

**YÖNETİCİLERİN KULLANDIĞI ETKİ TAKTİKLERİ VE KURUM KÜLTÜRÜ:
UYGULAMA VE YÖNETİMSEL ETKİLEME İÇİN MODEL ÖNERİSİ**

Nevzat Bilge İSPİR

DOKTORA TEZİ

İletişim Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Sezen ÜNLÜ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2008

DOKTORA TEZ ÖZÜ

YÖNETİCİLERİN KULLANDIĞI ETKİ TAKTİKLERİ VE KURUM KÜLTÜRÜ: UYGULAMA VE YÖNETİMSEL ETKİLEME İÇİN MODEL ÖNERİSİ

Nevzat Bilge İSPİR

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Prof. Dr. Sezen ÜNLÜ

Bu araştırmanın genel amacı yukarıdan aşağı doğru iletişimde, kurum kültürü ile yöneticilerin kullandığı etki taktikleri arasındaki ilişkiyi bulmak ve etki taktiklerinin kullanım sıklığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda; Fortis çalışanları ve yöneticilerinden oluşan örneklem dahilinde etki taktiklerinin kullanım sıklığı, kurum kültürü, yönetici kişiliği ve çalışanların demografik değişkenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma modeli olarak genel tarama modelinden ilişkisel tarama modeli seçilmiştir. Bu model çerçevesinde seçilen çalışma kümesindeki kurum kültürüne, yöneticilerin kişiliklerine ve etki taktiklerinin kullanım sıklığına ilişkin var olan durum saptamıştır. Bu saptamaların sonucunda etki taktikleri, farklı kurum kültürleri ve yönetici kişiliğinin birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Etki taktiklerini kullanım sıklığının ölçümü için Yukl tarafından geliştirilen etkileme davranışı soru formu kullanılmıştır. Kurum kültürünün ölçümü için Quinn tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modeli temel alınmıştır. Kişilik ölçümünde ise kişiliğin beş faktör modeli kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda yönetici kişiliği ile yöneticilerin kullandığı etki taktikleri arasında sınırlı ilişkiler bulunmuştur. Kurum kültürü ile etki taktiklerini kullanım sıklığı arasında belirgin ilişkiler bulunmaktadır. Çalışanların demografik

değişkenleri ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı incelendiğinde ise çalışanın iş tecrübesi önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada, kurum kültürünün etki taktiklerinin seçimine etkisi yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre kurum kültürünün etki taktiklerinin seçimine orta düzeyde bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Ayrıca bu çalışmanın sonuçları ve literatürdeki çalışmaların bulgularından hareketle yönetimsel etkileme için bir model önerisi ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

INFLUENCE TACTICS USED BY MANAGERS AND CORPORATE CULTURE: APPLICATION AND A MODEL SUGGESTION FOR THE MANAGERIAL INFLUENCE

N. Bilge İSPIR

Department of Communication

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences

Advisor: Professor Sezen Ünlü

The main aim of this study is to find out relationship between corporate culture and influence tactics used by manager and the frequency of influence tactics usage in downward communication process. According to this aim, it was tried to find out frequency of influence tactics usage, corporate culture, manager personality and demographic variables of subordinates with a sample of Fortis' managers and subordinates.

It was choose survey research method as research method. According to this model it was determined the current situations of the corporate culture, managers personality and the frequency of influence tactics in Fortis. According to the result of this determination, it was investigated relationship among different corporate culture, influence tactics and manager personality.

For the measurement of the frequency of influence tactics usage, it was used influence behavior questionnaire developed by Yukl. For the measurement of the corporate culture, it was used competing values model developed by Quinn. For the measurement of the personality, it was used big five model.

The results of analysis, it was found limited relationship between manager personality and influence tactics usage. It was found salient relationship between corporate culture and influence tactics. When it was investigated the

relationships between demographic variables of subordinates and influence tactics, job experience comes into prominence as an important variable.

In this study, the effect of corporate culture on choice of influence tactics was tested with structural equity modeling. According to the test results test, it was found that corporate culture has a medium effect on choice of the influence tactics.

In addition, according to the result of this study and other results by reported before in this area, it was suggested a model for the managerial influence.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nevzat Bilge İSPİR'in "Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi" başlıklı tezi, 26 Mayıs 2008 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışman) :Prof. Dr. Sezen ÜNLÜ

Üye :Prof. Dr. Güneş ZEYTİNOĞLU

Üye :Prof. Dr. Suat GEZGİN

Üye :Prof. Dr. A. Haluk YÜKSEL

Üye :Yard. Doç. Dr. Sevil UZOĞLU BAYÇU

Prof. Dr. Nurhan AYDIN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Kurum içi iletişim sürecinde yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ile kurum kültürü, yönetici kişiliği ve çalışanların demografik değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesini konu alan bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurum içi iletişim sürecine; ikinci bölümde konuyla kurumlardaki ikna ve etkileme sürecine; üçüncü bölümde kurum kültürü kavramına; dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları, yorum ve tartışmasına, sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

Bu araştırmanın başlangıcından bu yana; eleştiri, yardım ve önerilerini esirgemeyerek beni yönlendiren ve değerli görüşlerinden yararlanmamı sağlayan danışmanım Prof. Dr. Sezen Ünlü'ye; yoğun çalışma anlarında bile zaman ayırarak beni yönlendiren, güçlüklerimi paylasan, Prof. Dr. Haluk Yüksel'e; yapıcı yaklaşımları ve değerli görüşleriyle, yardımını ve desteğini her zaman hissettiren ve motive eden hocam Yard. Doç. Dr. Sevil Uzoğlu'na; gerek resmi, gerek resmi olmayan izleme toplantılarında ve birebir görüşmelerimizdeki anlayış ve sabırlarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için; uygun ortamı ve kolaylığı sağlayan basta Fortis Kurumsal İletişim yöneticisi Murat Ermert olmak üzere, tüm kurumsal iletişim grubu çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak; araştırmanın başlangıcından bu yana her zaman hissettirdikleri anlayış, sevgi ve desteklerinden dolayı başta eşim olmak üzere tüm arkadaşlarıma minnettarım.

Eskişehir, 2008

N. Bilge İSPİR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
ÖNSÖZ	ix
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMLARDA İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI.....	4
1.1. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	6
1.2. İletişimin Özellikleri.....	10
2. KURUM İÇİ İLETİŞİM.....	11
3. KURUM İÇİ İLETİŞİM AĞLARI	12
3.1. Biçimsel İletişim Ağları	13
3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Ağları.....	17
4. KURUM İÇİ İLETİŞİM TÜRLERİ	18
4.1. Yüz-Yüze İletişim.....	19
4.2. Yazılı İletişim.....	20
4.2. Elektronik İletişim	21

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMLARDA İKNA VE ETKİLEME

1.	TUTUM KAVRAMI	23
2.	TUTUM DEĞİŞİMİNDE KULLANILAN TEKNİKLER	24
2.1.	Tek Yanlı-Çift Yanlı İletiler	24
2.2.	Kaynak Güvenilirliği.....	25
2.3.	Korku Çekiciliği	26
2.4.	Aşılama Kuramı	26
3.	İKNA KAVRAMI	27
4.	İKNA KURAMLARI	30
4.1.	Klasik Söylem (Aristo).....	30
4.2.	Bilişsel Süreç Kuramları	31
4.2.1.	ELM (Eleboration Likelihood Method) Ayrıntılı Olasılık Modeli	32
4.2.2.	Bilgi Süreci Kuramı	33
4.2.3.	Heuristic Sistemik (Sistemik Bulgusal) Kuram	34
4.3.	Tutarlılık Kuramları	34
4.3.1.	Uygunluk (Congruity) Kuramı.....	34
4.3.2.	Uyumsuzluk (Dissonance) Kuramı.....	35
4.3.3.	Denge (Balance) Kuramı	35
4.3.4.	Duyusal / Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı.....	36

4.4.	Algı Kuramları.....	36
4.4.1.	Sosyal Yargı Kuramı.....	36
4.4.2.	İç Algı (Self-Perception) Kuramı.....	37
4.4.3.	Niteleme (Attribution) Kuramı.....	37
5.	ETKİLEME KAVRAMI.....	37
5.1.	Etki Taktikleri.....	39
5.2.	Etki Taktiklerinin Seçimini Etkileyen Değişkenler.....	45
6.	YÖNETİMSEL İKNA VE ETKİLEME.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1.	KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI	50
2.	KURUM KÜLTÜRÜN ELEMENLARI	56
2.1.	Dil	56
2.2.	Semboller.....	56
2.3.	Efsaneler ve Hikayeler	57
2.4.	Törenler, Ritüeller ve Seremoniler.....	57
3.	KURUM KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ.....	58
3.1.	Charles Handy'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri	58
3.1.1.	Güç Kültürleri.....	58
3.1.2.	Rol Kültürleri.....	59

3.1.3.	Görev Kültürleri	59
3.1.4.	Birey Kültürleri.....	60
3.2.	Toyohiro Kano'ya Göre Kurum Kültürü Tipolojileri	60
3.2.1.	Canlandırılmış (Dinamik) Kültür Tipi.....	60
3.2.2.	Lideri İzleme ve Canlandırılmış Kültür Tipi	61
3.2.3.	Bürokratik Kültür Tipi.....	61
3.2.4.	Durağan Kültür Tipi	61
3.2.5.	Güçlü Lider ile Durağan Kültür Tipi	61
3.3.	Goffee ve Jones'a Göre Kurum Kültürü Tipolojileri.....	61
3.3.1.	Şebekeleşmiş Kurum Kültürü.....	62
3.3.2.	Kar Amacı Güden Kurum Kültürü	63
3.3.3.	Bölümlenmiş Kurum Kültürü.....	63
3.3.4.	Topluluksal Kurum Kültürü	64
3.4.	Jeffrey Sonnenfeld'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri	64
3.4.1.	Akademi Kültürü.....	65
3.4.2.	Kulüp Kültürü.....	65
3.4.3.	Basketbol Takımı Kültürü	65
3.4.4.	Kale Kültürü	66
3.5.	Deal ve Kennedy'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri.....	66
3.5.1.	Korkusuzlar Kültürü	66
3.5.2.	Azımliler Kültürü.....	67
3.5.3.	Para Yatıranlar Kültürü	67
3.5.4.	Süreç Kültürü.....	67
3.6.	Kets de Vries ve Miller'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri.	68
3.6.1.	Paranoyak Kültür.....	68
2.6.2.	Çekingen Kültür.....	69
3.6.3.	Karizmatik Kültür.....	69

3.6.4.	Bürokratik Kültür	69
3.6.5.	Politize Olmuş Kültür	70
3.7.	Cameron ve Quinn'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri.....	70
3.7.1.	Hiyerarşi Kültürü	71
3.7.2.	Pazar Kültürü	71
3.7.3.	Klan Kültürü	72
3.7.4.	Geçici-Değişken (Ad-hocracy) Kültür	72
4.	KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ MODELLERİ	73
4.1.	Rekabetçi Değerler Modeli	73
4.2.	Kurum Kültürü Profili Modeli	77

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN KULLANDIĞI ETKİ TAKTİKLERİ İLE KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA VE YÖNETİMSEL ETKİLEME İÇİN MODEL ÖNERİSİ

1.	ARAŞTIRMANIN KONUSU	80
2.	ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	81
3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	82
3.1.	Evren ve Örneklem.....	82
3.2.	Veriler ve Toplanması	88
3.2.1.	Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	91

3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	95
4. BULGULAR VE YORUM	96
4.1. Etki Taktiklerinin Kullanım Sıklığı.....	96
4.2. Kurum Kültürü ve Yönetici Kişiliği ile Etki Taktikleri Arasındaki İlişki.....	97
4.3. Etki Taktikleri ile Çalışanların Demografik Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	103
4.4. Kurum Kültürünün Etki Taktiklerinin Seçimine Etkisi	109
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
5.1. Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi	113
EKLER	118
KAYNAKÇA.....	126

TABLOLAR LİSTESİ

		<u>Sayfa</u>
Tablo 1.	Biçimsel İletişim Ağları	15
Tablo 2.	Etkileme Yönüne Göre Etki Stratejilerinin Sıralaması.....	42
Tablo 3.	Fortis Çalışanlarının Unvan Bazında Dağılımı.....	83
Tablo 4.	Üst Yönetim Grubunun Yaş Dağılımı	84
Tablo 5.	Üst Yönetim Grubunun Unvana Göre Dağılımı	84
Tablo 6.	Üst Yönetim Grubunun Toplam İş Tecrübesi.....	85
Tablo 7.	Üst Yönetim Grubundakilerin Şu Anki Görevinde Çalışma Yılı	85
Tablo 8.	Üst Yönetim Grubunun Ast Sayısı	85
Tablo 9.	Çalışan Grubunun Yaş Dağılımı	86
Tablo 10.	Çalışan Grubunun Eğitim Durumu.....	86
Tablo 11.	Çalışan Grubunun Unvana Göre Dağılımı.....	87
Tablo 12.	Çalışan Grubunun Toplam İş Tecrübesi.....	87
Tablo 13.	Çalışan Grubundakilerin Şu Anki Görevinde Çalışma Yılı	88
Tablo 14.	Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 15.	Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları .	94
Tablo 16.	Kurum Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları	95
Tablo 17.	Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı	97
Tablo 18.	Fortis Kurum Kültürü Değerleri Ortalamaları	98
Tablo 19.	Çalışan ve Üst Yönetim Kurum Kültürü Değerler Ortalamaları	99
Tablo 20.	Etki taktikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki Korelasyon Matrisi	100
Tablo 21.	Etki taktikleri ile Yönetici Kişiliği Arasındaki Korelasyon Matrisi	102
Tablo 22.	Çalışanın Demografik Değişkenleri İle Etki Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki ANOVA Analizi Sonuçları	103
Tablo 23.	Çalışan Cinsiyeti İle Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı Arasındaki T-test Sonuçları	109
Tablo 24.	Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. İletişim Süreci.....	7
Şekil 2. İkna Sistemi.....	28
Şekil 3. Tutumlarım İç Değişimi ve Gözlemlenebilen Dış Değişimi Arasındaki İlişki	29
Şekil 4. Kurum Kültürü Düzeyleri.....	52
Şekil 5. Kurum Kültürünün Sonul ve Araçsal Değerleri	53
Şekil 6. Çift “S” Küpü	62
Şekil 7. Rekabetçi Değerler Çerçevesine Göre Kurum Kültürleri	71
Şekil 8. Rekabetçi Değerler Modeli	75
Şekil 9. Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı Ölçüm Modeli	93
Şekil 10. Fortis Kurum Kültürü Haritası	100
Şekil 11. Toplam İş Tecrübesine Göre Değişim Taktiği Kullanım Sıklığı Ortalama Değerleri Dağılım Grafiği	106
Şekil 12. Toplam İş Tecrübesine Göre Baskı Taktiği Kullanım Sıklığı Ortalama Değerleri Dağılım Grafiği	107
Şekil 13. Toplam İş Tecrübesine Göre İşbirliği Taktiği Kullanım Sıklığı Ortalama Değerleri Dağılım Grafiği	108
Şekil 14. Yapısal Eşitlik Modeli (Kurum Kültürü ve Etki Taktikleri)	110
Şekil 15. Kurum Kültürü Değişkeninin Etki Taktiklerinin Seçimi Üzerine Etkisi	111
Şekil 17. Yönetimsel Etkileme Süreci Modeli	114

GİRİŞ

Genel anlamda iletişim, bilgi, duygu, düşünce, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin, başka bir deyişle anlamların, kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla aktarılması sürecidir (Yüksel ve diğ. 2003, s. 9). İnsan doğduğu andan itibaren iletişim halindedir ve bazı anlamları aktarmaya çalışmaktadır. Bu anlamların aktarımı kişinin kendisiyle, kişiler arasında, gruplarda, kurumlarda ve kitleler düzeyinde gerçekleşmektedir.

İnsan hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, kurumsal hayatın ve faaliyetlerin sürdürülmesi için de zorunludur. Kurumlarda var olan iletişim, kurumsal sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunların kendi aralarında uyumu sağlayan süreçlerdir. Kurumlarda iletişim, kişilerarası, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arasındaki iletişim şeklinde gerçekleşir (Tutar, 2003).

Kurum içinde, kurumun yapısına 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, Elmhorst, 1996, s.13). Gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan iletişim ile kurumlarda gerçekleşen iletişim dört farklı işleve sahiptir. Bunlar bilgi sağlama işlevi, ikna etme -etkileme işlevi, birleştirme işlevi, emir verme işlevi ve öğretim-eğitim işlevidir (Paksoy, Acar. 1996, s.6). Bu çalışmanın temel aldığı işlev, ikna etme ve etkileme işlevidir. İkna etme karşıdaki kişinin düşünce, davranış ve tutumlarını istenilen biçimde etkileme ya da değiştirme sürecidir. Etkileme ise karşıdaki kişinin tutum ve davranışlarını onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişim olarak tanımlanabilir. İkna çabasında amaç açıkça belli edilmesine karşın etkilemede

daha gizli ve uzun dönemli bir iletişim stratejisi vardır (Paksoy, Acar, 1996, s.13).

Etkileme konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar etkileme sürecindeki üç ana kavram üzerinde durmaktadırlar. Bunlardan birincisi, etkileyen kavramıdır. Etkileyeni bir anlamda kaynağı temel alan tanımlamalar kaynağın güvenilirliği ve saygınlığı gibi kavramlar 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. 6).

Etkileme, kurumlarda iç iletişimin tüm düzeyleri için geçerli olan bir eylemdir. Yukarı doğru etkileme özellikle kuruma 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. (Huczynski, 1996, s. 9). Yatay iletişimde ise aynı düzeydeki çalışanlar arasında bir iletişim söz konusudur ve bu tür bir iletişimde etkileme için liderlik yeteneklerinden daha çok “etki taktikleri” ön plana çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar aynı seviyedeki arkadaşlarına yapılmasını istedikleri bir şeyi direkt olarak söyleyemezler. Bunun yerine onların işbirliğini kazanmak ve onları fikirlerinin akılcılığı ile etkilemek etmek zorundadırlar (Tsaklanganos, 1978, s.33).

Kurumlardaki iç iletişim düşünüldüğünde, anlık gelişen veya rutin iş akışı içinde ikna ya da etkilemeye yönelik mesajın ne kadar planlandığı bir soru işaretidir. Yönetimsel etkileme için geliştirilmiş bir model olmamasına rağmen bir takım etki taktikleri bulunmaktadır (Yukl, Falbe, 1990; Yukl, Tracey, 1992).

