

ÖRGÜTLERDE ASTLARIN ÜSTLERİNİ ETKİLEMEK İÇİN KULLANDIKLARI TAKTİKLERLE İÇSEL / DIŞSAL KENDİLİK KONTROLUNUN İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. Leman BİLGİN

Örgütsel etkinliğin ön koşullarından biri, alt ve üst basamaklardaki çalışanlar arasında uyumun sağlanmasıdır. Ayrıca bireysel amaçların örgütsel amaçlarla çakışıp bütünleşmesi esastır. Bireysel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen herkes bir güç arayışı içindedir. Güç ise bireyin, diğer insanların davranışlarını kendi istediği yönde değiştirme yeteneğidir. Örgütlerde üstler de, astlar da ihtiyaç ve amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini etkileme çabası içindedirler.

Örgütsel amaçlara ters düşen bireysel amaçlar daha çok örtülü biçimde; örgütsel amaçlarla uyum halinde olan bireysel amaçlar ise açık biçimde ortaya konulur (1). Astların üstleri etkilemek için başvurdukları yollar; kendi amaçlarına olduğu kadar, yöneticinin liderlik tarzına (2) ve astın kendisini o konuda ne derece güçlü hissettiğine (3) göre değişmektedir.

- (1) Virginia E. SCHEIN, "Individual Power and Political Behaviors in Organizations; An Inadequately Explored Reality", **Academy of Management Review** (Ocak, 1977), p. 64-72.
- (2) Mahfooz A. ANSARI ve Alka KAPOOR, "Organizational Context and Upward Influence Tactics", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C: XI (1987), pp. 39-49.
- (3) Richard T. MOWDAY, "Leader Characteristics, Self Confidence, and Methods of Upward Influence in Organizational Decision Situations", **Academy of Management Journal**, C: XXII, S: 4 (1979), pp. 709-725.

Örgütsel Psikoloji'nin bu konudaki ilgileri daha çok, verim ve morali yükseltmek için üstlerin astları hangi yollarla etkileyebilecekleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden; astların üstleri etkileme taktiklerine ilişkin sistematik bilgi azdır ve konu ancak 80'li yıllarda ilgi görmeye başlamıştır. Kipnis ve Schmidt ,165 alt düzey yöneticiden derledikleri örnek olaylar sonucunda astlara, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarına ve üstlere uygulanan 370 etkileme taktiği belirlemiştir; daha sonra bunlara dayanarak 58 soruluk bir anket geliştirmişlerdir (4). Yaptıkları faktör analizi sonunda, bu soruların 8 faktörü ölçtüğünü belirtmişlerdir. Bu faktörlerden "cezalandırma" ve "engelleme" taktiklerinin astlar tarafından kullanılma oranı çok düşüktür. Bu nedenle, bu iki taktik, bu konuda daha sonra araştırma yapan Schreishem ve Hinkin (1990) tarafından ele alınmamıştır. Diğer 6 taktiğin adları ve işlevsel tanımları şöyledir (5) :

1. **Yaranma (Ingratiation)** : Alçak gönüllü davranma, karşısındakinin kendini önemli hissetmesini sağlama; karşısındaki üzerinde iyi izlenim yaratma.

2. **Çıkar Alışverişi (Exchange of Benefits)** : Yapılacak bir iyiliğe karşılık iyilik veya özveri vaad etme.

3. **Akılcılık (Rationality)** : Mantık yoluyla ikna etme, ricasının gerekçelerini açıklama, kendi görüşünü destekleyen bilgiler sunma.

4. **İstekte Direnme (Assertiveness)** : Zorlayıcı bir tavır takınma, kızgınlığı sözle veya duygusal tepkilerle ifade etme.

5. **Üst Kademelere Başvurma (Upward Appeal)** : Amirinin üstlerinden destek alma veya onlarla işbirliği yapma.

6. **Koalisyon Oluşturma (Coalitions)** : Amirini etkilemek için kendi astlarından veya aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarından yardım alma.

