölçeğinin hemen altında etkileme yönetimi stratejilerini yansıtan 5 faktöre ait 22 ifade sıralanmıştır. Anketi teşkil eden giriş ile soru ve ifadeler bölümleri bir sayfaya sığmış; böylece katılımcıların istekli ve dikkatlerini dağıtmadan kısa bir zamanda anket sorularına cevap vermeleri amaçlanmıştır.

ANKET UYGULAMASINDA KULLANILAN BEŞLİ LİKERT ÖLÇEĞİ				
1	2	3	4	5
Hiç katılmıyorum.	Kısmen katılmıyorum.	Kararsızım.	Kısmen katılıyorum.	Tamamen katılıyorum.

Tablo – 6 : Anket Uygulamasında Kullanılan Beşli Likert Ölçeği

Bu çalışma ve benzeri davranış bilimleri araştırmalarında tutumların ölçülmesi konusu son derecede önemlidir; çünkü tutumlar, davranışların anlaşılabilmesi bakımından anlamlıdırlar. Bu nedenle genelde tutum ölçekleri ve özelde Likert ölçeği konusuna birinci bölüm dahilinde değinilmiştir.

Ölçek geliştirme çalışmaları kapsamında, Bolino ve Turnley 'nin geliştirdikleri etkileme yönetimi ölçeğinin çeviri, kısmi geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, bir ön uygulama ile güvenilirliği sınanmış ve anket formu teşkil edilmiştir.

## 5. HİPOTEZLER

Çalışanların, örgüt ortamında etkileme yönetimi kapsamında davranışlar sergilemelerinin doğal olduğu, birinci bölümdeki kuramsal tartışmalardan anlaşılmaktadır. Ancak hangi tür örgütlerde, hangi etkileme yönetimi stratejilerinin, hangi çalışan grupları tarafından daha fazla uygulanmakta olduğu araştırılması gereken sorular olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, bu soruların bir kısmına yanıt bulmaya dönük çaba harcanmıştır. Cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, şimdiki kurumunda çalışma süresi ve halihazır görevde çalışma süresi açılarından etkileme yönetimi stratejilerinin uygulanmasında farklılaşmalar olup olmadığı ve bu farklılaşmaların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca, uygulamanın yapıldığı askeri, kamu ve özel kurum niteliğindeki örgütlerde en çok kullanılan etkileme yönetimi stratejilerinin, örgüt kültürlerindeki ayrışmalara koşut olarak farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu bakış açısı içerisinde ortaya konan hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

**H<sub>1</sub> : Uygulamanın yapıldığı kurum çalışanları tarafından, etkileme yönetimi stratejilerinin kullanılmasında cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, şimdiki kurumunda çalışma süresi ve halihazır görevinde çalışma süresi açılarının en az birinde farklılaşma vardır.**

Çalışanlar, uygulayacakları etkileme yönetimi stratejilerine karar verirken kendilerinin ve hedef insanların içinde buldukları durumu ve ortamı dikkate alırlar. Etkileme çabasında olan çalışanlar, cinsiyetlerinin hedef insanlar üzerinde nasıl bir tesirde bulunacağını, tecrübe durumlarının hangi etkileme stratejisini uygulamalarına olanak verdiğini hesap etmek durumundadırlar. Ülkemizde, gece mesaisine kalmak istemeyen bir erkek çalışanın, bu konuda amirini etkilemek için, gece vakti sokakta dolaşmak istemediğini beyan etmesinin etkisi fazla olmayabilir. Aynı mazereti bir bayan çalışanın yapması ise sonucun tamamen değişmesine neden olabilir. Bir başka örnek vermek gerekirse, deneyim sahibi bir işgörenin, diğer bir işgörenden, işi bilmediği gerekçesiyle ricacı olma stratejisini kullanarak yardım istemesi inandırıcı olmayacaktır. Oysa aynı yardımı talep eden deneyimsiz bir işgören amacına ulaşabilir. Bütün bu örnekler, birinci hipotez dahilinde sıralanan değişkenlerin, kullanılan etkileme yönetimi stratejilerine tesir ettiğini düşündürmektedir.

**H2 : Kendini sevdirmeye stratejisi, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla özel kuruluş çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanılmaktadır.**

Özel kuruluşların, kamu kuruluşlarına kıyasla içinde buldukları daha rekabetçi ortam, piyasada meydana gelen değişim ve yeniliklerin takip edilmesi gereği, ürün yenileme ihtiyacının sürekli var olması ve bunun işbirliği ve iletişim içinde çalışan takımlara ihtiyaç göstermesi gibi nedenler, özel kuruluşları daha organik yapılanmalara ve özel kuruluş çalışanlarını daha dinamik çalışmaya zorlamaktadır. Müşteri odaklılık, proje bazlı örgütlenme gibi kavramlar özel kuruluşları ve çalışanlarını, sadece teşkilatlanmada etkilememekte, aynı zamanda örgüt kültürlerinin de dönüşmesine yol açmaktadırlar. Yukarıda sayılan nedenlerin özel kurum çalışanlarını, gerek iç gerek dış müşterilerle daha fazla insani ilişkiler kurmaya yönelttiği düşünülmektedir. Bu durumun, etkileme yönetimi çabalarında kendini sevdirmeye gayretini artırması beklenir. Ayrıca, işsiz kalma endişesi ve işsiz insanların sayısının çokluğunun, özel kuruluşlardaki çalışanları kendini sevdirmeye stratejisini daha fazla kullanmaya sevk ettiği söylenebilir.

**H3 : Kendini üstün gösterme stratejisi, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla kamu kurumu çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanılmaktadır.**

Kamu kurumları çalışanlarının özel kurumlarda çalışanlardan bazı farklılıkları vardır. Bunlardan bir tanesi, çok önemli bir yanlışlık yapmadıkları sürece, yaşam boyu istihdam ve sosyal güvenlik garantisine sahip olmuş olmalarıdır. Kamu çalışanlarına, genellikle çalışma verimliliklerine bakılmaksızın verilen ömür boyu istihdam garantisi, onların, iç ve dış müşteriyile olan ilişkilerinde olumlu izlenim kaygısı taşımadan hareket etmelerine yol açabilmektedir. Ayrıca, Türk kültürünün özellikleri arasında sayılan kuvvetli güç mesafesi, bireylerin, devlete ve onu temsil eden kamu çalışanlarına mesafeli ve dikkatli bir üslupla yaklaşmaları sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla, kamu çalışanından, genellikle kendini sevdirmek zorunda olmadığını bilmesi, ancak işgal ettiği çalışma alanına layık olduğu izlenimini vermesi beklenmelidir; çünkü bireyler, ehliyetsiz oldukları izlenimini edindikleri kamu çalışanlarını eleştirebilmektedirler.

**H4 : Gözdağı verme stratejisi, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla askeri kurum çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanılmaktadır.**

Askeri kurum çalışanlarının, araştırmaya konu diğer kurumlara kıyasla daha kısıtlayıcı kural, talimat ve emirlere tabi oldukları bilinmektedir. Bu kural, talimat ve emirler, günün 24 saatini kapsamakta ve hemen her günlük yaşam faaliyetini de içermektedirler. Askeri kurum çalışanlarından, kendilerine verilen emir ve talimatları uygulamaları ve astlarına da uygulatmaları beklenmektedir. Astların emir ve talimatlara uymasını sağlamak için sahip olunan vasıtalar, güç ve zorlama potansiyeli de doğal olarak diğer kurumlardan daha fazla olmaktadır. Astlara, normal koşullar altında genellikle gönüllü olarak yapmayacakları askeri etkinlikleri yaptırabilmek için etkileme yönetiminin yoğun olarak uygulanması ve faaliyetlere yönlendirilmeleri gerekmektedir. Bu durum, askeri kurumda gözdağı verme stratejisinin daha fazla kullanılmasına yol açabilir. Ayrıca, askeri faaliyetlerin içerdiği kaza ve yaralanma tehlikeleri,



askerlerin sürekli olarak karşılaşılabilecekleri kötü sonuçlar konusunda uyarılmaları sonucunu doğurmaktadır. Askeri organizasyonda “biz” duygusunun ve sosyal grup baskısının gücünün, diğer gruplara göre daha yüksek olması beklenir. Yasal yetkilerinin yanında bu gücü de elinde bulunduranların, grup üyeleri üzerinde etkilemede bulunmak için gözdağı vermeyi daha fazla kullandıkları öne sürülebilir.

Karşılaştırmalı bir araştırma kapsamında sınılanması öngörülen hipotezlerin ifade edilmesinden sonra uygulamanın açıklanmasına geçilecektir.

## 6. UYGULAMA

Araştırmada kullanılacak ölçeğin geliştirilmesi ve hipotezlerin de belirlenmesinden sonra uygulama aşaması gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada öncelikle uygulamanın yapılabileceği kuruluşlar düşünülmüş, belirlenen kuruluşların yetkilileriyle görüşme yapmak için gayret gösterilmiştir. Görüşme yapılabilen yöneticilerin konuya farklı yaklaşımlarının söz konusu olduğu görülmüştür. Bazı yöneticiler, kurumlarında bilimsel araştırmalar yapılmasına izin vermek istemediklerini açıkça belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin bir kısmıyla yapılan mülakatlar esnasında anlaşılmıştır ki, bazı kuruluşlarda insan kaynağına ilişkin bu tip araştırmaları yapmak bir yana, personelin basit istatistik bilgilerine bile ulaşamamaktadır. Bazı kuruluşların yöneticileri ise araştırmaya destek verdikleri gibi kurumlarına ilişkin sonuçlardan istifade etmek istediklerini de belirtmişlerdir. Bilimsel araştırma çalışmalarına destek veren kurumların yöneticilerinin, örgüt içi eğitim faaliyetlerine de çoğunlukla önem vermekte oldukları görülmüştür.

Uygulamanın yapıldığı askeri kurumunun, anketin uygulandığı tarih itibarıyla 122 rütbeli çalışanı bulunmaktadır. Bu rakama, söz konusu askeri kurumdaki sivil çalışanlar dahil edilmemiştir. Böylece, rütbesiz olan ve askeri faaliyetlere iştirak etmeyen çalışanlar göz ardı edilmiş; yalnızca belirli bir askeri eğitim neticesinde rütbe almaya hak kazanmış personel dikkate alınmıştır. Belirtilen personelin, askeri örgüt kültürü konusunda en uygun sonucu vereceği düşünülmüştür. Anket uygulamasının yapıldığı gün dış

görevli, izinli ve benzeri nedenlerle ulaşılamayan 23 çalışan dışındaki 99 personele anket formu ulaştırılmış; bunlardan 68 personel formu doldurarak teslim etmiştir. Teslim edilen anket formlarının tümü analize dahil edilmiştir. Kurumun çalışan sayısı dikkate alındığında ankete katılım oranı %56, anket ulaştırılan personelden değerlendirmeye tabi tutulabilecek cevap alma oranı %69 olmaktadır. Belirtilen oranlar, değişik istatistik teknikleri çerçevesinde, ankete iştirak edenlerin cevaplarından yola çıkarak söz konusu askeri kuruma yönelik değerlendirmeler yapılabilmesi açısından yeterli oranlardır. Bir başka deyişle ankete iştirak eden örneklem grubu hedef alınan ana kitleyi temsil etme özelliğine sahiptir.

Söz konusu kamu kurumunun, anketin uygulandığı tarih itibarıyla 259 çalışanı bulunmaktadır. Anket uygulamasının yapıldığı gün dış görevli, izinli ve benzeri nedenlerle ulaşılamayan 18 çalışan dışındaki 241 personele anket formu ulaştırılmış; bunlardan 131 personel formu doldurarak teslim etmiştir. Teslim edilen anket formlarından, sorulara cevapların işaretlenmediği 1 form dışında 130 tanesi analize dahil edilmiştir. Kurumun çalışan sayısı dikkate alındığında ankete katılım oranı %50, anket ulaştırılan personelden değerlendirmeye tabi tutulabilecek cevap alma oranı %54 olmaktadır. Belirtilen oranlar, değişik istatistik teknikleri çerçevesinde, ankete iştirak edenlerin cevaplarından yola çıkarak kuruma yönelik değerlendirmeler yapılabilmesi açısından yeterli oranlardır. Bir başka deyişle ankete iştirak eden örneklem grubu hedef alınan ana kitleyi temsil etme özelliğine sahiptir.

Anketin, çalışanlarına organizasyon dahilinde kurulu intranet sistemi vasıtasıyla ulaştırıldığı özel kuruluşta 2973 işgören çalışmakta olup, çalışanların çalıştıkları tesisler de coğrafi olarak farklı yerlere dağılmışlardır. Anketin uygulanabilmesi amacıyla söz konusu kurumun icra kuruluna başvuruda bulunulmuş; icra kurulu, anketin intranet vasıtasıyla çalışanlarına ulaştırılmasına ve gönüllülük esasına göre katılmalarına izin vermiştir. Konu ile ilgili olarak araştırmacının personel ile irtibat kurmasına izin verilmemiştir. Elektronik ortamda cevaplanarak geri gönderilmiş veya yazıcıdan çıktısı alınarak doldurulmuş ve dilek kutularına atılmış anket formları, kurumun insan kaynakları yönetimi biriminde toplanmış ve daha sonra araştırmacı tarafından

teslim alınmıştır. Kurum yetkililerinin, intranet kullanmadıkları için belirtilen yöntemle anketten haberdar olmayabileceğini değerlendirdikleri yaklaşık 1500 personel bulunmaktadır. İcra kurulunun isteğiyle, anketin kişisel bilgilere ulaşmayı amaçlayan beş sorusuna bir altıncı soru olarak kurumda çalışılan statü sorusu da eklenmiştir. Statü soruları, kurumun personeli sınıflandırmasına uygun olarak mühendis, mühendis olmayan üniversite mezunu, teknik eleman, büro personeli ve diğer sınıflarını ihtiva etmiştir. Özel kuruluşun 92 personeli ankete iştirak etmiştir. Bu rakam, özel kuruluşun tüm çalışan sayısı dikkate alındığında %3 oranına tekabül etmektedir. Bu iştirak oranı ile kuruma yönelik genellemeler yapmak istatistiksel anlamda uygun olmayacaktır. Ancak bir özel kuruluşta çalışan ve sayısal büyüklüğü, askeri kurumdan ankete katılanları aşan ve kamu kurumundan iştirak edenlere yaklaşan bu örneklem kitlesinin, etkileme yönetimi konusunun özel kurum çalışanlarında farklılaşma gösterip göstermediği konusunda fikir verebileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, kamu ve askeri kurumdan katılımcılara uygulanan analizler özel kurum çalışanlarına da uygulanacaktır. Özel kurumdan ankete katılanların anketlerinin bulguları, bu bakış açısı içinde yorumlanmalıdır.

Uygulama çalışması, yukarıda belirtilen askeri, kamu ve özel kurumlarda, 2003 yılının Ocak ayında yapılmıştır. Etkileme yönetimi ölçeğinin uygulanması sonucunda katılımcılardan geri dönen anket formları öncelikle gözle incelenmiş, soruların cevaplanması dışında yorum, yazı gibi eklemelerin yapılıp yapılmadığına bakılmıştır. Uygulama çalışması sonucunda toplanan doldurulmuş anket formlarındaki yanıtlar, SPSS 10.0 programı aracılığıyla bilgisayar ortamına veri olarak aktarılmış ve istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular bir sonraki başlık altında incelenecektir.