Kurum içinde kullanılan söz konusu etki taktikleri ile kişilik, yaş, güç, cinsiyet, liderlik gibi değişkenler arasındaki ilişkiler çeşitli araştırmalar ile ortaya

konmuştur. (Yukl, Falbe, 1991; Yukl, Kim, Falbe, 1996; Mallalieu, Faure, 1998; Cable, Judge, 2003; O'Neil, 2004). Etkileyen ya da etkilenenin özellikleri (kişilik, yaş, cinsiyet, güç gibi) yanında kurumsal yapıyı belirleyen faktörlerden biri olan kurum kültürü de önemli bir değişken olarak görülmelidir. Kurum kültürü davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen, kurum içinde paylaşılan değerler alışkanlıklar ve inançlar sistemidir. Tüm bu paylaşılan değerler alışkanlıklar ve inançlar sistemi içinde etki taktiklerinin nasıl işlediğini ortaya koyan yeterli araştırma bulunmamakta ve kurum kültürü ile etki taktikleri arasındaki ilişki cevap bekleyen bir sorudur.

Bu çalışmanın üç ana dayanak noktası bulunmaktadır. Birincisi kurumlardaki iç iletişim, ikincisi kurum kültürü ve üçüncüsü kurumlarda ikna ve etkilemedir. Bu üç kavram üç farklı bölümde ayrıntılı olarak incelenmiş ve son olarak kurum kültürü ve etki taktiklerini karşılaştıran araştırmanın sonuçlarına göre yönetimsel etkileme için bir model önerisi sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMLARDA İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI

Genel olarak canlılar dünyasındaki etkileşim için kullanılan bir terim olan “iletişim” sözcüğü son dönemde teknolojik gelişmelere bağlı olarak cansız ve çalışan sistemlerdeki etkileşim (sibernetik de olduğu gibi) için de kullanılmaktadır. Sibernetik sistemlerdeki iletişimi bir kenara bırakırsak, canlılar dünyasındaki iletişimde, simge yaratma ve bu simgeler aracılığı ile iletişim kurma becerisine sahip tek canlı insandır.

İnsan kendi deneyimlerinden ve yaşantılarından olduğu kadar iletişim aracılığı ile başkalarının deneyim ve yaşantılarından da yararlanarak genelleme ve çıkarsama yaparak yeni bilgilere ulaşır (Gürgen, 1997, s.9). Bu anlamda iletişim kişileri arasında bir bilgi alışverişinin olduğu bir süreçtir.

İletişim yalnızca sözel bir süreç değildir. İnsan ile insanın karşılaştığı, ilişki kurduğu her yerde, her durumda, her mekânda, ayrı bir dil biçimi ile kodlanmış iletişim süreci yaşanır. (Oskay, 2001, s.3). Başka bir deyişle iletişim dilsel bir kodlamadır, ama dilsel kodlama sadece sözel iletişimin tekelinde değildir. İnsanların bir araya geldiği durumlarda bir iletişim süreci yaşanmaktadır. İki ya da daha fazla insan arasında anlamların yaratılması süreci, iletişimdir (Tubbs, Moss, 1991, s.6). Başka bir deyişle, iletişim, başka bir bireyin sembolik davranışlarına insan olgusunun tepki verme sürecini ifade eder (Adler, Rodman, 2003, s.2).

Farklı çalışma alanlarında iletişim, farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Retorik alanında iletişim söylem sanatı olarak tanımlanmaktadır. Göstergibilim alanında iletişim ortak sembollerden geçerek ortak anlamlandırmaların kurulmasıdır. Siberetik alanında iletişim, enformasyon süreçten geçirmedir. Sosyal psikolojide iletişim, toplum içinde yaşayan psikolojik bireyin kendini ve dışını algılaması olarak anlamlandırılır. Sosyolojide iletişim, sosyal düzenin üretimi ve yeniden üretimi olarak ele alınır (Erdoğan, 2005, s.34). Yönetel açıdan iletişim, hedeflenen amaçlara ulaşmak için birbiri ile ilişkili öğelerin bir araya getirilmesi sürecidir (Barker, 1990, s.4).

Farklı kaynaklarda yapılan iletişim tanımları incelendiğinde, iletişimin toplumun temelini oluşturan bir sistem olduğu, iletişimin kurumsal ve yönetel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç olduğu, iletişimin bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olduğu, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim olduğu ve sosyal uyum için gerekli bir sanat olduğu görülmektedir (Tutar, Yılmaz, 2005, s.16). Bu açıdan bakıldığında, bu çalışma, ikinci maddede ortaya konan iletişimin kurumsal ve yönetel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç olduğu fikrine yakın durmaktadır.

İnsan temelli iletişim olgusu farklı alanlarda farklı biçimlerde tanımlansa da, doyurucu tanımlara ulaşmak mümkündür. Bu doyurucu tanımlardan ilkinin Zıllıoğlu (1993, s.7) vermektedir:

İnsan İletişimi, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin düşüncelerin duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekân boyutlarında gerçekleştirilmesi sürecidir. (Zıllıoğlu, 1993, s.7).

Diğer bir iletişim tanımı ise DeVito (1991, s.5) tarafından verilmiştir.

İletişim, bir ya da daha fazla kişi tarafından, belli bir bağlamda gerçekleşen, bazı etkileri olan, gürültüden etkilenen mesajların alımı ve gönderimi eylemidir. (DeVito, 1991, s5).

Caputo, Hazel ve McMahon (1994, s.8) bireylerarası iletişimi şöyle tanımlamaktadır.

Bireylerarası iletişim, birbirleri arasında anlamlar arayan ve birbirlerini daha iyi tanımak için bir araya gelen insanlar arasında geliştirilen paylaşımların değişimidir. (Caputo, Hazel ve McMahan, 1994, s.8).

Bu tanımlardan hareket ile iletişimin amacının bilgi paylaşımı olduğu söylenebilir. Bu anlamda iletişimin sonucu olarak nitelendirilebilen iletişimin etkilerini üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Yüksel, 2003, s. 24):

- a. Alıcının bilgi düzeyinde değişme,
- b. Alıcının tutumunda değişme,
- c. Alıcının davranışında değişme.

İletişimin bu üç etkisi genelde sırası ile görülür. Önce alıcının bilgi düzeyinde değişim, sonra tutumda bir değişim, en son olarak da davranışta bir değişim görülür.

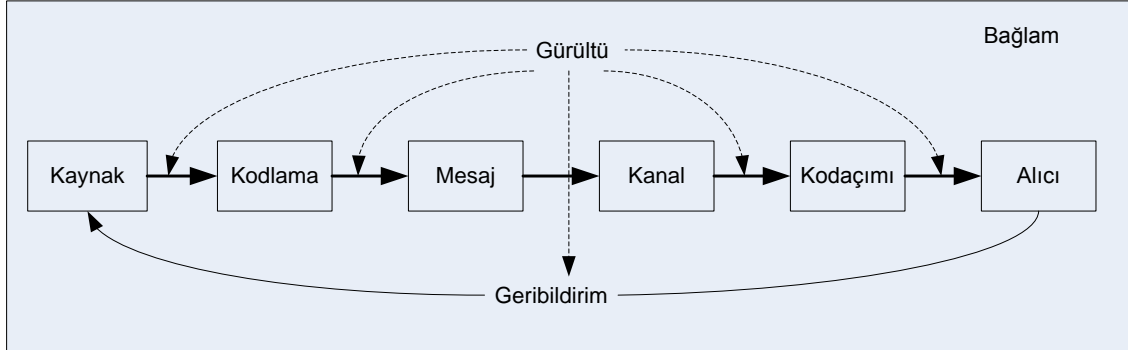
Kısa ya da uzun, karmaşık ya da basit olsun iletişim için yapılan tanımlama çabalarının tümün ortak noktası bir sürecin varlığıdır. Bu yüzden iletişim olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için bu sürecin incelenmesi gerekmektedir.

1.1. İletişim Süreci ve Öğeleri

Gerçekte iletişim sürekli ve devam eden bir süreçtir. Herhangi bir sürecin belli bir başlangıç ve belli bir bitiş noktası olan olgular düzeni olmadığını bilmek gerekir. Belli bir süreç içinde bulunan herhangi bir şey durağan bir yapı göstermez. Süreç içindeki her şey hareketlidir ve sürekli bir değişim içinde bulunur. En önemlisi süreç içindeki öğeler birbirleri ile sürekli olarak etkileşim halindedirler (Gürgen, 1997, s.12).

İletişim süreci, birbirleri ile ilişkili ve bağımlı olan bir grup elemanın, bir bütün olarak hedeflenen amaçlara ulaşmak için bir araya geldikleri bir sistemdir (Barker, 1990, s.9). Sistem, bir bütünü oluşturmak için bağımsız bir şekilde hareket eden parçaların birleşimidir. İletişim süreci bir sistemdir ve gerekli öğeler ilişkiye geçtiğinde iletişim olur (Erdoğan, 2005, s.48). Bir sistem olarak

iletişim sürecinin 8 ana ögesi bulunmaktadır. Bunlar, kaynak, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, kod açımı, geribildirim, gürültü ve bağlamdır.



Şekil 1. İletişim Süreci

İletişim süreci kaynak ile başlar. Kaynak aynı zamanda göndermek istediği mesajın hangi amaçlara hizmet edeceğine (bilgilendirme, ikna etme, yada eğlenme) karar veren kişidir (Barker, 1990, s.10).

Kaynak, önceden planlanmış bir mesajı göndermek için, belirli kelimeleri ya da sözsüz iletişim tekniklerini seçmek zorundadır. Kodlama, istendik anlamı taşıyacak sembollerin ve içeriğin seçimi, mesajın formüle edilme sürecidir. Kodlama, kaynak olarak nasıl bir şekilde anlaşılacak istediğimizi (içerik) ve en iyi şekilde kendimizi nasıl ifade edeceğimizi (semboller) belirler (Shockley-Zalabak, 2006, s.11).

Mesaj, alıcının tepki vermesini sağlayan sinyaller ve anlamları transfer etmek için kullanılan sembolik girişimlerdir. Bazı mesajlar önceden üzerinde düşünülmüş ve planlanmışken bazı mesajlar istemeyerek, bilinçsiz bir şekilde gönderilen mesajlardır (Adler, Elmhorst, 1996, s.6). Kurumlar etkin olabilmek için, iç iletişimde kullanmak üzere üç farklı mesaj türü kullanabilirler. Bunlar görev mesajları, süreç mesajları ve insansal mesajlardır. (Zaremba, 2006, s. 109). Görev mesajları çalışanlara işlerini ve sorumluluklarını açıklayan mesajlardır. Görev mesajları basit görünmesine rağmen, mesaj içeriğindeki detaylara yeterli dikkatin gösterilmemesi yada yetersiz iletişim kanallarının

seçimi nedeni ile iletişim karmaşasına yol açabilir. Süreç mesajları, yönergeleri, kuralları, politikaları, düzenlemeleri, amaçları açıklayan mesajlardır. Süreç mesajları kurumun operasyonlarının idame edilmesine yardımcı olur. Bazı durumlarda süreç mesajları görev mesajlarının tamamlayıcısı olarak kullanılabilir. Örneğin, eğer görev mesajı müşteri aramalarının kaydedilmesini istiyorsa, süreç mesajı bu kayıt işleminin nasıl yapılacağını açıklamalıdır. İnsansal mesajlar ise, çalışanların insancıl ihtiyaçlarına yönelik mesajlardır. Performans değerlemesine, çalışan moraline, tutumlara, çalışanların sıkıntılarına yönelik mesajlar bu tür mesajlar arasındadır. İnsansal mesajların, görev ve süreç mesajlarında daha önemli olduğu düşünülebilir çünkü insansal mesajlar, görev ve süreç mesajlarının çalışanlar tarafından algılanmasını kolaylaştıracak bir ortamın yaratılmasını sağlarlar.

Her mesaj bir kanal aracılığı ile iletilir. İletişim sürecinde kanal, mesajın iletileceği araçtır ve kaynak ile alıcı arasındaki link yada linklerdir. Kanal, mesajın iletimi için herhangi teknolojik unsurları ve beş duyuyu içerir (Shockley-Zalabak, 2006, s12). İletişim sürecinde kanal, genelde iki biçimde analiz edilir. İlk analiz biçimi mesajın alıcıya ne şekilde gönderildiği ile ilgilidir. Bu biçim sözel ya da sözel olmayan iletişim kanallarını içerir. Burada genellikle beş duyu organı kullanılır. Kanalın analizinde kullanılan ikinci tür ise, kaynağın kendini ifade etmekte kullandığı iletişim biçimidir. Kaynak alıcı ile yüz yüze konuşabilir ya da radyo ve televizyonda milyonlarca kişiye hitap edebilir. (Barker, 1990, s.11)

İletişim sürecinde bir diğer öge olan kod açımı, kaynak tarafından semboller ile kodlanan mesajın alıcı tarafından yeniden anlamlandırılması sürecidir. Kod açımı, gelen mesajın nasıl anlaşılacağına kararını vermektir (Shockley-Zalabak, 2006, s. 11). Gelen mesajın anlaşılma eylemi kod açımıdır. Alıcılar gelen mesajların kod açımını geçmiş deneyimlerine, algılarına, düşünce sistemlerine ve hislerine dayanarak yaparlar (Barker, 1990, s. 11).

Alıcılar mesajları bir sünger gibi emmezler, ona tepki verirler. Alıcıların, kaynağın gönderdiği mesaja verdikleri görülebilir tepkiler geribildirim olarak adlandırılır. Bazı geribildirimler sözsüz iken (gülmek, göz kırpmak gibi) bazıları, iş arkadaşının iddialarına sorular veya yorumlar ile tepki vermek gibi sözlüdür. Bazı durumlarda ise yazılı geribildirimler söz konusudur (Adler, Elmhorst, 1996, s.7).

Yeterli bir geribildirim, doğru kodlama ve kod açımı, doğru kanalın seçilmesi ile kaynak ile alıcının zihinsel imgelerinin çakışması olağan görünmektedir. Ancak bu her zaman böyle olmaz. İletişimin başarısız olmasının en büyük kaynaklarından birisi gürültüdür. Gürültü bir bakıma iletişime yapılan müdahalelerdir. Gürültü, asıl iletiye yapılan, kod açımı pek mümkün olmayan, bilinçli ve bilinçsiz müdahalelerdir. (Yüksel ve diğ, 2003, s.22). Gürültünün pek çok türü olabilir ancak üç ana gürültü türünden bahsetmek mümkündür. Bunlardan birincisi fiziksel gürültüdür. Her türlü dışsal ses kaynağı (trafik gürültüsü, uçak sesi gibi), kalabalık bir toplantı odası, yetersiz havalandırma ve ışıklandırma, sigara, yemek kokuları v.b. bu kategori içinde değerlendirilir. İkinci tür gürültü kaynağı ise fizyolojik gürültü kaynaklarıdır. Duyma kaybı, iletişim anında dikkati ve algıyı engelleyecek şekilde hasta olmak bu tür içinde değerlendirilebilir. Üçüncü tür gürültü kaynağı ise psikolojik gürültü kaynaklarıdır. Egoist olmak, korku, çekingenlik, savunmaya dayalı olmak gibi psikolojik unsurlar bu kategori içinde değerlendirilebilir (Adler, Elmhorst, 1996, s.8).

İletişim sürecindeki son unsur ise bağlamdır. İletişim, gerçekleştiği bağlamdan etkilenir. İletişim bağlamı, iletişim gerçekleştiği çevredir. Bağlam sadece belirli bir zaman ve mekan içermez. Zaman ve mekanın yanında rolleri, ilişkileri, iletişime katılanların statülerini içerir (Shockley-Zalabak, 2006, s. 13). Bu açıdan bakıldığında dört tür bağlam söz konusudur. Fiziksel bağlam iletişim gerçekleştiği mekanı ifade eder. Sosyal bağlam, iletişime katılanların ilişkilerinin doğası ile ilgidir. Kronolojik bağlam ise iletişimin gerçekleştiği zaman ile

ilişkilidir. Son olarak kültürel bağlam, iletişimde bulunan kişilerin, kurumsal, ulusal ve etnik geçmişleri ve kültürleri ile ilişkilidir (Adler, Elmhorst, 1996, s.9).

1.2. İletişimin Özellikleri

Buraya kadar bir sistem olarak ele aldığımız ve belli bir süreç kavramı çerçevesinde incelediğimiz iletişim kavramının bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler iletişim sürecinin karakteristiğinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak niteliktedir. İletişim sahip olduğu özellikler şunlardır (Adler, Elmhorst, 1996, s.10 -11): İletişim kaçınılmazdır, iletişimin iki düzeyi vardır, iletişim tersine çevrilemez, iletişim bir süreçtir, süreklidir, son olarak iletişim her derde deva değildir.

İletişim en kabul gören gerçeği, onun kaçınılmaz olmasıdır. İletişimde bulunmak istememek mümkün değildir. Kişinin iletişim ortamında olmaması onun iletişimde bulunmamasını sağlamaz. Kişi yokluğunda bile mesaj gönderilebilir. İletişim kaçınılmaz olduğundan kişinin önceden yapılandırılmamış mesajları göndermesi mümkündür.

İki ya da daha fazla kişi her ne zaman iletişim eyleminde bulunsalar iki tür mesaj alışverişinde bulurlar. Bunlardan birincisi ve en aşikâr olanı bağlam mesajlarıdır. Bu mesajlar iletişime kaynak oluşturan konu hakkındaki bilgilerdir. Daha alt düzeyde ise iletişimde bulunanlar ilişkisel mesaj alışverişinde bulurlar. Bu mesajlar birbirleri hakkında ne hissettiklerini ifade eden sinyallerdir. İlişkisel mesajlar çeşitli tutumlar hakkında bilgi verir.

Yaşamımızın herhangi bir döneminde geçmişe dönmek istemişizdir. Fakat bu imkânsızdır. Sarf ettiğimiz sözler karşımızdaki tarafından hafızaya alınmıştır ve bunları silmemiz mümkün değildir. Bu nedenle iletişim tersine çevrilemez. Zamanı geriye almak mümkün değildir.

Daha öncede belirtildiği üzere iletişim bir süreçtir ve süreklidir. Mesajın gönderilmesi ya da alınması ile süreç bitmez aksine süreklilik kazanır. Ayrıca bahsedilen süreç sadece kaynak, mesaj ve alıcıdan oluşmamaktadır. Önemli bir değişkende bağlamdır. Her iletişim belli bir bağlamda oluşur ve her mesaj belli bir sürecin parçasıdır.

