

# YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE KULLANDIKLARI İKNA VE ETKİLEME TAKTİKLERİNİN KULLANIM SIKLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Deniz TAŞCI\*  
Erhan EROĞLU\*

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yöneticilerin hangi ikna ve etki taktiklerini hangi sıklıkla kullandıklarını belirlemektir. Ayrıca bu çalışmada, yöneticilerin kendi kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerini algılama düzeyleri ile bu yöneticilere bağlı olan çalışanların söz konusu yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerini algılama düzeyleri de karşılaştırılmıştır. Ayrıca yöneticilerin kişiliği ile kullandıkları ikna taktikleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma örnek olay tarama modelinde tasarlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde “Kişiliğin Beş Faktör Modeli”nden hareketle hazırlanan 10 maddelik bir kişilik ölçeği, üçüncü bölümde ise etki ve ikna taktiklerin kullanım sıklığının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan bir 9 maddelik kullanım ölçeği yer almaktadır. Kişilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,758 (Cronbach's Alpha =0,758), kullanım ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,885 (Cronbach's Alpha =0,885) olarak bulunmuştur. Analizler sonucunda, yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna taktiklerinin bazıları arasında değerlendirmeye değer ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim, kurum içi halkla ilişkiler, yönetsel ikna, kişilik

## ABSTRACT

The aim of this study is to define which persuasion and influence tactics are chosen by managers for downward communication and to find frequency of chosen tactics. Other aim of this study is to find relationship between persuasion tactics and manager personality. For this study, survey research method was used. Questionnaire form includes three main parts. In the first part is about demographic information. Second part has ten items personality scale, Third part has nine items scale to find out usage frequency of persuasion tactics. Cronbach's Alpha=0.758 was found for personality scale and Cronbach's Alpha=0.885 was found for tactics usage scale. According to the results, relationship was found between manager personality and some persuasion tactics.

**Keywords:** Organizational communication, internal public relations, managerial persuasion, personality

## GİRİŞ

İletişim insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve bu biçimde meydana gelen her türlü gelişmeden, değişimden kolayca etkilenen bir olgudur. İletişim bireysel bir kişilik olan insan için bu durumdayken tüzel bir kişilik olan kurumlar için de aynı yaklaşımı yansıtmaktadır. İletişim (örgütsel iletişim) kurumların varlıklarını sürdürme biçiminin de bir ürünüdür. Dolayısıyla, örgütsel iletişim

---

\* Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri

\* Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri

kurumların varlık sürdürme biçimlerinde meydana gelen her türlü değişme ve gelişmeden de kolayca etkilenen bir olgudur. Örgütsel iletişim örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunların kendi aralarında uyumunu sağlayan süreçlerdir. Örgütsel iletişim örgüt içinde ve dışında gerçekleşir. Örgütlerde iletişim, kişilerarası, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arasındaki iletişim şeklinde gerçekleşir (Tutar, 2003, s. 32). Kurum içi halkla ilişkiler, kurum içi iletişimin resmi bir şekli olarak çalışanlara bazı anlamlar iletir. Bu anlamlar aracılığı ile yönetim bilgisiyle çalışanların bilgi ihtiyacı arasında boşluğu kurum içi halkla ilişkiler kapatmaktadır (Okay & Okay, 2002, s. 45).

Örgüt içinde örgütlenme biçimine bağlı olarak üç tür biçimsel iletişim kurulmaktadır. Bunlar; üstlerden astlara doğru kararların, emirlerin, talimatların iletildiği, yukarıdan aşağıya iletişim, aslardan üstlere doğru bilgilerin ve sonuçların iletildiği, aşağıdan yukarı iletişim ve son olarak farklı bölümler arasında bilgi paylaşımı, koordinasyon sağlanmasına yönelik yatay iletişimdir. (Adler & Elmhurst, 1996, s.89).

Örgütsel iletişimin sahip olduğu işlevler dört grupta toplanabilir. Bunlar bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, birleştirme, emir verme ve öğretim-egitim işlevidir. Bu çalışmaya esas oluşturan ikna etme ve etkileme işlevidir. İkna etme karşındaki kişinin düşünce davranış ve tutumlarını istenilen biçimde etkileme ya da değiştirme sürecidir. Etkileme ise karşındaki kişinin tutum ve davranışlarını onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna çabasında amaç açıkça belli edilmesine karşın etkilemede daha gizli ve uzun dönemli bir iletişim stratejisi vardır (Gürgen, 1997, s. 56).

Etkileme konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar etkileme sürecindeki üç ana kavram üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi, “etkileyen” kavramıdır. “Etkileyen” kavramı bir anlamda kaynağın güvenilirliği ve saygınlığı gibi özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer tanımlamalar ise mesaj üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu tanımlamalar “ne söylendi” ve “nasıl söylendi” üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üçüncü üzerinde durulan konu ise “süreçte etkilenen olan” yani “alıcılar” üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu tanımlamalar alıcının tutumları, değerleri ve davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Huczynski, 1996, s. 76).

