

## BANDIRMA KAMU VE ÖZEL YÖNETİCİLERİNİN ASTLARINI ETKİLEME TAKTİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dr. Bilâl EZİLMEZ<sup>1</sup>

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı Bandırma ilçesi çerçevesinde özel ve kamu sektör yöneticilerinin kullandıkları astlarını etkileme taktiklerinin kullanım sıklıklarını belirlemek ve bu taktikler ile yönetici demografik değişkenleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamaktır. Çalışmada Bandırma ilçesindeki özel ve kamu kuruluşları yöneticileri ve çalışanları tarafından cevaplandırılan 252 adet anket kullanılmıştır. Yönetici ve ast arasında kullanılan etkileme ve ikna taktiklerinin hangi tür kuruluşlarda tercih edildiği ve bu taktikleri tercih eden yöneticilerin hangi demografik (cinsiyet ve eğitim gibi) özelliklerini taşıdıkları incelenmiştir. Verilerin istatistik programı ile güvenilirlik, frekans, t testi ve ANOVA analizleri yapılmış ve görülmüştür ki yöneticiler en çok akılcı ikna ve iş birliği yapma taktiklerini kullanmaktadırlar. Anket geri dönüş sayısının yüksekliği ile birlikte özel ve kamu sektör yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin incelenmesi ile bu çalışmanın ilgili yazına önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, Etki Taktikleri, Cinsiyet Eğitim Düzeyi, Kamu ve Özel Kesim.

## A RESEARCH ON THE MANAGERIAL INFLUENCE TACTICS OF BANDIRMA PUBLIC AND PRIVATE ADMINISTRATORS

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the frequency of use of tactics to influence the subordinates of private and public sector managers in the Bandırma district and to determine how these tactics are related to managerial demographic variables. 252 questionnaires answered by the managers of the private and public institutions in Bandırma district and its employees were used in the study. It has been examined which types of organizations influence and persuasion tactics used between the manager and subordinate are preferred and which demographics (such as sex and education) of the managers preferring these tactics bear. The data are analyzed for reliability, frequencies, t test and ANOVA and it is seen that managers use rational persuasion and cooperation tactics, and that. It is anticipated that this study will make a significant contribution to the related article by examining the impact tactics used by private and public sector managers, along with the high number of return surveys.

**Keywords:** Managerial Influence Tactics, Gender, Education Level, Public and Private Sectors.

---

<sup>1</sup> Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Bandırma Meslek Yüksek Okulu, ORCID: 0000-0001-6806-8376, bezilmez@bandirma.edu.tr Araştırma Makalesi / Research Article – Geliş Tarihi / Received: 10/11/2020 – Kabul Tarihi / Accepted: 26/12/2020

## GİRİŞ

Yönetici ve lider etkinliğinin en önemli bir parçası insanları etkileme yeteneğidir (Moideenkutty, 2006; Nikoloski, 2015). Etkin bir performans için, yöneticiler için etkileme temel bir unsurdur (Yukl vd., 2008). Etki taktikleri ve davranışları istenilen doğrultuda amaca ulaşmak ve hedef bireyi etkilemek yönünde gösterilen çabaların bütünü olarak ve kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreç olarak tanımlanmıştır (Yaylacı, 2006; Koçel, 1995). Belirli bir etkileme taktiğini seçen yöneticinin buna bağlı olarak bir nedeni de olacaktır. Bunlar planlama, iş takvimi, yeni projeler, uygun olmayan bir çalışma veya bireysel davranışa son verilmesini isteme gibi nedenler olabilir (Hall ve Barrett, 2007). Yapılan araştırmalarda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak kullanılan etkileme taktiklerinin genel olarak aynı oldukları görülmüştür (Erez vd., 1986).

Farklı ülkelerden yöneticilerin etki taktiklerini inceleyen araştırmalar akılcı ikna, bilgilendirme ve iş birliği yapmanın en sık kullanılan taktiklerden olduğunu göstermiştir (Fu, vd., 2004; Fu ve Yukl, 2000). Yine yapılan bazı araştırmalarda akılcı ikna, danışma ve kendini beğendirmenin en sık kullanılan etki davranış taktiklerinden olduğu görülmüştür (Lee ve Salleh, 2008; Yukl vd., 2008; Michela ve Greenstein, 2009; Yukl ve Tracey, 1992). Astarın kendilerine dönük kullanılan etkileme taktiklerini nasıl algıladıkları da araştırılmış ve olumlu sonuç doğuran etki taktiklerinin üste başlılık sonucu ortaya konarak modellenmiştir (Michela ve Greenstein, 2009). Kadın ve erkek yöneticilerin etki taktiklerini kullanımları açısından bazı tutarlı farklılıklar ortaya konulmuştur (Reimers vd., 2003). Buna göre, eğitim düzeyi düştükçe cinsiyetler arası belirgin taktik kullanımı farkları görülürken bu farklar eğitim düzeylerinin yükseldiği durumlarda ortadan kalkmaktadır. Bir araştırmada özel sektördeki yöneticilere oranla kamu sektöründeki yöneticilerin etkileme taktiği olarak akılcı iknayı çok az kullandıklarını tespit etmişlerdir (Eroğlu ve İspir, 2006). Etkileme bir örgütte yöneticinin bir asta dönük olarak bir tutum veya davranış değişikliğini hedeflediğinde ortaya çıkar. Bununla birlikte farklı durumlarda farklı “etki” gücü ve etki taktikleri kullanılır (Lee ve Saleh, 2008). Etkili olmak için, yöneticilerin kendi istekleri, önerileri ve kararları gerçekleştirmek için astları üzerinde doğru etki taktiklerinin uygulaması gerekmektedir (Yukl vd., 2005; Yukl vd., 2008; Yukl ve Tracey, 1992). Yöneticiler tarafından kullanılan etki taktikleri türlerine odaklanan çok sayıda çalışma yapılmıştır (Yukl vd., 1993; Erez vd., 1986). Dönüşümcü lider olarak yöneticinin kullandığı etki taktikleri daha çok ilham verici ve istişare etme taktiği olarak öne çıkmaktadır (Lian ve Tui, 2012).