## **7. BULGULAR**

Bulguların anlatılmasına, kişisel bilgileri içeren değişkenlerden başlanacaktır. Daha sonra ise faktör esasına göre ulaşılan bulgular

seviyesi daha yüksek olanların ankete daha fazla katılım göstermiş olmaları, bilimsel çalışmalar konusunda daha fazla bilgi sahibi olmalarının ve bu tür araştırmalara daha olumlu yaklaşmalarının bir sonucu olabilir.

Kurum Türü	Tüm Personel / Ankete Katılanlar	Doktora		Yüksek Lisans		Üniversite		Lise ve Diğer	
		Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Askeri Kurum	Tüm Personel	-	0	8	% 6	112	% 92	2	% 2
	Ankete Katılanlar	-	0	6	% 9	61	% 89	1	% 2
Kamu Kurumu	Tüm Personel	4	% 1	57	% 22	175	% 68	23	% 9
	Ankete Katılanlar	4	% 3	40	% 31	78	% 60	8	% 6
Özel Kurum	Tüm Personel	27	% 1	423	% 15	992	% 34	1491	% 50
	Ankete Katılanlar	1	% 1	31	% 34	37	% 40	23	% 25

Tablo – 8 : Askeri, Kamu ve Özel Kurumların Genelinde ve Ankete Katılanlarda Eğitim Seviyesi

Anketin üçüncü sorusu toplam çalışma süresinin sorulduğu sorudur. Kurumlardan ankete katılanların toplam çalışma süreleri Tablo 9'da gösterilmiştir. Kamu kurumunun son iki yıldır çok kısıtlı personel alımı yaptığı ve kabul edilenlerin de sözleşmeli olduğunu, askeri kurumda, mesleğe yeni başlayanların, yani 0 ila 3 yıl arasında toplam çalışma süresi olanların geleneksel olarak genellikle istihdam edilmediğini belirtmek gerekir. Bu hususlar göz önüne alındığında, katılımcıların, toplam çalışma süresi açısından genelde dengeli bir dağılım gösterdiği söylenebilir.

Ankete Katılanların Kurumu	0-3 Yıl		4-9 Yıl		10-15 Yıl		16 Yıl ve Daha Fazla	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Askeri Kurum	1	% 2	38	% 56	18	% 26	16	% 16
Kamu Kurumu	34	% 26	44	% 34	30	% 23	22	% 17
Özel Kurum	19	% 21	22	% 24	14	% 15	37	% 40

Tablo – 9 : Askeri, Kamu ve Özel Kurumlardan Ankete Katılanların Toplam Çalışma Süreleri

Belirtilen kurumlardan tüm personelin konuya ilişkin bilgileri edinilememiştir. Askeri ve kamu kurumlarında 4 ila 9 yıl arasında çalışmış olanların en fazla oranı teşkil ettikleri görülmektedir. Özel kuruluştaki ise en yüksek oran, 16 yıl ve daha fazla süre çalışanlara aittir. Özel kurumda çalışanların yaş seviyelerinin bulunduğu istatistiğe ulaşılmıştır.

Ankete Katılanların Kurumu	0-3 Yıl		4-9 Yıl		10-15 Yıl		16 Yıl ve Daha Fazla	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Askeri Kurum	20	% 29	31	% 46	10	% 15	7	% 10
Kamu Kurumu	60	% 46	36	% 28	23	% 18	11	% 8
Özel Kurum	27	% 29	22	% 24	11	% 12	32	% 35

Tablo – 10 : Askeri, Kamu ve Özel Kurumlardan Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri

Söz konusu kurumda önemli sayıda lise mezunu personelin çalıştığı göz önüne alınarak ortalama çalışmaya başlama yaşı 20 kabul edildiğinde, 16 yıl çalışmaya tekabül eden 36 yaş ve üzeri personel sayısının 1370, bütün çalışanlara oranının ise %46 olduğu görülmüştür. Bu durum, ankete katılanlar

arasında 16 yıl ve daha fazla çalışanların neden en yüksek çıktığını açıklamaktadır.

Kişisel bilgilere ait dördüncü soru kurumda çalışma süresinin sorulduğu sorudur ve veriler Tablo 10'da gösterilmiştir. Bu noktada, ilgili kamu kurumunun son iki yıldır yeni personel alımı yapmadığını ve üç yıl önce alınanların da kadrosuz olarak çalışmaya devam ettiklerini belirtmek gerekir; bu durumda, 0 ila 3 yıl arasında bir süre kurumda çalışanların hemen hepsinin bu statüdeki personel olduğu değerlendirilmektedir. Böylece, belirtilen kitleden alınan cevapların aynı zamanda kadrolu personel ile kadrosuz personel arasında da bir farklılaşma olup olmadığı konusunda fikir verebileceği düşünülmektedir.

Ankete Katılanların Kurumu	0-3 Yıl		4-9 Yıl		10-15 Yıl		16 Yıl ve Daha Fazla	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Askeri Kurum	54	% 79	13	% 19	1	% 2	-	0
Kamu Kurumu	79	% 61	37	% 29	11	% 8	3	% 2
Özel Kurum	34	% 37	32	% 34	8	% 9	18	% 20

Tablo – 11: Askeri, Kamu ve Özel Kurumlardan Ankete Katılanların Son Görevlerinde Çalışma Süreleri

Kişisel bilgiler kısmında tüm kurumlara sorulan sorulardan sonuncusu halihazırda bulunulan görevde ne kadar süredir çalışılmakta olduğudur. Bu soruya ilişkin veriler Tablo 11'dedir. Şimdiki görev yerlerinde 0 ila 3 yıl arasında bir süredir çalışanların bütün kurumlarda anket katılımcılarının çoğunluğunu teşkil ettikleri görülmektedir. Bu oran askeri kurumda %80'lere yaklaşmıştır. Askeri kurumda aynı görevde 16 yıl ve daha fazla çalışan katılımcı bulunmamaktadır. Tayin sistemi nedeniyle askeri kuruma ilişkin bu bulgular şaşırtıcı olmamalıdır.

Özel kurum icra kurulunun isteği üzerine kişisel bilgiler kısmına eklenen statü soruna alınan yanıtlar Tablo 12’de gösterilmiştir. Mühendis olmayan üniversite mezunlarının, mühendislerin ve büro personelinin, bütün personel içindeki oranlarına kıyasla ankete daha fazla iştirak ettikleri görülmektedir. Diğer gruplara kıyasla bilgisayarı daha fazla kullanan bu grupların, kurumun intranet sisteminden ankete daha fazla katılım göstermiş olması doğal karşılanmalıdır.

Kurum Türü	Tüm Personel / Ankete Katılanlar	Mühendis		Mühendis Olmayan Üniversite Mezunu		Teknisyen		Büro Personeli		Diğer	
		Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Özel Kurum	Tüm Personel	1035	% 35	223	% 7	1107	% 37	230	% 8	378	% 13
	Ankete Katılanlar	43	% 47	19	% 21	17	% 18	11	% 12	2	% 2

Tablo – 12 : Özel Kurumun Genelinde ve Ankete Katılanlar Arasında Statü Durumu

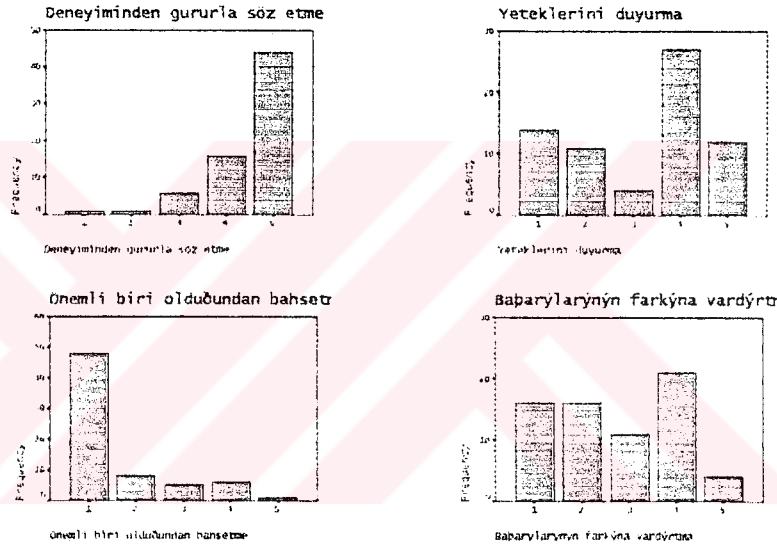
Katılımcıların kurumlar bazında sahip oldukları kişisel özelliklerine ait bulgular belirtildikten sonra etkileme yönetimi ölçeği faktörlerine ilişkin bulgular açıklanacaktır. Faktör açıklamaları içinde kurumlar tek tek ele alınacaktır.

#### a. Kendini Üstün Gösterme Bulguları

Kendini üstün gösterme faktörüne ait dört madde bulunmaktadır. Bu maddeler “deneyim veya eğitiminden gururla söz etme”, “yetenek veya niteliklerini duyurma”, “önemli biri olduğundan bahsetme” ve “başarılarının farkına vardırma”dır. İstatistiksel yöntemler yardımıyla analiz edilen kendini üstün gösterme faktörü verileri sonucunda kurum bazında ulaşılan sonuçlar tablolara aktarılmıştır.

Sıra No.	Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Deneyim veya eğitiminden gururla söz etme	4.49	5	5	0.84
2	Yetenek veya niteliklerini duyurma	3.18	4	4	1.44
3	Önemli biri olduğundan bahsetme	1.59	1	1	1.05
4	Başarılarının farkına vardırma	2.72	3	4	1.29

Tablo – 13 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



Tablo – 14 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Askeri kurumdan katılımcıların kendini üstün gösterme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 13'de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 14'de gösterilmiştir. Askeri kurum kendini üstün gösterme faktörü aritmetik ortalaması 2.995 olup, çalışanların, genel olarak, iş deneyimi ve eğitimlerinden gururla söz ettikleri söylenebilir. Diğer insanlara yetenek veya niteliklerini duyurmak ile başarılarının farkına varılmasını sağlamak konularında da aritmetik ortalamaların tüm maddeler göz önüne alındığında, göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Askeri kurum çalışanları, başkalarına işyerinde önemli biri olduklarından söz etmeyi genellikle benimsememektedirler. Tablo 14'deki çubuk grafikler



incelendiğinde bu durum fark edilmektedir. Askerlerin, işyerlerinden ve yaptıkları işlerden fazlâca söz etmek istememelerini mesleki kurallara bağlayabilmek mümkün olduğu gibi konunun Türk kültüründen kaynaklandığını da söyleyebiliriz. İnsanlarla olan ilişkilerinde alçak gönüllülük gösteren ve böbürlenmeyen insanların daha fazla sevlmeleri beklenir. Rütbeli personelin, iş deneyimi ve eğitiminden gururla söz etmesi de olağandır; çünkü, o deneyim ve eğitim sayesinde ki diğer askerler arasında emir veren ve itaat edilen bir çalışan olmuşlardır.

Askeri kurumda cinsiyet bağımsız değişkeninin incelenmesinden önce istatistiksel bir soruna değinmek yerinde olacaktır; çünkü, askeri kurumdan ankete cevap veren erkek sayısı 64 iken bayan sayısı sadece 4'tür ve kurumda çalışan bayan sayısı da budur. Öyle ise, üyesi çok az bir grupta göreceli olarak daha büyük bir grubu karşılaştırmak zorunluluğu vardır.

Örneklem büyüklüğünün analiz yönteminin seçiminde önemli derecede etkili olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmelerde, ankete 20-30 kişinin katıldığı durumlarda dahi t testi ya da varyans analizi kullanılabileceğini belirtilmektedir. Örneklem büyüklüğünün 10 ya da daha az olduğu durumlarda ise, Mann Whitney U testi gibi, daha küçük örneklem büyüklükleri için geçerli olacak sınamalara gerek vardır. Anket katılımcılarının alt grupları arasında karşılaştırma yapıldığında, örneklem büyüklüğünden ziyade her bir alt grubun büyüklüğü önem kazanmaktadır. Bu tür çalışmaların bir kısmında, tüm örneklemin büyüklüğü yeterli görünmekle birlikte, bazı alt gruplar arasında yapılacak karşılaştırmalarda t testi veya varyans analizi gibi katsayısal (parametrik) sınamaların kullanımı uygun olmamaktadır (Baş, 2001: 147-148). Bunun nedeni ise, belirtilen alt grupların katsayısal sınamalarda normal dağılım gösterdiklerinin varsayılmasıdır. İstatistiksel sınamalarda anakütle dağılımlarının normal olduğu varsayımı çoğunlukla akla uygundur. Ayrıca, sınama süreçlerinin büyük örneklemelere uygulanması, merkezi limit kuramı çerçevesinde, anakütle normal dağılım göstermese bile geçerli olur. Ancak, uygulama çalışmalarında normallik varsayımının akla uygun olmayacağı durumlarla karşılaştırılabilir. Böyle durumlarda, anakütlenin değişik dağılım gösterebilmesine karşı geçerliliğini koruyan istatistiksel

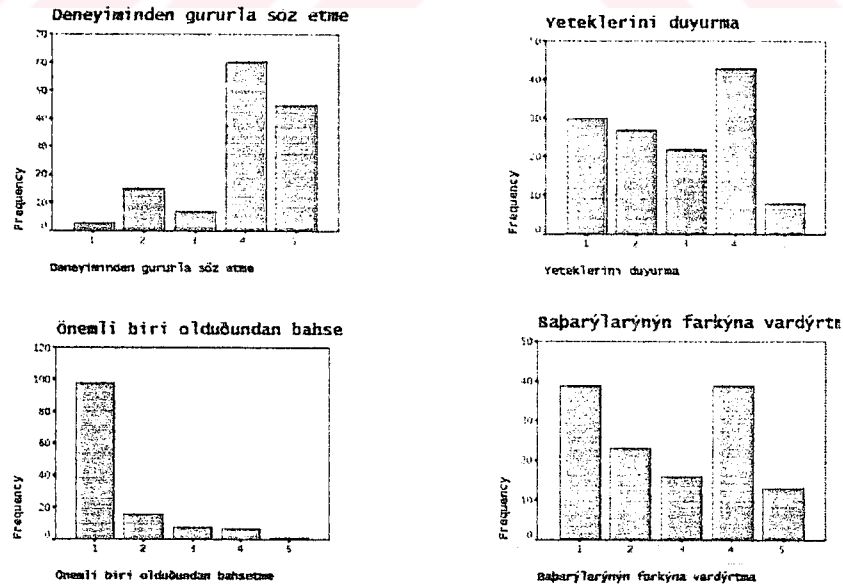
sınamalara başvurmak gerekir. Bu tür uygulamalara katsayısal olmayan ya da dağılımdan bağımsız sınamalar adı verilmektedir (Newbold, 2000: 431). Katsayısal olmayan sınamalara örnek olarak Ki-kare, Mann Whitney U, Wilcoxon, Kolmogorov Smirnov sınamaları verilebilir. Bu çalışmada, yukarıda belirtilen türden sorunlarla karşılaşıldığında Mann Whitney U sınaması esas alınacak olmakla birlikte zaman zaman diğer yöntemlere de başvurulacaktır.