Etkileme örgütsel iletişimin tüm düzeyleri için geçerli olan bir eylemdir. Yukarı doğru etkileme özellikle örgüte yeni katılanlar için önemli ve zor bir görevdir. Araştırmalar göstermektedir ki yukarı doğru etkilemede başarılı olanlar destekleyici dokümanlar ve veriler kullanmaktadır. Yöneticilerin aşağı doğru etkileme girişimleri genellikle çalışanların hisleri ve davranışları üzerinedir. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin gücü ve etkileme stratejileri arasında bir ilişki bulunmuştur (Huczynski, 1996, s. 93). Yatay iletişimde ise aynı düzeydeki çalışanlar arasında bir iletişim söz konusudur ve bu tür bir iletişimde ikna için liderlik yeteneklerinden daha çok “ikna teknikleri” ön plana çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar aynı düzeydeki arkadaşlarına yapılmasını istedikleri bir şeyi doğrudan söyleyemezler. Bunun yerine onların işbirliğini kazanmak ve onları fikirlerinin akılcılığı ile ikna etmek zorundadırlar (Tsaklanganos, 1978, s. 33-37). Örgüt

### Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

içinde kullanılan etkileme taktikleri ile kişilik, yaş, güç, cinsiyet gibi değişkenler arasında bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Kişilik ile etki taktiklerinin karşılaştırılmasında kişiliğin beş faktör modeli oldukça elverişli bir kişilik sınıflaması sunmaktadır.

#### **Kişiliğin Beş Faktör Modeli**

Kişilik bireylerin davranışlarını belirleyen göreceli olarak sabit özellikler olarak tanımlanabilir. Kişiliği açıklamaya çalışan dört ana kuram söz konusudur. Bunlar kişisel özellikler kuramı, psikodinamik kuram, hümanistik kuram ve bütünlendirici kuram (Nelson & Quick, 2003, s. 116). Kişisel özellikler kuramı içinde geçen, Costa ve McCrae tarafından ortaya konan kişiliğin beş faktörü modeli (Big Five) bu çalışma için kullanışlı bir ayırım sunmaktadır. Bu sınıflamaya göre kişiliğin beş ana ayırımı şöyledir (Kreitner & Kinicki, 1996, s. 49):

- **Dışa dönük:** Konuşkan, sosyal, kendine güvenen
- **Uzlaşılabilirlik:** Güvenilir, iyi tabiatlı, yumuşak kalpli, iş birlikçi
- **Sorumluluk:** Sağduyulu, başarı merkezli, ısrarcı
- **Duygusal Denge:** Sakin, güvenli, kaygısız
- **Yaşantıya Açıklık:** Aklını kullanan, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

#### **Etki Taktikleri**

Thomas, örgütsel iletişim sürecinde ikna için kaynağın örgüt içindeki konumuna göre değişen bazı stratejiler sunmaktadır (Thomas, 2003, s. 201). Buna göre mesajın kaynağı ast alıcı üst ise daha önceden belirlenmiş olan iletişim hatlarının kullanılması ve hedef kitlenin olumlu karşılayacağı çeşitli iletişim kanallarının oluşturulması önerilmektedir. Mesajın kaynağının üst, alıcının ast olduğu durumlarda ise, güçlü bir hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde, kaynağın konumunun gücü ikna için yeterli olmaktadır. Ancak hiyerarşinin göreceli olarak daha zayıf olduğu örgütlerde astlar güç ile yüzleşmekten pek hoşnut değildirler. Üstler ikna için daha çok mantıklı delil ve neden sunmak zorundadırlar. Örgütsel hiyerarşi içinde aynı seviyede olunanlar için yapılacak olan iletişimde ise kaynağın örgüt içindeki ününün ve kaynağın alıcılar ile olan bireysel ilişkisinin etkili olacağı savunulmaktadır ve iletişim çabası içinde olanlara kaynak olarak güvenilirliklerini artırmaları önerilmektedir.

Örgütlerde kullanılan etki taktikleri konusunda bir diğer sınıflama ise Yukl ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (Yukl & Falbe, 1992, s.525-535). Daha kapsamlı ve sistematik olan bu sınıflama aşağıda da görülen 9 unsurdan oluşmaktadır:

- **Rasyonel İkna:** Kişiyi ikna etmek için, ricanın uygunluğu ve görev amaçlarının olası sonuçlarına erişim için mantıklı argümanlar ve gerçek kanıtlar kullanılır.
- **İlham Vericilik:** Kişinin ideallerine, değerlerine, düşlerine uygun olarak heyecanlar doğuracak veya işi yapabileceğine dair güveni arttıracak bir rica veya teklifte bulunmak.