(4) David KIPNIS ve diğerleri, "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", **Journal of Applied Psychology**, C: LXV, S: 4 (1980), pp. 440-452.

(5) KIPNIS ve diğerleri, pp. 445-446; Chester A SCHRIESHEIM ve Timothy R. HINKIN, "Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson Subscales", **Journal of Applied Psychology**, C: LXXV, S: 3 (1990), pp. 246-257.

Schreisheim ve Hinkin; Kipnis ve diğerleri tarafından geliştirilen soruların içerik bakımından geçerliliğini araştırmışlardır. Bunun sonucunda her taktik için geçerliliği en yüksek olan üç soru saptamışlar; ayrıca istekte direnme ve koalisyon taktikleri için geçerli bulunan ikişer soruya, kendi araştırmaları sonunda birer soru eklemişlerdir. Böylece on sekiz sorudan oluşan bir ölçek ortaya çıkmıştır.

Gary Yukl ve Cecilia M. Falbe, bu 6 taktiğe “üstünün değer ve ideallerine hitap etme” ve “damışma” taktiklerini ekleyerek 8 taktik öne sürmüşlerdir (6). Ancak Yukl ve Falbe (1990) ölçeği, henüz çok yeni olması ve geçerlilik araştırmalarının yeterince yapılmamış olması nedeniyle Schreisheim ve Hinkin (1990) tarafından kullanılmamıştır.

Astların, üstlerini etkileme çabalarında başarılı olup olmalarını nelere bağladıkları konusunda yapılan bir araştırmada, özellikle “akılcılık” taktiği ile ilgili ilginç bir sonuca varılmıştır (7). Bu sonuca göre astlar, bu taktiğin başarılı olmasını kendi yeteneklerine ve açıklamalarına; başarısız olmasını ise üstlerinin dar görüşlülüğüne, anlayışsızlığına bağlamaktadırlar.

Aşağıdan yukarıya etkileme taktiklerinde astların amaçlarının ve üstlerin liderlik tarzlarının belirleyici olup olmadığını inceleyen bir araştırmanın sonuçları ise şöyledir (8) :

Astlar ,kişisel çıkarları söz konusu olduğu zaman “yaranma”, örgütsel amaçlar söz konusu olduğu zaman ise “akılcılık” ve “üst kademelere başvurma” taktikleri gütmektedirler. Öte yandan, otoriter yöneticiye “yaranma” ve üst kademelere başvurma”; katılımcı yöneticiye ise daha çok “akılcılık” taktikleri uygulanmaktadır. Araştırma sonunda ayrıca; gelecekteki araştırmalarda, “güç ihtiyacı” ve “kendilik kontrolü” değişkenlerinin bu taktiklerin kullanımına olan etkilerinin, incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Kendilik kontrolü (locus of control), kişiliğin önemli bir boyutu olarak incelenen bir konudur .Kişinin, ulaştığı sonuçların ne

-
- (6) Gary YUKL ve Cecilia M. FALBE, “Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts”, **Journal of Applied Psychology**, C: LXXV, S: 2 (1990), pp. 132-140.
 - (7) Konika TANDON ve diğerleri, “Attributing Influence Attempts in Organizations”, **The Journal of Psychology**, (1990), pp. 59-63.
 - (8) ANSARI ve KAPOOR, pp. 47-48

derece kendi davranışları tarafından belirlendiğine olan inancına ilişkin bir kavramdır. İçsel kendilik kontrollü bireyler, ulaştıkları olumlu veya olumsuz sonuçların daha çok kendi davranışlarından kaynaklandığına inanırlar. Dışsal kendilik kontrollü bireyler ise bunda daha çok dış güçlerin (şans, talih ya da güçlü kişi veya kurumların) etkili olduğuna inanırlar. Kendilik kontrolünü genel olarak araştıran ölçeklerin yanı sıra, bir de Spector (1984) tarafından geliştirilen İşde Kendilik Kontrolü Ölçeği (Work Locus of Control Scale) bulunmaktadır. Bu ölçeğin, içerdiği soruların büyük ölçüde işe ilişkin olması nedeniyle, iş ortamındaki davranışları inceleyen araştırmalarda kullanılması önerilmektedir (9).