Mann Whitney U sınaması kullanılarak, %95 anlamlılık düzeyinde yapılan analizler sonucunda, cinsiyet, eğitim seviyesi açılarından kendini üstün gösterme faktöründe farklılaşma meydana gelmediği görülmüştür. Ancak, toplam çalışma zamanı, kurumda çalışma zamanı ve halihazır görevinde çalışma süresi açısından farklılaşma meydana geldiği görülmektedir. Yetenek veya niteliklerini duyurma konusunda, 10 ila 15 yıl arasında toplam ve kurumda çalışma zamanına sahip olanların, 3.56 aritmetik ortalama ile, 16 yıl ve daha fazla çalışmış olanların 2.56 aritmetik ortalamasını belirgin şekilde aştıkları görülmektedir. Askeri organizasyonda belirli bir süre çalıştıktan sonra yetenek veya nitelikleri duyurma konusunun önemli bir etkileme unsuru haline geldiği anlaşılmaktadır. Daha tecrübeli çalışanlar açısından konu bu derecede etkili değildir. Başarılarının farkına vardırılmak maddesi sonuçları, 4 ila 9 yıl arasında toplam çalışma ve kurumda çalışma zamanına sahip çalışanların 2.89 aritmetik ortalama ile, 16 yıl ve daha fazla çalışmış olanların 1.89 aritmetik ortalamasını belirgin şekilde aştıkları görülmektedir. Çalışma yaşamına göreceli olarak yeni atılmış askeri kurum mensuplarının başarılarını ortaya koyup kendilerini ispatlama gayretini doğal karşılamak gerekir. Görevinde 4 ila 9 yıl arasında çalışanların, 0 ila 3 yıl arasında çalışanlara kıyasla deneyimlerinden daha fazla gururla söz ettikleri görülmektedir. Bu durum, son görevinde 4 ila 9 yıl arasında çalışmakta olanların 13 kişi olması nedeniyle Mann Whitney U sınaması dışında t testinde de kontrol edilmiş ve farklılığın anlamlılığı teyit edilmiştir. Bahse konu askeri kurumda son görevlerinde uzun süredir çalışanların diğerlerine göre deneyimlerinden daha fazla gururla söz etmeleri, yaptıkları görevde sahip oldukları uzmanlığı değerli gördüklerinin ve bu yolla izleyicilerde olumlu etkide bulduklarının göstergesi olarak yorumlanabilir. Böylece, askeri kurumda

kendini üstün gösterme stratejisi açısından H1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Askeri kurum çalışanlarının kişisel özellikleri arasında dikkat çeken nokta, askeri kurumda karşılaşılan kitlenin bağımsız değişkenler açısından kuvvetli bir farklılaşma göstermiyor olmasına, yani çoğunlukla erkek, üniversite seviyesinde eğitim almış, toplamda ve kurumunda 4 ila 9 yıldır, son görevinde 0 ila 3 yıldır çalışıyor olan üyelerden oluşmasına, büyük çoğunlukla lisans eğitiminin aynı okuldan alınmış olmasına, çoğunlukla lise eğitiminin hemen hemen aynı esaslarla alınmış olmasına ve güçlü askeri örgüt kültürünün varlığına bağlamak mümkündür.

Sıra No.	Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Deneyim veya eğitiminden gururla söz etme	3.99	4	4	1.04
2	Yetenek veya niteliklerini duyurma	2.78	3	4	1.29
3	Önemli biri olduğundan bahsetme	1.44	1	1	0.89
4	Başarılarının farkına vardırma	2.72	3	1 ve 4	1.42

Tablo – 15 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



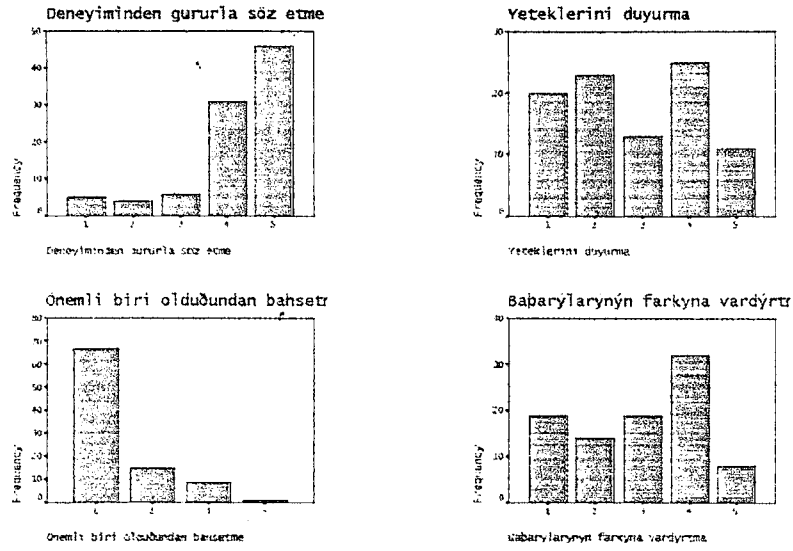
Tablo – 16 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Kamu kurumundan katılımcıların kendini üstün gösterme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 15'de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 16'da gösterilmiştir.

Kamu kurumunda kendini üstün gösterme faktörü aritmetik ortalaması 2.7325 olup deneyim veya eğitiminden gururla söz etme en yüksek ortalamaya sahip madde olarak ortaya çıkmaktadır. Toplam çalışma zamanı bağımsız değişkeninde, 0 ila 3 yıl arasında çalışmakta olanların, yeteneklerini veya niteliklerini duyurmak ile başkalarını başarılarının farkına vardtırmak maddelerinde belirgin şekilde yüksek ortalama elde ettikleri görülüyor. Daha önce söz edildiği gibi, söz konusu kamu kurumunda son üç yıl içinde alınan personel kadrosuz olarak sözleşmeli statüde çalışmaya devam ediyor. Dolayısıyla, işe yeni başlamış olan ve kadro almak ümidi besleyen çalışanların, yeteneklerini ve başarılarını duyurmak konusunda gayretli olmalarını, işe layık olduklarını ve başarılı olduklarını kanıtlama arzusundan kaynaklanmakta olduğu söylenebilir. Tahmin edilebileceği gibi, yetenek veya niteliklerini duyurma konusu, 0 ila 3 yıl ile 4 ila 9 yıl arasında bir süredir kurumda çalışanlarda da farklılaşma göstermektedir. Kamu kurumunda son görevinde çalışma süresi dikkate alındığında, 0 ila 3 yıl arasında çalışmış olanların 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanlara kıyasla yetenek veya niteliklerini duyurma maddesinde daha yüksek ortalamaya ulaşıldığı görülüyor. Bu durumu da yeni göreve uygun olunduğunun diğer çalışanlara gösterilmesi bakımından olağan karşılamak gerekir.

Sıra No.	Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Deneyim veya eğitiminden gururla söz etme	4.18	4.5	5	1.10
2	Yetenek veya niteliklerini duyurma	2.83	3	4	1.36
3	Önemli biri olduğundan bahsetme	1.50	1	1	0.99
4	Başarılarının farkına vardıtma	2.96	3	4	1.30

Tablo – 17 : Özel Kurumdan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



Tablo – 18 : Özel Kurumdan Katılımcıların Kendini Üstün Gösterme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Özel kurumdan katılımcıların kendini üstün gösterme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 17’de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 18’de gösterilmiştir. Özel kurumda kendini üstün gösterme faktörü aritmetik ortalaması 2.8675’tir. Deneyim veya eğitiminden gururla söz etme madde ortalaması belirgin şekilde yüksektir. Eğitim seviyesi değişkeninde başarılarının farkına vardırma maddesinde lise ve diğer eğitim seviyesindeki çalışanların ortalamasının düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, genellikle teknolojik konularda uzmanlaşmış bu özel kurumun lise ve diğer eğitim seviyesindeki çalışanlarının, daha yüksek eğitim seviyesindeki çalışanların yanında kendi eğitim ve deneyimlerinden bahsetmek istemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Toplam çalışma zamanı değişkeninde başarılarının farkına vardırma maddesinde de farklılaşma söz konusudur. İşe yeni girmiş ve 0 ila 3 yıl arasında çalışıyor olanların başkalarını başarılarının farkına vardırma konusunda daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları, çalışılan yıllar arttıkça bu konuda düzenli azalan bir eğilim olduğu görülmektedir. En düşük ortalama 16 yıl ve daha fazla çalışanlara aittir. Kurumda çalışmaya yeni başlamış olanların başarılarını daha fazla göstermeye çalışmaları olağandır. Kendilerini ispat etmek kaygısı taşımaktadırlar.

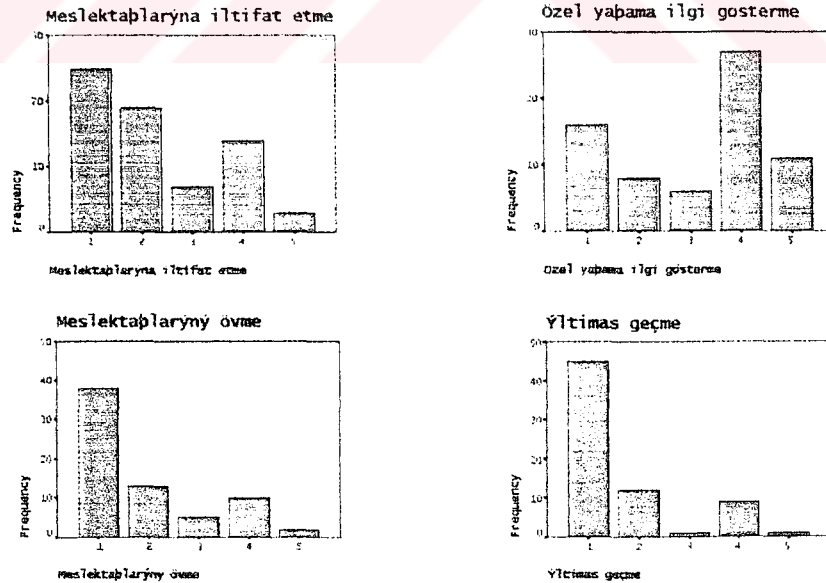
Kendini üstün gösterme faktöründe, deneyim ve eğitiminden söz etme maddesi, diğer maddelere kıyasla her üç kurumda da belirgin şekilde yüksektir.

### b. Kendini Sevdirmeye Bulguları

Kendini sevdirmeye faktörü dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, "meslektaşlarına iltifat etme", "özel yaşamlarına ilgi gösterme", "meslektaşlarını övme" ve "iltimas geçme"dir. İstatistiksel yöntemler yardımıyla analiz edilen kendini sevdirmeye faktörü verileri sonucunda kurum bazında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tablolara aktarılmıştır.

Sıra No.	Kendini Sevdirmeye Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Meslektaşlarına iltifat etme	2.28	2	1	1.28
2	Özel yaşama ilgi gösterme	3.13	4	4	1.45
3	Meslektaşlarını övme	1.90	1	1	1.22
4	İltimas geçme	1.66	1	1	1.11

Tablo – 19 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



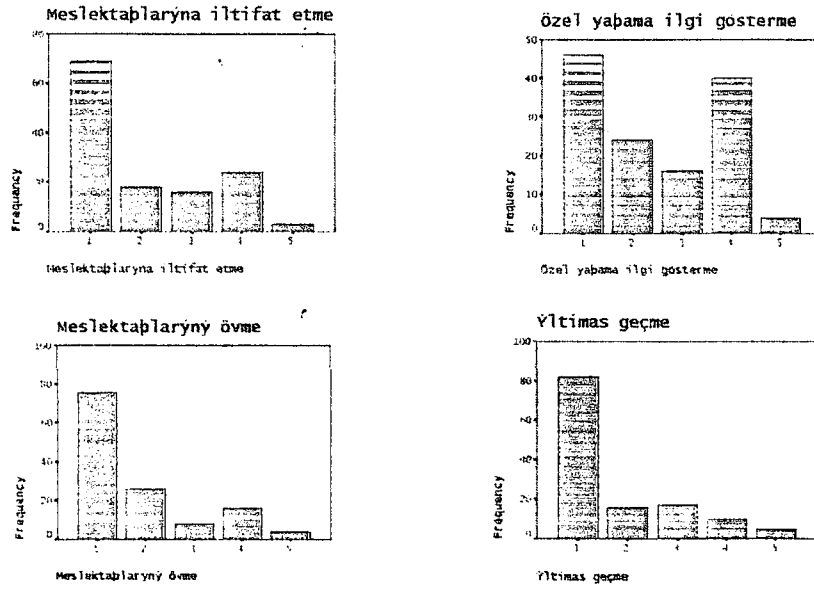
Tablo – 20 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Askeri kurumdan katılımcıların kendini sevdirmeye faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 19'da, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 20'de gösterilmiştir. Askeri kurum kendini sevdirmeye faktörü aritmetik ortalaması 2.2425 olup, çalışanların, faktör dahilindeki etkileme yönetimi davranışı olarak özel yaşama ilgi göstermeyi çoğunlukla tercih ettikleri görülmektedir. Diğer çalışanların özel yaşamlarına ilgi gösterilmesi, kendini sevdirmeye stratejisinin en kabul gören uygulamasıdır. Mann Whitney U sınaması kullanılarak %95 anlamlılık düzeyinde cinsiyet bağımsız değişkeninde, meslektaşlarına iltifat etme maddesinde farklılaşma olduğu görülmektedir. Askeri kurumda erkekler, bayanlara kıyasla daha fazla meslektaşlarına iltifat etmektedirler. Bayanların belirtilen maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 1.00, erkeklerin 2.36'dır. Türk toplumunda bayanların erkeklere iş ortamında iltifat etmeleri çok karşılaşılan bir durum değildir. Askeri kurumdaki bayan sayısının azlığı dikkate alındığında erkek çalışanlara iltifat etmede daha dikkatli davranmaları doğaldır. Dolayısıyla ortaya çıkan bu sonuç şaşırtıcı değildir.

Kamu kurumundan katılımcıların kendini sevdirmeye faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 21'de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 22'de gösterilmiştir.