- **Müzakere-Danışma:** Kişinin ilgileri ve önerileri ile ilgili bir teklif düzenlenir.
- **Kendini Beğendirmek:** Kişiye bir şey yaptırmadan önce sizin hakkınızda olumlu düşünmesi için onu iyi bir ruh haline yöneltmek.
- **Değişim:** Kişiye, görevin yapılmasına yardımcı olduğu takdirde daha sonra yapılacak bir iş için birlikte hareket etme arzusu içinde olunduğu belirtilir.
- **Kişisel Çekicilik:** Kişiye bir şey yaptırmadan önce kendisine olan arkadaşça ve sadakatli hisleriniz için bir çekicilik sunulur
- **Koalisyon:** Kişi ikna etmeye çalışılırken, diğerlerinin de yardımını istenebilir veya sizinle anlaşmak için diğerlerinin desteği bir neden olarak kullanır.
- **Yasal Dayanak Sunmak:** Kişiyi ikna için isteğin yasal dayanağı, politikalar, kurallar veya örgütsel gelenekler içinden sunulur
- **Baskı:** Talepler, tehditler veya ısrar eden hatırlatmalar, kişiyi etkilemek amacıyla kullanılır.

Yukarıda sayılan bu taktikler aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişimde kullanılmaktadır. Cable ve Judge yaptıkları çalışmada yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ile yönetici kişiliği ve liderlik biçimlerini karşılaştırmışlardır (Cable & Judge, 2003, s. 197-214). Yaptıkları çalışma sonucunda yüksek dışa dönüklük skoruna sahip olan yöneticilerin çoğunlukla kişisel çekicilik ve kendini beğendirmek taktiklerini kullandıklarını, yaşantıya açıklıkta yüksek skor elde edenlerin daha az müzakere tekniği kullandığını bulmuşlardır. Bunu yanında duygusal dengede yüksek skor elde edenlerin daha çok rasyonel iknayı kullandığını, uzlaşılabilirlikte yüksek skor elde edenlerin daha az baskı ve yasal dayanak sunma taktiklerini kullandıklarını, sorumlulukta yüksek skor elde edenlerin ise rasyonel iknayı tercih ettiklerini bulmuşlardır. Ayrıca Yöneticilerin seçtiği etki taktiklerini hedef kitlelerinin yani şeflerin liderlik biçimlerine bağlı olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca kadınların daha çok rasyonel iknayı kullandığını diğer taktikleri daha az kullandıklarını bulmuşlardır. O'Neil halkla ilişkiler yöneticilerini yukardan aşağıya doğru olan iletişimde kullandıkları etki taktiklerinde cinsiyet ile bir karşılaştırma yapmış ve Cable ve Judge'nin tersine cinsiyet ile kullanılan etki taktikleri arasında bir fark bulamamıştır (O'Neil, 2004, s. 127-144).

## YÖNTEM

Bu bölümde, yapılan araştırmanın hangi modele göre gerçekleştirildiği, amacının ne olduğu ve çalışma kümesinin özellikleri alt başlıklar halinde verilmiştir.

### Araştırma Modeli

Araştırma örnek olay tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte gerçekleşmiş bir durumu ya da mevcut bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Örnek olay tarama modelleri evrendeki

### **Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**

belli bir ünite hakkında yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1991, s. 67). Bu araştırma ile seçilen kurumundaki yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yöneticilerin kullandığı etki taktikleri belirlenmeye çalışıldığından araştırma tarama modeline uygun bir çalışmayı yansıtmaktadır.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yöneticilerin hangi ikna ve etki taktiklerini hangi sıklıkla kullandıklarını belirlemektir. Buradan hareketle aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır:

- a. Yöneticiler, astlarını etkilemek için hangi etki taktiklerini hangi sıklıkla kullanmaktadırlar?
- b. Yöneticilerin kişilikleri ile kullandıkları etki taktikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- c. Yöneticilerin kendi kişilik özelliklerini değerlendirmeleri ile bu yöneticilere bağlı çalışanların onların kişilik özelliklerini değerlendirmeleri arasında bir ilişki var mıdır?
- d. Yöneticilerin kendi kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığını değerlendirmeleri ile bu yöneticilere bağlı çalışanların yöneticilerinin kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığını değerlendirmeleri arasında bir ilişki var mıdır?

#### **Çalışma Kümesi**

Araştırma amacına yönelik olarak, çalışma kümesini oluşturmada Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi öğretim elemanları seçilmişlerdir. Bu fakültenin seçilmesindeki amaç fakültenin sürekli iyileştirme, stratejik planlama, akreditasyon konularını hayata geçirmede ve değişime cevap vermede üniversitede öncü fakülte olmasıdır. Bu tür değişimlerin ve yeni yönetim anlayışlarının bir kurumda başarıyla uygulanabilmesinde ise yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin önemi çok büyüktür.

Geliştirilen anket formu üç bölümden oluşmaktadır: Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik değişkenlerine ait veriler toplanacaktır. Bunlar, yaş, eğitim, cinsiyet, çalışma yılı, konumu, bölümü, astlarını sayısı, şu anki konumundaki çalışma yılı ve daha önce etkili konuşma, ikna üzerine bir eğitim ya da kurs alıp almadığıdır.

Anketin ikinci bölümünde yöneticinin kişiliğinin belirlenmesine yönelik bir ölçek yer almaktadır. Kişilik ölçeği olarak Gosling, Rentfrow ve Swann'ın (2003, s. 504-598) kişiliğin beş faktör modelini temel alarak geliştirdikleri 10 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katıyorum). Ölçekte yer alan 10 madde şunlardır:

1. Genellikle dışa dönük ve sosyal birisiyim.
2. Gelenekçiyim ve yaratıcı değilim.
3. Eleştiriciyim, kavgacıyım.
4. Sakin, kolay heyecanlanmayan birisiyim
5. Kendinden emin, disiplinliyimdir.