Kipnis ve Schmidt'e (1980) göre etki taktikleri üç kategoride incelenebilir: sert taktikler, yumuşak taktikler ve rasyonel ikna. Yirmi yıl önce yapılan çalışmalarda akılcı ikna, ilham vericilik, danışma, takdir etme (kendini beğendirme), kişisel çekicilik, değişim, baskı, meşruiyet ve koalisyon kurma olarak dokuz farklı etki taktikleri vardı (Metha ve Krisnan, 2004). Sonra yeni çalışmalar içinde etki taktikleri geliştirilerek on bir taktik haline getirildi (Falbe ve Yukl, 1992; Yukl vd., 2008). Baskı, değişim ve meşruiyet (yasal dayanak sunma) taktikleri ile koalisyon kurmanın birçok formları sert taktikler grubuna dahil olurken, yumuşak taktikler; kişisel yakınlık, danışma, ilham vericilik ve kişisel yakınlık sayılabilir (Falbe ve Yukl, 1992).

Yapılan bir başka çalışmada yöneticilerin kişilik özellikleri ve kullandıkları etki taktikleri arasındaki ilişki incelenmiş ve yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları etki taktikleri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. İçe dönük duygusal kişilik sahiplerinin daha çok ilham vericilik tarzı motive edici taktikleri, dışa dönük ve uzlaşılabilir kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin ise daha çok rasyonel ikna, ilham vericilik ve istişaren taktiklerini kullandıkları görülmüştür (Taşçı ve Eroğlu, 2007).

Yöneticilerin astları liderlik rolüyle etkilemelerini incelemek için bazı çalışmalarda dönüşümcü liderlik ve etki taktiklerini çeşitli açıdan inceleyen çalışmalar da yapılmıştır (Charbonneau, 2004). Chaturvedi ve arkadaşları (2019) çalışmalarında ayrıca, iki etkileme taktiğinin (akılcı ikna ve ilham vericilik) dönüşümcü liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Yöneticilerin astlarına dönük kullandıkları etki taktiklerinin sonucu olarak örgüte bağlılık oluşturmaları da beklenmektedir (Chong, 2014). Yöneticilerin etki taktikleri, çalışanlar arasında örgütte bir fikir birliği sonucunu da doğurmalıdır (Baldwin ve Grayson, 2004; İspir, 2008). Koslowsky ve arkadaşlarının (2011) çalışmasına göre de yönetim tarzı ve güç mesafesi ile sert etki taktikleri arasında önemli ölçüde ilişki mevcuttur.

Amerikan, Çin ve Hong Konglu yöneticilerin bakış açılarının etki taktikleri açısından karşılaştırıldığı bu çalışmalarda etki taktiklerinin kullanım sıklıkları ile kültürel farklılıklar arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır (Yukl vd., 2003). Barbuto ve arkadaşları (2007) kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkları kullanılan etki taktikleri açısından incelemişlerdir. Eğitim düzeyleri aynı olduğunda etki taktiklerinin kullanım sıklıklarında cinsiyet açısından bir farklılık bulamamışlardır. IBQ-G etki taktikleri ölçeğinin Yunanistan'da uygulandığı bir çalışmada sadece kamu kuruluşlarının incelenmiş olması bir kısıtlılık oluşturmuştur (Tyrovola vd., 2011).

Orijinal adı ( IBQ ) Influence Behaviour Questionnaire olan ölçekte her bir taktiğe ait ifadeler dördü gruplar halinde bir arada yer almaktadır. Yukl (2008) tarafından geliştirilen ve değişik araştırmalarda kullanıldıktan sonra Yöneticilerin Etkileme Davranışı Taktikleri Gruplandırılmış versiyonu olarak adlandırılan (IBQ-G) ölçeğe ait onbir yönetici etkileme taktiğinin tanımları Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırma Ölçeğinde Yer Alan Taktikler ve Tanımları**

Akılcı İkna	Kişiyi ikna etmek için, ricanın uygunluğu ve görev amaçlarının olası sonuçlarına erişim için mantıklı argümanlar ve gerçek kanıtlar kullanılır.
İstisare yapma	Kişinin ilgileri ve önerileri ile ilgili bir teklif düzenlenir.
Teşvik edicilik	Kişinin ideallerine, değerlerine, düşlerine uygun olarak heyecanlar doğuracak veya işi yapabileceğine dair güveni arttıracak bir rica veya teklifte bulunmak.
İş birliği yapma	Kişiyi kaynak ve yardım sağlama teklif edilir, eğer teklif kabul edilirse faydaların ortak değerlendirileceği ifade edilir.
Bilgilendirme	Kişiyi mantıklı argüman ve olgusal delil sunarak yapılması istenenin kendisi için yararlı olduğu vurgulanır.
Takdir etme	Kişiyi etki davranışı süresince gönül okşayıcı ve takdirkâr davranılır veya güven ifade edilir.
Kişisel yakınlığı kullanma	Kişiyi bir şey yaptırmadan önce sizin hakkınızda olumlu düşünmesi için onu iyi bir ruh haline yöneltmek.
Karşılıklı bulunma	Kişiyi, görevin yapılmasına yardımcı olduğu takdirde daha sonra yapılacak bir iş için birlikte hareket etme arzusu içinde bulunduğu belirtilir.
Kurallara Uygunluk	Kişiyi ikna için isteğin yasal dayanağı, politikalar, kurallar veya örgütsel gelenekler içinden sunulur.
Baskı Uygulama	Talepler, tehditler veya ısrar eden hatırlatmalar, kişiyi etkilemek amacıyla kullanılır.
Başkalarıyla koalisyon kurma	Kişiyi ikna etmeye çalışılırken, diğerlerinin de yardımını istenebilir veya sizinle anlaşmak için diğerlerinin desteği bir neden olarak kullanılır.