Sıra No.	Kendini Sevdirmeye Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Meslektaşlarına iltifat etme	2.03	1	1	1.27
2	Özel yaşama ilgi gösterme	2.48	2	1	1.33
3	Meslektaşlarını övme	1.82	1	1	1.18
4	İltimas geçme	1.77	1	1	1.17

Tablo – 21 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



Tablo – 22 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

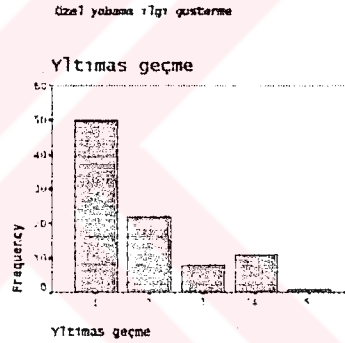
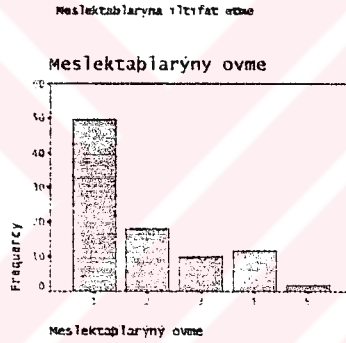
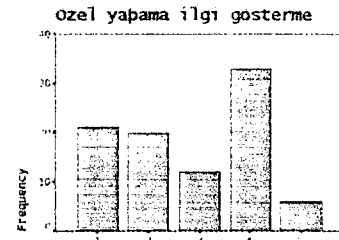
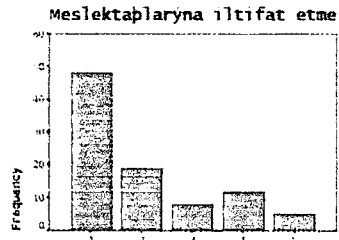
Kamu kurumunda kendini sevdirmeye faktörü aritmetik ortalaması 2.025'dir. İstatistiksel açıdan anlamlı farklılaşma, eğitim seviyesi bağımsız değişkeninde, lise ve diğer eğitim seviyesindekilerin diğer seviyelere kıyasla daha az özel yaşama ilgi göstermesiyle ortaya çıkıyor. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar arasında görev yapan az sayıdaki lise ve daha düşük eğitim seviyeli çalışanların, kamu kurumunda sadece iş gereği ilişkilere önem verdiklerini, bir başka deyişle diğer çalışanların özel yaşamlarına ilgi göstermediklerini söyleyebiliriz.

Özel kurumdan katılımcıların kendini sevdirmeye faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 23'de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 24'de gösterilmiştir. Özel kurumda kendini sevdirmeye faktörünün aritmetik ortalaması 2.13'tür. Özel yaşama ilgi gösterme maddesi diğerlerine kıyasla biraz daha yüksektir. Eğitim seviyesi değişkeni kapsamında, meslektaşlarını başarılarından dolayı övme maddesinde, yüksek lisans eğitim seviyesine sahip personelin ortalamasının diğer seviyelere kıyasla daha yüksek çıktığı görülmektedir. Yüksek lisans eğitimi almış personelin, meslektaşlarının başarılarını dile getirmekten ve övmekten çekinmediği anlaşılmaktadır.



Sıra No.	Kendini Sevdirmeye Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Meslektaşlarına iltifat etme	1.99	1	1	1.28
2	Özel yaşama ilgi gösterme	2.82	3	4	1.32
3	Meslektaşlarını övme	1.89	1	1	1.17
4	İltimas geçme	1.82	1	1	1.09

Tablo – 23 : Özel Kurumdan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



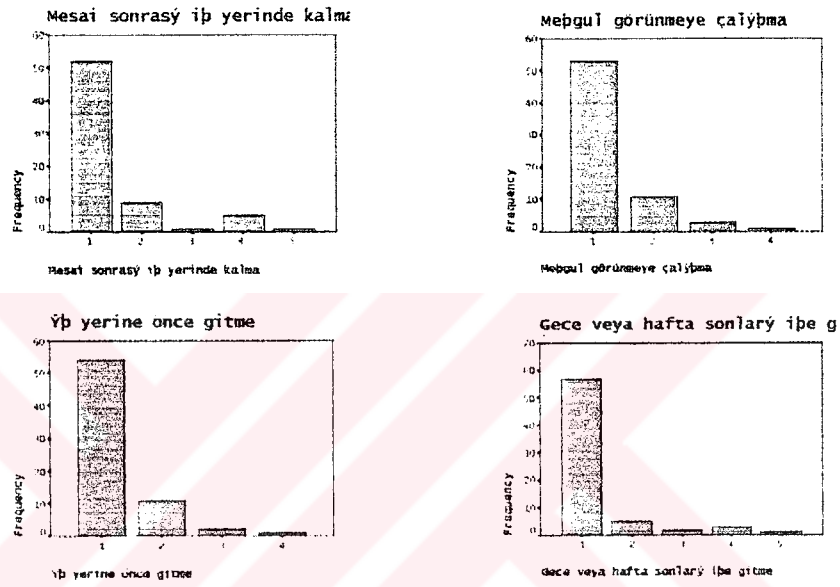
Tablo – 24 : Özel Kurumdan Katılımcıların Kendini Sevdirmeye Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

### c. Örnek Teşkil Etme Bulguları

Örnek teşkil etme faktörü dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler "mesai sonrası iş yerinde kalma", "meşgul görünmeye çalışma", iş yerine erken gitme" ve "gece veya hafta sonları işe gitme"dir. İstatistiksel yöntemler yardımıyla analiz edilen örnek teşkil etme faktörü verileri sonucunda kurum bazında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tablolara aktarılmıştır.

Sıra No.	Örnek Teşkil Etme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Mesai sonrası iş yerinde kalma	1.44	1	1	0.95
2	Meşgul görünmeye çalışma	1.29	1	1	0.62
3	İş yerine erken gitme	1.26	1	1	0.59
4	Gece veya hafta sonları işe gitme	1.32	1	1	0.85

Tablo – 25 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



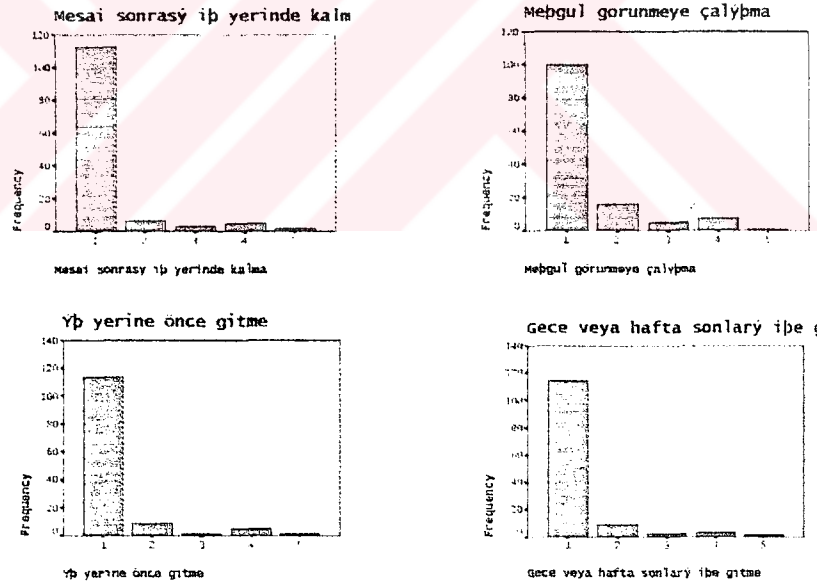
Tablo – 26 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Askeri kurumdan katılımcıların örnek teşkil etme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 25'de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 26'da gösterilmiştir. Askeri kurumda örnek teşkil etme faktörü aritmetik ortalaması 1.3275 çıkmaktadır. Örnek teşkil etme faktör maddeleri incelendiğinde ve araştırmacının yüz yüze yapılan görüşmelerden edindiği bilgiler birlikte değerlendirildiğinde düşük ortalama ile karşılaşılmış olması şaşırtıcı değildir. Askeri kurumda çalışmaların çoğunlukla mesai saatleri dışına taşığı ve personelin önemli bir kısmının ek çalışma yapmak durumunda kaldığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla etkileme yönetimi kapsamında ek çalışma yaptığını gösterme gayreti ayırt edici bir özellik olmaktan çıkmaktadır. Çalışma zamanı bağımsız değişkeninde, örnek teşkil etme faktörü maddelerinden mesai sonrası işyerinde kalmanın 4 ila 9 yıl

çalışma zamanına sahip personelin 1.63 ortalama ile 16 yıl ve daha fazla çalışanların 1.00 ortalamasına Mann Whitney U sınavında farklılaştığı görülmektedir. Mesleğe göreceli olarak yeni başladığı düşünülebilecek personelin bir kısmının, etkileme yönetimi faaliyeti olarak mesai sonrasında çalışmaya devam ettiği anlaşılmaktadır.

Sıra No.	Örnek Teşkil Etme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Mesai sonrası iş yerinde kalma	1.28	1	1	0.82
2	Meşgul görünmeye çalışma	1.42	1	1	0.89
3	İş yerine erken gitme	1.23	1	1	0.72
4	Gece veya hafta sonları işe gitme	1.20	1	1	0.65

Tablo – 27 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



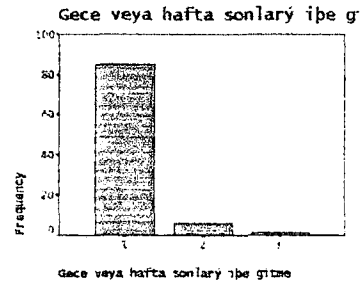
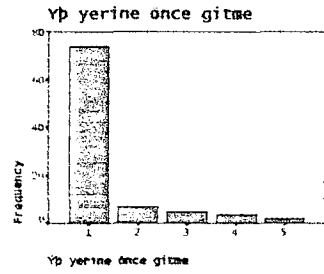
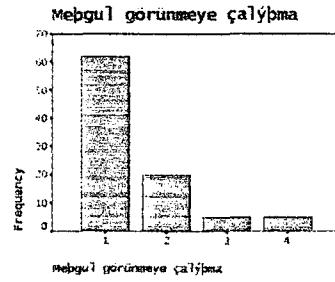
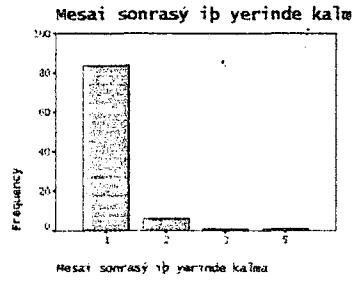
Tablo – 28 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Kamu kurumundan katılımcıların örnek teşkil etme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 27’de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 28’de gösterilmiştir. Kamu kurumunda örnek teşkil etme faktörü aritmetik ortalaması 1.2825 çıkmaktadır. Örnek teşkil etmenin, pek

fazla tercih edilen bir faktör olmadığı ortalamadan anlaşılmaktadır. Bu faktörde anlamlı farklılaşma cinsiyet bağımsız değişkeninde ortaya çıkmaktadır. İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünme, işyerine zamanından önce gitme ve gece ya da hafta sonları işe gitme maddelerinde, erkek çalışanlar bayanlara kıyasla yüksek ortalamalar elde etmişlerdir. Erkek çalışanların, mesaiye erken gelme, gece ya da hafta sonu çalışmaya gelme konularında bayanlara göre daha fazla olasılığa sahip oldukları söylenebilir. Bayanların aile ilişkileri ve toplumsal yargılardan etkilenererek mesai saatleri dışında fazla iş yerinde bulunmamaları anlaşılabilir. Ancak, erkeklerin, işlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışmaları, kurumdaki amir ve üstlerin bu tutumu teşvik edici yönde davranmalarından kaynaklanmış olabileceği gibi diğerlerinin yardım taleplerinin önünü kesmek için de olabilir.

Sıra No.	Örnek Teşkil Etme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Mesai sonrası iş yerinde kalma	1.13	1	1	0.52
2	Meşgul görünmeye çalışma	1.49	1	1	0.83
3	İş yerine erken gitme	1.40	1	1	0.94
4	Gece veya hafta sonları işe gitme	1.09	1	1	0.32

Tablo – 29 : Özel Kurumdan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



Tablo – 30 : Özel Kurumdan Katılımcıların Örnek Teşkil Etme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Özel kurumdan katılımcıların örnek teşkil etme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 29'da, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 30'da gösterilmiştir. Özel kurumda örnek teşkil etme faktörünün aritmetik ortalaması 1.2775'tir. Belirgin şekilde öne çıkan madde bulunmamaktadır. Bu faktörde farklılaşan maddeye de rastlanmamıştır.

#### d. Gözdağı Verme Bulguları

Gözdağı verme faktörü beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler "iş arkadaşlarına gözdağı verme", "işleri zorlaştıracağını hissettirme", "meslektaşlarıyla güçlü bir şekilde mücadele", "iş arkadaşları ile saldırgan bir şekilde mücadele" ve "meslektaşlarını tehdit etme"dir. İstatistiksel yöntemler yardımıyla analiz edilen gözdağı verme faktörü verileri sonucunda kurum bazında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tablolara aktarılmıştır.

Sıra No.	Gözdağı Verme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	İş arkadaşlarına gözdağı verme	2.46	2	1	1.42
2	İşleri zorlaştıracaklarını hissettirme	1.57	1	1	1.07
3	Meslektaşlarıyla güçlü bir şekilde mücadele	3.63	4	4 ve 5	1.34
4	İş arkadaşları ile saldırgan bir şekilde mücadele	2.53	2	1	1.37
5	Meslektaşlarını tehdit etme	1.76	1	1	1.26