Her ne kadar iletişim belli bir süreci içerse de bu süreç başarının garantisi değildir. Eğer iletişimin kalitesi düşükse, iletişimin sonuçları büyük olasılıkla hayal kırıklığı yaratacaktır. Etkin iletişim, sorunların çözümü için bir anahtar olsa da bazı durumlarda iletişime katılanlar birbirlerini anlayamayabilirler.

2. KURUM İÇİ İLETİŞİM

Uygulamada iletişim çok farklı biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar için halkla ilişkiler ve reklamcılık iletişimin belirgin biçimlerini ifade eden en eski terimlerdir ve hala sıklıkla kullanılmaktadırlar. Ancak, kurumları ilgilendiren iletişim alanında çalışanların içerisine düştükleri bir kavram karmaşası bulunmaktadır. Bu da kurumsal iletişim, örgütsel iletişim, yönetsel iletişim kavramlarının bazen birbirleri yerine aynı anlamı karşılayacak şekilde kullanılmasıdır. Van Riel (1995, s. 2-14) bu konudaki kavram karmaşasına ortaya koyduğu tanımlama ve sınıflama ile oldukça açıklık getirmektedir.

Aslında kurumsal iletişim, kurumlarda karşılaşılan üç farklı iletişim türünün üstünde yer alan şemsiye bir kavramdır. Kurumsal iletişim, planladığı amaçlara ulaşmak için bir kurum tarafından yürütülen tüm iletişim faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. (Van Riel, 1995, s.25). Kurumsal iletişim altında ise üç ana iletişim faaliyeti söz konusudur. Bunlar; reklamı, satış tutundurmayı, sponsorluğu, kişisel satış ve diğer pazarlama ile ilgili iletişim faaliyetlerini kapsayan *pazarlama iletişimi*; yöneticilerin (genellikle CEO'ların) iç ve dış hedef gruplarda gerçekleştirdikleri *yönetimsel iletişim*; halkla ilişkileri, yatırımcılar ile ilişkileri, kurumsal reklamı, çevresel iletişimi ve iç iletişimi kapsayan *örgütsel iletişimdir*.

Göz önünde bulundurulması gereken bir nokta da yönetimsel iletişimin üst yönetimin bazen de orta ve alt yönetimin gerçekleştirdiği bir eylem olmasıdır. Bu yöneticiler aşağıdaki amaçlara ulaşmak için iletişim faaliyetinde bulunmaktadır (Van Riel, 1995, s.9):

- a. Paylaşılan bir kurum vizyonunu oluşturmak
- b. Liderliğe karşı bir güveni sağlamak ve devam ettirmek
- c. Değişim süreçlerini yönetmek
- d. Çalışanları motive etmek.

Dışsal olarak da yöneticiler (özellikle CEO'lar) hissedarların desteğini kazanmak için şirketin vizyonunu iletmek üzere iletişim kurabilmelidirler (Van Riel, 1995. s.9).

Örgütsel iletişim altında yer alan iç iletişim ise, günlük aktiviteleri koordine eden farklı bölümlerde yer alan ve farklı alanlarda profesyonelleşmiş kişi ya da grupların birbirleri arasındaki iletişimidir (Van Riel, 1995. s.13). İç iletişim, kısa notlar, raporlar, proje önerileri, toplantılar, sözlü sunumlar, konuşmalar, telefon görüşmeleri gibi, yazılı veya sözel iletişim kanalları aracılığı ile kurum içinde astlar yada üstler ile arasındaki iletişimidir. İç iletişim, kurum içindeki problemlerin tanımlanmasına ve çözümüne yardımcı olur (Boone, Kurtz, Block, 1997, s. 19). Bu çalışma, ele aldığı konu itibari ile örgütsel iletişim altında yer alan iç iletişimi temel almaktadır. Bu da neden bu bölümün başlığının örgütsel iletişim değil de kurumlarda iletişim olduğunu açıklamaktadır. Kavram bütünlüğü sağlaması açısından bu çalışmada örgüt yerine kurum terimi kullanılmış ve böylece örgütsel iletişimi çağrıştıracak bir hatadan kaçınılmaya çalışılmıştır.

3. KURUM İÇİ İLETİŞİM AĞLARI

Nasıl ki kanın vücutta gerekli yerlere ulaşabilmesi için damarlardan oluşan bir sisteme ihtiyaç varsa, kurum içinde de mesajların bir yerden bir yere ulaşabilmesi için benzer bir ağa ihtiyacı vardır.

Ancak bu iletişim yapısı oldukça karmaşık bir kavramdır çünkü bu yapıyı anlamlandırma biçimi konuya hangi açıdan yaklaşıldığına bağlıdır. Kurum içi iletişim yapısı üzerine yapılacak anlamlandırma çalışmalarında üç ana yaklaşım bulunmaktadır (Daniels, Spiker, Papa, 1997, s.112). Birincisi, bu iletişim yapısını mesajların takip edeceği yol sistemi olarak tanımlayan yaklaşımdır ki bu yaklaşım kurum içindeki iletişim hattı olarak da adlandırılır. Bu yaklaşım kanal perspektifinden konuya bir bakış açısı getirmekte ve kurumlardaki iletişim yapısının geleneksel tanımlanması olarak adlandırılmaktadır. İkinci yaklaşım, kurumlardaki iletişim yapısını kişiler arasındaki etkileşim deseni olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda kurumlardaki iletişim yapısı kimin kiminle iletişim içinde olduğuna bağlıdır. Bu yaklaşım ayrıca kurumda gözlemlenebilen iletişim ağı olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü yaklaşım ise, ikinci yaklaşımdan doğmuştur ve algılanan iletişim ağı olarak adlandırılmaktadır. Buna göre kurum çalışanları var olan yapının dışında algıladıkları iletişim yapısını kurumun iletişim yapısı olarak tanımlamaktadırlar.

Geleneksel tanımlamaya göre kurumlarda iki ana tür iletişim ağı bulunmaktadır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağlarıdır.

3.1. Biçimsel İletişim Ağları

Biçimsel iletişim ağları kurum tarafından önerilen ağlardır. Bu ağlar resmi ve enformasyon yayılımında çalışanların takip edeceği kanallardır. Biçimsel iletişim kanalları genellikle kurumun örgütsel şemasında tarif edilen kanallardır. Bu şemalar, kimin kime, kurum içinde hangi emir komuta zincirini kullanarak rapor vereceğini gösteren şemalardır. Ancak bu tür bir şemanın varlığı kurum içinde etkin bir iletişim kurulacağına garanti değildir (Zaremba, 2006, s. 136).

Biçimsel iletişim ağları iletişim yönüne göre üç ana kategoride incelenmektedir. Bunlar: Yukarıdan aşağıya (üstlerden astlara), aşağıdan yukarıya (astlardan üstlere) ve yatay (aynı düzeydeki çalışanlar arasında) iletişimdir.

Bu çalışmanın da ilgi alanlarından birini oluşturan ve üstlerden astlara doğru olan iletişim akışı *yukarıdan aşağıya doğru iletişim* olarak bilinir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim yazılı ya da sözlü olabilir. Örneğin, yeni bir projedeki sorumlulukları hatırlatan yönetici notu yazılı bir iletişimdir. Satış yöneticisinin, satış ekibine yeni seyahat kurallarını açıklamak için düzenleyeceği bir toplantı ise sözel iletişim olacaktır. Katz ve Kahn (1978, s. 440) 'a göre yukarıdan aşağıya doğru iletişimde beş tür mesaj bulunmaktadır:

- a. Neyin nasıl yapılacağını açıklayan iş tanımları
- b. Bir görevin diğer bir görevle olan ilişkisini açıklayan görev rasyonelleri
- c. Kurumun politikalarını ve kurallarını ortaya koyan prosedür ve uygulama bilgileri
- d. Astların performansı hakkında bilgi veren geribildirimler
- e. Çalışanların kurumun değerleri, amaçları ve hedeflerine uyumunu hızlandıracak kurum ideolojisi hakkındaki bilgiler.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin önemi birçok yönetici tarafında kabul edilmesine karşın, astlara gönderilen mesajlar bazen filtrelenir. Bilgi birçok kurumda değerli bir emtia olarak görülmektedir. Birçok yönetici bilgiyi paylaşmaktansa gücü elinde tutmayı yeğlemektedir çünkü var olan durumları kontrol edebilme yeteneği diğerlerinin sahip olmadığı bilgiye sahip olmaya bağlıdır (Daniels, Spiker, Papa, 1997, s.116).

Bilginin filtrelenmesi yanında yukarıdan aşağıya doğru iletişimde "seri bağlantı bozulması" olarak bilinen bir olgu ile karşılaşmaktadır (Zaremba, 2006, s.150). Bu olay kulaktan kulağa oyununa benzetilebilir. Baştaki kişinin söylediği kelime en sondaki kişi tarafından çok farklı söylenebilmektedir. Kurumlarda yukarıdan aşağı doğru iletişim seri bağlantı şeklindedir. CEO'nun genel müdürlere toplantıda verdiği bilgi en alt çalışana ulaşana kadar bozulmaktadır. Bu durum seri bağlantı bozulması olarak tanımlanmaktadır.

Tüm bunların yanında yukarıdan aşağıya doğru iletişim “tek yönlü cadde” olarak düşünülmemelidir (Zaremba, 2006, s.150). Eğer, yukarıdan aşağıya doğru iletişim tek yönlü bir cadde gibi algılanıyorsa geri bildirim engellenmektedir. Geri bildirim olmaksızın mesajın ulaşması gerektiği yere ulaşıp ulaşmadığını bilmek ya da nasıl algılandığını bilmek imkansızdır.

Tablo 1. Biçimsel İletişim Ağları

	Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	Aşağıdan Yukarı Doğru İletişim	Yatay İletişim
<i>Tanım</i>	Üstlerden astlara doğru iletişim	Astlardan üstlere doğru iletişim	Aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişim
<i>Türleri</i>	<ul style="list-style-type: none"> - İş tanımları - İşin rasyonelleri - Kurum prosedürleri ve uygulamaları - Astlara geribildirim - Kurum kültürünü yayılımı 	<ul style="list-style-type: none"> - Üstlere geribildirim - Sorunlar - Gelişim önerileri - İş ve iş arkadaşları hakkındakidüşünceler 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinasyon - Problem çözümü - Bilgi paylaşımı - Çatışma yönetimi - Rapor üretimi
<i>Potansiyel Yararları</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışan hatalarının düzeltilmesi - Arttırılmış iş tatmini - Moral arttırımı 	<ul style="list-style-type: none"> - Yeni problemlerin önlenmesi ve eskilere çözüm bulma - Yönetim kararlarına katılımın arttırılması 	<ul style="list-style-type: none"> - Farklı görevlerdeki çalışanlar arasındaki eşgüdümün artması - Kurum misyonunun daha iyi anlaşılması
<i>Potansiyel Sorunlar</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Açık ve tatmin edici olmayan mesajlar - Aşırı mesaj gönderimi - Mesajın çarpıtılması 	<ul style="list-style-type: none"> - Üstlerin astların mesajlarına karşı cesaret kırıcı davranışları - Üstlerin astların olumsuz mesajlarını ayıplamaları 	<ul style="list-style-type: none"> - Farklı alanlardaki çalışanlar arasında rekabet oluşabilir - Alanda uzmanlık anlama güçlüğü doğurabilir - Aşırı bilgi yükü - Fiziksel engeller - Motivasyon eksikliği

Kaynak: Adler, Elmhorst, 1996, s.13

Mesajların astlardan üstlere doğru ilerlemesi aşağıdan yukarıya doğru iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bu tür iletişim kurumun başarısı için gerekli olmakla

birlikte buradaki en büyük sorun, birçok üst yönetici kendilerinin orta kademedeki yöneticiler tarafından işgücünden izole edildiklerini düşünmektedir. Orta düzeydeki yöneticiler üst yönetime gidecek bilgileri filtrelemektedirler ve üst yöneticilere çarpıtılmış bir resim sunmaktadırlar. Aşağıdan yukarı doğru iletişim statü farklılıklarından dolayı genelde yukarıdan aşağı doğru iletişimden zordur. Alt düzeydeki çalışanlar gönderdikleri mesajın uygunsuz olabileceğinden çekinmekte ve ortaya koydukları fikirlerin geri tepmesinden korkmaktadırlar. Sonuç olarak astlar üstleri ile üstlerinin onlar ile iletişim kurduklarından daha az sıklıkla iletişim kurmaktadırlar. (Boone, Kurtz, Block, 1997, s. 22).

Genel olarak aşağıdan yukarı doğru iletişim, yöneticilere aşağıdaki alanlarda bilgi sağlamaktadır (Katz, Kahn, 1978, s. 446):

- a. İş ile ilişkili sorunlar ve performans problemleri
- b. Çalışanlar ile ilgili sorunlar
- c. Uygulamalar ve politikalara ilişkin astların düşünceleri
- d. Görevlerin başarılması için ihtiyaç duyulanlar.

Kurum içi iletişimde kullanılan üçüncü tür biçimsel iletişim ağı ise yatay iletişimdir. Yatay iletişim kurum içinde eşit güce sahip aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimdir. Yatay iletişim en belirgin biçimde aynı bölümdeki çalışanlar arasında görülür. Bazı durumlarda ise farklı bölümlerde çalışan aynı düzeydeki çalışanlar arasında da iletişim söz konusu olmaktadır (Adler, Elmhorst, 1996, s.15). Yatay iletişimin hizmet ettiği beş amaç bulunmaktadır (Goldhaber, 1977, s. 121):

- a. Sahip olunan görevlerin koordinasyonu
- b. Problem çözümü
- c. Birimler ve çalışanlar arası bilgi paylaşımı
- d. Çatışmaların çözümü
- e. Üst yönetim için rapor üretimi

Yukarıda sıralan amaçlara hizmet eden ve kurum içinde en sık görülen iletişim biçimi olan yatay iletişimin sahip olduğu bazı olumsuzlukları bulunmaktadır (Goldhaber, 1977, s. 121). Bunlardan birincisi rekabettir. Bu günün rekabetçi kurumlarında bilgi en büyük değerdir. Bu yüzden aynı düzeydeki çalışanlar bilgiyi paylaşarak terfi alma ya da takdir edilme şanslarını kaybetmek istememektedirler. Böylece bilgi paylaşımında ketum davranmaktalar ve aralarında bir rekabet oluşmaktadır. Bir diğer olumsuzluk ise uzmanlıktır. Bu durum bir başkası tarafından gönderilen mesajdaki teknik terimlerin başka alanda çalışan ve uzmanlaşan çalışan tarafından anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bunun yanında çalışanların motivasyon eksikliği yatay iletişim önündeki bir başka engeldir.

3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Ağları

Buraya kadar incelediğimiz biçimsel iletişim ağları, kurum şeması tarafından tasvir edilmiş bir iletişimi ortaya koymakla birlikte, bir kurum içinde oluşan iletişimi tam olarak tanımlayamamaktadırlar. Biçimsel iletişim ağlarının yanında her kurum biçimsel olmayan iletişim ağlarına da sahiptir.

Biçimsel olmayan iletişim ağları, mesajları kurum tarafından önceden belirlenmiş kanallar olmadan taşıyan iletişim ağlarıdır. Tipik olarak bu biçimsel olmayan iletişim ağları, kulaktan kulağa iletişimi tasvir etmektedir ve pek çok nedenden dolayı bu tür bir iletişim kurumlar için önem arz etmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim ağlarına asma (grapevine) denilmektedir. “Asma” terimi Amerikan iç savaşı sırasında ortaya çıkmıştır. İç savaş sırasında telgraf telleri gelişi güzel bir şekilde asmaya benzer bir görünümde ağaç dallarına asılmış ve bu hatlardan iletilen mesajlar genellikle alıcılara bozulmuş bir şekilde ulaşıyordu. O günden beri söylenti yada kulaktan kulağa iletişim için “asma” deyimini kullanılmaktadır (Paksoy, Acar, 1996, s.85).

Biçimsel olmayan iletişim ağları kurumda yer alan kişilerin karşılıklı sosyal ilişkilerinin ve birbirleri ile iletişimde bulunma isteklerinin bir sonucudur. Biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişimden daha etkili olabilir ve genellikle yönetimin kontrolü dışında gelişir. Yeni projeleri, personel değişimlerini ve yeni politikaları resmi şirket dokümanları aracılığı ile öğrenmek yerine çalışanlar bu tür bilgileri resmi olmayan bağımsız kaynaklardan elde ederler (Boone, Kurtz, Block, 1997, s. 23).

Biçimsel olmayan iletişimin, kurum içi iletişim için önemli olan bazı işlevleri bulunmaktadır (Adler, Elmhorst, 1996, s.17). Biçimsel olmayan iletişim genelde biçimsel mesajları doğrular niteliktedir. Biçimsel olmayan iletişimin kurum içi iletişimi genişletici özelliği vardır. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimin bıraktığı iletişim boşluklarını doldurur. Biçimsel olmayan iletişim ağları mesajları genellikle resmi iletişim kanallarından daha hızlı iletirler. Bazen biçimsel olmayan iletişim ağları ile iletilen mesajlar resmi kanallardan gelen mesajlar ile çelişki yaşarlar veya resmi mesajları yalanlarlar. Bazı durumlarda, biçimsel olmayan iletişim ağları, gereksiz şekilde hantal olan ve zaman alan resmi iletişim ağlarını devre dışı bırakmaktadır. Tüm bunların yanında biçimsel olmayan iletişim ve biçimsel iletişim birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Kurum içi iletişimde her iki iletişim ağı birlikte çalışırlar.

4. KURUM İÇİ İLETİŞİM TÜRLERİ

Kurumlarda iletişim eyleminde bulunanlar, mesajlarını alıcılara nasıl ulaştıracaklarına karar vermek zorundadırlar. Mesaj iletimi için hangi iletişim kanalının kullanılacağına karar vermek, kaynak için basit bir konu değildir. Sözlü mesajların başarısız olduğu durumlarda yazılı mesajlar başarı sağlarken bazı durumlarda kâğıt üzerinde yazılı olan kelime alıcı tarafından çok değişik anlamlarda algılanmaktadır (Adler, Elmhorst, 1996, s.20).

Kurum içinde kullanılan iki ana tür iletişim türü bulunmaktadır. Bunlar yüz-yüze iletişim ve yazılı iletişimidir. Yüz-yüze iletişim sözel ve sözel olmayan iletişim

biçimlerini kapsamaktadır. Bunların yanında hem yüz-yüze iletişimi hem de yazılı iletişimi bir araya getiren elektronik iletişim kurum iç iletişimde kullanılmaktadır.