6. Düzensiz, dağınık ve dikkatsizim
7. Endişeli ve kolay üzülen bir kişiyim
8. Yumuşak kalpli ve uyumluyum
9. Yeniliklere açığım ve meraklıyım
10. Çekingen, sesiz birisiyim

1. ve 10. maddeler “Dışadönük”, 3. ve 8. maddeler “Uzlaşılabilirlik”, 5. ve 6. maddeler “Sorumluluk”, 4. ve 7. maddeler “Duygusal Denge”, son olarak 2. ve 9. maddeler “Yaşantıya Açıklık” faktörlerini açıklamaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise etki taktikleri ve etki taktiklerinin kullanılma sıklığının belirlenmesine yönelik hazırlanmış olan bir ölçek yer almaktadır. (1=hiç kullanmadım, 5= çok sık kullandım) Bu ölçek maddeleri Yukl ve arkadaşlarının ortaya koyduğu 9 etki taktiğini içermektedir. Bunlar; *rasyonel ikna, ilham vericilik, müzakere-danışma, kendini beğendirmek, değişim, kişisel çekicilik, koalisyon, yasal dayanak sunmak* ve *baskıdır*. Her bir taktikten sonra taktiğin açıklaması verilmiş ve kullanılma sıklığı sorulmuştur.

Hazırlanan bu anket Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi’nde idari görevi olan öğretim elemanlarına (dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, anabilim dalı başkanı) uygulanmıştır. Ankete katılan bu yöneticilerin sayısı ise **17**’dir. Anket ayrıca söz konusu fakültede görevli olan ama idari görevi olmayan öğretim elemanlarına da uygulanmıştır. İdari görevi olmayan öğretim elemanlarına uygulanmadan önce, anketteki soru içerikleri ve soru numaraları aynı kalmak şartıyla ifade biçimleri değiştirilmiştir. Uygulanan bu ikinci ankete katılan ve idari görevi olmayan öğretim elemanlarının sayısı ise **68**’dir. Her iki anket öncelikle kurumdaki tüm yöneticilere ve tüm öğretim elemanlarına gönderilmiştir. Diğer bir deyişle, çalışma “tam sayım yöntemi”ne göre gerçekleştirilmiştir. Kurum genelinde idari görevi olan 17 öğretim elemanının tamamından anket geri dönüşü sağlanmıştır. İdari görevi olmayan **189** öğretim elemanının 68’i gibi büyük bir bölümünden anket geri dönüşü sağlanmıştır. Dolayısıyla, uygulanan 2 anketten elde edilen bulgular kurumun tamamına genellenebilir veriler içermektedir.

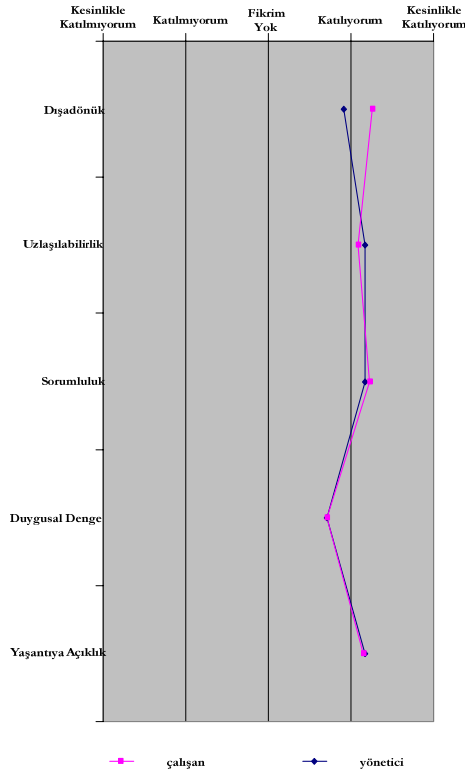
### BULGULAR VE YORUM

Ankete katılan yöneticilerin %29,4’ü 30-39 yaş grubunda, %35,3’ü 40-49 yaş grubunda, %29,4’ü 50-59 yaş grubunda ve %5,9’u da 60 ve üstü yaş grubundadır. Yöneticilerin %88,2’si erkek iken sadece %11,8’i kadındır. Ankete katılan yöneticiler kurumda bulunma süreleri açısından değerlendirildiğinde ise yöneticilerin %5,8’inin 10 yıl ve daha kısa bir süredir kurumda buldukları, %35,3’ünün 11-15 yıldır, %23,6’sının 20-25 yıldır, %17,7’sinin 26-30 yıldır, %11,8’inin 31-35 yıldır ve %5,8’inin de 36 yıl ve daha fazla bir süredir kurumda buldukları belirlenmiştir. Ayrıca ankete katılan yöneticilerin tamamının “etkili konuşma”, “ikna ve etkileme taktikleri” ile “etkili iletişim becerileri” eğitimi almadıkları belirlenmiştir.

Kişilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,758 bulunmuştur. Kişilikle ilgili bulgular incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin kendi kişilik özelliklerini 3,5 puanın üzerinde değerlendikleri gözlenirken; aynı yöneticilerin kişilik özellikleri

Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı  
Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

kendilerine bağlı çalışanlar tarafından da benzer bir biçimde 3,5 puan ve üzerinde olarak ifade edilmiştir. Yöneticilerin kendi kişilik özelliklerini değerlendirmeleri istendiği için yanlı davranmaları beklenebilir. Ama bu yöneticilere bağlı çalışanlar da yöneticilerinin kişiliklerini yüksek bir olumluluk düzeyinde değerlendirmişlerdir. Hatta çalışanlar “**Dışa Dönük Kişilik Tipi**”nde ve “**Sorumluluk Kişilik Tipi**”nde yöneticilerini yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine oranla daha yüksek puanlar vererek değerlendirmişlerdir. Diğer bir deyişle, çalışanlar yöneticilerini dışa dönük kişiler (*konuşkan, sosyal, kendine güvenen*) ve sorumluluk sahibi (*sağduyulu, başarı merkezli, ısrarcı*) olarak görmektedirler. Çalışanların algılamalarına oranla yöneticilerin kendi kişiliklerini daha olumlu gördükleri tek kişilik tipi ise “**Uzlaşılabilirlik Kişilik Tipi**”dir. Diğer bir deyişle, yöneticiler çalışanların görüşlerine oranla kendilerini daha güvenilir, daha iyi tabiatlı, daha yumuşak kalpli ve daha iş birlikçi olarak görmektedirler. Ama bu duruma rağmen, uzlaşılabilirlik kişiliği ile ilgili olarak hem çalışanların verdiği puanların hem de yöneticilerin kendi kişilikleriyle ilgili olarak verdikleri puanların ortalamaları 5 üzerinden 4 puanın üzerindedir. “**Duygusal Kişilik Tipi**” (*sakin, güvenli, kaygısız*) ve “**Yaşantıya Açıklık Kişilik Tipi**”nde (*aklımı kullanan, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü*) yönetici ve çalışan değerlendirmeleri neredeyse birebir aynıdır. (Şekil 1).

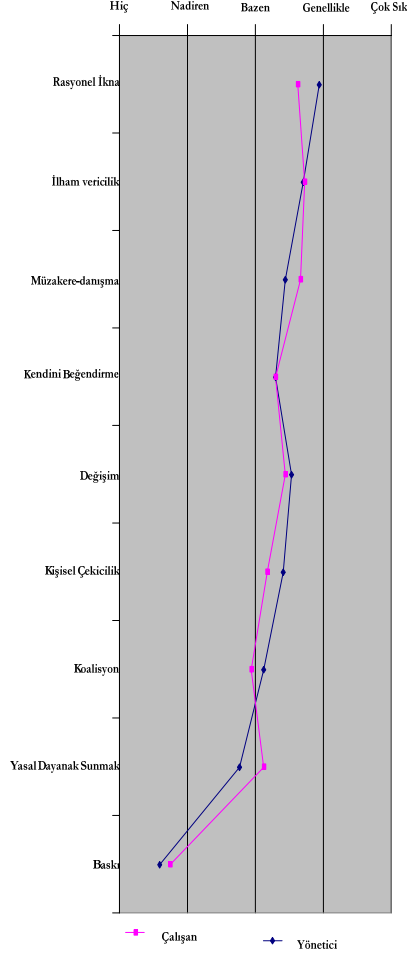


Şekil 1. Yönetici Kişiliğinin Değerlendirilmesi

Kullanılan ikna taktikleri ve kullanım sıklığı incelendiğinde, ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,885 bulunmuştur. Dokuz ikna taktığının kullanım sıklığı incelendiğinde, yöneticilerin “*Rasyonel İkna*”yı ve “*İlham Vericilik*”i daha çok kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulguyla paralel olarak çalışanlar da yöneticilerinin rasyonel ikna ve ilham vericilik ikna taktiklerini diğer taktiklere oranla daha sık kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler de çalışanlar da yöneticilerin “*Baskı*” taktiğini en az tercih ettikleri taktik olarak belirtmişlerdir. Ayrıca ankete katılan yöneticiler “*Değişim*”, “*Kişisel Çekicilik*” ve “*Koalisyon*” ikna taktiklerini sık kullandıklarını ifade ederlerken, çalışanlar yöneticilerinin bu ikna taktiklerini o kadar da sık kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Özel kesimde daha çok kullanıldığı, kendini beğendirme ve değişim taktiklerinin ise kamu kesiminde daha çok kullanıldığı görülmektedir. Her iki kurum da baskı taktiğini en az tercih edilen kurum olarak görünmektedir. Kişisel çekicilik, koalisyon ve müzakere-danışma taktikleri her iki kuruluşta sıklık açısından orta düzeyde tercih edilmektedir (Şekil 2).



## Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi



Şekil 2. İkna Taktiklerinin Kullanım Sıklığı

İkna taktiklerin kullanım sıklığı açısından yöneticilerin görüşleri ile bu yöneticilere bağlı çalışanların görüşleri arasında bir fark var mıdır sorusunun cevabı için t-test yapılmıştır. Varyans eşitliğinin testi için yapılan Levene's Testi sonucunda yönetici görüşleri ile çalışan görüşleri arasında ikna ve etki taktiklerinin kullanım sıklığında anlamlı bir fark yoktur (Şekil 3).

Deniz TAŞCI – Erhan EROĞLU

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Rasyonel İkna	Equal variance assumed	3,280	,074	1,223	83	,225	,324	,265	-,203	,850
	Equal variance not assumed			1,473	32,759	,150	,324	,220	-,123	,771
İlham vericilik	Equal variance assumed	,584	,447	-,059	83	,953	-,015	,251	-,514	,485
	Equal variance not assumed			-,062	26,808	,951	-,015	,236	-,498	,469
müzakere danışma	Equal variance assumed	,004	,952	-,866	82	,389	-,224	,259	-,739	,291
	Equal variance not assumed			-,895	23,505	,380	-,224	,250	-,742	,293
kendini beğendirme	Equal variance assumed	,874	,352	,000	83	1,000	,000	,314	-,626	,626
	Equal variance not assumed			,000	29,062	1,000	,000	,280	-,572	,572
değişim	Equal variance assumed	3,859	,053	,298	83	,766	,088	,296	-,501	,677
	Equal variance not assumed			,369	34,640	,714	,088	,239	-,397	,574
kişisel çekicilik	Equal variance assumed	2,965	,089	,722	83	,473	,235	,326	-,413	,884
	Equal variance not assumed			,901	35,157	,374	,235	,261	-,295	,765
koalisyon	Equal variance assumed	,336	,564	,538	83	,592	,176	,328	-,476	,829
	Equal variance not assumed			,573	26,745	,572	,176	,308	-,456	,809
yasal dayanak sunma	Equal variance assumed	1,428	,235	-1,016	83	,312	-,353	,347	-1,044	,338
	Equal variance not assumed			-1,101	27,443	,280	-,353	,320	-1,010	,304
baskı	Equal variance assumed	1,427	,236	-,604	83	,547	-,162	,268	-,694	,371
	Equal variance not assumed			-,704	30,863	,486	-,162	,230	-,630	,307

Şekil 3. İkna Taktiklerinin Kullanım Sıklığının Yönetici ve Çalışan Görüşleri Açısından Karşılaştırılması

Kişilik ve kullanılan ikna taktikleri arasındaki ilişkiyi görmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson r değerleri hesaplanmıştır. Buna göre dışadönük kişiliğinde yüksek puan alan yöneticilerin rasyonel ikna ( $r = 0,282$   $p < 0,01$ ), ilham vericilik ( $r = 0,373$   $p < 0,01$ ), müzakere-danışma ( $r = 0,320$   $p < 0,01$ ), kendini beğendirme ( $r = 0,405$   $p < 0,01$ ) ve değişim ( $r = 0,337$   $p < 0,01$ ) taktiklerini kullandıkları görülmektedir. Uzlaşılabilirlik kişilik özelliğinde yüksek puan alan yöneticilerin rasyonel ikna ( $r = 0,252$   $p < 0,05$ ), ilham vericilik ( $r = 0,351$   $p < 0,01$ ), müzakere-danışma ( $r = 0,298$   $p < 0,01$ ), kendini beğendirme ( $r = 0,357$   $p < 0,01$ ), değişim ( $r = 0,218$   $p < 0,05$ ) ve kişisel çekicilik ( $r = 0,361$   $p < 0,01$ ) taktiklerini kullandıkları görülmektedir. Sorumluluk kişilik özelliğinde yüksek puan alan yöneticiler ile kullandıkları ikna ve etkileme taktikleri arasında bir ilişki bulunmamıştır. Duygusal denge kişilik özelliğinde yüksek puan alan yöneticilerin ilham vericilik ( $r = 0,245$   $p < 0,05$ ) taktiğini kullandıkları görülmüştür. Yaşantıya açıklık kişilik özelliğinde yüksek puan alan yöneticilerin ise rasyonel ikna ( $r = 0,322$   $p < 0,01$ ), ilham vericilik ( $r = 0,343$   $p < 0,01$ ), müzakere-

**Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı  
Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**

danışma ( $r = 0,299$   $p < 0,01$ ), kendini beğendirme ( $r = 0,328$   $p < 0,01$ ), değişim ( $r = 0,278$   $p < 0,01$ ), kişisel çekicilik ( $r = 0,305$   $p < 0,01$ ) ve baskı ( $r = 0,219$   $p < 0,05$ ) taktiklerini kullandıkları görülmektedir (Şekil 4).