**Kaynak:** Yukl, G., Seifert, C., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behaviour Questionnaire (IBQ-G). *The Leadership Quarterly*, 19, 609-621

## 1. ALAN ARAŞTIRMASI

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Bandırma ilçesi çerçevesinde özel ve kamu sektör yöneticilerinin kullandıkları astlarını etkileme taktiklerinin kullanım sıklıklarını belirlemek ve bu taktikler ile yönetici demografik değişkenleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamaktır. Araştırmaya kamu ve özel sektör dahil edilmiş ve özellikle cinsiyet ve eğitim düzeylerinin yöneticilerin astlarını etkile taktiklerinin kullanım sıklıklarını ne derece etkiledikleri saptanmaya çalışılmıştır.

### 1.2. Araştırmanın Alanı

Balıkesir, Bandırma Ticaret Odasına (BTO) kayıtlı olan şirketler ve Bandırma Kaymakamlığına bağlı olan tüm kamu kurum ve kuruluşları - çalışan sayısı ve sermaye büyüklüğüne bakılmaksızın - çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Bu evrendeki kurum ve kuruluşların hepsine ulaşılmaya çalışılmış; temelde yüz yüze görüşme tercih edilerek 300 kurum ve kuruluşa anket gönderilmiş ve 252 anket cevaplanarak geri gönderilmiştir. Veriler SPSS 16 paket programı ile istatistik analizlere tabi tutulmuştur.

### 1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntem olarak anket yöntemi kullanılmış ve toplanan veri üzerinde Anova ile t testleri uygulanmıştır. Ayrıca, araştırmanın amacıyla ilgili olarak literatür taraması ve incelemesi yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki liderlik davranışı, yönetici etki ve ikna taktikleri, örgüt kültürü, kişilik özellikleri ile ilgili olan son yirmi yılda oluşan literatüre ağırlık verilerek özellikle yöneticilerle astları arasındaki etkileşimin yukarıdan aşağıya doğru olanı üzerindeki literatür incelenmiştir. Ardından, nicel bilgi toplamada kullanılacak olan anket bu literatüre dayanarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanma sıklıklarının ölçmek için Yukl (2008) tarafından geliştirilen 44 maddelik “Etkileme Davranışı Ölçeği (IBQ)” kullanılmıştır. Son bölümde ise iş yerlerinin ve yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik seçenekli sorular bulunmaktadır. Söz konusu anket sorularının Türkçeye tercümesi, akademik çalışmalar yapan iki kişi tarafından gerçekleştirilmiştir. Aynı kişilerce Türkçe tercüme İngilizceye, daha sonra da tekrar Türkçeye çevrilmiş ve anlam kaymasının olmadığı 15 çalışan üzerinde yapılan ön-test sonucunda görülmüştür.

## 2. BULGULAR

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmamızda kullanılan 11 etki taktiği için geliştirilen 44 maddelik ölçek için SPSS 16’da çıkan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,823’tür. Bu rakam kullanılan ölçek için bir güvenilirlik sorunu olmadığını göstermektedir.

**Tablo 2: Etkileme Taktikleri Güvenirlik Analizi**

Sıra	Etki Taktikleri	Cronbach’s Alpha
1	Akılcı İkna	,813
2	Karşılıklı Bulunma	,813
3	Teşvik Edicilik	,793
4	Kurallara Uygunluk	,822
5	Bilgilendirme	,797
6	Baskı Uygulama	,827
7	İş Birliği yapma	,810
8	Takdir Etme	,797
9	İstişare yapma	,801
10	Kişisel Yakınlığı Kullanma	,808
11	Başkalarıyla Koalisyon Kurma	,813
<b>Genel</b>		<b>,823</b>

Tablo 3’te yöneticilerin kullandıklarını belirttikleri etki taktiklerinin kullanım sıklıkları ve sol sütunda en çok kullanılan en az olana doğru sıraları görülmektedir. Akılcı ikna ( $\bar{x}=3,96$ ) en çok kullanılan etkileme taktiği olmuştur. Onu ( $\bar{x} =3,87$ ) iş birliği yapma takip etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin üçüncü olarak en çok kullandıkları yönetici etki taktiği ise iş birliği yapma taktiğidir ( $\bar{x}=3,74$ ) ve bu durum literatüre uygun görünmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin astları ile yapılmayan çalışmalarda bu durum bir kısıtlık olarak kabul edilmelidir. Yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin sağlıklı olarak anlaşılabilmesi için yöneticilerin astlarından da yöneticilerin hangi taktikleri kullandıklarına dair verilerin alınması isabetli olacaktır.

Araştırmada hem kamu hem özel sektör yöneticilerinden etki taktiklerinin kullanımına ait cevaplar alınmıştır. Anketlere cevap veren yöneticilerin 167'si (% 66,5) özel sektöre mensupken diğer 85 (%33,5) yönetici kamu kesimine mensuptur. Özel kesim yöneticilerinin sırasıyla en çok kullandıkları etki taktikleri iş birliği yapma ( $\bar{x}= 3,87$ ), akılcı ikna ( $\bar{x}= 3,84$ ) ve bilgilendirme ( $\bar{x}=3,78$ ) dir. Öte yandan kamu kesim yöneticilerinin astlarını ikna etmek için en çok kullandıkları etki taktikleri akılcı ikna ( $\bar{x}= 4,18$ ), kurallara uygunluk ( $\bar{x}= 4, 03$ ) ve teşvik edicilik ( $\bar{x}=3,75$ ) tir. Akılcı ikna taktiğinin kamu kesimindeki yöneticiler tarafından özel kesim yöneticilerinden daha çok kullanılıyor olması bir parça şaşırtıcı gibi görülebilirse de özel kesim yöneticilerinin iş birliği taktiğini en yüksek ortalama ile kullanmalarının sebeplerini kolaylıkla anlayabiliriz. İş dünyasındaki işletmeler günümüzün giderek yükselen rekabet anlayışına çalışma arkadaşlarının dayanışması ve iş birliği ile cevap verebileceklerini bilmektedirler. Bununla birlikte akılcı ikna taktiğinin her iki kesimde birbirine çok yakın ortalamalarla kullanılmaları da makul bir durumdur.