4.1. Yüz-Yüze İletişim

Yüz-yüze iletişim kurum içinde en çok kullanılan iletişim biçimidir. Yüz-yüze iletişim birçok biçimde görülebilir. Yüz-yüze iletişim, bazen bire bir görüşmeler şeklinde olurken bazen de biçimsel bir şekilde bir araya gelmiş bir grup toplantısı şeklinde de olmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun, yüz-yüze iletişimin hem sözlü hem de sözlü olmayan iletişim biçimleri kullanıldığından bazı avantajları vardır (Adler, Elmhorst, 1996, s.21). Yüz-yüze iletişim en büyük avantajı hızlı olmasıdır. Bir kez alıcılar ile iletişim kurulduğunda mesajın gönderimi, algılanması ve geribildirim arasında zaman farkı yoktur. Tepkiler anlık olarak alınır. İkinci olarak yüz-yüze iletişim kaynağa iletişimi kontrol etme şansı tanır. Yazılı olarak gönderilen bir mesaj alıcı tarafından tam olarak incelenmeyebilir oysaki yüz-yüze iletişimde kaynak, alıcıların dikkatini konu üzerine çekmede daha etkin olabilmektedir.

Diğer yandan kaynağın sözel olmayan iletişim unsurlarını (mimikler, el hareketleri, duruş, ses tonu gibi) kullanması iletişim etkinliğinde rol oynamaktadır. Üçüncü olarak yüz-yüze iletişim anında geribildirime olanak tanımaktadır. Yüz-yüze iletişimde alıcıların kafasında oluşan soru işaretleri anında giderilebilmektedir ve gerekli detay bilgiler anında verilebilmektedir.

Yüz-yüze iletişim son avantajı ise kişisel ilişkileri işin içine katmasıdır. Bazı kültürlerde kişisel ilişkilere çok önem verilmektedir ve kaynağın alıcı ile kişisel bir temelde kuracağı bu tür bir iletişim daha başta değerli olacaktır.

Yüz-yüze iletişimin yukarıda sıralanan avantajları yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır (Paksoy, Acar 1996, s.88). En büyük dezavantajı, kişiler aynı binada çalışsalar bile bazen bir araya gelmeleri oldukça zor olmaktadır. Bunun

yanında mesajların belgelenememesi, uzun görüşme ve konuşmalarda işlerin engellenmesi ve mesajın çeşitli basamaklardan geçtikçe özünü yitirmesi yüz-yüze iletişimin dezavantajları arasında sayılabilir.

Yüz-yüze iletişimde kullanılabilecek bazı iletişim araçları mevcuttur. (Adler, Elmhorst, 1996, s.21; Paksoy, Acar, 1996, s.88) Bunlar arasında toplantılar, konferanslar, bireysel görüşmeler, telefon görüşmeleri, telekonferans, seminerler sayılabilir.

4.2. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim sözcük ve sembollerin yazılı bir şekilde iletilmesini ifade eder. Kurum içinde çok değişik türde yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Mektuplar, hatırlatma notları, raporlar, bültenler, broşürler bunlardan bazılarıdır (Paksoy, Acar, 1996, s.89).

Yazılı iletişimin belge ve arşiv değeri bulunmaktadır. Başka bir deyişle yazılı iletişim kalıcıdır. Ayrıca hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrip edilmesi önlenir. Alıcıya mesajı değerlendirme ve tekrar tekrar üzerinden geçme şansı tanır. Eğer çalışanlara sorumluluk yüklenmesi gerekiyorsa yazılı iletişim daha çok tercih edilmektedir (Adler, Elmhorst, 1996, s.25; Paksoy, Acar, 1996, s.89; Tutar, 2003, s.168).

Yazılı iletişim üstünlükleri yanında, kırtasiyeciliğe yol açması, hiyerarşik yapıyı izlemesi sonucu zaman kaybına yol açması, yanlış ifadelerin kullanılması durumunda alıcının çok farklı anlamlar çıkarması gibi bazı sakıncaları bulunmaktadır (Paksoy, Acar, 1996, s.89).

4.2. Elektronik İletişim

Teknoloji hayatın tüm alanlarında olduğu gibi kurum içi iletişimde de değişim yaratmıştır. Teknoloji ile birlikte gelişen iletişim teknolojileri dünyanın herhangi yerinde ve günün herhangi zamanında iletişimi mümkün kılmaktadır.

Elektronik iletişim, elektronik medya aracılığı ile kurulan iletişimdir. Gelişmiş elektronik iletişimin, yüksek hızda mesaj iletme ve alma, bir mesajın tam olarak ve tasarlandığı biçimde iletilmesi, farklı ve dağınık yerlerdeki insanlara mesajın aynı anda ve biçimde gönderilmesi, interaktif iletişim ve çabuk geribildirim olanağı gibi bazı avantajları bulunmaktadır (Tutar, 2003, s.200).

Elektronik iletişim ile kağıt üzerinde yazılı metin olarak gerçekleştirilen iletişim arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır (Gerson, Gerson, 2007, s.135). Elektronik okuyucular genellikle konu odaklıdır. Online ortamda konu odaklı tarama yapmaktadırlar. Bunun yanında elektronik mesaj okuyucuları bilgiye hızla ulaşmak isterler. Gönderilen elektronik mesajı, ihtiyaç duydukları bilgiyi bulmak için hızlıca tararlar. İhtiyaç duydukları bilginin dışında kalan metne pek önem vermezler. Elektronik iletişim platformları kağıt bazlı iletişim platformlarından farklıdır. Kağıtlar genellikle A4 formatındayken elektronik iletişimde mesajın gönderildiği ya da alındığı cihazın ekran formatı ve çözünürlüğü önemli farklılıklar yaratmaktadır. Ayrıca elektronik iletişim, özellikle e-mailler informal olarak algılanmaktadır.

Elektronik iletişim araçları arasında bilgisayar ağları (LANs, WANS), e-mail, veritabanları, sesli mesaj sistemleri, telekonferans, video konferans, hücresel telefonlar, portatif bilgisayarlar sayılabilir (Boone, Kurtz, Block, 1997).

Elektronik iletişimin, kurum içi iletişim sürecine bazı etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler birinci düzey etkiler ve ikinci düzey etkiler olmak üzere sınıflandırılabilir (Cheney, vd. 2004, s.360). Birinci düzey etkiler, elektronik iletişimin olumlu etkilerini içermektedir. Bu etkiler arasında bilgi akışının hızlanması, bilgiye

ulaşımda kolaylık, örgütsel esnekliğin artması, kurum içi aktiviteleri izlemede kolaylık, zaman ve mekan arasındaki sınırların azalması, bilgi depolamada artan kapasite, üretkenlik ve etkililik kazanma, daha geniş katılım sayılabilir. ikinci düzey etkiler ise olumsuz etkilerini içermektedir. Bunlar arasında ise, aşırı bilgi yükü, isteğin hemen yerine getirilmesi için oluşan baskı, işbaskısının artması, geleneksel eşikbekçliği kavramının ortadan kalkması, faaliyetleri gizlice izlemede ve kontrol mekanizmasında artış sayılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMLARDA İKNA VE ETKİLEME

1. TUTUM KAVRAMI

İnsanlar toplumsal varlık olduğu için pek çok durumda iletişim süreci ile iç içedirler. Bilgi alıp vermek, eğlenmek, iş ortamındaki konuşmalar, arkadaş toplantıları gibi birçok olayda iletişim süreci içerisine girmektediriz. Gönderici açısından iletişimin amacı bilgi verme, öğretme, memnun etme, teklif etme veya ikna etmektir. Alıcı açısından iletişimin amacı ise, verilen bilgiyi anlama, öğretileni öğrenme, zevk alma ve ikna üzerinde karar vermek olarak ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2005, s.67).

İkna ile tutumlar arasında yakın bir ilişki vardır. İletişim sürecinin içerisinde bir ikna yolu ile bir tutum değişimi olgusu söz konusudur. İkna, tutumların, inanışların ve davranışların değiştirilmesi ile yakın ilişkilidir. İknaı anlayabilmek için öncelikle tutumların anlaşılması gerekmektedir.

Bireylerin birçok durum ile ilgili tutumları vardır. Gündelik hayatta pek çok tutum söz konusu edilir. Belirli bir markaya bağlılık, belirli bir partiye oy vermek gibi, tüm bu davranışlar genellikle nesnelere ya da olaylar karşısındaki hislerimizin, düşüncelerimizin bir sonucudur. Tutumlarla ilgili pek çok araştırma mevcuttur ve tutum hakkında genel bir tanım şöyle verilebilir: “tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olay karşı deneyim, bilgi, duygu ve motivasyonuna dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki, ön eğilimidir” (İnceoğlu, 2004, s.19)

Tutumların üç ana ögeden oluştuğuna dair genel bir düşünce vardır. Bunlar, *duygusal öge* – nesne hakkındaki sevgiler ya da hisler; *bilişsel öge* – nesnelere hakkındaki inanışlar; *davranışsal ögedir* – nesnelere yapılan eylemler. Gerçekte tutum, bir nesneye karşı sahip olunan tutumun değerlendirilme sonucudur. Bu değerlendirme sonucu nesneye karşı oluşan olumlu ya da olumsuz davranışın temelinde tutum yatar. Tutumun üç bölümü temel değerlendirmede farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. (Severin, Tankard, 2001, s.151)

Tutumların üç ana ögesinin yanında, yapısı da önemlidir. İki tür tutumsal yapı bulunmaktadır: Tutumlar arası ve tutumlar içi. (Severin, Tankard, 2001, s.151-152) *Tutumlar arası yapı* grup veya takım içindeki tutumların bir araya gelip bir yapı oluşturmasını ifade eder. Örneğin, bir grup tutum bir araya gelerek ideolojiyi oluşturabilir. *Tutumlar içi yapı* ise tutum içindeki ögelerin bir biri ile olan ilişkilerini ifade eder. Örneğin, tutumun üç ögesi – duygusal, bilişsel ve davranışsal- birbiri ile tutarlıdır? Bazı zamanlarda eğer tutumun ögeleri kendi aralarında bir tutarlılık taşıyorsa, birey üzerinde baskı bu üç ögeden bir tanesinin değişmesine yol açabilir. Ancak bazı durumlarda bireyler nesnelere karşı olumlu ya da olumsuz bölümler içeren değişken tutumlara sahip olabilirler.

2. TUTUM DEĞİŞİMİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

Aslında iknanın temelinde bireylerin tutumlarını değiştirmek yatmaktadır. Bu nedenle tutum değişimi konusunda pek çok araştırma yapılmış ve tutum değişimi için belirli teknikler ortaya konmuştur. Bu teknikler tek yanlı çift-yanlı iletiler, kaynak güvenilirliği, korku çekiciliği ve aşılama kuramıdır.

2.1. Tek Yanlı-Çift Yanlı İletiler

İletinin tek yanlı ya da çift yanlı olması mesaj içeri ile ilgilidir. Eğer sadece yandaşı olduğunuz konudan bahsediyorsanız tek yanlı bir ileti ortaya koymuş olursunuz. Eğer her iki yandaki tartışmalardan bahsedip ancak savunulan yan üzerinde yoğunlaşırsa çift yanlı bir ileti ortaya konmuş olunur.

Tek yanlı – çift yanlı iletilerin, iletiye yabancı olanlarla, iletiye sempati duyanlar üzerindeki etkisi farklıdır. Bu konuda araştırma yapan Hovland'ın sonuçlarına göre başlangıçta ileti yanlısı olan kişilerde tek yanlı iletilerin daha etkili olduğu ve başlangıçta iletiye karşı olan kişilerde ise çift yanlı iletilerin etkili olduğu görülmüştür. (Severin, Tankard, 2001, s.155)

2.2. Kaynak Güvenilirliği

Tutumların değiştirilmesinde kaynağın güvenilirliği önemli bir rol oynamaktadır. Kaynak güvenilirliği kısaca alıcının kaynak hakkındaki kabulü ya da eğilimleri olarak tanımlanabilir. Kaynak güvenilirliği, iyi niyet, güvenilir olmak, deneyim veya yeterlik temellerinde tartışılmaktadır. (Ross, 1990, s.89) Kaynak güvenilirliği konusunda araştırma yapan Whitehead, (1968, aktaran, Severin, Tankard, 2001, s.158) dört baskın faktör bulmuştur. Bunlar: güvene değerlik, profesyonellik veya yeterlilik, dinamizm ve tarafsızlıktır. Bu araştırmaya göre; Güvene değerlik faktörü; doğru-yanlış, dürüst-dürüst olmayan, güvenilir-güvenilmez ve adil-adil olmayan ölçütlerine dayandırılmaktadır. Profesyonellik ya da yeterlilik faktörü; deneyimli-deneyimsiz, profesyonel tavra sahip olmama temellerine dayandırılmıştır. Dinamizm faktörü; saldırgan-uysal ve aktif-pasif ölçütlerine dayandırılmıştır. Tarafsızlık faktörü ise; açık düşünceli-tutucu ve nesnel-öznel ölçütlerine oturtulmuştur.

Yüksek kaynak güvenilirliğinin tutum değişiminde düşük kaynak güvenilirliğine oranla daha etkili olabileceği düşünülebilir. Ancak gerçekte durum böyle değildir. Tutum değişimi süreci uzadıkça yüksek kaynak güvenilirliği ile düşük kaynak güvenilirliği aynı etkiye sahip olurlar. Bunun adı "Uyutucu Etkidir". Uyutucu etki zaman geçtikçe kaynağın unutulmasından çok, kaynak ile mesajın zaman içerisinde ilişkilendirilememesinden kaynaklanmaktadır. (Reardon, 1991, s.82)

2.3. Korku Çekiciliği

Tutum değişimi konusunda kullanılan bir diğer teknik ise alıcıda bir korku yaratmak veya onu tehdit etmektir. Güvenli sürüşü anlatan filmlerde korkunç trafik kazaları ve bu kazaların sonuçları gösterilerek güvenli sürüş için bir tutum yaratılmaya çalışılır.

Korku çekiciliğinin üç boyutu bulunmaktadır. Birincisi, korku çekiciliği bir tehdidi tanımlar, ikincisi alıcıların tehdidi olasılıkla deneyimleyeceklerini ortaya koyar ve üçüncüsü alıcıların ikna edici mesajı kabulleri ile tehditten kaçınmanın tek yolunu gösterir.

Korku çekiciliği üzerine yapılan araştırmalarda çelişkili sonuçlar bulunmuştur. Bu konuda yapılan ilk araştırmalar, korkunun ikna edici mesaj üzerinde limitli etkileri olduğunu, hatta bazı durumlarda iknaya ket vurduğunu öne sürmüştür. Diğer araştırmalar ise bu önermeyi reddetmişler, bazı araştırmalarda ise korku ile ikna arasında bir ilişki bulunamamıştır. Korku çekiciliği üzerine yapılan araştırmalar için yapılan bir meta analizinde, ikna edici mesaja ekstra korku çekiciliğinin yüklenmesinin mesajı olasılıkla daha ikna edici kılacağını bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre neredeyse tüm alıcılar için korku çekiciliğinin etkileri doğrusal ve olumlu olmaktadır. Başka bir değişle korku çekiciliği işe yaramaktadır. Ancak alıcılara bağlı olarak korku çekiciliğinin sonuçları farklı olmaktadır (Borchers, 2002, s.280). Örneğin korku çekiciliği yaşlı olanlarda genç olanlara oranla daha çok işe yaramaktadır.

2.4. Aşılama Kuramı

Bazen iletişimcinin hedefi tutumları değiştirmek olmayabilir. Ancak var olan tutumların güçlendirilmesi amaçlanabilir. Aşılama kuramı isminden de anlaşılacağı gibi tıbbi bir benzetmeye dayanır.

İkna edici ataklara karşı kişileri aşılama temel prosedür, belirgin bir inanışa karşı zayıf argümanlar içeren mesajlara karşı kişileri korumayı içermektedir. Bu sayede kişiler kendilerine yönelen ikna edici argümanı çürütme fırsatı yakalamış olurlar. Bazen aşılama prosedürleri kişilerin kendi çürütülebilir argümanlarını üretmelerini istemekten çok hali hazırda çürütülebilir argümanların sunulmasını içerir. (Stiff, 1994, s.231)

Tutum ve tutum değişimi kavramlarını anlaşılması iknanın anlaşılabilmesi için ön koşul oluşturmaktadır. Bu ön koşul için tutum kavramı detaylı açıklandı. Sonraki bölümlerde ikna kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

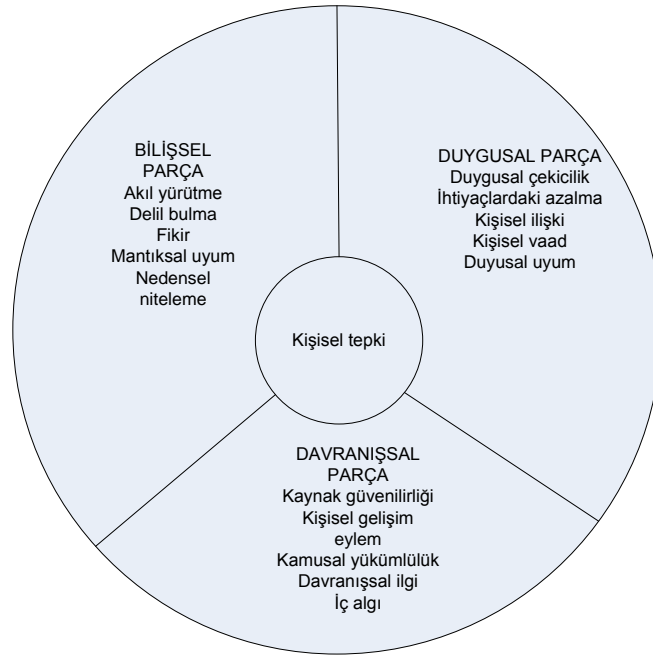
3. İKNA KAVRAMI

İnsanlar tüm yaşamları boyunca iletişim ihtiyacı içindedirler. Bilgi vermek, almak, yardım istemek söz vermek, duygu ve düşünceleri anlatmak gibi nedenlerle belli bir düzen içerisinde iletişim kurulur. İkna açısından anahtar kelime değişimdir. Günlük hayatta iletişimin gerçekleştirildiği pek çok durumda insanlar birbirlerini ya verdikleri bilgilerin doğruluğuna, ya davranışlarını değiştirmesine ya da başka bir konuda ikna etmeye çalışırlar.