Araştırmamızda; çalışma hayatında bireyin, bağlı bulunduğu yöneticiye isteklerini kabul ettirmek için kullandığı etkileme taktiklerinin, içsel kendilik kontrolü ile ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Genel hipotezimiz şudur :

H₁ : Bireyin her bir taktiği kullanma oranıyla “içsel kendilik kontrolü” arasında bir ilişki vardır.

H₁₁ : Bireyin “yaranma” taktiğini kullanma oranıyla “içsel kendilik kontrolü” arasında bir ilişki vardır.

H₁₂ : Bireyin “çıkar alışverişi” taktiğini kullanma oranıyla “içsel kendilik kontrolü” arasında bir ilişki vardır.

H₁₃ : Bireyin “akılcılık” taktiğini kullanma oranıyla “içsel kendilik kontrolü” arasında bir ilişki vardır.

H₁₄ : Bireyin “istekte direnme” taktiğini kullanma oranıyla “içsel kendilik kontrolü” arasında bir ilişki vardır.

H₁₅ : Bireyin “koalisyon oluşturma” taktiğini kullanma oranıyla “içsel kendilik kontrolü” arasında bir ilişki vardır.

H₁₆ : Bireyin “üst kademelere başvurma” taktiğini kullanma oranıyla “içsel kendilik kontrolü” arasında bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmada, astların; üstlerini etkilemek üzere sıklıkla kullandıkları taktiklerin, içsel kendilik kontrollerinin düşük ya da

(9) Philip L. STORMS ve Paul E. SPECTOR, “Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control”, *Journal of Occupational Psychology*, C: LX (1987), pp. 227-234.

yüksek olmasıyla ilişkili olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Acaba içsel kendilik kontrolü yükseldikçe, bireyin bazı taktikleri kullanma oranı da yükselmekte midir; düşmekte midir; yoksa bu değişkenler arasında hiçbir ilişki yok mudur? Literatürde, astların hangi koşullarda hangi taktikleri kullandıklarını araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Ansari ve Kapoor (1987) araştırmaları sonucunda, gelecekteki araştırmalarda; taktiklerin kullanılma oranıyla, içsel/dışsal kendilik kontrolü arasındaki ilişkinin de incelenmesini önermişlerdir. Araştırmamızın konusu ve amacı saptandıktan, bu öneriden hareket edilmiştir.

Bu amaçla Anadolu Üniversitesi'nin 7 fakültesindeki araştırma görevlilerine, "İçsel/Dışsal Kendilik Kontrolü"nu ve "Üstleri Etkileme Taktikleri"ni birlemek üzere ikişer anket uygulanmıştır. Böylece anketler, aynı statüde çalışan ve benzer işler yapan kişilere (ve anonimlik garantisi altında) verilmiştir. Ulaşılabilen araştırma görevlisi sayısı 75, geçerli cevap alınabilenlerin sayısı ise 71'dir.

"İçsel / Dışsal Kendilik Kontrolü"nu ölçmek üzere Spector (1984) tarafından geliştirilmiş olan İşde Kendilik Kontrolü Ölçeği (EK 1); "Üstleri Etkileme Taktikleri"ni ölçmek üzere ise, Kipnis ve diğerleri (1980) tarafından geliştirilip Schriesheim ve Hinkin (1990) tarafından bazı değişikliklere uğrayan Astlar Tarafından Kullanılan Etkileme Taktikleri Ölçeği (EK 2) uygulanmıştır.