**Tablo 3: Kamu ve Özel Yönetici Etki Taktiklerinin Kullanım Sıklıkları**

Sıra	Araştırmaya Katılan Bütün Yöneticilerin Etki Taktikleri	Kullanım Sıklığı (Ort.) $\bar{x}$	Kullanım Sıklığı Sıralaması	N	Kamu Kesim Yöneticileri	Özel Kesim Yöneticileri
1	Akılcı İkna	<b>3,9613*</b>	<b>1</b>	252	<b>4,1882*</b>	<b>3,8494**</b>
2	Karşılıklı Bulunma	2,5648	9	252	2,2744	2,7134
3	Teşvik Edicilik	3,7306	4	252	<b>3,7500***</b>	3,7252
4	Kurallara Uygunluk	3,7469***	3	252	<b>4,0309**</b>	3,6118
5	Bilgilendirme	3,7088	5	252	3,5774	<b>3,7851***</b>
6	Baskı Uygulama	2,5764	8	252	<u>2,1844</u>	2,7690
7	İş Birliği Yapma	3,8745**	2	252	3,8839	<b>3,8750*</b>
8	Takdir Etme	3,5571	7	252	3,5494	3,5610
9	İstişare Yapma	3,6159	6	252	3,6687	3,5926
10	Kişisel Yakınlığı Kullanma	2,1250	11	252	<u>1,8018</u>	<u>2,2857</u>
11	Başkalarıyla Koalisyon Kurma	2,2992	10	252	<u>2,0941</u>	<u>2,4034</u>

Araştırmada olumlu cevaplanan ve geri dönüşü sağlanarak geçerli kabul edilen 252 ankete ait verenlerin demografik bilgisinin dökümü bir arada aşağıda Tablo 4'te görülmektedir:

**Tablo 4: Araştırmanın Demografik Bilgisi**

<b>Yaş</b>	<b>Frekans(N=252)</b>	<b>Yüzde</b>
15-19	3	1,2
20-25	50	19,8
26-30	64	25,4
31-35	49	19,4
36-40	37	14,7
41-45	18	7,1
46-50	15	6,0
51+	16	6,3
<b>Eğitim</b>	<b>Frekans(N=252)</b>	<b>Yüzde</b>
İlkokul	5	2,0
Ortaokul	9	3,6
Lise	74	29,4
Üniversite	149	59,1
Lisansüstü	15	6,0
<b>İş Tecrübesi (Yıl)</b>	<b>Frekans(N=252)</b>	<b>Yüzde</b>
1'den az	23	9,1
1-5	97	38,5
6-10	55	21,8
11-20	54	21,4
21+	23	9,1
<b>Yönetici Ünvanı</b>	<b>Frekans(N=252)</b>	<b>Yüzde</b>
Orta Kademe Yönetici	1	0,4
Alt Kademe Yönetici	4	1,6
Profesyonel Çalışan	245	97,2
Profesyonel Olmayan Çalışan	2	0,8
<b>İşletme Türü</b>	<b>Frekans(N=252)</b>	<b>Yüzde</b>
Özel	167	66,5
Kamu	85	33,5
<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans(N=252)</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	104	41,3
Erkek	148	58,7

Araştırmada yöneticilerin cinsiyetlerinin etki taktikleri kullanımına etkisi incelenmiştir (Tablo 5). Etki taktikleri kullanım sıklıkları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için t-test analizi yapılmıştır.

Bağımsız örneklem t testi, iki bağımsız grup arasında ortalamalara bakarak istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için kullanılır (Arslan, 2018). Tablo 5'te de görüleceği üzere gibi kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkları kullanılan etki taktikleri açısından incelenmiş ve bilgilendirme ( $p= 0,001$ ,  $\bar{x}= 4,14$ ) ve takdir etme ( $p= 0,025$ ,  $\bar{x}= 3,87$ ) etki taktiklerinin kullanım sıklıkları açısından kadın yöneticiler arasında erkeklere göre kullanımlarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Akılcı ikna ( $\bar{x}= 4,17$ ) ve kurallara uygunluk ( $\bar{x}= 4,06$ ) taktiklerinin kadın yöneticiler tarafından kullanım sıklık ortalamaları da erkek yöneticilere göre daha büyük olmasına karşın istatistik olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5’te görüldüğü üzere cinsiyete göre yönetici etki taktiklerinin kullanım sıklıklarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu durum literatürdeki bulgulara genellikle uygun gözükmemektedir. Literatürde etki taktik kullanımının cinsiyetlere göre farklılaşmadığını tespit eden çalışmalar da mevcuttur (Barbuto vd., 2007). Bu araştırmaya katılan kadın yönetici sayısının (N= 34) bu durumu etkilediği düşünülebilir. Bu farklılık kültür ve benzeri nedenlerden de kaynaklanmış olabilir.