		Correlations				
		dışadönük	uzlaşılabilirlik	sorumluluk	duydusal denge	yaşantıya açıklık
Rasyonel İkna	Pearson Correlation	,282**	,252*	,134	,122	,322**
	Sig. (2-tailed)	,009	,020	,220	,266	,003
	N	85	85	85	85	85
İlham vericilik	Pearson Correlation	,373**	,351**	,131	,245*	,343**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,232	,024	,001
	N	85	85	85	85	85
müzakere danışma	Pearson Correlation	,320**	,298**	,145	,204	,299**
	Sig. (2-tailed)	,003	,006	,187	,063	,006
	N	84	84	84	84	84
kendini beğendirme	Pearson Correlation	,405**	,357**	,037	,144	,328**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,736	,189	,002
	N	85	85	85	85	85
değişim	Pearson Correlation	,337**	,218*	,154	,075	,278**
	Sig. (2-tailed)	,002	,045	,160	,497	,010
	N	85	85	85	85	85
kişisel çekicilik	Pearson Correlation	,203	,361**	-,016	,000	,305**
	Sig. (2-tailed)	,062	,001	,886	,998	,005
	N	85	85	85	85	85
koalisyon	Pearson Correlation	,169	,126	-,042	-,040	,100
	Sig. (2-tailed)	,123	,252	,700	,720	,361
	N	85	85	85	85	85
yasal dayanak sunmak	Pearson Correlation	,187	,023	,125	-,179	,096
	Sig. (2-tailed)	,086	,837	,252	,100	,384
	N	85	85	85	85	85
baskı	Pearson Correlation	-,069	-,224*	-,056	-,077	-,219*
	Sig. (2-tailed)	,528	,039	,613	,481	,045
	N	85	85	85	85	85

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Şekil 4. Kişilik ve İkna Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişki**

**SONUÇ VE ÖNERİLER**

“Değişim” ve “Küreselleşme” yeni ortaya çıkmış kavramlar olmamasına rağmen, günümüzde değişim ve küreselleşmenin hızı ve şiddeti oldukça artmış durumdadır. Bu nedenle bu iki kavram üzerinde en çok konuşulan, tartışılan konuların başında gelmektedir. Küresel ekonominin etkisi, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler, ürün/hizmet çeşitliliği, değişen ve bilinçlenen tüketici, çalışanlar ve toplumlar, vb. unsurların etkisi nedeniyle örgütler iç ve dış çevrelerindeki değişime uyum sağlama yolu ile yaşamlarını sürdürmektedirler. Özellikle küreselleşmenin politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkardığı yeni oluşumlar sanayi yapılarında, piyasaya sürülen ürünlerde, iş yapma ve rekabet biçimlerinde “sürekli değişim”i gerekli kılmaktadır. Değişim sonucu işletmelerin çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları yakalamaları, tehditlerin ise üstesinden gelebilmeleri gerekmektedir. İşletmelerde yapılacak yeniliklerin ve uygulanacak yeni stratejilerin isabetli olması ve işletme çalışanlarınca kolayca benimsenmesi, dirençle karşılaşılması da gerekmektedir. Bu noktada bunu gerçekleştirecek olan yaklaşımın iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının

bütünleştirilmesi olduğu söylenebilir (Kocabaş, 2005). Kurumlarda iç iletişim sürecinin harekete geçirilmesi ve çalışanların sürekli gelişim ve değişim konusunda motive edilebilmelerinin yollarından birisi de yöneticilerin kullandıkları yönetsel ikna çabalarıdır. Söz konusu bu çabaların (ikna ve etkileme taktiklerinin) başarıyla sonuçlandırılmasında ise yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Bugünün örgütlerinin başarısının kilit noktalarından biri iletişim ise diğeri de stratejik yönetim anlayışıdır. Çünkü ulaşılacak istenen nokta ve bu noktaya nasıl ulaşılacağına ilişkin bir plan olmaksızın atılacak her adım pusulası olmayan bir gemi ile belli bir noktaya ulaşmak için boş yere çabalamaktan ve kendi çevrende dönüp durmaktan farklı bir şey olmayacaktır. Bu boyutuyla değerlendirildiğinde de kurumlar için kurumsal iletişimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Kurumsal iletişim, örgüt çalışmalarını hem iç hem de dış müşteri tatminini sağlayacak biçimde organize etmek, örgütün adını koyduğu vizyonu yaşatmak amacıyla yetenekli personeli çalıştırmak, elde tutmak ve buna bağlı tüm çalışanları motive edici unsurları kullanmak suretiyle müşteri tatminini sağlamak temeline dayanan, yönetim aşamasında kaçınılmaz bir süreçtir. Gerek kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinde gerek diğer örgütsel iletişim faaliyetlerinde olsun yöneticiler çalışanlarını ikna etmek ya da etkilemek için bir takım çabalar içine girmektedirler. Bu ikna ve etkileme çabaları içinde yöneticilerin kişilikleri önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmada bu çerçevede esas alınarak yöneticilerin kişilikleri ile kullanılan ikna taktikleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçta bazı kişilik özellikleri ile kullanılan ikna taktikleri arasında ilişkiler bulunmuştur. Örneğin kendilerini dışadönük olarak belirten yöneticiler çoğunlukla rasyonel ikna, ilham vericilik, müzakere-danışma, kendini beğendirme ve değişim taktiklerini kullanmaktadırlar. Ancak, araştırma modeli örnek olay tarama modelinde olduğu için bulguların genellenmesi çok doğru değildir. Yapılan analizler sonucunda bulunan sonuçlar çalışma kümesi olarak seçilen fakülteyle sınırlandırılmıştır. Bu çalışma aynı konuda farklı değişkenlerin inceleneceği ve karşılaştırılacağı çalışmalar için pek çok ipucu vermektedir. Ayrıca büyük bir örnekleme çalışılması sonuçların daha fazla genellenmesini sağlayabilir. Bu çalışmada ele alınmayan ancak kullanılan ikna taktiklerinde bir diğer değişken de örgüt kültürüdür. Bu çalışma aynı zamanda örgütsel iletişim anlamında liderlik biçimlerinin ve örgüt kültürünün ikna taktikleriyle bağlantısını analiz eden araştırmalara ihtiyaç olduğunu göstermiştir.