Tablo – 31 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

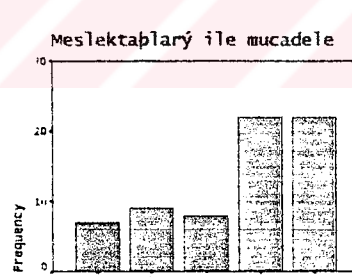
İş arkadaşlarına gözdağı verme



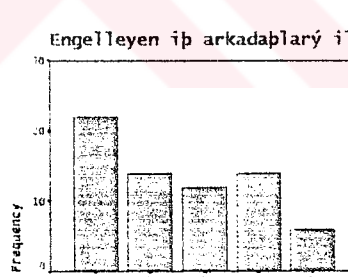
İşleri zorlaştıracaklarını hissetme



İş arkadaşlarına gözdağı verme



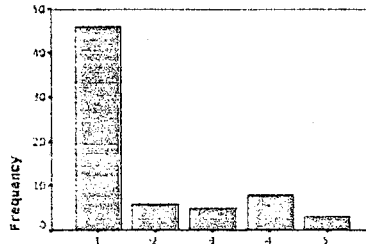
İşleri zorlaştıracaklarını hissettirme



Meslektaşlarıyla mücadele

Engelleyen iş arkadaşlarıyla mücadele

Meslektaşlarını tehdit etme



Meslektaşlarını tehdit etme

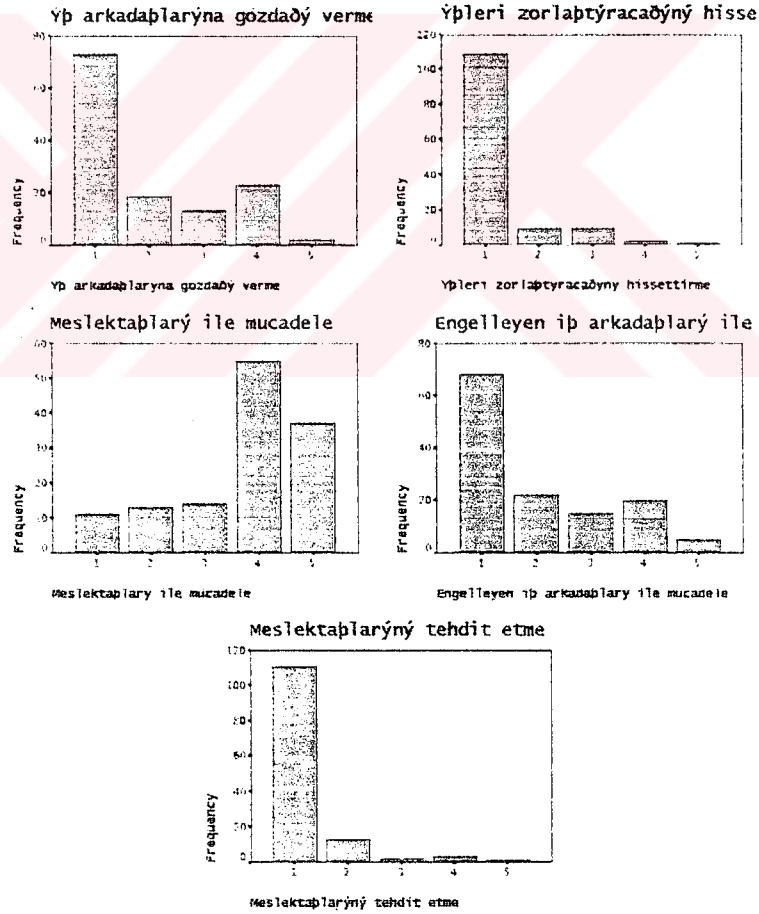
Tablo – 32 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Askeri kurumdan katılımcıların gözdağı verme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 31’de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 32’de gösterilmiştir. Askeri kurumda gözdağı verme faktörünün aritmetik ortalaması 2.39 olup meslektaşları ile güçlü bir şekilde mücadele maddesinin göreceli olarak kuvvetli olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarına gözdağı vermeyi, toplam ve kurumda çalışma zamanı açısından, 4 ila 9 yıl ve 10 ila 15 yıl çalışanların, 16 yıl ve daha fazla çalışanlardan belirgin bir şekilde fazla kullandıkları görülmektedir. Rütbece daha üst durumunda olmaları, 16 yıl ve daha fazla çalışmış olanların çalışmaları esnasında gözdağı vermeyi kullanmamalarına yol açtığı düşünülebilir. Ayrıca, kendisini engelleyen iş arkadaşlarıyla şiddetli veya saldırgan bir şekilde mücadele etme maddesinde aritmetik ortalamaları 4 ila 9 yıl çalışmış olanlar için 2.42, 10 ila 15 yıl çalışmış olanlar için 3.17, 16 yıl ve daha fazla çalışmış olanlar için 2.00’dir. Mann Whitney U sınaması dahilinde %95 anlamlılık düzeyinde aralarında farklılaşma söz konusudur. 10 ila 15 yıl arasında çalışmış olanların en yüksek ortalama ile şiddetli bir mücadeleyi göze alabilmeleri, deneyim, enerji ve rütbe yüksekliği açısından dengenin bulunduğu bu dönemde iş arkadaşları ile mücadele gücünün zirveye çıktığı düşüncesini akla getirmektedir. Meslektaşlarını tehdit etmede de benzer bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Söz konusu maddede aritmetik ortalaması 1.76 olan 4 ila 9 yıl çalışanlar ile 2.28 olan 10 ila 15 yıl çalışanların, aritmetik ortalaması 1.00 olan 16 yıl ve daha fazla çalışanlardan farklılaştıkları görülmektedir. Tehdit edebilme açısından da 10 ila 15 yıl arasında çalışanların öne çıktıkları görülmektedir.

Kamu kurumundan katılımcıların gözdağı verme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 33’de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 34’de gösterilmiştir. Kamu kurumunda gözdağı verme faktörü aritmetik ortalaması 2.038’dir. Meslektaşlarıyla güçlü bir şekilde mücadele maddesinin, ortalamasının yüksekliğiyle öne çıktığı görülmektedir. Diğer maddelerin ortalamaları düşüktür.

Sıra No.	Gözdağı Verme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	İş arkadaşlarına gözdağı verme	1.94	1	1	1.23
2	İşleri zorlaştıracaklarını hissettirme	1.28	1	1	0.73
3	Meslektaşlarıyla güçlü bir şekilde mücadele	3.72	4	4	1.22
4	İş arkadaşları ile saldırgan bir şekilde mücadele	2.02	1	1	1.27
5	Meslektaşlarını tehdit etme	1.23	1	1	0.67

Tablo – 33 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



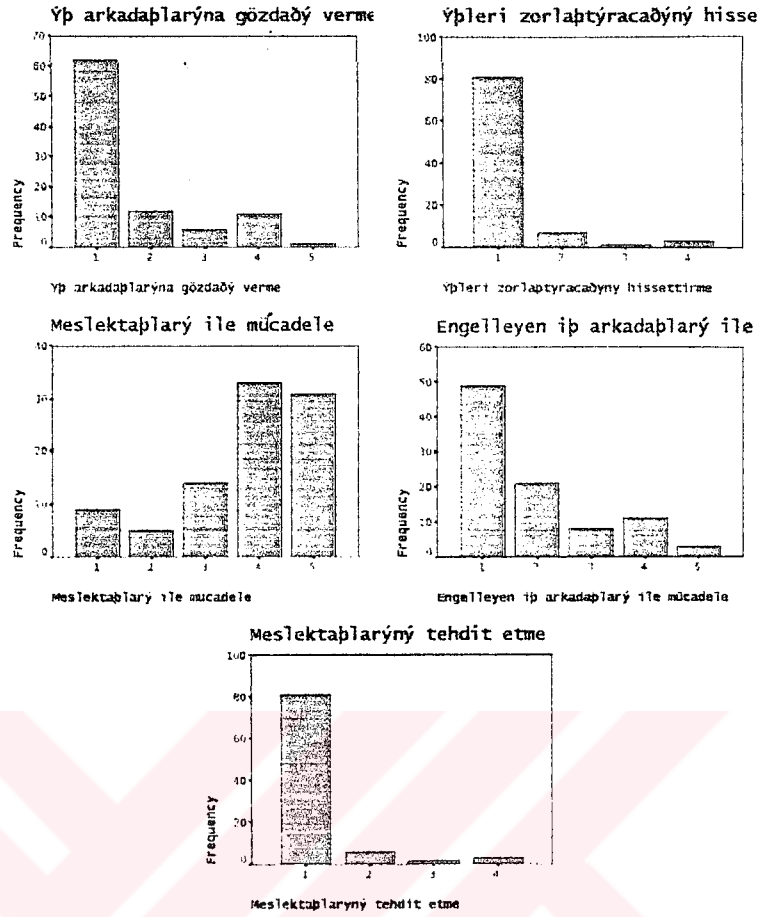
Tablo – 34 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri



İstatistiksel bakımdan anlamlı farklılaşmalara, son görevinde çalışma zamanı bağımsız değişkeninde, iş arkadaşlarına gözdağı verme ve istenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarını tehdit etme maddelerinde karşılaşılmaktadır. İş arkadaşlarına gözdağı vermede, 0 ila 4 yıldır görevinde çalışanlar ile 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanların yüksek ortalamalara ulaştıkları görülmektedir. Son görevinde 0 ila 3 yıldır çalışanların başlangıçta işe uyum sağlayabilmek ve yapacakları hataları kapatabilmek için, 16 yıldan daha fazla süredir çalışanların ise sahip oldukları görevin avantajlarını ve tecrübeli izlenimini koruyabilmek için böyle davranıyor oldukları söylenebilir. Meslektaşlarını tehdit etmede ise, aynı görevde 4 ila 9 yıl arasında çalışmış olanlar diğerlerine göre daha düşük bir ortalama elde etmişlerdir. Belirtilen çalışanların, görevlerini bir süredir yapan, konulara hakim ve verimli çalıştıkları bir dönemde bulunan insanlar olarak tehdiye diğerleri kadar sıcak bakmadıkları söylenebilir.

Sıra No.	Gözdağı Verme Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	İş arkadaşlarına gözdağı verme	1.66	1	1	1.10
2	İşleri zorlaştıracığını hissettirme	1.20	1	1	0.62
3	Meslektaşlarıyla güçlü bir şekilde mücadele	3.78	4	4	1.25
4	İş arkadaşları ile saldırgan bir şekilde mücadele	1.89	1	1	1.18
5	Meslektaşlarını tehdit etme	1.21	1	1	0.64

Tablo – 35 : Özel Kurumdan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



Tablo – 36 : Özel Kurumdan Katılımcıların Gözdağı Verme Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Özel kurumdan katılımcıların gözdağı verme faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 35’de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 36’da gösterilmiştir. Özel kurumda gözdağı verme faktörü aritmetik ortalaması 1.948 olup meslektaşlarıyla güçlü bir şekilde mücadele maddesi belirgin şekilde yüksektir. Cinsiyet değişkeni dahilinde, iş arkadaşlarına eğer yakın davranmazlarsa işleri zorlaştıracadığını hissettirme maddesinde erkeklerin bayanlara kıyasla biraz daha yüksek ortalamaya sahip oldukları ve bunun %95 anlamlılık seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Meslektaşlarıyla güçlü bir şekilde mücadele maddesinde ise, yüksek lisans eğitimi almışların diğer eğitim seviyelerine kıyasla biraz daha yüksek ortalamaya ulaştıkları görülmektedir. Meslektaşları övme konusunda olduğu gibi meslektaşlarıyla mücadele konusunda da yüksek lisans eğitimlilerin farklılaşması, özel kurumda yüksek lisans eğitimi alıp çalışanların örgütsel iç

ilişkiler konusuna daha fazla önem verdiklerini, ancak bunu görevlerinden taviz vermek pahasına yapmadıklarını göstermektedir. Toplam çalışma zamanı değişkeni kapsamında da 0 ila 3 yıl çalışanların genel ortalamadan düşük, 10 ila 15 yıl çalışanların yüksek olduğu madde meslektaşları ile mücadele maddesidir. Örgüte yeni katılmış çalışanların bu konuda çekingen olmaları normaldir. 10 ila 15 yıl arasında çalışmış olanların diğerlerinden farklılaştığı bir madde de engelleme karşısında iş arkadaşlarıyla şiddetli bir şekilde mücadele konusudur. Son iki maddede karşılaşılan sonuçlar, özel kurumda deneyim, enerji ve gücün toplandığı çalışma süresinin 10 ila 15 yıl olduğu kanaatini uyandırmaktadır. Kurulda çalışma zamanı açısından da 0 ila 3 yıl arası çalışanların meslektaşlarıyla mücadelede zayıf oldukları görülmektedir.

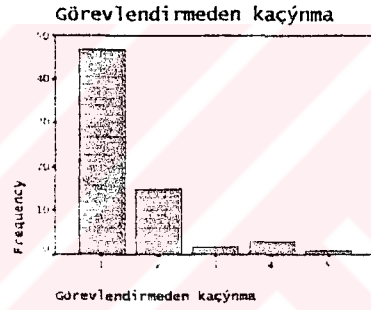
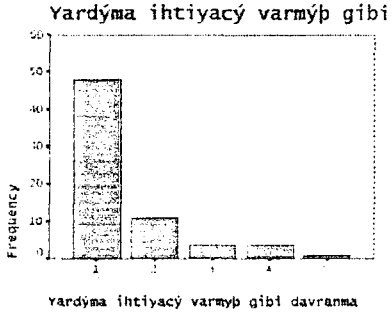
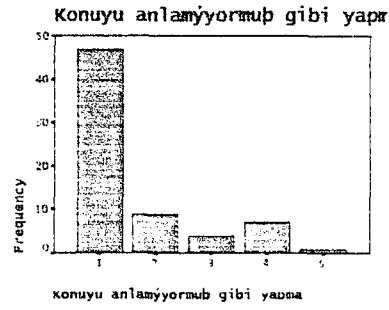
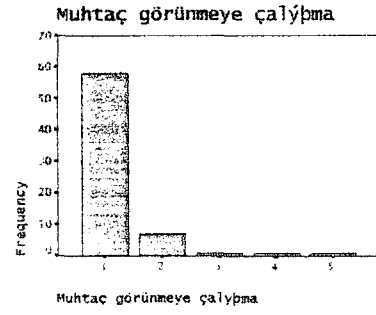
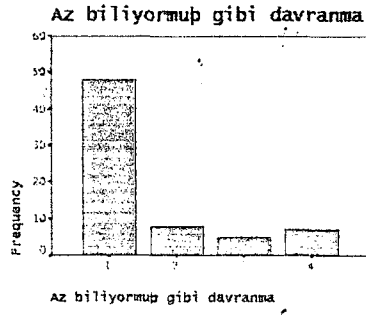
#### e. Ricacı Olma Bulguları

Ricacı olma faktörü beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler “az biliyormuş gibi davranma”, “muhtaç görünmeye çalışma”, “konuyu anlamıyormuş gibi yapma”, “yardıma ihtiyacı varmış gibi davranma” ve “görevlendirilmekten kaçınma”dır.

Askeri kurumdan katılımcıların ricacı olma faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 37’de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 38’de gösterilmiştir.