**Tablo 5: Cinsiyet ile Etki Taktikleri Arasındaki İlişki İçi T Test Sonuçları**

Etki Taktikleri	Cinsiyet	N	Ort. $\bar{x}$	F	Sig.	t	df	Sig. 2 tailed p
Akılcı İkna	Kadın	34	4,1765	2,514	,114	1,909	250	,057
	Erkek	218	3,9278					
Karşılıklı Bulunma	Kadın	34	2,4265	,203	,653	-,819	245	,414
	Erkek	218	2,5869					
Teşvik Edicilik	Kadın	34	3,7721	,170	,680	,279	243	,780
	Erkek	218	3,7239					
Kurallara Uygunluk	Kadın	34	<b>4,0625</b>	,456	,500	1,689	241	,093
	Erkek	218	3,6991					
Bilgilendirme	Kadın	34	<b>4,1471</b>	,159	,690	3,359	247	<b>,001*</b>
	Erkek	218	3,6395					
Baskı Uygulama	Kadın	34	2,5833	2,094	,149	,049	237	,961
	Erkek	218	2,5752					
İş Birliği Yapma	Kadın	34	3,9926	,358	,550	1,008	245	,315
	Erkek	218	3,8556					
Takdir Etme	Kadın	34	<b>3,8750</b>	,138	,711	2,253	243	<b>,025*</b>
	Erkek	218	3,5059					
İstişare Yapma	Kadın	34	<b>3,8258</b>	2,037	,155	1,585	244	,114
	Erkek	218	3,5833					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Kadın	34	2,0809	,001	,981	-,285	242	,776
	Erkek	218	2,1321					
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	Kadın	34	2,3897	,620	,432	,636	247	,526
	Erkek	218	2,2849					

\*p <0,05



Literatürde bu konuda çok sayıda çalışma olmasına karşın ülkemizde yöneticilerin kullandıkları etki taktikleri eğitim düzeyleri açısından yeterince gözden geçirilmemiştir. Yöneticilerin ve astların eğitim düzeyleri, işletmedeki tecrübe süreleri ve yaşları gibi etkenler sonuca genel olarak tesir etmektedir (İspir, 2008). Yapılan çalışmalarda genel olarak yöneticilerin ve genel olarak çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe akılcı ikna ve iş birliği yapma gibi yumuşak taktiklerin tercih edildiği görülmektedir. Bunun tersi durumda ise kişiler eğitim düzeyleri aşağı doğru düştükçe baskı yapma, karşılıklı bulunma ve başkalarıyla koalisyon yapma gibi taktikleri kullanmaktadırlar (Yukl vd., 2003; Barbuto vd., 2007; Tyrovola vd. 2011).

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları etki taktikleri eğitim düzeyleri açısından ANOVA testine tabi tutulmuştur (Tablo 6). Karşılıklı bulunma ( $F= 4,786$ ,  $p=0,000$ ), baskı uygulama ( $F= 2,302$ ,  $p= 0,046$ ), kişisel yakınlığı kullanma ( $F= 3787$ ,  $p= 0,003$ ) ve başkalarıyla koalisyon kurma ( $F=3,002$ ,  $p=0,012$ ) etki taktiklerinin kullanımlarında gruplar arasında istatistik açıdan anlamlı farklar bulunmuştur.

Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit için yapılan post hoc (Tukey HSD) testleri sonucunda karşılıklı bulunma taktiği kullanım farkının ilkökul ile lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında olduğu görülmüştür. Baskı uygulama etki taktiğinde ise fark ilkökul ve doktora eğitim düzeyleri arasındadır. Kişisel yakınlığı kullanma ve başkalarıyla koalisyon kurma etki taktiklerinde de anlamlı farklar ilkökul ve ortaokul ile üniversite (lisans) ve lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) eğitim düzeyleri arasında gözükmemektedir.

<b>Tablo 6: Etki Taktikleri ile Eğitim Seviyesi Arasındaki ANOVA Analiz Sonuçları</b>							
<b>Etki Taktikleri</b>		<b>N</b>	<b>Ortalama (X)</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>F</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>Akılcı İkna</b>	<i>İlkokul</i>	10	3,6000	,69921	,22111	1,231	,295
	Ortaokul	7	4,1071	,40459	,15292		
	Lise	42	3,9107	,83888	,12944		
	Üniversite	172	3,9738	,68027	,05187		
	Yüksek Lisans	18	3,9861	,76443	,18018		
	<b>Doktora</b>	3	4,6667	,38188	,22048		
<b>Karşılıklı Bulunma</b>	<b>İlkokul</b>	10	<b>3,8750</b>	,67956	,21490	4,786	<b>,000*</b>
	Ortaokul	7	3,2500	1,24164	,46930		
	Lise	42	2,6726	1,10499	,17050		
	Üniversite	172	2,4371	1,01262	,07836		
	Yüksek Lisans	18	2,6111	1,01902	,24018		
	<i>Doktora</i>	3	1,9167	,14434	,08333		
<b>Teşvik Edicilik</b>	<b>İlkokul</b>	10	4,2500	,56519	,17873	,853	,513
	Ortaokul	7	3,6786	,85042	,32143		
	Lise	42	3,6346	,83478	,13367		
	Üniversite	172	3,7307	,97345	,07510		
	Yüksek Lisans	18	3,6111	,92443	,21789		
	<b>Doktora</b>	3	4,0833	,76376	,44096		
<b>Kurallara Uygunluk</b>	<b>İlkokul</b>	10	4,1500	,70907	,22423	1,909	,093
	Ortaokul	7	3,9643	1,02499	,38741		
	Lise	42	3,5875	,86334	,13651		
	Üniversite	172	3,6727	,91715	,07140		
	<b>Yüksek Lisans</b>	18	4,4028	2,69823	,63598		
	<b>Doktora</b>	3	4,1667	,14434	,08333		
<b>Bilgilendirme</b>	<i>İlkokul</i>	10	3,9250	,79974	,25290	,607	,695
	<b>Ortaokul</b>	7	4,1250	,62750	,25617		
	Lise	42	3,6951	,92957	,14517		
	Üniversite	172	3,6711	,81641	,06243		
	Yüksek Lisans	18	3,7917	,92454	,21792		
	<b>Doktora</b>	3	4,0000	,66144	,38188		
<b>Baskı Uygulama</b>	<b>İlkokul</b>	10	<b>3,1250</b>	,58035	,18352	2,302	<b>,046*</b>
	Ortaokul	7	2,9643	,94017	,35535		
	Lise	42	2,7744	1,00126	,15637		
	Üniversite	172	2,4875	,84480	,06679		
	Yüksek Lisans	18	2,5833	,83578	,19700		
	<i>Doktora</i>	3	1,8333	,28868	,16667		
<b>İş Birliği Yapma</b>	<b>İlkokul</b>	10	<b>4,2500</b>	,50000	,15811	1,650	,148
	Ortaokul	7	3,8214	,74602	,28197		
	Lise	42	3,7561	,81103	,12666		
	Üniversite	172	3,8491	,73660	,05666		
	<b>Yüksek Lisans</b>	18	<b>4,2222</b>	,58717	,13840		
	<b>Doktora</b>	3	3,6250	,17678	,12500		