#### KAYNAKLAR

Adler, R. B. & Elmhorst, J. M. (1996). "Communicating at Work". ISBN 0-07-114001-8 (5<sup>th</sup> ed). McGraw Hill. New York.

Allport, F.H. (1924). **Social Psychology**. Boston: Houghton Mifflin Company.

Bilgin, N. (2000). **Sosyal Psikolojiye Giriş**. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Blickle, G., Wittman, L. & Roeck, T. (2002). "Power potentials, goals, and influence tactics" Zeitschrift für Personalpsychologie,1, 114-123.

Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı  
Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

- Brembeck, W.L. & Howell W.S. (1952). **Persuasion: A Means of Social Influence**. NY: Prentice Hall.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (2003). "Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role Of Manager Personality And Supervisor Leadership Style". *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197-214.
- Falbe, C.M., Yukl, G. (1992). "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics." *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Gosling, S. D. , Rentflow, P. J. & Swann W. B. (2003). "A Very Brief Measure Of The Big-Five Personality Domains", *Journal of Research Personality*, 37. 504-598.
- Gökçe, O. (2003). **İletişim Bilimine Giriş**. Ankara: Turhan Yayınevi.
- Gürgen, H. (1997) "Örgütlerde İletişim Kalitesi", ISBN: 975-353-143-5, Der Yayınları, İstanbul.
- Hovland, C. I., Lumsdaine, A.A. & Sheffield, F.D. (1949). **Studies in Social Psychology in World War II. Vol. 3: Experiments in Mass Communication**. Princeton, NJ: Princeton University Pres.
- Hovland, C.I., Janis, I.L. & Kelley, H.H. (1953). **Communication and Persuasion**. NH, CT: Yale University Press.
- Hovland, C.I. (1957). **The Order of Presentation in Persuasion**. New Haven: Yale University Pres.
- Huczynski, A. (1996). "Influencing within Organizations", ISBN: 0-13-090614-X, Prentice Hall, London.
- İnceoğlu, M. (1993). **Tutum, Algı ve İletişim**. Ankara: V Yayınları.
- Karasar, N. (1991). "Bilimsel Araştırma Yöntemi", ISBN: 975-95432-1-6, (4. Basım), 3A Araştırma, Ankara.
- Krauss, R. M. & Fussell, S.R. (1996). Social Psychological Models of Interpersonal Communication. In E. T. Higgins & A. Kruglanski (Eds.), **Social Psychology: A Handbook of Basic Principles** (pp. 655-701), NY: Guilford.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1996). "Organizational Behavior", ISBN: 0-07-231500-8 (5<sup>th</sup> ed.). McGraw Hill. New York, 2001; Mayer, F. S. & Sutton, K. "Personality", ISBN: 0-02-378180-7, Prentice Hall, New Jersey.
- Lord, C.G. (2003). **Social Psychology**. NY: Harcourt Brace College Publishers.
- Nelson D. L. & Quick, J. C. (1997). "Organizational Behavior", ISBN: 0-324-11695-0, (4<sup>th</sup> ed.), Thomson, USA.
- Okay, A, Okay, A. (2002). "Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları", ISBN: 975-353- 292-X, Der Yayınları, İstanbul.
- O'Neil, J. (2004). "Effects Of Gender And Power On PR Managers' Upward Influence". *Journal of Managerial Issues*, 16, 127-144.
- Raven, B.H. & Haley, R.W. (1982). Social Influence and Compliance of Hospital Nurses with Infection Control Policies.
- Reardon, K.K. **Persuasion in Practice**. Newbury Park, CA: Sage.
- Thomas, J. (2003). "Guide to Managerial Persuasion and Influence", ISBN: 0-13-140568-3, Printice Hall, New Jersey.

Tsaklanganos, A. A. (1978). “Peers, Persuasion and Horizontal Management”, *Management Accounting*, 60, 33-37.

Tutar, H. (2003). “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayınları, Ankara.

Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). “Importance Of Different Power Sources in Downward Lateral Relations”. *Journal of Applied Psychology*, 76,416-423.;

Yukl, G. & Falbe, C. M. “Influence Tactics And Objectives in Upward, Downward And Lateral Influence Attempts”. *Journal of Applied Psychology*,

75, (1990). 132-140.; Yukl, G. & Tracey, B. “Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers And The Boss”. *Journal of Applied Psychology*, 77, (1992), 525-535.

Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C.M. (1996). “Antecedents of influence outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.)

[www.workingpsychology.com](http://www.workingpsychology.com)