Sıra No.	Ricacı Olma Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Az biliyormuş gibi davranma	1.57	1	1	1.01
2	Muhtaç görünmeye çalışma	1.24	1	1	0.69
3	Konuyu anlamıyormuş gibi yapma	1.62	1	1	1.08
4	Yardıma ihtiyacı varmış gibi davranma	1.51	1	1	0.95
5	Görevlendirilmekten kaçınma	1.47	1	1	0.87

Tablo – 37 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

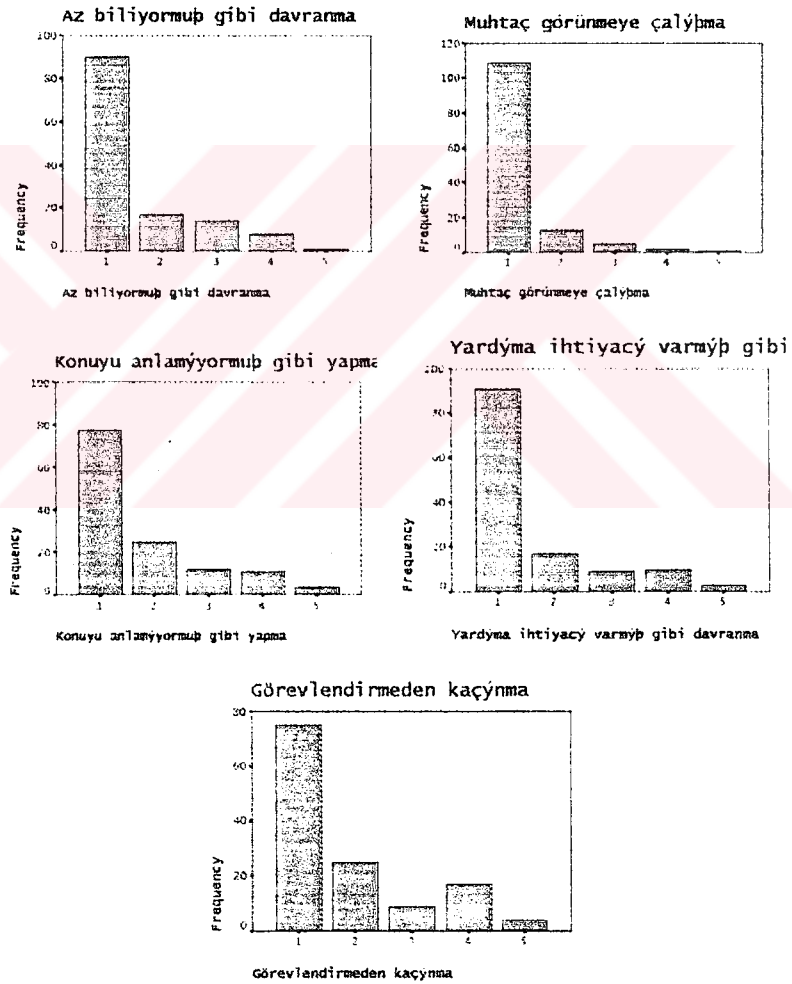


Tablo – 38 : Askeri Kurumdan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Askeri kurumda ricacı olma faktörü aritmetik ortalaması 1.482 olup madde değerlerinin yüksek olmadığı dikkati çekmektedir. Mann Whitney U sınavasında %95 anlamlılık dahilinde farklılaşma gösteren maddeler mevcuttur. Bunlardan biri, başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi gözükme maddesidir. Gerek toplam gerekse kurumda çalışma zamanı değişkenleri açısından bakıldığında 4 ila 9 yıl çalışanlar ile 10 ila 15 yıl çalışanların, sırasıyla 1.76 ve 1.72 aritmetik ortalamalar ile, 16 yıl ve daha fazla çalışanların 1.00 ortalamasından farklılaştıkları görülmektedir. Rütbe ve makamca yüksek olanların başkalarının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapmaları düşünülemez. Oysa daha düşük çalışma süresi olanlarda az da olsa bu yaklaşım mevcuttur. Konuyu anlamıyormuş gibi gözükme maddesinde, son görev yerinde çalışma süresi 0 ila 3 yıl olanların, 1.76 aritmetik ortalamayla, 4 ila 9 yıl olanların 1.08 aritmetik

Sıra No.	Ricacı Olma Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Az biliyormuş gibi davranma	1.56	1	1	0.96
2	Muhtaç görünmeye çalışma	1.25	1	1	0.67
3	Konuyu anlamıyormuş gibi yapma	1.75	1	1	1.12
4	Yardıma ihtiyacı varmış gibi davranma	1.59	1	1	1.06
5	Görevlendirilmekten kaçınma	1.85	1	1	1.20

Tablo – 39 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



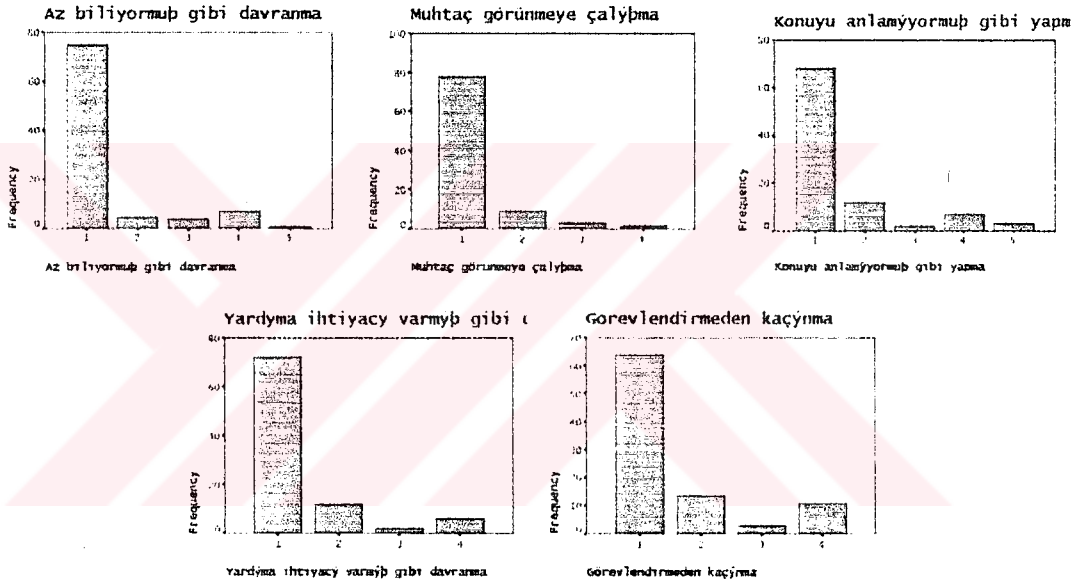
Tablo – 40 : Kamu Kurumundan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

Özel kurumdan katılımcıların ricacı olma faktör maddelerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistik bilgileri ise Tablo 41’de, sıklık dağılımı çubuk grafikleri Tablo 42’de gösterilmiştir. Özel kurumda ricacı olma faktörü aritmetik

Sıra No.	Ricacı Olma Faktör Maddeleri	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
1	Az biliyormuş gibi davranma	1.41	1	1	0.96
2	Muhtaç görünmeye çalışma	1.23	1	1	0.61
3	Konuyu anlamıyormuş gibi yapma	1.53	1	1	1.07
4	Yardıma ihtiyacı varmış gibi davranma	1.37	1	1	0.82
5	Görevlendirilmekten kaçınma	1.58	1	1	1.02

Tablo – 41 : Özel Kurumdan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör

Maddelerine Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri



Tablo – 42 : Özel Kurumdan Katılımcıların Ricacı Olma Faktör

Maddelerine Verdikleri Yanıtların Sıklık Dağılımı Çubuk Grafikleri

ortalaması 1.424 olup öne çıkan madde bulunmamaktadır. Yardıma ihtiyacı varmış gibi davranma, bildiğinden daha az biliyormuş gibi davranma, konuyu anlamıyormuş gibi yapma maddelerinde erkek çalışanların bayanlardan daha yüksek bir ortalama ulaştıkları görülmektedir. Bayanların, ricacı olma konusunda kültürel etmenlerden kaynaklandığı düşünülen uzak duruşu özel kurumda da karşımıza çıkmaktadır. Lise ve diğer eğitim seviyelerinde olanların yardıma ihtiyacı varmış gibi davranma maddesindeki ortalamaları da diğerlerine kıyasla daha düşüktür. Lise ve daha aşağı seviyede eğitim almış olanların kendi işlerini kendilerinin yapmasına daha fazla önem verdikleri düşünülmektedir. Özel kurumda lise seviyesinde çalışanların daha çok

teknisyen olarak görev yapmakta oldukları düşünülduğünde, işlerinde diğerlerinden yardım almaları konusunun pek mümkün olmadığını da belirtmek gerekir.

Etkileme yönetimi ölçeğinin askeri, kamu ve özel nitelikteki kurumların çalışanlarına uygulanması sonucunda elde edilen faktör bulguları yukarıda açıklanmıştır. Ölçeğin geneline ilişkin bulgular bir sonraki başlıkta ele alınacaktır.

#### f. Genel Değerlendirme

Faktör içi değerlendirmelerin tamamlanmasından sonra, kurumlara göre faktör ortalamalarının durumuna genel olarak bakmakta fayda görülmektedir. Böylece kurumlar arasındaki ayrışmayı daha kolay görme olanağı elde edilebilecektir.

Sıra No.	Etkileme Yönetimi Faktörü	Askeri Kurum Aritmetik Ortalaması	Kamu Kurumu Aritmetik Ortalaması	Özel Kurum Aritmetik Ortalaması
1	Kendini üstün gösterme	2.995	2.72	2,8675
2	Kendini sevdirmeye	2.2425	2.0125	2,13
3	Örnek teşkil etme	1.3275	1.285	1,2775
4	Gözdağı verme	2.39	2.026	1,948
5	Ricacı olma	1.482	1.612	1,424
6	<b>Faktör ortalamaları</b>	<b>2.0874</b>	<b>1.9311</b>	<b>1,9294</b>

Tablo – 43: Kurumların Etkileme Yönetimi Ölçüt Faktörleri Aritmetik Ortalamaları

Kurumların etkileme yönetimi ölçütü faktör aritmetik ortalamaları Tablo 43'de görülmektedir. Kendini üstün gösterme faktörünün bütün kurumlarda, diğer faktörlere kıyasla daha yüksek çıktığı görülmektedir. Kendini sevdirmeye faktörü, her üç kurumda da ikinin üzerinde bir ortalamaya ulaşmıştır. Örnek teşkil etme ve ricacı olma faktörlerinin ortalamalarının her üç kurumda da ikiyi geçemediği görülmektedir.

Sıra No.	Askeri Kurum	Kamu Kurumu	Özel Kurum
1	Kendini Üstün Gösterme	Kendini Üstün Gösterme	Kendini Üstün Gösterme
2	Gözdağı Verme	Gözdağı Verme	Kendini Sevdirme
3	Kendini Sevdirme	Kendini Sevdirme	Gözdağı Verme
4	Ricacı Olma	Ricacı Olma	Ricacı Olma
5	Örnek Teşkil Etme	Örnek Teşkil Etme	Örnek Teşkil Etme

Tablo – 44: Kurumların Etkileme Yönetimi Ölçüt Faktörleri Öncelik Sıralaması

Kurumların etkileme yönetimi ölçüt faktörleri puan sıralaması Tablo 44'de yapılmıştır. Her üç kurumda da en fazla tercih edilen stratejinin kendini üstün gösterme stratejisi olduğu görülmektedir. Kurum çalışanları tarafından uygulanan etkileme yönetimi stratejilerinin sıralanmasında dikkat çekici farklılık ikinci ve üçüncü sıradaki stratejilerdedir. Askeri ve kamu kurumunun ikinci sırasında gözdağı verme stratejisi varken özel kurumda kendini sevdirme stratejisi bulunmaktadır. Burada dikkat çekilmesi gereken husus, kamu kurumunda gözdağı verme ile kendini sevdirme stratejisi ortalamasının neredeyse aynı olmasıdır. Gözdağı verme stratejisi, askeri kurumda belirgin şekilde yüksek çıkmıştır. En az ortalamaya sahip strateji tüm kurumlarda örnek teşkil etme stratejisidir.

Etkileme yönetimi ölçeği faktör bazlı aritmetik ortalaması askeri kurumda 2.0874, kamu kurumunda 1.9311, özel kurumda 1.9294 çıkmıştır. Faktör ortalamasından hariç olarak maddelerin aritmetik ortalamaları da hesaplanmıştır. Kurumların etkileme yönetimi ölçüt maddeleri aritmetik ortalamaları Tablo 45'de görülmektedir. Bu değerlendirmeye göre de madde aritmetik ortalaması askeri kurumda 2.074, kamu kurumunda 1.921, özel kurumda 1.907 çıkmaktadır. Faktör ve madde bazlı aritmetik ortalamalar kurumlar açısından hemen hemen aynı sonuçları vermektedir. Askeri, kamu ve özel kurumlarda uygulanan etkileme yönetimi ölçütü faktör ve madde ortalamaları karşılaştırıldığında, kamu ve özel kurumda genel ortalamaların neredeyse aynı olduğu, askeri kurum genel ortalamalarının ise anlamlı biçimde daha yüksek olduğu fark edilebilmektedir.



Sıra No.	Etkileme Yönetimi Ölçütü Faktör Maddeleri	Askeri Kurum Aritmetik Ortalaması	Kamu Kurumu Aritmetik Ortalaması	Özel Kurum Aritmetik Ortalaması
1	Deneyim veya eğitiminden gururla söz etme	4.49	4.00	4.18
2	Yeteneklerini duyurma	3.18	2.75	2.83
3	İşyerinde önemli biri olduğundan bahsetme	1.59	1.44	1.50
4	Başarılarının farkına vardiirtma	2.72	2.69	2.96
5	Meslektaşlarına iltifat etme	2.28	2.04	1.99
6	Özel yaşama ilgi gösterme	3.13	2.44	2.82
7	Meslektaşlarını övme	1.90	1.82	1.89
8	İltimas geçme	1.66	1.75	1.82
9	Mesai sonrası iş yerinde kalma	1.44	1.29	1.13
10	Meşgul görünmeye çalışma	1.29	1.42	1.49
11	İş yerine erken gitme	1.26	1.22	1.40
12	Gece veya hafta sonları işe gitme	1.32	1.21	1.09
13	İş arkadaşlarına gözdağı verme	2.46	1.98	1.66
14	İşleri zorlaştıracağını hissettirme	1.57	1.29	1.20
15	Meslektaşları ile mücadele	3.63	3.68	3.78
16	Engelleyen iş arkadaşları ile mücadele	2.53	1.94	1.89
17	Meslektaşlarını tehdit etme	1.76	1.24	1.21
18	Az biliyormuş gibi davranma	1.57	1.58	1.41
19	Muhtaç görünmeye çalışma	1.24	1.25	1.23
20	Konuyu anlamıyormuş gibi yapma	1.62	1.78	1.53
21	Yardıma ihtiyacı varmış gibi davranma	1.51	1.61	1.37
22	Görevlendirilmekten kaçınma	1.47	1.84	1.58
23	<b>Madde ortalamaları</b>	<b>2.074</b>	<b>1.921</b>	<b>1.907</b>

Tablo – 45: Kurumların Etkileme Yönetimi Ölçüt Maddeleri Aritmetik Ortalamaları

Yukarıda faktörlere ait yapılan değerlendirmeler, bütün kurumlarda etkileme yönetimi stratejilerinin uygulanmasında cinsiyet, eğitim durumu,

Askeri ve kamu kurumları çalışanları tarafından en fazla kullanılan ikinci stratejinin gözdağı verme, özel kurum çalışanları tarafından en fazla kullanılan ikinci stratejinin kendini sevdirmeye olduğu tespit edilmiştir. Askeri ve kamu kurumu çalışanlarınca en fazla kullanılan üçüncü stratejinin kendini sevdirmeye, özel kurum çalışanları tarafından en fazla kullanılan üçüncü stratejinin ise gözdağı vermek olduğu anlaşılmıştır. Bu farklılaşmanın kaynaklarının örgüt kültürlerine dayandığı düşünülmektedir. Uygulama neticesinde, kendini sevdirmeye stratejisinin, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla özel kurum çalışanları tarafından, gözdağı verme stratejisinin ise, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla askeri kurum çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanıldıkları anlaşılmıştır.

Askeri kurumda etkileme yönetimi faaliyetlerinin diğer kurumlara kıyasla göreceli olarak daha fazla kullanıldığı anlaşılmıştır. Bu durumun, askeri organizasyon temel özelliklerinden kaynaklanabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Uygulamanın yapıldığı kurum çalışanları arasında, etkileme yönetimi stratejilerinin kullanılmasında cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, şimdiki kurumunda çalışma süresi ve halihazır görevinde çalışma süresi değişkenlerinin etkili olduğu anlaşılmıştır. Örneğin, bayan çalışanların örnek teşkil etme stratejisini bütün kurumlarda erkeklere kıyasla daha düşük kullandıkları anlaşılmıştır. Bu sonuçta, Türk kültürünün özelliklerinin etkili olduğu değerlendirilebilir. Diğer bir örnek, kurumlarda yeni çalışmaya başlamış deneyimsiz personelin, deneyimli çalışanlara kıyasla daha fazla oranda yetenek veya niteliklerini duyurdukları ve başkalarını başarılarının farkına vardirttikleri sonucudur.