<b>Takdir Etme</b>	<b>İlkokul</b>	10	<b>4,0500</b>	,55025	,17401	1,097	,363
	Ortaokul	7	3,7917	,94097	,38415		
	Lise	42	3,5549	,92620	,14465		
	Üniversite	172	3,5000	,89743	,06924		
	Yüksek Lisans	18	3,7778	,89067	,20993		
	Doktora	3	3,2500	1,06066	,75000		
<b>İstisare Yapma</b>	<b>İlkokul</b>	10	3,5556	,75806	,25269	,491	,783
	<b>Ortaokul</b>	7	3,8571	,42956	,16236		
	Lise	42	3,5610	,83438	,13031		
	Üniversite	172	3,6021	,82575	,06352		
	<b>Yüksek Lisans</b>	18	3,8529	,80554	,19537		
	Doktora	3	3,4167	1,52753	,88192		
<b>Kişisel Yakınlığı Kullanma</b>	<b>İlkokul</b>	10	<b>2,7750</b>	1,21592	,38451	3,787	<b>,003*</b>
	<b>Ortaokul</b>	7	<b>3,0000</b>	1,11803	,42258		
	Lise	42	2,3125	,83924	,13270		
	Üniversite	172	1,9746	,91327	,07067		
	Yüksek Lisans	18	2,4444	1,22341	,28836		
	Doktora	3	1,7500	,35355	,25000		
<b>Başkalarıyla Koalisyon Kurma</b>	<b>İlkokul</b>	10	<b>2,9750</b>	1,22162	,38631	3,002	<b>,012*</b>
	<b>Ortaokul</b>	7	<b>2,8214</b>	,94334	,35655		
	Lise	42	2,5488	,92402	,14431		
	Üniversite	172	2,1809	,83027	,06368		
	Yüksek Lisans	18	2,2500	,95101	,22415		
	Doktora	3	2,4167	,80364	,46398		

\*p <0,05

Literatürdeki genel sonuçlara göre bulgular bazı açılardan oldukça ilginçtir. Örneğin, eğitim düzeyi yükseldikçe akılcı ikna taktiklerini kullanma sıklıkları genel olarak artmaktadır. Bu taktik türünü en yüksek ortalama ( $\bar{x}$  = 4,66) ile doktora düzeyinde eğitime sahip olanlar kullanırken ilkökul mezunları en az ( $\bar{x}$  = 3,60) kullanmıştır.

Karşılıklı bulunma taktiğini en yüksek ortalama ( $\bar{x}$  = 3,87) ile ilkökul mezunları kullanmaktadır. En az kullananlar da lisansüstü, özellikle doktora eğitimlidir ( $\bar{x}$  = 1,91). Bu etki taktiğinin olumlu bir imaja sahip olmadığı düşüncesi akıllara gelmektedir.

Teşvik edicilik taktiğini en çok ilkökul mezunu yöneticiler kullanmaktadır ( $\bar{x}$  = 4,25) ve doktora öğrenim düzeyine sahip olanlar da bu taktiği kullanmaktadır ( $\bar{x}$  = 4,08). Bu etki taktiğinin önemi diğer eğitim düzeyindeki yöneticilere de anlatılmalıdır. Kurallara uygunluk taktiği bütün eğitim düzeyine sahip yöneticiler tarafından neredeyse aynı ortalamalara sahiptir: yüksek lisans ( $\bar{x}$  = 4,4), ilkökul ( $\bar{x}$  = 4,1), doktora ( $\bar{x}$  = 4,1), ortaokul ( $\bar{x}$  = 3,9), üniversite ( $\bar{x}$  = 3,6), lise ( $\bar{x}$  = 3,5).

Bilgilendirme taktiği de aynı şekilde bütün eğitim düzeylerinde birbirine yakın ortalamalara sahiptir: ortaokul ( $\bar{x}= 4,10$ ), doktora ( $\bar{x}= 4,00$ ), ilkokul ( $\bar{x}= 3,90$ ), yüksek lisans ( $\bar{x}= 3,79$ ) ve lise ve üniversite ( $\bar{x}= 3, 6$ ). Eğitim düzeyi en yüksek olanların en düşük ortalamaya ( $\bar{x}= 1,8$ ), eğitim düzeyi en düşük olanların ise en yüksek ortalamaya ( $\bar{x}= 3,1$ ) sahip olduğu etki taktiği ise baskı uygulamadır. Ortaokul ( $\bar{x}= 2,9$ ), lise ( $\bar{x}= 2,7$ ), üniversite ( $\bar{x}= 2,4$ ) ve yüksek lisans ( $\bar{x}= 2,5$ ) ise yakın ortalamalara sahiptirler. İş birliği yapma taktiğini ise ilkokul mezunu ( $\bar{x}= 4,25$ ) ve yüksek lisans mezunu yöneticiler ( $\bar{x}= 4,22$ ) kullanmaktadır.