İkna, çoğunlukla paylaşılan sembolik düşünce aktivitelerinin, değişim süreçlerinin bir sonucudur. (Ross, 1990, s.4) Andersen iknayı iletişimcinin istediği tepkiyi yaratmaya çalıştığı bir iletişim süreci olarak tanımlamaktadır. Schield ise konuşmacı ve dinleyicinin bir araya geldiği ve konuşmacının bilinçli bir şekilde işitilebilir ve görülebilir sembollerle dinleyicinin davranışlarını etkileme aktivitesi olarak tanımlamaktadır. Bostrom ise iknayı amacı alıcıların tutum ve davranışlarını değiştirmek, tadil etmek veya şekillendirmek olan iletişim davranışı olarak tanımlamaktadır (aktaran Bettinghaus, Cody, 1987 s.3). Burke ise iknayı anlam karmaşıklığına ilişkin kaynakların sanatsal kullanımı olarak tanımlamaktadır (aktaran Larson, 2000, s.8). Larson'un (2000, s.10) ikna tanımı ise şöyledir: "ikna, sembollerin kullanımı sonucu, kaynak ve alıcı arasındaki tanımlanmış durumların yaratılmasıdır". Perloff (2003, s.8) iknayı

ileticinin diğer insanların bir konu hakkındaki tutumlarını yada davranışlarını, özgür seçim atmosferi içerisinde, mesaj iletimi aracılığı ile değiştirmeye çalıştığı sembolik bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Tüm bu tanımlamalardaki ortak nokta iknanın temelinde alıcının eylemlerini ya da düşüncelerini değiştirmeye yönelik bilinçli bir çabanın var olduğudur.



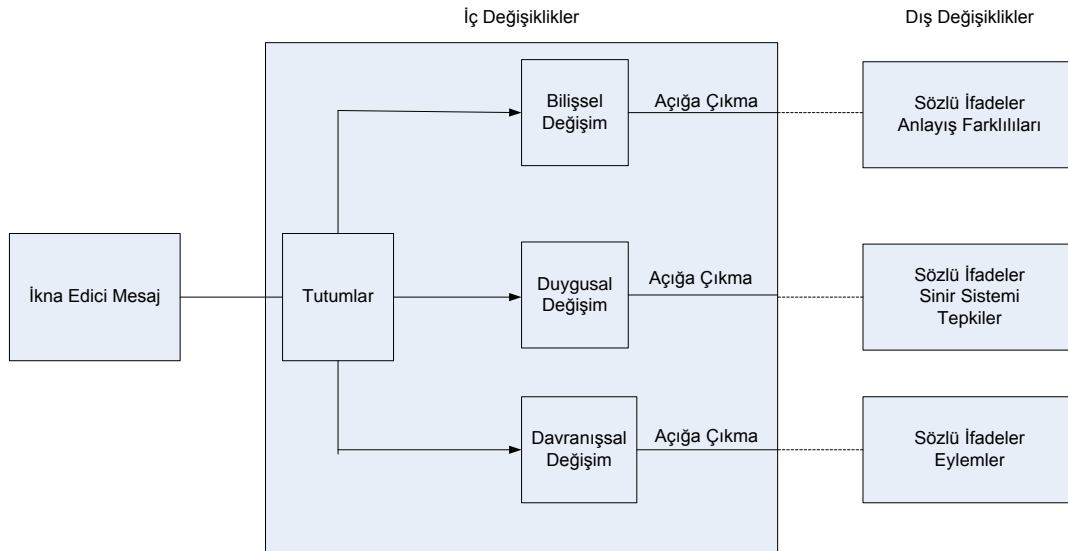
Şekil 2. İkna Sistemi

Kaynak: Ross, 1990 s.5'den uyarlanmıştır

İknanın amacı aslında daha önce açıklamaya çalıştığımız tutumun üç ögesini (duyusal, bilişsel ve davranışsal) etkilemektir. İkna sistemi olarak tanımlayabileceğimiz bu yapı Şekil 2'de görülmektedir. İkna bir sistem olarak, yetenekli ve etik bir biçimde mantıksal düşüncelerin, duyusal çekiciliklerin, güvenilirlik ve ahlaki delillerin kullanımı ile kişilerin istedik bir biçimde etkilenmesi ve güdülenmesi sürecidir. (Ross, 1990, s.5)

İkna edici bir mesaj, tutumun bu üç parçası üzerinde önce iç değişime daha sonra gözlemlendiğimiz dış değişimlere sebep olur. Bilişsel yapı, çeşitli objeler hakkında sahip olduğumuz inanışlar, bu objelerle atadığımız değerlerden ve etrafımızdaki dünyayı anlamlandırmamızdan oluşmaktadır. Bu yapıdaki dış

değişimler tipik olarak ikna edici mesaja maruz kalan kişilerdeki sözsel ifadeler olarak tanımlanabilir.



Şekil 3. Tutumların İç Değişimi ve Gözlemlenebilen Dış Değişimi Arasındaki İlişki

Kaynak: Bettinghaus, Cody, 1987, s. 7'den uyarlanmıştır

Duyusal yapıdaki değişimleri tanımlamak daha zordur. Bunlar duygusal durumumuzdaki değişimlerdir. Çoğu insan ne hissettiğini tam olarak söyleyemez fakat duygusal bir değişime uğradıklarını bilirler. Duyusal yapıdaki dış değişimler, ruh durumundaki değişimler, duygulardaki değişimler ve gülme ağlama, titreme gibi benzer vücut eylemleri ile açıklanabilir. Davranışsal parçada gözlemlenebilen davranış değişimleri eylemlerde ve sözsel ifadelerdeki değişimleri kapsar. Bu değişim bireyin bir şeyi yapması olarak ortaya çıktığı için davranışsal değişim olarak adlandırılmaktadır. Davranışsal değişim maruz kalınan ikna edici mesajın sonucunda açık olarak yapılan fiziksel eylemlerdir. (Bettinghaus, Cody, 1987, s. 6)

4. İKNA KURAMLARI

İkna günlük yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır ve ikna süreci aslında karmaşık bir süreçtir. Bu karmaşıklık bazı ikna modelleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde bu modeller incelenmeye çalışılacaktır.

4.1. Klasik Söylem (Aristo)

İkna üzerine yapılan ilk araştırmalar Plato, Isocrates, Cicero, Quintilian ve Aristo'nun yaptığı araştırmalardır. Bunlardan en bilineni olan Aristo, kuramlarını iknacıları iş üzerinde gözlemleyerek oluşturmuştur. Mahkemelerde, pazarlarda sürekli gözlemler yapmış ve bugünkü iknanın temelini oluşturan 400'ün üzerinde kitap yazmıştır (Yüksel, 1994, s.55). Aristo ya göre ikna artistik ve artistik olmayan kanıtlar üzerine kurulmaktadır. Artistik olmayan kanıtlar ortam tarafından kontrol edilir ve ikna edici tarafından kolayca kullanılır. Artistik kanıtlar ise ikna edici tarafından yaratılır ya da keşfedilir. (Borchers, 2002, s.30). Aristo üç tür artistik kanıttan bahsetmektedir ki bunlar ethos, pathos ve logos'dur. Aristo'ya göre ikna, kaynak güvenilirliği (Ethos), duygusal çekicilik (Pathos) ve mantıksal çekicilik (Logos) üzerine kurulmaktadır. (Larson, 2000, s.8)

Ethos İknadaki ilk öğedir ve birçok boyutları vardır Aristo "ethos" terimini dinleyicilerin konuşmacıyı agılamalarını anlamlandırmak için kullanmıştır (Ross, 1990, s.89). Ethos yada kaynak güvenilirliği, ikna için önemlidir çünkü, izleyiciler sadece ortaya konular argümanlar ile ikna edilmezler. Aynı zamanda kaynağın kendisi ikna için etkili bir rol oynamaktadır. Aristo'ya göre konuşmacının ethos'u şu üç özelliğin karışımıdır: bilgelik, fazilet ve iyilik (Borchers, 2002, s.30). Diğer bazı karakteristik özellikler de vardır ki bunlar iletinin etkinliğinde önemli rol oynarlar. Bunlar; vocal etkinlik, seçilen kelimeler, göz teması, jestler... Bunların tümü "karizma" diye adlandırılmaktadır. Tüm bu artistik kanıtlar insanın karizmasını başka deyişle, Aristo'nun dediği gibi ethos'unu oluşturmaktadır. (Yüksel, 1994, s.55)

Etkin konuşmacıların sadece güvenilir olarak algılanmaları yeterli değildir. Artistik bir kanıt olan “pathos”u da kullanmak zorundadırlar. Pathos, dinleyicilerin duygularına hitap eden çekiciliklere ilişkin kanıtları ifade etmektedir. Aristo’ya göre, etkin konuşmacı dinleyicilerin duygularını anlamalı ve bu duyguları onları ikna etmek için kullanmalıdır. Aristo, duygular hakkında şu üç sorunun yanıtlanması gerektiğini öne sürmektedir: Dinleyicilerin zihinsel durumları nedir? Bu duygular kime yönelmektedir? Neden dinleyiciler bu şekilde hissetmektedirler? Bu üç sorunun cevabını vermeden dinleyicide istenen duyguları oluşturmak imkansızdır. Aristo’nun üzerinde durduğu duygular şunlardır: kızgınlık, sakinlik, sevecenlik, korku, utanma, düşmanlık, güven, nezaket, merhamet, kıskançlık, utanmama, öykünme, öfke. (Borchers, 2002, s.31)

Üçüncü tür artistik kanıt “logos”tur, Logos mantıklı argümanların kullanımınıdır. Aristo iki tür mantıksal argümandan bahsetmektedir: tümevarım ve tümdengelim (Borchers, 2002, s.31). Tümevarım nedenlemde, belirgin örnek olaylardan hareket ederek genel sonuçlar çıkarılmaktadır. Örneğin, yönetici, iki bölümdeki harcamalara dikkat çekerek tüm işletmede bir tasarruf programının uygulanmasını tartışabilir. Diğer yandan tümdengelim nedenlemde ise genel olaylardan yola çıkılarak belirgin sonuçlara ulaşılır. Örneğin, Tüm işletmeler ihracat yapıyor, bizde bir işletmeyiz, bizde ihracat yapmalıyız. Eğer birinci ifade yani tüm işletmeler ihracat yapıyor önermesi doğru ise çıkarılan sonuç doğrudur.

Ethos, Pathos ve Logos denen bu üç kavram, bize iknanın temeli olduklarını göstermiştir. Çünkü tüm bu kavramların özellikleri günümüzde de kendini göstermektedir.

4.2. Bilişsel Süreç Kuramları

İkna modellerinin kökleri Greenwald’ın bilişsel tepki modeline kadar uzanır. Greenwald, tüm tutum değişimleri öğrenme temelinde olup, alınıcın zihninde

oluşup, tatminsizlikleri ile büyümesi aracılığı ile olduğunu ifade etmektedir. Greenwald, mesajı hatırlama yeteneğinin ve mesajın kabulünün iki farkı şey olduğunu ortaya koymuştur. – bireyler tutum değişimine uğramaksızın maddeleri mesajlar ile öğrenebilirler. Greenwald, iknanın tipik oluşumunu, mesajın alıcı üzerindeki yansıması, mesajın oluşmuş tutumlarla, bilgilerle ve hislerle ilişkilendirilmesi şeklinde ortaya koymuştur. Daha sonra alıcı daha önceden benliğine yerleştirdiği bilişsel materyallere nakleder. Greenwald'ın modeli, bu ikna edici mesaja yönelik bilişsel tepkiler gözardı edilemeyecek kadar ikna sürecinin önemli bir parçasıdır. (Severin, Tankard, 2001, s.173)

İknanın bilgi süreci kuramlarının başlıcaları, Ayrıntılı Olasılık Modeli (Elaboration Likelihood Method), Bilgi Süreci Kuramı, Sistemik Bulgusal (Heuristic Sistemik) Kuramıdır.

4.2.1. ELM (Elaboration Likelihood Method) Ayrıntılı Olasılık Modeli

Günümüzde çoğu insan çağdaş toplumlarda yaşamaktadırlar ve kitle iletişim araçlarının mesaj bombardımanına maruz kalmaktadırlar ve bu mesajların çoğu insanları bazı şeyler hakkında ikna etmeye çalışmaktadır. Bu mesajların tümünü almamız ve algılamamız doğal olarak zordur. İlgimizi çeken bize uygun mesajları seçeriz. Buradan hareketle Petty, Cacioppo ELM modelini geliştirmişlerdir.

ELM modeli tutum değişiminin iki rotası olduğundan bahseder. Merkezi rota ve Çevresel rota. Merkezi rota, alıcı aktif olarak bilgiyle süreçlendiğinde ve fikirlerin rasyonelliği ile ikna edildiğinde ortaya çıkar. Çevresel rota ise, alıcı ortaya konan fikirleri değerlemek için bilişsel bir çaba harcamadığında ve mesajın bilgi sürecine katılmadığında, daha çok kestirme ipuçları ve işaretlerle yol aldığı zaman ortaya çıkar. Bu ipuçları kaynak güvenilirliği, mesajın oluşturulma şekli, alıcının ruhsal durumu olabilir. Eğer iknada merkezi rota aktif ise alıcının yüksek ayrıntı içerdiği söylenebilir. Eğer iknada kestirme rota aktif ise alıcının

düşük ayrıntı içerdiği söylenebilir (Petty, Cacioppo, 1984; Cacioppo, Petty, 1984).

ELM modeli alıcının bilişsel tepkilerindeki ayrıntıların çokluğu tutum değişiminde daha büyük olasılık içerdiği tahminine dayanır. (Ross, 1990, s.67)

4.2.2. Bilgi Süreci Kuramı

McGuire'nin bilgi süreci kuramı tutum değişimini 12 adımda olacağını ve her adımın bir sonraki adım için gerekli olduğunu öne sürer (Severin, Tankard, 2001, s. 174). Bu adımlar şunlardır:

(1) İletişime maruz kalma, (2) Dikkat etme, (3) Meyil kazanma yada ilgilenmeye başlama, (4) Kavrama (Ne olduğunu öğrenme) (5) Kazanma yeteneği (nasılı öğrenme) (6) Kazanma (tutum değişimi) (7) fikri yada içeriği hafızaya depolama (8) Bilgi arama ve hatırlama (9) Temel hatırlama üzerine karar verme (10) Karara göre davranış (11) Ortaya çıkan eylemi güçlendirme (12) Davranış sonrası değerlendirme.

McGuire, İletişim sürecindeki herhangi bağımsız değişkenin bu 12 adımın herhangi bir tanesine yada daha fazlasına etkide bulunabileceğine dikkat çeker. Örneğin Zeka gibi değişkenler, kazanımın daha az olmasına yol açabilir çünkü daha zeki insanlar fikirlerdeki kusurları bulma konusunda daha yeteneklidirler ve fikirlerini sürdürme konusunda diğerlerine oranla daha isteklidirler. Fakat zeka daha fazla dikkate yol açabilir. Çünkü daha zeki insanlar dış dünyaya karşı daha fazla ilgilidirler. McGuire aynı zamanda tipik olarak bağımsız değişkenlerin bir adımı olumlu yönde etkilerken başka bir adımı olumsuz yönde etkilediğine dikkat çekmiştir. Örneğin korku çekiciliği mesaja olan dikkati arttırabilirken, iletinin etkisini azaltabilir. (Severin, Tankard, 2001, s. 174)

4.2.3. Heuristic Sistematik (Sistematik Bulgusal) Kuram

Chaiken, Liberman ve Eagly tarafından 1989 yılında geliştirilen bu kuram, ikna edici mesajın iki sürecini tanımlar. Sistematik ve bulgusal (Severin, Tankard, 2001, s. 175). Sistematik süreç; mesajın dikkatli, analitik ve çabasal incelemelerini yansıtır. Buna göre insanlar sistematik süreçlerle güdülenmeli ve bu süreç zaman baskısı, belirli bir alanda deneyim eksikliği gibi durumsal değişkenlerce olumsuz etkilenmelidir. Bulgusal süreç ise, insanların yargılarının sonucu olarak ortaya koydukları kuralların kullanımı veya karar vermeleri ile ilgili, daha basit bir durumdur. Bulgusal sürecin altında yer alan ve karar vermeye yol gösteren kurallara örnek olarak; “uzmanlar güvenilirdir,” “Dışa dönük insanlar daha sosyaldir”, “insanların eylemleri onların tutumlarının bir yansımasıdır” yargıları verilebilir.

4.3. Tutarlılık Kuramları

İnsanların tutarsızlıklarından hoşlanmadığı tahminleri üzerine kurulmuş teorilerdir. Tutarsızlık, kişinin davranışlarıyla, ikna edicinin sunduğu bilgiler arasında olabileceği gibi, kişinin davranışlarıyla ondan beklenen davranışlar arasında da gerçekleşebilir. Böyle durumlarda tutarlılık teorilerine başvurularak var olan tutarsızlık ortadan kaldırılmaya çalışılır. (Yüksel, 1994, s.58)

Tutarlılık kuramları; uygunluk kuramı, uyumsuzluk kuramı, denge kuramı, duyusal-bilişsel uyumsuzluk kuramı olmak üzere 4 başlık altında incelenebilir.

4.3.1. Uygunluk (Congruity) Kuramı

Uygunluk; uzlaşma, uyum, ya da insanlar, objeler hakkındaki tutumlar arasındaki uyum olarak ifade edilir. Bu teoriye göre eğer kişi iki tutum arasında bir uzlaşma yoksunluğu ile karşı karşıya gelirse bu iki tutum arasında bir denge kurmaya çalışır. Bu denge noktası tutumların ağırlığına yada şiddetine göre değişir (Ross, 1990, s.70). Örneğin bir kişi Tarkan hakkında olumlu bir tutum

geliştirmiş ve aynı zamanda nükleer güç hakkında da olumlu bir tutuma sahip ise Tarkan'ın nükleer güç hakkında olumsuz konuşması mesajı kişi için uygunsuz hale getirebilir. Teoriye göre alıcı nükleer güç hakkında daha az destekleyici olmak için ya Tarkan hakkındaki olumlu tutumunu arttıracak ya da nükleer güç hakkındaki tutumunu azaltacaktır.