SONUÇLAR VE YORUM

"İçsel kendilik kontrolü" değişkeni ile "her bir taktiği kullanma oranı" arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir:

TABLO 1: Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları ve Olasılıkları

Taktikler	İçsel Kendilik Kontrolü	
	r	P
Yaranma	-0.000	0.998
Çıkar Alışveriş	-0.133	0.267
Akılcılık	0.232	0.050*
İstekte Direnme	0.013	0.917
Koalisyon Oluşturma	0.052	0.668
Üst Kademelere Başvurma	-0.007	0.955

* $P \leq 0.05$

Üstleri etkileme taktiklerinden sadece “akılcılık” ile “içsel kendilik kontrolü” arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif fakat zayıf bir ilişki saptanabilmektedir. Sonuçlara göre sadece alt hipotezlerden H_{13} (Bireyin “akılcılık” taktiğini kullanma oranıyla “içsel kendilik kontrolü” arasında bir ilişki vardır) desteklenmiştir ($r= 0.232, P<0.05$; bkz: Tablo 1). Demek ki içsel kendilik kontrolü yüksek olan bireyler, yöneticilerine isteklerini kabul ettirebilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha çok akılcı taktiklere başvurma eğilimindedirler. İçsel kendilik kontrolü düşük (dışsal kendilik kontrolü yüksek) olanların ise, istedikleri sonuca ulaşmada kendileri dışındakilerin etkili olacağına inandıklarından, istediğinin sorumluluğunu sahiplenmeyi gerektiren “akılcılık” taktiğine daha az rağbet etme eğiliminde oldukları söylenebilir. Kendilik kontrolünün diğer taktiklerle anlamlı bir ilişkisi saptanamamıştır. Bu taktiklerin kullanılma oranının; amacın bireysel olup olmaması, yöneticinin kişiliği, liderlik tarzı, örgütteki yetki dağılımı gibi başka faktörlere göre değişmesi mümkündür.

Bir yöneticiden, statüsünün gerektirdiği yetkiye sahip olması ve kişilik sorunlarını astlarına yansıtmaması beklenir. (Bu durumlarda “üst kademelere başvurma”, “yaranma” gibi taktiklere gerek yoktur.) Koşullar bu şekilde olduğu takdirde yöneticinin; astlarından, istek ve amaçlarını kendisine akılcı biçimde yansıtmalarını beklemesi mümkündür. İşgören seçiminde içsel kendilik kontrolü yüksek işgörenlerin tercih edilmesiyle ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkacak bazı sorunların önlenmesi mümkün olabilir. (Bu işgörenlerin “akılcılık” dışındaki etkileme taktiklerini kullanma eğilimleri düşük olabilir.) Ayrıca istediğinin sorumluluğuna sahip olacak kadar bilinçli, cesaretli ve aşağıdan yukarıya iletişim kanallarını doğru kullanan bireylerin varlığı, örgütsel etkinliğin artmasına katkıda bulunabilir.

EK - I
İŞDE KENDİLİK KONTROLU ÖLÇEĞİ*

GÖRÜŞLER / ŞIKLAR	(A) Katılı- yorum	(B) Biraz Katılı- yorum	(C) Pek Katılmı- yorum	(D) Katıl- mı- yorum
1. Bir işe anlam ve önem kazandıran, onu yapmakta olan kişidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çoğu işde, insanın hedeflerine başarıyla ulaşma olanağı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İnsan bir işten ne beklediğini biliyorsa bunu kendisine verecek bir iş bulabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşgörenler, amirlerinin verdiği bir karardan memnun kalmadıkları takdirde, bu konuda birşeyler yapmalıdırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İnsanın istediği işi elde etmesi, genellikle şans eseri olan bir durumdur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Para kazanmak temelde şansa bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çoğu insan, işini en iyi şekilde yapacak kapasitededir; yeter ki çaba gösterebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Herkesin talep ettiği bir işi birinin elde edebilmesi için, üst mevkilerde bir akrabası veya arkadaşı olması gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Terfiler çoğunlukla şans eseri olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İyi bir işte tutunmak için, neyi bildiğinizden çok kimi tanıdığınız önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Terfiler, işini iyi yapan işgörenlere verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çok para kazanmak isteyen insan, gerekli kişileri tanımak zorundadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bir işgörenin işinde sıvrilebilmesi için şanslı olması gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşini iyi yapan insanlar genellikle bunun için ödüllendirilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşgörenlerin çoğu amirleri üzerinde sandıklarından daha fazla etkiye sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çok para kazananla az para kazanan arasındaki temel fark, şanstır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Cümlelerin 8'i içsel, 8'i dışsal kendilik kontrolünü belirtmektedir. Dışsal kendilik kontrolü ile ilgili cümleler ters kodlanmıştır.