Takdir etme taktiğini en yüksek ortalama ile ilkokul mezunları kullanırken ( $\bar{x}= 4,05$ ), ilginçtir, en düşük ortalama ile doktora mezunu yöneticiler kullanmaktadır ( $\bar{x}= 3,25$ ). İstişare yapma taktiğini en yüksek ortalamayla ortaokul ve yüksek lisans ( $\bar{x}= 3,85$ ) mezunu yöneticiler kullanmaktadır.

Kişisel yakınlığı kullanmayı en düşük ortalamayla ( $\bar{x}= 1,75$ ) doktora mezunu yöneticiler kullanırken, ortaokul en yüksek olarak ( $\bar{x}= 3,0$ ) kullanmaktadır. Başkalarıyla koalisyon kullanma taktiğini ise ilkokul ( $\bar{x}= 2,9$ ) ve ortaokul ( $\bar{x}= 2,8$ ) en yüksek kullanırken üniversite ( $\bar{x}= 2,1$ ), yüksek lisans ( $\bar{x}= 2,2$ ) ve doktora mezunları ( $\bar{x}= 2,4$ ) en düşük ortalamayla kullanmaktadırlar.

## SONUÇ

Bandırma bölgesi kamu ve özel kesim yöneticilerinin astlarını etkilemek için kullandıkları yönetici etkileme taktiklerinin araştırıldığı bu çalışmada yönetici etki taktikleri özellikle cinsiyet ve eğitim düzeyleri açısından ele alınmıştır. Cinsiyete göre etki taktiklerinin kullanım sıklıklarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Literatürde etki taktik kullanımının benzer çıktığı bilinmektedir. Cinsiyete göre farklı sonuçların çıkmadığı araştırmalar da mevcuttur (Barbuto vd.,2007). Bu farklılıklar araştırmalara katılan kadın yönetici sayısının düşük olmasından veya kültürel nedenlerden kaynaklanmış olabilir.

Araştırmanın asıl amacı olan yöneticilerin astlarına dönük kullandıkları etki taktikleri ortalamaları göz önüne alındığında akılcı ikna ( $\bar{x}= 3, 96$ ), iş birliği yapma ( $\bar{x}= 3,87$ ), kurallara uygunluk ( $\bar{x}= 3,74$ ) ile en çok tercih edilen ilk üç etki taktikleridir. Bunları teşvik edicilik ( $\bar{x}= 3, 73$ ) ve bilgilendirme ( $\bar{x}= 3,70$ ) taktikleri izlemektedir.

Araştırmada istişare yapma ( $X=3,61$ ) ve takdir etmeye ( $X= 3,55$ ) dönük etki taktiklerinin daha düşük ortalamalara sahip görüldüğü bu sonuçlara göre baskı uygulama ( $X= 2,57$ ), karşılıklı bulunma ( $X= 2,56$ ), başkalarıyla koalisyon yapma ( $X= 2, 29$ ) ve kişisel yakınlığı kullanma ( $X= 2,12$ ) en düşük ortalamalara sahip etki taktikleri olmuşlardır.

Kamu kesimi yöneticileri tarafından ( $\bar{x}= 4,18$ ) ilk sırada ve özel kesim yöneticileri tarafından ( $\bar{x}= 3,84$ ) ikinci en büyük ortalama sıklığı ile kullanılan akılcı ikna yöneticiler tarafından gerekli ilgiyi görmüşe benzemektedir. Esasen araştırmada kullanılan yönetici etki taktiklerinin hepsi de yöneticiliğin ve liderliğin astları yönetmede kullanmak zorunda oldukları kaçınılmaz vasıtalarıdır.

Eğitim düzeyleri açısından yöneticilerin etki taktikleri kullanımları şaşırtıcı sonuçlar vermiştir. Karşılıklı bulunma, baskı uygulama, kişisel yakınlığı kullanma ve başkalarıyla koalisyon kurma etki taktiklerinin kullanımlarında gruplar arasında istatistik açıdan anlamlı farklar bulunmuştur. Eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin eğitim düzeyi yüksek olanlara göre daha yumuşak ve olumlu taktikleri kullanmaları bu konuda kendilerini iyi yetiştirmiş olmalarına bağlanabilir. Yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim gibi unsurlar da bu sonuçlarda etkin olmuş olabilir. Ayrıca eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticilerin takdir etme taktiğini kullanmayı terk ettikleri gibi bir sonuç ortaya çıkmıştır ki, bu; üzerinde önemle durmaya değer bir sonuçtur.

Bu çalışmada elde edilen bulgular bu konuda daha ileri araştırmaların yapılması gerekliliğine de işaret etmektedir. Yöneticilerin hangi durumlarda hangi amaçlar için ne tür etki taktiklerini kullanmalarının yerinde olacağı konusunda bilgilendirici ve yönlendirici çalışmalara ihtiyaçları olduğu ise tartışılmaz bir gerçektir. Bu çalışmada temel ölçek olarak Etki Davranış Anketi'nin gruplandırılmış sorularla yapılandırılmış versiyonu kullanılmıştır. Sonuç olarak literatür çalışmasından da anlaşılacağı üzere yukarıdan aşağıya doğru yönetici etki taktiklerinin örgütlerin başarıları açısından uygulamada belli güçlükleri de vardır. Kullanılan taktikler yöneticinin ve yönetilenin yaş, eğitim ve cinsiyetine bağlı olarak değişebildiği gibi örgüt türlerine göre ve ülkelerin kültür yapılarına göre de farklılıklar göstermektedir. Yöneticilerin ast veya üstlerine göre kullandıkları etki taktikleri de farklılık gösteren diğer bir unsurdur.