4.3.2. Uyumsuzluk (Dissonance) Kuramı

Bu kuramın temelinde yatan fikir, insanların inanışları ve eylemleri arasında güçlü bir uzlaşmaya (uyum yada tutarlılık) ihtiyacı olduğudur. Bu teorinin ana savunucularından olan Leon Festinger'e göre teorinin temel hipotezleri şunlardır (Ross, 1990, s.71) :

- Uyumsuzluğun varlığı, psikolojik olarak rahatsız bir durumda olmak, kişiyi olumsuzluğu azaltmak ve uyuma ulaşmak için çabalamaya güdeleyecektir.
- Uyumsuzluk ortaya çıktığında bunu azaltmaya çabalamanın yanında kişi, uyumsuzluğu arttıran olası bilgi ve durumlardan da uzak duracaktır.

4.3.3. Denge (Balance) Kuramı

Bu teori en eski tutarlılık teorisidir. Fitz Heider tarafından başlatılmış ve Theodore Newcomb tarafından genişletilmiştir. En basit iletişim şeklindedir. Heider bir kişinin, diğer bir kişi ve bir tutum objesi ile ilişkilerini incelemiştir. Bu incelemede durum, söz konusu olan kişinin görüş açısından ele alınmaktadır. Bu üçlüdeki ilişkiler söz konusu kişiye göre olumluysa, ya da ilişkilerin ikisi olumsuzsa söz konusu kişinin zihninde denge durumu var demektir. İki ilişki olumlu, bir ilişki olumsuzsa, ya da 3'ü de olumsuzsa kişi için dengesiz bir durum söz konusudur. (Yüksel, 1994, s.58)

Örneğin Ali ve Mehmet'in BMW marka arabalar hakkında konuştuklarını düşünelim. Burada kişiler ve obje arasında 8 olası ilişki vardır. Bunlardan dördü dengeli, dördü dengesiz olacaktır. Dengeli durumlarda tutum değişimi büyük olasılık olmayacak ya da çok az olacaktır. Tutum değişimi genellikle dengesiz durumlarda oluşur.

4.3.4. Duyusal / Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı

Bu kuram, Heider'in denge kuramı Rosenberg ve Abelson tarafından biraz daha geliştirilerek ortaya konmuştur. Bu teoriye göre tutumların iki ögesi vardır - Duyusal (Hisler) ve Bilişsel (inancılar)- ve kişiler bu öğeler arasında denge yada uyum ararlar. Kişiler bu dengeye ulaşmak için üç yoldan birini deneyebilirler (Ross, 1990, s.74). Birincisi reddetmedir. Kişiler iletişim yolu ile ortaya çıkan zorluk derecelerini (duyusal, bilişsel ve davranışsal) basitçe "buna inanmıyorum" şeklinde reddederek aşarlar. İkincisi ayrışmadır. Kişiler duygusal ve bilişsel öğelerini izole etmeye çalışarak orjinal tutumlarını ayrıştırırlar. Üçüncüsü Değişimdir. Kişi içinde bulunduğu zorluğu aşmak için duyusal öğe ile bilişsel öğeyi bir şekilde birbirine uygun hale getirir. Örneğin kişinin "ona oy vermeyeceğim. Düşüncelerim değişti. Artık onun dürüst olduğuna inanmıyorum" ifadesinde olduğu gibi.

4.4. Algı Kuramları

4.4.1. Sosyal Yargı Kuramı

Sosyal yargı kuramı aynı zamanda bağdaşma-zıtlasma teorisi yada bağlılık kuramı olarak da bilinmektedir. (Cegela, 1984.) Sosyal yargı kuramı fikirler arasındaki uzaklık yada tutumların oluşum derecesi, genişliği ile ilgilidir. Bu kurama göre, reddetme aralığı genişse ikna da o kadar zordur, kabullenme aralığı ne kadar genişse iknada o kadar kolay olur. Eğer mesajın kod açımı yapılabilir ve mesaj kişinin kabul aralığının oldukça dışına düşmezse, mesajın bağdaşma şansı daha yüksektir. Mesajın kod açımı yapıldığında mesaj kişinin

kabul aralığının dışına düşerse, mesaj kabul aralığı ile zıtlık oluşturacak ve etkisini kaybedecektir (Ross, 1990, s.75).

4.4.2. İç Algı (Self-Perception) Kuramı

İç algı kuramı söylemini ortaya koyduğumuz davranışların temeli olarak kendi tutumlarımızı gösterdiğimize dayandırır. Teoriye göre davranışlarımıza temel olan tutumları sistematik bir biçimde geliştirir ve sıraya koyarız (Ross, 1990, s.80). İç algı kuramı uyumsuzluk kuramı ile aynı çıkarımlara sahiptir fakat sonuçları basit olarak açıklar

4.4.3. Niteleme (Attribution) Kuramı

Bu kurama göre davranışlarımızdan, tutumlarımızdan, niyetlerimizden ne ve nasıl çıkarımları yaparız. İki prensibi vardır. Karşılıklı ilişki prensibi üç etki içerir: Varoluş (düşünce), birey ve zaman (ne zaman ve nasıl). Dikkate alma prensibi ise başkalarını araştırma, içeriği değerlendirme, dışsal baskıları bulmak konularını içerir (Ross, 1990, s.80). Bu teori bize tutumlar hakkında objektif çıkarımlar yapmamıza yardımcı olur.

5. ETKİLEME KAVRAMI

Buraya kadar ikna kavramı üzerine incelemelerde bulunuldu. Ancak kurumlarda tutum ve davranış değişiminde ikna kadar etkin olan bir diğer kavramda “etkilemedir”. İkna ve etkileme bazen aynı anlamda kullanılsa da aslında farklı iki kavramdır.

İkna etme genellikle karşıdaki kişinin düşünce, davranış ve tutumlarını istendik biçimde ve karşıdaki bireyin o andaki istek ve durumuna aykırı bir şekilde etkileme veya değiştirme sürecidir. Etkileme ise tipik olarak, kişinin tutum ve davranışlarını, kişinin istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde değiştirme

girişimidir (Paksoy, Acar, 1996, s.13). Ayrıca, İkna genelde kitle iletişimi ile ilişkilendirilirken etkileme kişilerarası iletişim ile ilişkilendirilmektedir.

Etkileme konusunda birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlar etkileme sürecindeki üç ana kavram üzerinde durmaktadırlar (Huczynski, 1996, s.6). Bunlardan birincisi, etkileyen kavramıdır. Etkileyeni bir anlamda kaynağı temel alan tanımlamalar kaynağın güvenilirliği ve saygınlığı gibi kavramlar 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.

Bu çalışma için de geçerli olabilecek bir tanım Huczynski (1996, s.6) tarafından verilmiştir:

Etkileme, zorlama yada biçimsel konumdan kaynaklanan güç kullanılmadan, ki böylece etkilenen kendi çıkarları için hareket ettiğini düşünmektedir, başkalarının düşünde tutum ve davranışlarını değiştirme yeteneğidir. (Huczynski, 1996, s.6)

Etkileme kurumlarda içi iletişimin tüm düzeyleri için geçerli olan bir eylemdir. Yukarı doğru etkileme, özellikle kuruma 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 (Huczynski 1996, s.187). Yatay iletişimde ise aynı düzeydeki çalışanlar arasında bir iletişim söz konusudur ve bu tür bir iletişimde etkileme için liderlik yeteneklerinden daha çok “etki teknikleri” ön plana çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar aynı seviyedeki arkadaşlarına yapılmasını istedikleri bir şeyi direkt olarak söyleyemezler. Bunun yerine onların işbirliğini kazanmak ve onları fikirlerinin akılcılığı ile etkilemek etmek zorundadırlar (Tsaklanganos, 1978).

Etkileme aslında karşıdaki kişinin ihtiyaçlarını keşfetme ve bu ihtiyaçları tatmin edecek çözümleri sunma işidir (Huczynski 1996, s.99). Başarılı bir etkileme girişimi için karşıdaki kişinin ihtiyaçlarını anlamak önem arz etmektedir. Bu da motivasyon kavramını gündeme getirmektedir. Motivasyon eylem yol açan herhangi sebep ya da uyaranlarla ilişkili bir kavramdır (Ross, 1990, s.3). Motivasyon amaç yönelimli davranışların tahrik edilmesi ve desteklenmesi sürecidir (Nelson, Quick, 2005, s.104).

Etkilemenin tanımına geri dönecek olursa, biçimsel konumdan kaynaklanan güç kullanımı yada zorlama olmadan girişilen bir eylem söz konusuydu. Böylece etkilenen kendi çıkarları için hareket ettiğini düşünmektedir. Etkilenenin, etkileyen için bir şeyler yapması ve bunun için kendini iyi hissetmesi, kendi ihtiyaçları için ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için hareket ettiğini düşünmesi aslında motivasyon ile ilişkilidir.

Etkileme açısından önemli olan insan motivasyonu ve ihtiyaçlarıdır. Bu konudaki en bilinen çalışma Maslow'un çalışmasıdır (Huczynski 1996, s.100). Maslow, etkileyen için önem arz eden ve etkileme sürecinde kullanılacak beş ana insan ihtiyacı tanımlamaktadır. Bunlar: fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, aidiyet ihtiyacı, sosyal onay ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu çeşitli ihtiyaçlar etkileyen için sıcak noktaları belirtmektedir. Bir ihtiyaç ancak bir alt düzeydeki ihtiyaç tatmin edildiğinde aktif hale gelmekte ve başka bir deyişle etkileyen için üzerinde durulacak sıcak noktayı belirlemektedir. Başarılı bir etkileme için, etkileyen bu sıcak noktaları doğru olarak belirlemek zorundadır, böylece etkilenenin ihtiyaçları doğrultusunda bir etkileme eylemine girişebilecektir.

5.1. Etki Taktikleri

Bir kurumun günlük iletişim aktiviteleri içinde etkileme önemli bir yer tutmaktadır. Kurumun amaçlarına ulaşması ve yönetsel başarının altında başkalarını etkileme yeteneği yatmaktadır. Etkileme bir strateji olarak düşünüldüğünde bu

stratejiyi gerçekleştirmek için çeşitli taktikler söz konusu olmaktadır. Bir kişinin başka bir kişinin tutumlarını etkilemek için kullandığı belirgin davranış kalıpları etki taktikleri olarak adlandırılmaktadır (Yukl, Chavez, Seifert, 2005, s705). Bu taktikler farklı yazarlarca farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

Etki taktikleri konusunda en bilinen sınıflamayı Kipnis ve arkadaşları (1980,1984) ortaya koymuşlardır. Buna göre yedi farklı etki taktiği söz konusudur (Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980, s.446-447; Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith, Wilkinson 1984, s.60-61; Huczynski 1996, s.177-180):

a. Delil Kullanma: Ortaya konan isteği yada talebi destekleyen mantıklı argümanlar için veri ve bilgilerin sunulmasıdır. Basitçe etki edilmek istenilen kişiye “fikrimin arkasındaki mantığı açıklamak istiyorum” demekten başka bir şey değildir. Etkileyenin gücü bilgileri ve verileri birbirine etkili bir biçimde birleştirme yeteneğinden gelmektedir. Bu taktik kurumlarda çok kullanılan bir taktiktir ve hem üstleri hem de astları etkilemek istendiğinde ilk başvuru olan taktiktir.

b. Arkadaşlık: Arkadaşlık taktiği etkilenenin, etkileyen hakkındaki iyi düşüncelerine bağlıdır. Bu taktik arkadaşça davranma, duyarlılık gösterme anlayış ve pohpohlamak ile başarılabilir. Bir taktik olarak arkadaşlık, etkilenen duyguların üzerine oynadığı için güçlü duygusal parçalar içerir. Bu taktiğin kullanımı etkileyenin kişiliğine, bireyler arası ilişki yeteneğine ve başkalarının hislerine ne kadar duyarlı olduğuna bağlıdır. Arkadaşlık genelde aynı düzeyde olan çalışanlar arasında daha yaygındır. Ancak astlar ve üstler tarafından da kullanılmaktadır. Bu taktiğin aşırı kullanımı diğerleri arasında etkileyenin iş yeterlilikleri açısından bir şüphe duygusu yaratabilmektedir.

c. Koalisyon: Koalisyon, kurumdaki diğer insanları etkileyenin kendisini desteklemeleri için harekete geçirmesidir. Eğer birçok insan etkilenene belirli bir eylemi yapması için aynı taleple gelirse etkilenen büyük olasılıkla talebi kabul edecektir. Bu taktik, etkileyen kurum içinde belirli düzeyde bir müttefike sahipse

kullanılabilir. Bu destekçiler, bakış açılarının benzerliği nedeni ile kullanılabilir. Ayrıca en uç noktada bu kişiler etkilemek istediğiniz kişiyi doğrudan ikna etmeleri amacı ile kullanılabilir çünkü bu kişiler etkileneni, etkileyenden daha iyi tanıyor olabilirler. Koalisyon beceri ve çaba gerektiren karmaşık bir taktır. Koalisyon taktiğinin çok önemli konularda kullanılması önerilmektedir. Bu taktiğin baskı unsuru olarak kullanılması geri tepecektir. Koalisyon üyeleri ile iletişimde açıklık önemlidir. Amaç onlara olduğu gibi açıklanmalı hiçbir şey gizlenmemelidir.

d. Pazarlık: Pazarlık, sosyal normların izin verdiği ölçüde karşılıklı yararların değişimi üzerinde pazarlık aracılığı ile etkilemektir. Basitçe, “benim için bunu yaparsan bende senin için şunu yaparım” demektir. Etkileyen, geçmişte etkilemek istediği kişi için yaptığı bir iyiliği gündeme getirebilir yada gelecekteki bir iyilik için söz verebilir. En zayıf yönü, gelecekte etkileyenin yerine getirmek zorunda kalacağı sözler vermesidir.

e. Baskı-Israr: Etkileyenin zorlayıcı ve baskıcı tavrını kapsamaktadır. Bazı durumlarda iğneleyici tahrik edici ifadelerin kullanılması da olasıdır. “Bu işi yapmanı beklerdim” gibi. Bazı durumlarda ise talebin sürekli tekrar edilmesi, ısrarcı hatırlatmaların kullanılması söz konusudur. Çoğunlukla Baskılı-ısrar taktiği, talep edilen istek için bir bitiş tarihi konulmasını içerir. Bu taktik etkilenende baskı altında olduğu hissi uyandırır.

f. Bir Üst Otoritenin Kullanımı: Bir üst otoritenin kullanımı, kişiyi etkileme için kurum dışındaki bir gücün yada emir komuta zincirinin kullanılmasını içeren bir taktır. Bu taktikte, etkileyen bir üst kademedeki kişiyi koz olarak kullanabilir. Aynı düzeydeki çalışanlar arasında basitçe şu ifade ile uygulanabilmektedir. “eğer bu öneriyi kabul etmezsen konuyu bir üst yönetime götürmek zorunda kalacağım”. Bu taktiğin bir başka uygulaması ise bir üst otorite olarak etik ve ahlaki değerlerin kullanılmasıdır. Örneğin “Bunu senden istiyorum çünkü doğrusu bu”. Bir üst otoritenin bu şekilde kullanımı ancak eğer şirket güçlü bir kurum kültürüne sahip ise kullanılabilir. Bu taktiğin aşırı kullanımı bazı

sorunlara yol açabilir. Etkilenenler çok fazla tehdit edildiklerini düşünebilirler ve ayrıca üst yönetim, sorunların çok fazla onlara yansıtıldığını düşünebilir.

g. Tasdik: Tasdik, hem olumlu hem olumsuz, hem istendik faydalar hem de istenmedik sonuçlar içerebilir. Örneğin “bu projeyi bitirirsen bir promosyon alacaksın ancak bitirmezsen gelecek yılda bu iş ile uğraşacaksın”. Tasdik kullanımı insanları etkilemek için kullanılan klasik bir yoldur. Ancak etkileyenin sağlayabileceği ödüllere ve yönetsel cezalara bağlıdır.

Yukarıda açıklanan bu yedi taktik kurum içindeki biçimsel iletişim düzeylerinin (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay) tümü için geçerli olmaktadır. Ancak kullanılan etki taktiğini sıklığı etkilemenin yönüne göre değişiklik göstermektedir. Bu ilişki tablo 2’de görülmektedir. Aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı doğru etkilemede en sık delil kullanma taktiği tercih edilirken, yatay etkilemede, arkadaşlık taktiği tercih edilmektedir (Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980, s.449).

Tablo 2. Etkileme Yönüne Göre Etki Stratejilerinin Sıralaması

Yukarı Doğru Etkileme	Aşağı Doğru Etkileme	Yatay Etkileme
Delil Kullanma	Delil Kullanma	Arkadaşlık
Koalisyon	Baskı-ısrar	Delil Kullanma
Arkadaşlık	Arkadaşlık	Pazarlık
Pazarlık	Koalisyon	Baskı-ısrar
Baskı-ısrar	Pazarlık	Bir üst otorite
Bir üst otorite	Bir üst otorite	Tasdik
(Tasdik kullanımı yok)	Tasdik	Koalisyon

Kaynak: Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980, s.449

Thomas (2003, s.68), iç iletişim sürecinde etkileme için kaynağın kurum içindeki konumuna göre değişen bazı taktikler sunmaktadır. 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 kurumlarda, kaynağın konumunun gücü ikna için yeterli olmaktadır. Ancak hiyerarşinin göreceli olarak daha zayıf olduğu kurumlarda astlar güç ile yüzleşmekten pek hoşnut değildirler. Üstler etkileme için daha çok mantıklı delil ve neden sunmak zorundadırlar. Kurum hiyerarşisi içinde aynı seviyede bulunanlar için yapılacak olan iletişimde ise kaynağın kurum içindeki ününün ve kaynağın alıcılar ile olan bireysel ilişkisinin etkili olacağı savunulmaktadır ve yatay iletişim çabası içinde olanlara kaynak olarak güvenirlüklerini arttırmaları önerilmektedir.