EK - II

ASTLAR TARAFINDAN KULLANILAN ETKİLEME TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ

TAKTİKLER / ŞIKLAR	(A) Onu Sık sık Kulla- nırım	(B) Etkilemek Bazen Kulla- nırım	(C) İçin Bu Ender Kulla- nırım	(D) Taktiği Asla Kullan- mam
1. Ondan bir ricada bulunurken son derece alçak gönüllü davranmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ondan bir ricada bulunmadan önce kendisini önemli hissetmesini sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ondan bir ricada bulunmadan önce, benim hakkımda iyi izlenimler edinmesini sağlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eskiden, onun çıkarı için yapmış olduğum şeyleri hatırlatmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Benim için yapacağı bir iyiliğe karşılık, kendisi için iyilik yapmayı teklif etmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İstedığimi yapmasına karşılık; geç saatlere kadar çalışmak, onun payına düşen işleri de yapmak gibi kişisel özverilerde bulunmayı teklif etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onu, mantıklı açıklamalarla ikna etmeye çalışmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İsteğimin nedenlerini izah etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kendisine, benim görüşümü destekleyen bilgiler sunmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Onunla karşılıklı gelip, isteğimin getireceği sonuçları kesin bir şekilde ortaya koymak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kızgınlığımı sözle ifade etmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Zorlayıcı bir tavır takınmak (süre sınırı koymak veya küsmek, ağlamak gibi şiddetli duygusal tepkiler göstermek).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onu etkilememe yardımcı olmaları için kurumdaki bazı kişileri devreye sokmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İsteğimi desteklemeleri için kendi düzeyimdeki iş arkadaşlarımı harekete geçirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İsteğimin gerçekleşmesi için kurumda benden daha alt kademede olanların desteğinden yararlanmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Onu kendi üstlerinin de benim gibi düşündüklerini belirterek ikna etmeye çalışmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Onun da üstünde olan yöneticilerin, beni gayri resmî olarak desteklemelerini sağlama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İsteğimi desteklemeleri için, onun üstünde olan yöneticilere resmî başvuruda bulunmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KAYNAKLAR

- ANSARI, Mahfooz A. ve Alka KAPOOR. "Organizational Context and Upward Influence Tactics", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C.XL (1987).
- KIPNIS, David ve diğ erleri. "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", **Journal of Applied Psychology**, C. LXV, S. 4 (1980).
- MOWDAY, Richard T. "Leader Characteristics, Self Confidence, and Methods of Upward Influence in Organizational Decision Situation", **Academy of Management Journal**, C. XXII, S. 4 (1979).
- SHEIN, Virginia E. "Individual Power and Political Behaviors in Organizations; An Inadequately Explored Reality", **Academy of Management Review** (Ocak, 1977).
- SCHRIESHEIM, A. ve Timothy R. HINKIN. "Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson Subscales", **Journal of Applied Psychology**, C. LXXV, S. 3 (1990).
- STORMS, Philip L. ve Paul E. SPECTOR. "Relationship of Organizational Frustration With Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control", **Journal of Occupational Psychology**, C. LX (1987).
- TANDON, Konika ve diğ erleri. "Attributing Influence Attempts in Organizations", **The Journal of Psychology** (1990).
- YUKL, Gary ve Cecilia M. FALBE. "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts", **Journal of Applied Psychology**, C. LXXV, S. 2, (1990).