Burada yönetici etki taktiklerinin sadece Bandırma bölgesinde araştırılmış olması da bu çalışmanın önemli bir kısıtıdır. Dolayısıyla bu çalışmadaki sonuçlar bütün yöneticilere genellenemezler. Farklı bir örnekleme yapılacak ve daha başka ölçeklerle gerçekleştirilecek çalışmalarda ortaya konulacak araştırma soruları, geliştirilecek hipotezlere bağlı olarak değişik analizler kullanılması ile bu konuda daha aydınlatıcı bulgulara ve sonuçlara ulaşılabilecektir. Yine, bu araştırmada incelenmeyen değişkenlerin de, örneğin; yönetici maneviyatı, duygusal sermayesi ve kurum kültür gibi, ileride yapılacak başka çalışmalarda ele alınması son derece yararlı bilgilerin ortaya çıkmasını sonuç verebilecektir.

## KAYNAKÇA

- ARSLAN, K. (2018) . SPSS'de Bağımsız Örneklem T-Testi (Independent Sample T-Test), [Web Günlük Postası-21 Nisan 2018]. (Erişim: 26 Aralık 2020) <https://www.galloglu.com/blog/bagimsiz-orneklem-t-test-SPSS-independent-sample-t-test>.
- BALDWIN, D., Grayson, C. (2004). Positive influence: How leaders get others to see it their way. *Leadership in Action*, 24(1), 8-11.
- BARBUTO, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., Marx David B., (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviours, *Sex Roles* 56 , 71-83.
- CHARBONNEAU, D., (2004), Influence tactics and perceptions of transformational leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 7, 565 - 576.

- CHATURVEDİ, S.; Irfan A. R., Irfan A.; P., Enias T. (2019). How Can Leaders Make Their Followers to Commit to the Organization? The Importance of Influence Tactics, *Global Business Review*, 20,6, 1462-1474.
- CHONG, M. P. M. (2014). Influence behaviors and organizational commitment: a comparative study, *Leadership and Organization Development Journal*, 35, (1), 54-78.
- EREZ, M., Rim Y., Keider I.; (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target, *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- EROĞLU, E.; İspir N. B. (2006). Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, *Bildiriler Kitabı*, Kocaeli, 63-70.
- FALBE, C., Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics, *The Academy of Management Journal*, 35, 3, 638-652.
- FU, P. P., Peng, T. K., Kennedy, J. C., Yukl, G., (2004). Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan and Mainland China, *Organizational Dynamics*, 33, 1, 32-46.
- FU, P. P., Yukl, G., (2000). Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China, *Leadership Quarterly*, 11, 2, 251-266.
- HALL, A., Barrett, L., (2007). *Influence: The Essence of Leadership*, NebGuide, University of Nebraska, March 2007.
- İSPİR, N. B. (2008). Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir.
- KIPNIS, D., Schmidt, S. M., Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: explorations in getting one's way, *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- KOÇEL, T., (1995). *İşletme Yöneticiliği*, 5. baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- KOSLOWSKY, M.; Baharav, H.; Schwarzwald, J., (2011). Management style as a mediator of the power distance-influence tactics relationship, *International Journal of Conflict Management* 22, 3, 2011, 264-277.
- LEE, K. L., Salleh, A. L. Hj. (2008). Examining the Determinants and Outcomes of Superior Downward Influence Tactics: The Mediating Impact of Role Ambiguity and Subordinates' Competence Level, *International Business Research*, 1, 3, 67-79.
- LIAN, L. K.; Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, 13, 2, 59-96.
- METHA, S., Krisnan, V. R., (2004). Impact of Organizational Culture and Influence tactics on Transformational Leadership, *Management and Labour Studies*, November, 29 (4), 281-290.
- MICHELA, J. L., Greenstein, A., (2009). Explaining the Effects of Managers' or Supervisors' Influence Tactics on Employees' Reactions, *Current topics in management*, 13, 109-141.
- MOIDEENKUTTY, U., (2006). Supervisory Downward Influence and Supervisor-Directed Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10, 1-9.
- NIKOLOSKI, K. (2015). Leadership and Management: Practice of the Art of Influence, *Annals of the, Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1, II, 31-39.

- REIMERS, J. M., Barbuto, J. E., Matkin, G. S., (2003). Gender Differences in Downward Influence Strategies, Midwest Academy of Management'in 46. sempozyumunda sunulmuştur, St. Louis, MO, 3-5 Nisan 2003.
- TAŞÇI, D.; Eroğlu, E., (2007). Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1, 17, 533-546.
- TYROVOLA, K., Papanikolau, V., Adamis, D., (2011). Translation and Standardization of the Extended Influence Behaviour Questionnaire (IBQ-G) in a Grek Sample, Psychology, 2, 7, 754-759.
- YAYLACI, G. Ö., (2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması, bilig, Ahmet Yesevi Üniversitesi, 36, 93-112.
- YUKL, G., Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss, Retrieved, from Cornell University, SHA School site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/882>.
- YUKL, G., Falbe, C. M., Yoon J. Y. (1993). Patterns of Influence Behaviour for Managers, Group and Organization Management, 18, 1, 5-28.
- YUKL, G., Fu, P. P., McDonald, R. (2003). Cross-cultural Differences in Perceived Effectiveness of Infuence Tactics for Initiating or Resisting Change, Applied Psychology: An International Review, 52 (1), 68-82.
- YUKL, G., Chavez, C., Seifert, C. F., (2005). Assessing the Construct Validity and Utility of Two New Influence Tactics, Journal of Organizational Behaviour, 26, 705-725.
- YUKL, G., Seifert, C. F., Chavez, C., (2008). Validation of Extended Influence Behaviour Questionnaire, The Leadership Quarterly, 19, 609-621.