Kurumlarda kullanılan etki taktikleri konusunda diğer bir sınıflama ise Yukl ve meslektaşları (Yukl, Falbe, 1990; Yukl, Tracey, 1992, Yukl, Chavez, Seifert, 2005) tarafından ortaya konulan ve bu çalışmanın da temel aldığı sınıflamadır. Yukl ve meslektaşları, Kipnis'in (1980, 1984) sınıflamasını temel alan ve daha genişleten, kurum içi iletişimde kullanılabilecek on bir etki taktiği olduğunu savunmaktadırlar.

a. *Rasyonel ikna*: Kişiyi etkilemek etmek için, ricanın uygunluğu ve görev amaçlarının olası sonuçlarına erişim için mantıklı argümanlar ve gerçek kanıtlar kullanılır.

b. *İlham Verici Çekicilik*: Kişinin ideallerine, değerlerine, düşlerine uygun olarak heyecanlar doğuracak veya işi yapabileceğine dair güveni arttıracak bir rica veya teklifte bulunmak.

c. *Müzakere-Danışma*: Kişinin ilgileri ve önerileri ile ilgili bir teklif düzenlenir.

d. *Yeteneği Övmek*: Kişiye bir şey yaptırmadan önce sizin hakkınızda olumlu düşünmesi için onu iyi bir ruh haline yöneltmek.

e. *Değişim*: Kişiye, görevin yapılmasına yardımcı olduğu takdirde daha sonra yapılacak bir iş için birlikte hareket etme arzusu içinde bulunduğu belirtilir.

f. *Kişisel Çekicilik*: Kişiye bir şey yaptırmadan önce kendisine olan arkadaşça ve sadakatli hislerinizi içeren bir çekicilik sunulur.

g. Koalisyon: Kişi, ikna etmeye çalışılırken, diğerlerinin de yardımını istenebilir veya sizinle anlaşmak için diğerlerinin desteği bir neden olarak kullanır.

h. Yasal Dayanak Sunmak: Kişiyi ikna için isteğin yasal dayanağı, politikalar, kurallar veya kurumsal gelenekler içinden sunulur.

i. Baskı: Talepler, tehditler veya ısrar eden hatırlatmalar, kişiyi etkilemek amacıyla kullanılır.

j. İşbirliği: Eğer kişi isteği yerine getirirse ona istek ile ilgili kaynakların sağlanacağı ya da yardım edileceğinin bildirilmesi.

k. Bilgilendirme: Kişinin isteği yerine getirmesi sonucunda ne tür kazançlar sağlayacağını açıklanması.

Bu 11 etki taktiği “sert etki taktikler” ve “yumuşak etki taktikler” olmak üzere iki kategoride toplanmaktadır. Sert-yumuşak sınıflaması etki taktiklerinin şiddetine dayanmaktadır. Taktik şiddeti, kullanılan spesifik etki taktiğinin yada taktiklerinin içinde bulunulan durumu yada hedefi kontrol altına alma derecesi olarak tanımlanmaktadır (van Knippenberg, van Eijbergen, Wilke, 1999, s.232). Şiddet boyutunun bir ucunda sert etki taktikleri diğer ucunda yumuşak etki taktikleri yer almaktadır. Sert etki taktikleri kategorisinde yer alan etki taktikleri göreceli olarak kontrol etmeye dayanan ve zorlayıcıyken yumuşak etki taktikleri kategorisinde yer alan etki taktikleri, etkilenene özgürlük tanıyan taktiklerdir (van Knippenberg, van Eijbergen, Wilke, 1999, s.233). Sert etki taktiklerine örnek olarak baskı, koalisyon, yasal dayanak sunmak taktikleri verilebilir. Yeteneği övme, ilham verici çekicilik, ve rasyonel ikna gibi etki taktikleri ise yumuşak etki taktikleridir (van Knippenberg, Steensma, 2003, s.57).

Yukarıda sıralanan etki taktikleri aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişimde kullanılmaktadır. Ancak etki taktiklerini kullanım sıklığı biçimsel iletişimin düzeyine bağlı olarak farklı olmaktadır. Bu çalışma da cevabı aranan sorulardan bir tanesi, yukarıda sıralanan etki taktiklerinin yukarıdan aşağıya doğru iletişimde ne sıklıkla kullanıldığıdır.

5.2. Etki Taktiklerinin Seçimini Etkileyen Değişkenler

Kullanılacak etki taktiğinin seçimine kaynağın ve alıcının kurum hiyerarşisi içindeki konumları yanında diğer bazı değişkenler de etkili olmaktadır. Bu değişkenlerden ilki *kişiliktir*.

Kişilik bireylerin davranışlarını belirleyen göreceli olarak sabit özellikler olarak tanımlanabilir (Nelson, Quick, 2005, s.52). Kişiliği açıklamaya çalışan dört ana kuram söz konusudur. Bunlar kişisel özellikler kuramı, psiko-dinamik kuram, hümanist kuram ve bütünleştirici kuram (Nelson, Quick, 2005, s.52-54).

Kişisel özellikler kuramı içinde geçen ve Costa ve McCrae tarafından ortaya konan kişiliğin beş faktörü modeli (Big Five) kişilik ile etki taktikleri arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılan en yaygın modeldir. Kişiliğin Beş Faktörü Modeline göre beş farklı kişilik bulunmaktadır (Kreitner, Kinicki, 2001, s.147; Mayer, Sutton, 1996, s162-163):

- 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

Cable ve Judge (2003) yaptıkları çalışmada yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ile yönetici kişiliği ve liderlik biçimlerini karşılaştırmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda yüksek dışa dönüklük skoruna sahip olan yöneticilerin çoğunlukla kişisel çekicilik ve yeteneği övme taktiklerini kullandıklarını, yaşantıya açıklıkta yüksek skor elde edenlerin daha az müzakere taktiğini kullandığını bulmuşlardır. Bunu yanında duygusal dengede yüksek skor elde edenlerin daha çok rasyonel ikna taktiği kullandığını, uzlaşılabilirlikte yüksek skor elde edenlerin daha az baskı ve yasal dayanak sunma taktiklerini kullandıklarını, sorumlulukta

yüksek skor elde edenlerin ise rasyonel ikna taktiğini tercih ettiklerini bulmuşlardır.

Etki taktikleri üzerine yapılan araştırmalarda etki taktiklerinin seçiminde etkili olan bir diğer değişken olarak *liderlik* ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalarda liderlik biçimleri ile etki taktikleri arasında ilişki bulunmuştur (Cable, Judge, 2003). Kurumlar için liderlik, çalışma ortamı içerisinde insanların davranışlarını yönetme ve yönlendirme sürecidir (Nelson, Quick, 2005, s.256). Kurum içinde liderlik, liderliğin kazanılma biçimine göre iki biçimde incelenmektedir. Birinci biçimsel liderliktir (atanmış lider). Burada liderliğin kaynağı otoriteden kaynaklanmaktadır. Lider atanmış bir liderdir. İkincisi ise biçimsel olmayan liderliktir. (kazanılmış liderlik). Kazanılmış liderlikte bir atanma söz konusu değildir. Kazanılmış liderlikte, kişi kurum içindeki kişilerin davranışlarını yönetmek ve yönlendirmek için biçimsel olmayan bir güce sahip olmaktadır.

Liderlik biçimlerinin sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Newstrom, Davis, 2002, s.168-169). Ödül ve ceza kullanımına göre liderlik pozitif ve negatif liderlik olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Çalışan motivasyonun tatmin edilmesi, ödül odaklı olma pozitif liderlik olarak değerlendirilmektedir. Daha çok ceza odaklı liderlik ise negatif liderlik olarak değerlendirilmektedir. Liderin güç kullanımına göre ise üç farklı lider tipi incelenmektedir: Otokritik, danışmacı, katılımcı lider. Otokritik liderler gücü ve karar verme yetkisini kendisinde toplamaktadır. Danışmacı lider kararlarında astların fikirlerine önem vermektedir. Katılımcı lider ise otoriteyi dağıtmaktadır. Çalışan ve görev odaklı olma biçimine göre ise liderlik düşünceli ve şekilci lider adları altında incelenmektedir. Düşünceli liderler temel olarak çalışan odaklıdır ve çalışanların ihtiyaçları ile yakından ilgilenirler. Şekilci liderler ise iş odaklıdır. Onlar için çalışan ihtiyacından önce iş gelmektedir.

Kurum içi etkileme sürecinde üzerinde durulan bir diğer değişken ise *güçtür*. Güç ile etki taktikleri arasında yapılan araştırmalarda ilişki bulunmuştur. (Yukl, Falbe, 1991; Yukl, Kim, Falbe, 1996; Mallalieu, Faure, 1998; Steensma, van

Millgen, 2003; O, Neil, 2004). Örgütsel davranış içerisinde etkilemenin ve etki taktiklerinin incelendiği alan örgütsel güç kavramıdır. Güç otoriteden farklı bir kavramdır. Güç, liderin aktiviteleri ve kişiliği aracılığı ile kazanılan bir kavramdır. Aslında güç ile etkileme kavramları birbirine karıştırılan kavramlardır. Güç bir başkasına bir şeyi yaptırma kapasitesini ifade ederken etkileme bu kapasitenin kullanımınıdır. Başka bir deyişle güç etkileme için bir potansiyel varlık iken etkileme gücün kullanımınıdır (Ivancevich, Matteson, 2002, s.388; Porter, Angle, Allen, 2003, s.3). Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin etkileme için kullanabileceği beş tür güç kaynağı iki ana başlık altında toplanmaktadır: Konum gücü ve kişisel güç (Porter, Angle, Allen, 2003, s.6).

Konum gücü, kişinin kurum içindeki resmi konumu, kontrol kapasitesi, ödül ve ceza uygulama kapasitesine bağlıdır. Ayrıca bulunduğu konuma dayanarak başkaları üzerinde etki yapabilme yetkisinin kendisine resmi olarak tanınmasını da içermektedir. Bu açılarından bakıldığında konum gücü, ödül gücünü, ceza gücünü ve meşru gücü içermektedir.

Ödül gücü başkaları tarafından değerli olabilecek varlıkları elinde bulundurma kapasitesidir. Zorlayıcı güç ise liderin diğerlerini cezalandırma ya da en azından tehdit edici bir algı yaratma kapasitesidir. Meşru güç, konum gücü ya da resmi güç olarak da adlandırılmaktadır ve otoriteden kaynaklanmaktadır. Meşru güç etkilenenin etkileyenin böyle bir gücü kullanmaya hakkı olduğuna inanması ve hedefin önceden kabulü ile alakalıdır. (Newstrom, Davis, 2002, s.273; Porter, Angle, Allen, 2003, s.7).

Kişisel güç ise konum gücünün tersine kişisel özelliklere bağlıdır ve kişinin kurum içindeki üstlendiği rollere göre değişiklik gösterir. Sembolik güç (karizmatik güç) ve uzmanlık gücü, kişisel güç başlığı altında incelenmektedir.

Sembolik güç ya da karizmatik güç liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Sembolik güç etkilenenin etkileyeni psikolojik açıdan tanımlaması ile ilişkili bir kavramdır. Uzmanlık gücü ise liderin karmaşık

durumlar hakkındaki bilgi ve tecrübelerinden faydalanabilme kapasitesidir (Newstrom, Davis, 2002, s.274; Porter, Angle, Allen, 2003, s.8)

6. YÖNETİMSEL İKNA VE ETKİLEME

Yöneticiler tipik bir iş gününde bazı kararlar verirler, astları ve diğer yöneticiler ile iletişim içinde bulunurlar. Bu iletişim bazen rutin iş süreçlerine ilişkin bilgi akışını içerirken bazen de ikna ve etkilemeyi içermektedir. Bu tür ikna ve etkileme bilinen anlamdaki kitle iletişimi (reklamcılık) iknasından ya da satış yönelik iknadan farklıdır.

Yönetimsel ikna, temel olarak dört noktada diğer ikna biçimlerinden ayrılmaktadır (Thomas, 2003). İlk olarak yönetimsel ikna ve etkileme kurum içindeki geniş çaplı durumlara bağlıdır. Yöneticiler gün içinde yüz-yüze görüşmeler, toplantılar, telefon görüşmeleri ya da yazılı iletişim kanallarını kullanarak çok farklı biçimlerde iletişim içindedirler. İkinci olarak yönetimsel ikna ve etkileme kişisel ilişkilere bağlıdır. Kurum içinde iletişim içinde bulunan herkes kişisel olarak birbirlerini tanımaktadırlar. Ancak bu kişisel ilişkilerin varlığına rağmen yine de hedef kitlenin analizi gerekmektedir. Üçüncü olarak yönetimsel ikna ve etkileme kurum hiyerarşisi içinde gerçekleşir. Hiyerarşi düzeyi, merkezileşme düzeyi, uzmanlaşma düzeyi göz önünde bulundurulması gereken değişkenlerdir. Son olarak yönetimsel ikna ve etkileme, davranış ve tutum değişimi yanında katılım sağlanması ve fikir birliğinin yaratılması gibi farklı amaçlara sahiptir.

İster bir emlakçı olarak ev satın, ister bir kurum çalışanı olarak fikirlerinizi satın, etkin bir ikna ve etkileme, kusursuz bir mantığın oluşturulmasına etkin bir duygusal çekiciliğe ve kaynağın güvenilirliğine bağlıdır. Kurum içi iletişim sürecinde ikna edici mesajlar istek ve talepleri, önerileri ve tavsiyeleri, satış mektuplarını, iş başvurularını, çalışanların belli bir konudaki tutumlarını veya davranışlarını değiştirme girişimlerini kapsamaktadır. Ayrıca yıllık raporlar eğer

bir eylemi öneriyorsa ikna edici mesaj kapsamında değerlendirilmektedir (Locker, 1995, s.214).

Kurum içi iletişim sürecinde her ikna edici mesajın dört temel amacı bulunmaktadır. Bunlar: benimsetme, süreklilik sağlama, kesilme ve caydırma (Boone, Kurtz, Block, 1997, s.278). Benimsetme, mesajın alıcısı yada alıcılarını bir şeyi yapmaya başlaması için ikna etmeye çalışmaktır. Süreklilik sağlamada var olan davranışın devam ettirilmesi amaçlanmaktadır. Kesilmede ise istenmeyen davranışın sonlandırılması ya da değiştirilmesi söz konusudur. Caydırmada ise istenmeyen davranışın ortaya çıkması engellenir. Yöneticiler açısından ikna edici bir mesajın oluşturulmasında ilk adım bu dört temel amaçtan birinin seçilmesidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütsel davranış açısından kurum kültürünün ne olduğu tartışmalıdır. Ancak yinede kurum kültürünün ne olduğu konusunda bir fikir birliği bulunabilir ki bu da kurum kültürünün çoğu insan tarafından bir yaşam biçimi ya da kurumun kişiliği olarak algılanmasıdır. Bu yaşam biçimi ya da kişilik; inanışları, değerleri, kurum içindeki ya da dışındaki kişilere mesaj gönderilmesini ifade eden davranış kalıplarını içermektedir.

Kurum kültürü, prosedürler yönetmelikler gibi elle tutulup gözle görülebilen bir kavram değildir. Bununla beraber, kurum içinde neyin nasıl yapılabileceğini şekillendiren güçlü bir kalıptır ve kurum içindeki davranışları kontrol eden, şekil veren bir yapıdır.

Kurum kültürü kavramı özellikle 1980'lerin başlarında örgütsel davranış biliminin ilgi alanlarından birini oluşturmuştur. 1980'lerden sonra devam eden çalışmalarda kurum kültürünün çeşitli boyutları ve kuramsal çerçevesi kapsamlı bir çerçeve içine oturmuştur (Özkalp, Kırel, 2005). Kurum kültürünün akademik araştırmalar ve yönetim uygulamalarının ana konularından biri olmasının nedeni, kültürel öğelerin kurumsal yaşamın tüm boyutlarının merkezinde olmasıdır. Bu nedenle öncelikle kurum kültürü kavramının anlaşılması önem taşımaktadır.

Kurum kültürü kavramı Amerikan akademik literatürüne 1979 yılında Andrew Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışmak" (On Studying Organizational

Cultures) adlı makalesi ile girmiştir (Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders, 1990). Bu ilk kullanımda Pettigrew (1979, s.574) kurum kültürü denince zihninde sembollerin, dilin, ideolojinin, inanışların, ritüellerin ve mitlerin canlandığını belirtmektedir.

Pettigrew'in bu tanımının yanında literatürde farklı kurum kültürü tanımları da bulunmaktadır. Deal ve Kennedy (1982, s.4) kurum kültürünü "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlamaktadırlar. Peters ve Waterman'a (1987, s.158) göre ise kurum kültürü, "paylaşılan değerler sistemidir". Ouchi' ye (1981, s.41) göre ise kurum kültürü "bir dizi semboller, seremoniler ve mitlerden oluşmaktadır". Van der Berg ve Wilderom (2004. s.571) kurum kültürünü "örgütsel iş uygulamalarında paylaşılan yargılar" olarak tanımlamaktadır.

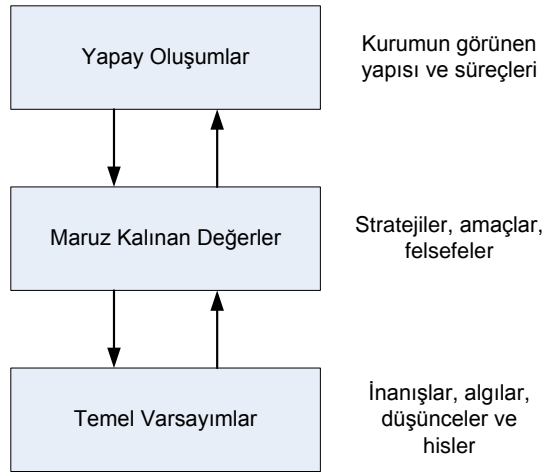
Bu dar kapsamlı kurum kültürü tanımlamaların yanında daha bütüncül tanımlar da bulunmaktadır.

Hellriegel ve Slocum (2004, s.378) kurum kültürünü, kurum üyelerinin paylaştığı inanışların, beklentilerin, fikirlerin, değerlerin, tutumların ve davranışların karmaşık bir yapısı olarak tanımlamaktadırlar. Jones (1998, s.176) kurum kültürünü, kurum üyelerinin birbirleri ile ilişkilerini kontrol eden değerler ve normlar olarak tanımlar.

Alvesson (2002) kurum kültürü kavramını, birçok kültürel ve sembolik fenomenin yer aldığı düşünce biçimleri için şemsiye kavram olarak kullanmaktadır. Alvesson'a (2002, s. 3) göre kurum kültüründen konuşmak sembolizmin (ritüeller, mitler, hikayeler ve efsaneler) önemi hakkında ve grup içinde yaşanan ve grup tarafından şekillendirilen olayların, fikirlerin yorumlanması hakkında konuşmak anlamına gelmektedir. Alvesson (2002) kurum kültürünün değerleri ve varsayımları kapsadığını ancak değerlerin kurum kültürünün analizinde anlamlar ve sembollerden daha az kullanışlı olduğunu savunmaktadır.