Araştırma sonucunda ulaşılan ve bu başlık altında ifade edilen sonuçlar, tartışma ve öneriler başlığı altında irdelenecek, sonuçların hangi nedenlerden kaynaklanmış olabileceği tartışılacak ve öneriler sıralanacaktır.

## 9. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Karşılaştırmalı araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde, bazı konularda yorumlamalar yapmak gereği ortaya çıkmaktadır. Bulguların ancak doğru yorumlanmasıyla gerçekçi sonuçlara ulaşılabilecektir.

Tablo 52 incelendiğinde; kurumlarda çalışanların en fazla kullandıkları etkileme stratejisinin “kendini üstün gösterme” çıktığı görülmektedir. Bu sonuç rastlantısal bir sonuç değildir. Bunun sebeplerinin olması gerekmektedir. Bu durumun örgüt kültürlerinden kaynaklanması düşünülemez. Ortaya çıkan ve geneli kapsayan bu sonucun, daha geniş tabanlı dayanaklarının olması gerekir. Bu tabanın ulusal kültür olduğu düşünülmektedir.

Hofstede'nin (1980) yaptığı çalışmalar sonucunda, Türk kültürünün yüksek güç mesafesi, orta derecede sevecen değerlere sahip olma, düşük bireycilik, yüksek belirsizlikten kaçınma ve kısa vadeli odaklanma özelliklerine sahip olduğu ifade edilmiştir. Sevecen değerlere sahip olmanın yüksek olmayışı, maddi değerlerin önemini, güç ekonomik koşulların da etkisiyle artırmaktadır. Ayrıca yüksek güç mesafesinin varlığı, çalışanların statü sahibi olma özlemlerini artırmakta, aynı zamanda iş ortamında çalıştıkları amirlerine kendilerini kanıtama gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Bunun nedeni, potansiyelleri ya da performansları ne olursa olsun, işlerinin, amirlerinin onlar hakkındaki kanaatlerine bağlı olması inancı olabilir. Amirlerinin onlar hakkında olumlu izlenimlere sahip olması, işini kaybetmek, en zor görevlendirmelere muhatap olmak gibi belirsizlikleri ortadan kaldıracak sihirli formül olmaktadır. Bu amaca ulaşmak için, aldığı eğitimi, sahip olduğu deneyimi gündeme getirmek, sürekli onlardan bahsetmek, yani kendini üstün göstermek uygun yol olmaktadır. “Bu sonucu elde etmek için neden kendini sevdirmek stratejisini kullanmıyorlar?” sorusu akla gelebilir. Unutulmamalıdır ki öncelikle güç mesafesinin fazlalığı bu türden bir stratejiyi zorlaştırmaktadır. Ayrıca, diğer iş arkadaşlarının eleştirilerine, argo deyimle “yalaka”, “yağdanlık” gibi nitelermelere hedef olmaksızın kendini üstün gösterme stratejisi daha az riskli bir stratejidir. Düşük bireycilik, araştırmanın yapıldığı kurumlarda çalışanın, grubu, yani örgüt çalışanlarını da dikkate almasına yol açmaktadır. Herkese

kendini sevdirme stratejisi izlemektense, herkese kendini üstün gösterme propagandası yapmanın daha risksiz bir yol olduğu düşünülmektedir.

Kendini üstün gösterme stratejisinin çalışanlar arasında en fazla kullanılan strateji olmasına benzer şekilde, örnek teşkil etme ve ricacı olma stratejilerinin de bütün kurumların çalışanları arasında düşük ortalamalarla en az kullanılan iki strateji olduğu anlaşılmıştır. Bu sonucun da ulusal kültüre dayandırılması gerektiği düşünülmektedir. Örnek teşkil etme soruları, mesai öncesi, sonrası, gece ve hafta sonları iş yerinde çalışma ile mesai saatlerinde meşgul görünmeyi içermektedir. Burada temel yaklaşım iş yerinde daha çok çalışmak, görev ve makama kendini adamaktır. Bir toplumun işe ve çalışmaya yönelik tutumu bir başka topluma göre farklı olabilir. Bazı toplumlar işe yönelik olumlu bir tutum geliştirirken, bazıları işten çok dinlenme ve eğlenceyi ön plana alabilir. Bazı insanlar için çalışma, yaşamın başlı başına bir amacı olabilir. İşe ve çalışmaya bu şekilde yaklaşım göstermeye Püriten veya Protestan çalışma ahlâkı denilmektedir. Toplumumuzun da dahil olduğu bazı toplumların, çalışma ahlâkı açısından daha fazla gelişme kaydetmesi gerektiğine yönelik çalışmalar mevcuttur (Arslan, 2001: 47-55; Bozkurt, 2000: 59-74). Bu durumun, örnek teşkil etme stratejisinin neden ön plana çıkmadığını açıkladığı düşünülmektedir. Bayan çalışanların örnek teşkil etme faktörü ortalamaları bütün kurumlarda erkeklere kıyasla daha düşük çıkmıştır. Bunun sebebi, mesai dışı saatlerde bayanların yalnız başlarına çalışmayı uygun bulmuyor olmaları, fazladan çalışması gerektiği düşünülebilecek idareci pozisyonlarının genelde erkekler tarafından işgal edilmiş olması, zorunlu mesai saatleri dışında aile ortamında bulunmak arzuları gibi nedenler olabilir.

Ricacı olma stratejisi de kültürel olarak benimsenmediği anlaşılan bir stratejidir. Ricacı olma stratejisi, kendisinin yapması beklenen işi yardıma muhtaç gözükersen, işten anlamıyormuş gibi gözükersen, daha az biliyormuş gibi gözükersen paylaşma veya başkalarına yaptırma gibi faaliyetleri içermektedir. Türk kültürünün düşük bireycilik özelliği, grubun birey üzerindeki baskısının düşük olmadığını göstermektedir. Ricacı olma stratejisi, kendini sevdirme stratejisinde olduğu gibi bireyin grubun hedefi haline dönüşmesine

ve inandırıcılığını tümüyle kaybetmesine yol açabilir. Ricacı olma stratejisini izleyen çalışan gruptan dışlanabilir, daha zor durumlara sürüklenebilir. Belirtilen nedenlerle ricacı olma stratejisinin de fazlaca kullanılan bir yöntem olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre kendini üstün gösterme stratejisinin en fazla kullanılan strateji olduğu kurumlarda, ricacı olma stratejisinin düşük oranda kullanılan bir strateji olarak çıkmasını olağan karşılamak gerekir. Bir kurumda her iki stratejinin de yüksek çıkması durumu, normal olmayan bir durum olarak düşünülebilir.

Kurumların ortalama puan itibarıyla en yüksek ikinci ve üçüncü stratejileri farklılaşmaktadır. Askeri ve kamu kurumunda ikinci strateji gözdağı verme, özel kurumda kendini sevdirmedir. Askeri ve kamu kurumunda en yüksek ortalamaya erişen üçüncü strateji kendini sevdirme, özel kurumda ise gözdağı vermedir. Hemen belirtmek gerekir ki askeri ve özel kurumda ikinci ve üçüncü stratejiler arasındaki fark anlamlı iken, kamu kurumunda anlamlı bir fark yoktur, neredeyse aynıdır.

Askeri kurumda gözdağı verme stratejisi ölçekte en büyük ikinci ortalamaya erişen stratejidir. Askeri örgüt kültürünün, diğer örgüt kültürlerine kıyasla uygulama ve yargılarında taşıması beklenen keskinlik, kendisini gözdağı verme stratejisinin kuvveti ile ortaya koymaktadır. Askeri kurum çalışanları açısından tabi oldukları kural, talimat ve emirler daha fazladır. Bu kural, talimat ve emirler, sadece mesai ile sınırlı olmamakta tüm günü kapsamaktadır. Askeri kurum çalışanlarının, emir ve talimatları uygulamaları ve astlarına da uygulatmaları gerekmektedir. Astların emir ve talimatlara uymasını sağlamak için sahip olunan vasıtalar, yetki ve cezalandırma gücü de doğal olarak diğer kurumlardan daha fazla olmaktadır. Astlara, normal koşullar altında genellikle gönüllü olarak yapmayacakları askeri etkinlikleri yaptırabilmek gerekmektedir. Bu durum, askeri kurumda gözdağı verme stratejisinin daha fazla kullanılmasının nedeni olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, askeri faaliyetlerin içerdiği kaza ve yaralanma tehlikeleri, askerlerin sürekli olarak karşılaşılabilecekleri kötü sonuçlar konusunda uyarılar almalarına neden olmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi, askeri organizasyonda "biz" duygusunun ve sosyal grup baskısının gücünün, diğer

gruplara göre daha yüksek olması umulur. Askeri toplumun bireycilikten çok toplumcu anlayışa daha yakın olduğu düşünülmektedir. Yasal yetkilerinin yanında bu grup gücünü de elinde bulunduranların, grup üyeleri üzerinde gözdağı vermeyi daha fazla kullandıkları öne sürülebilir.

Özel kurum çalışanlarının, kamu ve askeri kurumdan farklılaşarak kendini sevdirmeye stratejisini ikinci sıraya koyması, çalışanlar arası ilişkilerde var olduğu düşünülen bir farklılaşmayı yansıtmaktadır. Bu farklılaşma, amacı öncelikle kâr etmek olan özel kuruluşun, çalışanlar arası ilişkilerde daha sevecen bir kültürel ortama uygun olmasıdır. Özel kuruluşların, kamu kuruluşlarına kıyasla içinde buldukları daha rekabetçi ortam, piyasada meydana gelen değişim ve yeniliklerin takip edilmesi gereği, ürün yenileme ihtiyacının sürekli var olması ve bunun işbirliği ve iletişim içinde çalışan takımlara ihtiyaç göstermesi gibi nedenler, özel kuruluşları daha organik yapılanmalara ve özel kuruluş çalışanlarını daha dinamik çalışmaya zorlamaktadır. Müşteri odaklılık, proje bazlı örgütlenme gibi kavramlar özel kuruluşları ve çalışanlarını, sadece teşkilatlanmada etkilememekte, aynı zamanda örgüt kültürlerinin de dönüşmesine yol açmaktadırlar. Yukarıda sayılan nedenlerin özel kurum çalışanlarını, gerek iç gerek dış müşterilerle daha fazla insani ilişkiler kurmaya yönelttiği düşünülmektedir. Bu durumun, etkileme yönetimi çabalarında kendini sevdirmeye gayretini artırması beklenir. Ayrıca, işsiz kalma endişesi ve işsiz insanların sayısının çokluğunun, özel kuruluşlardaki çalışanları kendini sevdirmeye stratejisini daha fazla kullanmaya sevk ettiği söylenebilir.

Bulgular incelendiğinde, kamu kurumu çalışanlarının en yüksek ikinci puana ulaştıkları strateji gözdağı verme, üçüncü strateji kendini sevdirmedir. Ancak bu iki stratejinin puanı birbirine çok yakındır. Kamu kurumunun bu iki strateji açısından askeri kurumla özel kurum arasında bir noktada bulunduğu anlaşılmaktadır. Kamu kurumları çalışanlarının özel kurumlarda çalışanlardan bazı farklılıkları olduğu daha önce ifade edilmişti. Yaşam boyu istihdam ve çalışanlarına sürekli sosyal güvenlik garantisi bunların en önemlileridir. Yine daha önce, kamu çalışanlarına, genellikle çalışma verimliliklerine bakılmaksızın verilen ömür boyu istihdam garantisinin, onların, iç ve dış

müşteriyle olan ilişkilerinde olumlu izlenim kaygısı taşımadan hareket etmelerine yol açabileceği belirtilmiştir. Ayrıca, ulusal kültürün özellikleri arasında bulunan kuvvetli güç mesafesi, bireylerin, devlete ve onu temsil eden kamu çalışanlarına mesafeli ve dikkatli bir üslupla yaklaşmaları sonucunu doğurabileceği vurgulanmıştır. Bu sebeplerin, kamu çalışanlarının gözdağı verme stratejisini tercih etmelerinde etkili olabileceği söylenebilir.

Yukarıdaki hususlara ek olarak, son yıllarda kamu kurumlarında hantallığı ortadan kaldırmak ve verimliliği artırmak amaçlı iyileştirme çalışmalarının yapıldığı da bilinmektedir. Bu kapsamda yoğun örgüt içi eğitimler uygulayan kurumlar bulunmaktadır. Araştırmaya konu kamu kurumunun da bu kurumlardan biri olduğu kurum yetkilileri tarafından araştırmacıya ifade edilmiştir. Özel kurumlar için geçerli olan müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti gibi güncel kavramların, kamu kurumundaki çalışan ilişkileri için de geçerli olmaya başladığı ve kendini sevdirmeye stratejisinin benimsenmeye başladığı da söylenebilir. Kendini sevdirmeye stratejisinin kamu kurumunda yüksek çıkmasının bir nedeni de, söz konusu kurumda çalışan ve kadro bekleyen personelin etkisi olabilir.

Bulgular kısmında dikkati çeken diğer bir husus, kurumlarda yeni çalışmaya başlamış personelin, eskiden beri çalışan personelden, "yetenek veya niteliklerini duyurma" ile "başkalarını başarılarının farkına vardırma" maddelerinde anlamlı şekilde farklılaşmasıdır. Kurumlarda yeni çalışmaya başlayan personelin, çalışma grubunca kabul edilmeyi bu maddelerde belirtilen etkileme faaliyetleri ile sağlamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Kurumların etkileme yönetimi ölçeğinden faktör ve madde bazında ulaştıkları aritmetik ortalamalar incelendiğinde, askeri kurumun istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Askeri kurumda etkileme yönetiminin göreceli olarak daha fazla kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ordu gibi kurum ve kuruluşlar, üyelerinin günlük hayatını öteki toplumsal kurum ve kuruluşlardan çok daha katı ve ödünsüz bir biçimde yönetmelik ve kurullarla kısıtlarlar (Bröckling, 2001: 42). Emirler, talimnameler, varolan tek tip düzen ve sonuçta ortaya çıkan disiplin, askerler

arasındaki farkı ortaya çıkarmada etkileme yönetimi stratejilerinin önemini artırmaktadır. Neredeyse istisnasız herkes kurallara uyduğuna, emirleri yerine getirdiğine göre, başkalarını etkilemek için daha fazla çabaya ihtiyaç duyulması doğal karşılanmalıdır.

Tartışma başlığının sonunda, bulgular çerçevesinde hipotezlerin durumu incelenecektir. Birinci hipotez, “uygulamanın yapıldığı kurum çalışanları tarafından, etkileme yönetimi stratejilerinin kullanılmasında cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, şimdiki kurumunda çalışma süresi ve halihazır görevinde çalışma süresi açılarının en az birinde farklılaşma vardır” şeklinde ifade edilmişti. Bulgular kısmında faktörlerin incelenmesi sırasında ifade edilen anlamlı farklılaşmaların varlığı, bunların tüm bağımsız değişkenlere ve kurumlara dağılmış olduğunun görülmesi hipotezin farklılaşma savını desteklemektedir.

İkinci hipotez, “kendini sevdirmeye stratejisi, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla özel kuruluş çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanılmaktadır” şeklinde ifade edilmişti. Askeri ve kamu kurumunda kullanılan stratejiler sıralamasında, faktör aritmetik ortalamalarında üçüncü sırada olan kendini sevdirmeye stratejisinin özel kurumda ikinci sırada yer alması, bu hipotezi doğrulamaktadır.

Üçüncü hipotez, “kendini üstün gösterme stratejisi, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla kamu kurumu çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanılmaktadır” şeklinde ifade edilmişti. Kamu kurumu çalışanlarının en yüksek puanı elde ettikleri strateji olmasına karşın kendini üstün gösterme, diğer kurum çalışanlarının da en yüksek puanı aldıkları stratejidir. Bu nedenle kendini üstün gösterme stratejisinin, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla kamu kurumu çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanıldığına ilişkin dayanak elde edilememiştir.

Dördüncü hipotez, “gözdağı verme stratejisi, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla askeri kurum çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanılmaktadır” şeklindedir. Gözdağı verme stratejisinin, askeri kurum ve



kamu kurumu çalışanlarının anket sonuçlarında, faktör aritmetik ortalamalarında ikinci sırada olduğu, özel kuruluş çalışanlarının faktör aritmetik ortalamalarında üçüncü sırada olduğu görülmüştür. Ancak, askeri kurum aritmetik ortalamasının kamu kurumu aritmetik ortalamasından anlamlı yüksekliği ve kamu kurumu çalışanlarının üçüncü en fazla puanı aldıkları kendini sevdirmeye faktörü ortalaması ile gözdağı verme puanının neredeyse aynı oluşu, gözdağı verme stratejisinin, diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla askeri kurum çalışanları tarafından daha öncelikli olarak kullanıldığını kanıtlamaktadır.

Etkileme yönetimi alanında ulaşılan sonuçlar, uygulamada hangi tedbirlerin alınması gerektiği konusunda fikir verebilecek niteliktedir. Örgütlerin, çalışanlarının etkileme yönetimi faaliyetlerini araştırmaları gereği vardır. Etkileme yönetimi davranışlarının uzağımızda, bizi ilgilendirmeyen kuramsal değerlendirmeler olmadığı bu çalışma ile ortaya çıkmıştır. Etkili ve etkin olmak için örgüt kültürlerinde değişim yaratmaya çalışan yöneticilerin, örgüt geliştirme faaliyetlerinde bulunanların etkileme yönetimi ile ilgilenmeleri gerekmektedir. Örgütsel uygulamalar kapsamında insan kaynağını seçme sürecinde, başarı değerlendirmesinde, kariyer yönetimi ve terfi ile örgüt içi eğitim etkinliklerinde etkileme yönetimi olgusuna da yer verilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU, E. "İlköğretim Denetçilerinin Değerlendirilmesi", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 10, 2, 2000, 9-16.
- ARSLAN, Mahmut. **İş ve Meslek Ahlâkı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- AYDIN, M. **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara, İm Eğitim, Araştırma, Yayın Danışmanlık, 1986.
- BAŞ, Türker. **Anket: Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir ?**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001 .
- BAUMEİSTER, R.F. **Public Self and Private Self**, New York, Springer-Verlag, 1986 .
- BOLINO, Mark C. ve William H. TURNLEY. "Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy", **Organizational Research Methods**, 2, 2, April 1999, 187-206 .
- BOND, M.H. ve C.K.VENUS. "Resistance to group or Personal Insult in an Ingroup or Outgroup Context", **International Journal of Psychology**, 26, 1991, 83-94 .
- BOND, Michael Harris. "Cultural Influences on Modes of Impression Management", GIACALONE, Robert A. ve DİĞERLERİ (Ed.), **Applied Impression Management : How Image-Making Affects Managerial Decisions**, California, Sage Publications, 1991, 195-215.
- BOZKURT, Veysel. **Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği**, Bursa, Alesta Yayınları, 2000.
- BRENT, E. ve D. GRANBERG. "Subjective Agreement with the Presidential Candidates of 1976 and 1980", **Journal of Personality and Social Psychology**, 42, 1982, 393-403 .
- BREWER, Marilyn B. ve William D.CRANO. **Social Psychology**, Mineapolis, West Publishing Company, 1994 .
- BROMLEY, D.B. **Reputation, Image and Impression Management**, John Wiley & Sons, 1993.
- BRÖCKLING, Ulrich. **Disiplin: Askeri İtaat Üretiminin Sosyolojisi ve Tarihi** (Çev. Veysel ATAMAN), İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2001.
- ÇETİN, Canan. **Müzakere Teknikleri : İlke, Süreç, Uygulama**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002 .

DAFT, R.L. **Organization Theory and Design** (7 nci Basım), South-Western Edition, 2001.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (6 ncı Basım), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000 .

FANDT, P.M. ve G.R. FERRIS. "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 45, 1990, 140-158.

FELDMAN, Daniel C. ve Nancy R. KLICH. "Impression Management and Career Strategies", GIACALONE, Robert A. ve DİĞERLERİ (Ed.), **Applied Impression Management : How Image-Making Affects Managerial Decisions**, California, Sage Publications, 1991 , 67-81 .

GENDERSEN, David E. ve DİĞERLERİ. "Empirical Assessment of Impression Management Biases : The Potential for Performance Appraisal Error", **Journal of Social Behavior & Personality**, 11, 5, December 1996, 57-77 .

GIACALONE, Robert A. ve DİĞERLERİ. **Applied Impression Management : How Image-Making Affects Managerial Decisions** , California, Sage Publications, 1991 .

GOFFMAN, Erving. **The Presentation of Self in Every Day Life**, New York , Doubleday, 1959 .

GOFFMAN, Erving. **Encounters**, Indianapolis, Bobbs-Merrill , 1961 .

GOFFMAN, Erving. **Stigma**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall , 1963 .

GOFFMAN, Erving. **Interaction Ritual**, Garden City, NJ, Anchor , 1967 .

GOFFMAN, Erving. **Relations in Public**, New York, Basic Books, 1971 .

GREENFIELD, M. "Rediscovering "Real People"" , **Newsweek**, January 20 1992, 62 .

GÜNEY, Salih. **Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü**, Ankara, 1998 .

GÜNEY, Salih. **Davranış Bilimleri** (Genişletilmiş 2 ncı Basım), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000a .

GÜNEY, Salih. **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000b .

HALE, Richard ve Peter WHITLAM. **İnsanları Etkileme Gücü** (Çev. Tarkan TOPUZLUOĞLU), İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997 .

HENSLIN, James M. **Sociology : A Down-to-Earth Approach** ( 3 ncü Basım), Edwardsville, Allyn and Bacon, 1997 .

HINKIN,T.R. "A Brief Tutorial on the Development of Measures For Use in Survey Questionnaires" , **Organizational Research Methods**, 1, 1998, 104-121 .

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Beverly.Hills, Sage Publications, 1980 .

HOFSTEDE, Geert. "The Interaction Between National and Organizational Value Systems", **Journal of Management Studies**, 22, 1985, 347-357.

HOFSTEDE, Geert. "Cultural Constraints in Management Theories", **Academy of Management Executive**, Şubat 1993, 81-94 .

İZGÖREN, Ahmet Şerif. **Dikkat Vücudunuz Konuşuyor : Türkiye'de Beden Dili, İş Yaşamı ve Renkler**, Ankara, Academyplus Yayınları, 2000 .

JONES, E.E. **Interpersonal Perception**, New York, W.H.Freeman, 1990 .

JONES, E.E. ve T.S. PITTMAN. "Toward of A General Theory of Strategic Self-Presentation", SULLS,J. (Ed.), **Psychological Perspectives on the Self**, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1982, 231-261 .

KACMAR,K.M. ve M. VALLE. "Dimensionality of the Measure of Ingratiation Behaviors in Organizational Settings (MIBOS) Scale", **Educational and Psychological Measurement**, 57, 1997, 314-338 .

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş** (Gözden Geçirilmiş 7 nci Basım), İstanbul, Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1988.

KIMBLE, Charles Emerson. **Social Psychology : Studying Human Interaction**, Wm.C.Brown Publishers, 1990 .

KUMAR,K. ve M.BEYERLEIN."Construction and Validation of An Instrument For Measuring Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", **Journal of Applied Psychology**, 76, 1991, 619-627 .

LEARY, Mark R. **Self-Presentation : Impression Management and Interpersonal Behavior**, Colorado, Westview Press, 1996 .

NEWBOLD, Paul. **İşletme ve İktisat İçin İstatistik** (Çev. Ümit ŞENESEN) (2 nci Basım), İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2001.

ÖZEN, Şükrü. **Bürokratik Kültür 1: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1996.

ÖZEN, Şükrü. "Örgütsel Araştırmalardaki Sosyal Beğenirlik Etkisinin Türk Toplumsal ve Bürokratik Kültürü Bağlamında İncelenmesi", **6 ncı Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1998, 107-121.

PERLUSZ, Stefano ve DİĞERLERİ. "Managing Information Security and Privacy: Impression Management and Behaviors", **EICAR 2000 Best Paper Proceedings**, Aalborg, Danimarka, 2000, 268-286.

POLAMA, Margaret M. **Çağdaş Sosyoloji Kuramları** (Çev. Hayriye ERBAŞ), Ankara, Gündoğan Yayınları, 1993 .

RAVEN, Bertram H. ve Jeffrey Z.RUBIN. **Social Psychology** (2 nci Basım), New York, John Wiley & Sons, 1983 .

ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications** (8 nci Basım), New Jersey, Prentice-Hall International, 1998 .

SAKALLI, Nuray. **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, Ankara, İmge Kitabevi, 2001.

SCHLENKER, B.R. **Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Inter-Personal Relations**, Monterey, Brooks / Cole, 1980.

SMITH, C.A. ve DİĞERLERİ. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 68, 1983, 653-663 .

STEVENS, C.K. ve A.L. KRISTOFF. "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", **Journal of Applied Psychology**, 80, 1995, 587-606.

TAYLOR, Shelley E. ve DİĞERLERİ. **Social Psychology** ( 9 ncu Baskı ), New Jersey, Prentice-Hall, 1997 .

TAYMAZ, H., **Eğitim Sisteminde Teftiş : Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara, Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, 1997.

TEDESCHI, J.T. ve M. RIESS. "Identities, the Phenomenal Self, and Laboratory Research", TEDESCHI, J.T. (Ed.), **Impression Management Theory and Social Psychological Research**, New York, Academic Press, 1981.

TEZBAŞARAN, Ata. **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu** ( 2 nci Basım ), Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997.

TOLAN, Barlas ve DİĞERLERİ. **Sosyal Psikoloji**, Ankara, Adım Yayıncılık, Aralık 1991 .

WASTI, S.A."Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", Ankara, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 22, 1995.

WAYNE,S.J. ve G.R.FERRIS."Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality İn Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", **Journal of Applied Psychology**, 75, 1990, 487-499 .

WALL, James A. "Impression Management in Negotiations", GIACALONE, Robert A. ve DİĞERLERİ (Ed.), **Applied Impression Management : How Image-Making Affects Managerial Decisions**, California, Sage Publications, 1991, 133-156.

WIGGINS, James A. ve DİĞERLERİ. **Social Psychology** (5 nci Basım), New York, McGraw – Hill, Inc., 1994 .

YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.



## ETKİLEME YÖNETİMİ KONUSUNDA BİR ANKET UYGULAMASI

EK-A

Bu anket, yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılan bir araştırmaya esas olmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Anket soruları kapsamında açığa kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınızın önem taşımaktadır.

Bir sayfadan oluşan anket kağıdı, 27 adet soru veya ifadeyi içermektedir. Anketin uygulanma maksadını insanların, ifadelerde belirtilen konulardaki tutum ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmaktır. Dolayısıyla "olması gerektiğini düşündüğünüzü" değil de "olanı" işaretlemeniz, doğru sonuçlara varılabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Cevaplama işleminde, öncelikle soru veya ifadeyi okumanız, daha sonra da aynı satırdaki bulunan cevap ölçeğinde tercihinize uygun düşen şıkkı işaretlemeniz beklenmektedir.

Çalışmalarınızda başarılar diler; katkınızdan dolayı teşekkürlerimi arz ederim.

Aytekin CANTEKİN  
acantekin@kho.edu.tr

### ANKET SORULARI

1. Cinsiyetiniz nedir ? Kadın ( ) Erkek ( )
2. Eğitim seviyeniz hangisidir ? Doktora ( ) Yüksek Lisans ( ) Üniversite ( ) Lise ve diğer ( )
3. Kaç yıldır çalışıyorsunuz ? 0-3 yıl ( ) 4-9 yıl ( ) 10-15 yıl ( ) 16 yıl ve daha fazla ( )
4. Kurumunuzda kaç yıldır çalışıyorsunuz? 0-3 yıl ( ) 4-9 yıl ( ) 10-15 yıl ( ) 16 yıl ve daha fazla ( )
5. Şu anda bulunduğunuz görevde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?  
0-3 yıl ( ) 4-9 yıl ( ) 10-15 yıl ( ) 16 yıl ve daha fazla ( )

AŞAĞIDAKİ SORULAR İÇİN CEVAPLANDIRMA ÖLÇEĞİ				
1	2	3	4	5
Hiç katılmıyorum.	Kısmen katılmıyorum.	Kararsızım.	Kısmen katılıyorum.	Tamamen katılıyorum.

No.	İfade	1	2	3	4	5
6	İş deneyimi veya eğitimimden gururla söz ederim.					
7	Canı yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.					
8	Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.					
9	Vazifemi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm.					
10	İnsanların, işimi bitirmeme yardım etmelerini sağlamak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.					
11	İnsanlara, yetenek veya niteliklerimi duyururum.					
12	Dostça davrandığımı göstermek için, meslektaşlarıma özel yaşamlarına ilgi gösteririm.					
13	İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.					
14	İş arkadaşlarıma, eğer benimle yakın olmazlarsa, işlerinin zorlaşacağını hissettirmelerini sağlarım.					
15	Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım.					
16	İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.					
17	İyi bir insan olduğumu değerlendirmeleri için meslektaşlarıma başarılarından dolayı överim.					
18	Kendimi işe adanmış görünmek için iş yerine zamanından önce giderim.					
19	Vazifemi yapmamı engellediklerinde, meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.					
20	Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapabilirim.					
21	İnsanların, başarılarıma farkına varmasını sağlarım.					
22	Dost olduğumu göstermek için, meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (iltimas geçerim).					
23	Kendimi işe adanmış görünmek için, gece ya da hafta sonları iş yerine giderim.					
24	İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli veya saldırgan bir şekilde mücadele ederim.					
25	Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için, yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.					
26	İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarıma tehdit edebilirim.					
27	Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.					