Kurum kültürü tanımı en kapsamlı olarak Schein tarafından yapılmıştır. Schein (1992, s.9) kurum kültürünü “dışsal adaptasyon ve içsel bütünleşme problemlerinin çözümü için grup tarafından öğrenilen, geçerli bir sistem olarak çalışan ve bu yüzden yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkili olarak algılama, düşünme ve hissetme biçimlerinin doğru yolunu öğreten temel paylaşılan varsayımlar bütünüdür” şeklinde tanımlamaktadır. Schein, kurum kültürü için paylaşılan değerler kavramı yerine paylaşılan varsayımlar kavramını kullanmaktadır. Schein (1992) değerlerin tartışılan bir kavram olduğunu öne sürmekte ve bazı değerlerin insanlar tarafından kabul edilebilir ya da kabul edilmeyebilir olduğunu söylemektedir. Schein’a (1992, s.17-26) göre kurum kültürünün üç düzeyi vardır. Bunlar:

- a. Yapay oluşumlar: Giyim kodları, şirket kayıtları, yıllık raporlar
- b. Değerler: Maruz kalınan normlar, ideolojiler, felsefeler
- c. Varsayımlar: Algılamaları, düşünme biçimlerini, hisleri ve davranışları etkileyen oluşumlar.



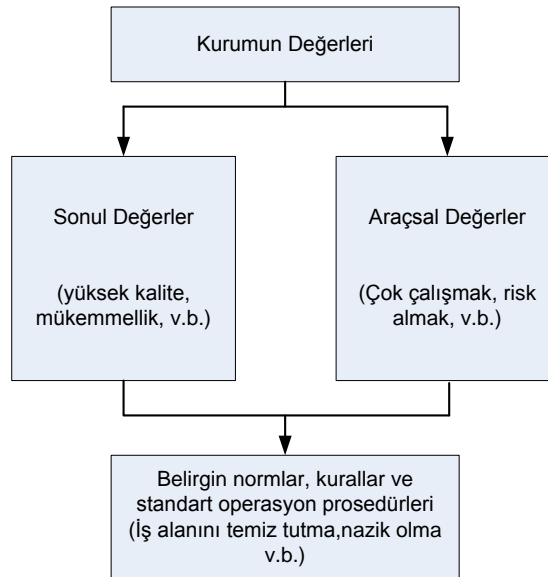
Şekil 4. Kurum Kültürü Düzeyleri

Kaynak: Schein, 1992, s. 17’den uyarlanmıştır.

Yukarıda sıralanan kurum kültürü tanımları arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen tüm tanımların ortak özellikleri şu noktalarda toplanabilir (Hellriegel, Slocum, 2004, s.378):

- a. Rutin iletişim biçimleri
- b. Paylaşılan normlar
- c. Kurum tarafından oluşturulan baskın değerler
- d. Yönetimin politikalarına yol gösteren felsefe
- e. Yeni gelenlerin bir üye olarak kabulü için öğrenmeleri gereken kurallar
- f. Kurumu çevreleyen hisler ya da iklim

Schein kurum kültürü tanımlaması dışında kalan diğer kurum kültürü tanımlamalarında öne çıkan kavram değerlerdir. Bu aşamada değer kavramına değinmekte fayda vardır. Rokeach'a (1968, s.550) göre değer, belirli bir davranış ve varoluş amacının kişisel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inançtır. Rokeach, değerleri iki ana kategoride sınıflamıştır. Bunlar; *sonul değerler* (Terminal Values), bir kişinin yaşam boyu ulaşmak isteği amaçlar ve *araçsal değerler* (Instrumental Values), sergilenen davranış kalıpları.



Şekil 5. Kurum Kültürünün Sonul ve Araçsal Değerleri

Kaynak: Jones, 1998, s.117'den uyarlanmıştır.

Rokeach'ın ortaya koyduğu bu iki kategoriyi kurumlar açısından değerlendirmek mümkündür. Kurumlar açısından Rokeach'ın değerler sınıflaması incelendiğinde, kurumlar mükemmellik, kalıcılık, karlılık, yenilikçilik, ahlak, kalite gibi sonul değerleri benimseyebilirler. Ayrıca araçsal değerler olarak da çok çalışma, geleneklere ve otoriteye saygı, tutucu olma, yaratıcı olma, dürüst olma, risk alma gibi değerleri benimseyebilirler. Böylece bir kurumun kültürü, yaşam boyu ulaşmak isteği amaçlar (sonul değerler) ile kurumun önerdiği davranış kalıplarından (araçsal değerler) oluşmaktadır. İdeal olarak araçsal değerler, kurumun sonul değerlerine ulaşmasına yardım eder (Jones, 1998, s.117).

Tüm bu açıklamalardan hareketle bu çalışmada kurum kültürünün tanımı şu şekilde yapılabilir:

“Kurum kültürü, kurumu bir arada tutan, çalışanların davranışlarına yön veren, kuruma yeni katılan üyeleri eğiten paylaşılan değerler ve inanışlar sistemidir.”

Yukarıdaki tanımdan hareketle eğer bir kurum içinde bir paylaşılan değerler sistemi söz konusu ise bu değerlerin bazılarının baskın (dominant) olması çok doğaldır. Çoğu büyük kurumlar baskın kültüre ve çok sayıda alt kültüre sahiptirler. Baskın (dominant) kültür; kurum üyelerin çoğunluğu tarafından paylaşılan çekirdek değerleri temsil etmektedir. Bir anlamda kurum kültüründen bahsedilirken aslında baskın kültürden bahsediliyordur. Büyük kurumlarda ortaya çıkan alt kültür (subculture) ise kurum içindeki çalışanların karşılaştıkları sorunları, durumları ve deneyimleri ifade eder. Bu alt kültürler genelde bölümlerin birbirinden coğrafi olarak ayrılması nedeniyle ortaya çıkar. (Robbins, 1996, s.685). Bir kurum içindeki biçimsel yada biçimsel olmayan grupların sergiledikleri farklı ideolojiler, kültürel formlar ve farklı uygulamalar alt kültürler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir Kurumda üç tür alt kültürden bahsetmek mümkündür. Bunlar hiyerarşik alt kültürler, meslekleşme ya da görev alt kültürleri, kültürel farklılık alt kültürleridir (Tosi, Mero, Rizzo, 2000, s.366).

Hiyerarşik alt kültürler, kurumun farklı bölümlerinde oluşmakta ve bu her bir farklı bölüm arasındaki sembollerin, statünün ve otoritenin ortaya konuş

biçimindeki farklılıktır. Hiyerarşik alt kültürler, bölümler arasındaki ayrımın açık ve net olduğu kurumlarda daha çok görülmektedir. Meslekleşme ya da görev alt kültürlerinde üyeler, benzer yeteneklere sahip diğer üyeler ile güçlü bağlar kururlar. Bu mesleki yetenekler kurumsal başarı için çok önemlidir. Kurum içinde yada dışında aynı mesleki yeteneği yada görevi paylaşan kişiler önemli bir referans grubu oluşturmaktadır. Kültürel farklılık alt kültürlerinde çok kültürlülük söz konusudur. Bir kurumda çalışanlar farklı ülkelerden ve farklı dilleri konuşan insanlar olabilmektedir. Bunun sonucunda aynı ülke kültürüne sahip çalışanların oluşturdukları ve baskın kurum kültüründen farklı değerlerin ve inanışların paylaşıldığı kültürel farklılık alt kültürleri ortaya çıkmaktadır.

Alt kültürler konusunda üzerinde durulması gereken bir diğer kavram da karşıt kültür kavramıdır. Bazı durumlarda alt kültürler baskın kültürün değerlerinin ve uygulamalarının karşısında yer alırlar. Bu tür gruplar karşıt kültür olarak adlandırılmaktadır. (Gelles, Levine, 1995, s.95). Kurumlar içinde benzer durum geçerlidir. Karşıt kültürün temel değerleri, kurumun baskın kültürün temel değerleri ile mücadele halinde olabilir. Başka bir deyişle baskın kültür ile karşıt kültür, kendileri için kritik önemde olan değerlerin karşısında yer alarak pek uygun olamayan bir yaşam alanı oluşturabilirler. Eğer baskın kültürün değerleri ile mücadele edenler karizmatik bir lidere sahiplerse, kurum bu liderin gücünü sınırlama yoluna giderek karşıt kültürün sesini kısma çalışabilir. Karşıt kültürler genellikle güçlü bir şekilde merkezileşmenin olduğu kurumlarda görülmektedir (Martin, Siehl, 1983, s.54).

Kurum kültürü konusunda tartışılan konulardan biriside zayıf ve kuvvetli kültür farklılığıdır (Özkalp, Kirel, 2005, s. 195; Robbins, 1996, s.685). Kuvvetli kültür, kurumun temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Bu değerler ne kadar çok benimsenir ve onaylanırsa kurum kültürü de o ölçüde kuvvetlenmektedir. Böylece kuvvetli kültür, kurum üyelerinin davranışlarını daha büyük ölçüde kontrol edebilmektedir.

2. KURUM KÜLTÜRÜN ELEMANLARI

En basit şekilde kurum kültürü paylaşılan değerler olarak ifade edildiğinde, bu paylaşılan değerlerin çalışanlara aktarılması, ifade edilmesi, öğretilmesi gerekmektedir. Kültürün yüzeyde görülen belli birtakım elemanları bu değerlerin aktarılmasına, tercüme edilip anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu kurum kültürü elemanları Schein'in kurum kültürü düzeylerinde yer alan gözlemlenebilen yapay oluşumlara denk gelmektedir. Kültürün gözlemlenebilen yapay oluşumları, diğer bir deyişle kurum kültürünün elemanları dil, semboller, efsaneler, hikayeler, törenler, ritüeller ve seremonilerdir. Kurum kültürün bu elemanları baskın kültürün değerlerinin aktarılmasına ve devam ettirilmesine yardımcı olmaktadır. Kurum kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramların incelenmesinde fayda vardır.

2.1. Dil

Zaman içinde kurumlar, genellikle ekipmanları, kişileri, müşterileri, ofisleri ya da ürünleri tanımlamak için belirgin terimler geliştirirler. Çoğu kurum ve bu kurumlardaki birimler geliştirilen bu dili, kültürün unsurlarını tanımlamanın bir yolu olarak kullanmaktadır. Bu özel dilin öğrenilmesi ile çalışanlar var olan kültürü kabullendiklerin gösterirler (Robbins, 1996, s. 698). Dil, kurum içindeki paylaşılan kültürel anlayışın bir diğer biçimidir. Kurumun dili, kurum üyelerinin diğer üyelere naklettikleri jargonları, argo kullanımları, jestleri, işaretleri, şakaları ve metaforları içermektedir (Tosi, Mero, Rizzo, 2000, s. 360).

2.2. Semboller

Semboller insanlara özel bir anlam ifade eden objeler olaylar ve hareketlerdir. Şirket logoları, bayrakları ve isimleri en bilinen sembollerdir. Semboller, bazen geniş, genellikle özet, kavram ya da anlamlardaki bilinçli ya da bilinçsiz birliktelikleri ifade eder. Semboller algılandıklarından daha fazlasını ifade ederler. Örneğin rezerve edilmiş bir park yeri birkaç metrekaarelik asfalttan başka

bir şey değildir. Ancak aynı park yeri sahibinin hiyerarşik statüsünü sembolize edebilir. Aslında semboller olmadan kurum kültürünün temel normları ve değerlerinin kurum üyeleri arasında paylaşılması mümkün değildir (Wagner, Hollenbeck, 2005, s.439).

2.3. Efsaneler ve Hikayeler

Kurumlarda hikaye anlatımı, kurumlar için değerlerin transfer edilmesinde önem taşımaktadır. Hikaye, kurum çalışanlarının paylaştığı ve sıklıkla birbirlerine anlattıkları gerçek olaylardır. Hikayeler kuruma yeni katılanlara kurumun birincil değerlerini nasıl canlı tutacaklarını anlatır. Çoğu hikayeler kültürel değerler için model olarak hizmet gören kahramanlar hakkındadır. Kahramanlar, kuvvetli kurum kültürlerinin tutumları, karakterleri ve eylemleri ile örnek teşkil eden figürleridir. Bazı hikayeler anlatıldıkça efsane şekline dönüşür. Efsaneler hayali detaylarla süslenmiş tarihsel hikayelerdir (Daft, Noe, 2001, s. 598).

2.4. Törenler, Ritüeller ve Seremoniler

Törenler ve ritüeller, kurumun anahtar değerlerini vurgulayan, belirli tarihlerde tekrar tekrar kullanılan aktiviteler bütünüdür. Törenler ve ritüeller kuvvetli kültürlerde daha sıklıkla görülmektedir. Statüdeki değişimini kutlamak için tertiplenen seremoniler (emeklik partileri, başarı kutlamaları) bazı yaygın törenlerdendir. Zayıf kültürlerde bu törenler çoğunlukla plansız ve ciddiyyetten uzaktır. Kuvvetli kültürler törenlere, en alt düzeydekilere etki edebilmenin doğrudan yolu olarak yaklaşırlar (Sweeney, McFarlin, 2002, s. 342).

Buraya kadar kurum kültürü kavramı ve kurum kültürünün elemanları açıklanmaya çalışıldı. Dil, semboller, efsaneler, hikayeler, törenler, ritüeller ve seremoniler aracılığı ile kurum kültürünün temel değerleri yatılması ve devam ettirilmesi sağlanmaktadır. Ancak Kurum kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kurum kültürü elemanları yanında kurum kültürü sınıflandırmalarının da incelenmesi gerekmektedir.

3. KURUM KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ

Kurum kültürü çok farklı araştırmaya konu olmuştur ve olmaktadır. Yapılan araştırmaların üzerine odaklandıkları konulardan birisi de bir kurumda var olan kültürün ne şekilde adlandırılacağı ve sınıflandırılacağıdır. Kurum kültürü farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamalar var olan kültürün çeşitli özellikleri temel alınarak yapılmaktadır. Bu özellikler arasında yönetim biçimini, hiyerarşik yapılarını, kurum içi iletişim biçimi sayılabilir. Bu çalışmanın önemli dayanak noktalarından birisini kurum kültürü oluşturmaktadır. Bu nedenle kurum kültürünün nasıl sınıflandırılabileceği önemli bir konudur. İlerleyen bölümlerde literatürde sıklıkla ele alınan kurum kültürü tipolojileri açıklamıştır.

3.1. Charles Handy'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Charles Handy (1993, s.183-191) kurumları; yapıları, yönetim biçimleri ve düşünce sistemleri açısından, güç kültürleri, rol kültürleri, görev kültürleri ve birey kültürleri olmak üzere 4 grupta toplar.

3.1.1. Güç Kültürleri

Bu tür kültürlerde güç merkezde toplanmaktadır. Güç kültürlerinde az sayıda kural ve prosedür, çok az bürokrasi vardır. Bu nedenle tehditler veya tehlikeler karşısında çok hızlı davranıp anında tepki verebilirler. Güç kültürüne sahip kurumlarda çalışanlar, risk alma derecelerine, güç odaklı olmalarına, politik davranma yeteneklerine bağlı olarak başarılı olabilmektedirler. Bu tür kültürlerde başarılı olma güdüsü ve rekabet aşındırıcı bir etkiye sahiptir ve orta kademe yöneticiler arasında iş değiştirme oranı yüksektir (Handy, 1993, s.183)

3.1.2. Rol Kùltürleri

Rol kùltürü genelde bürokrasi ile aynı anlamdadır. Bu kùltürde kurumda yer alan birimler kurumu ayakta tutan sütunlar olarak görülür. Birimlerin kurumu ayakta tutan sütunlar olarak çalışması ya da birimler arası ilişki; rollere ilişkin prosedürler, iletişime ilişkin prosedürler ve çatışmanın yönetime ilişkin prosedürler ile sağlanmaktadır (Handy, 1993, s.185).

Rol kùltürlerinde, roller ya da iş tanımları, o işi kimin yaptığından daha önemlidir. Bu tür kùltürlerde kurumun etkinliği bireysel özelliklerden daha çok iş tanımlarının rasyonelliğine bağlıdır. Rol kùltürüne sahip kurumlar çevreleri ne kadar durağan ise o kadar başarılı olurlar. Çünkü geliştirdikleri ve bir önceki yıl test ettikleri prosedürler, sabit bir çevrede yine işler olacaktır. Bu yüzden rekabetin ve pazar koşullarının değişmesi bu kùltürler için bir tehlike unsurudur. Rol kùltürleri çalışanlar açısından bir güvence unsurudur. Ödüller ve cezalar net olduğundan, çalışanlar kendilerinden istenileni verdiklerinde ilerleyeceklerini bilirler.

3.1.3. Görev Kùltürleri

Görev kùltürleri iş ya da proje merkezli kùltürlerdir. Görev kùltürleri, gerekli kaynakları doğru yerdeki doğru insanlarla buluşturmaya çalışırlar. Görev kùltürlerinde uzmanlık ön plandadır. Bu tür kùltürler yüksek oranda uyum yeteneğine sahiptirler. Gruplar, proje takımları belli bir amaç için bir araya getirilirler ve bu gruplar dağıtılabılır, yeniden oluşturulabilir. Bu tür kùltürlerde çalışanlar işleri üzerinde yüksek derece güvene sahiptirler. Bu nedenlerden dolayı görev kùltürleri çevrenin ya da pazarın değişken olduğu durumlar için çok uygundur. Rekabetin yoğun olduğu, ürün ömrünün kısa olduğu, olaylara karşı tepki hızının önemli olduğu yerlerde görev kùltürüne rastlamak mümkündür (Handy, 1993, s.188).

3.1.4. Birey Kùltürleri

Birey kùltürlerinin odak noktası bireydir. Bu tür kùltürlerde birey kuruma değil kurum bireye hizmet etmektedir. Birey kùltürlerinde, özdenetim dışında bir kontrol mekanizması kurmak imkansızdır. Bireyler kurumdan ayrılabilirler ancak kurum hukuksal yoldan bile olsa bireyleri işten atma gücüne çok az sahiptir. Bu nedenlerle birey kùltürü çok az rastlanılan bir kùltürdür (Handy, 1993, s.190).

3.2. Toyohiro Kano'ya Göre Kurum Kùltürü Tipolojileri

Kono'ya (1990) göre, yapılacak bir kurum kùltürü sınıflaması, kùltürün kurum içindeki konumunun tanımlanması için kullanışlı bir araçtır. Kurum kùltürü sınıflaması, her bir tür için spesifik neden ve sonuç ilişkisi bulunduğundan, kùltür ile kurum stratejileri arasında ilişkiyi ve kurumun performansı ile kurum üyelerinin tatmini arasındaki ilişkiyi keşfeder.

Kono (1990) kurum kùltürünü sınıflamak için üç eksen kullanmıştır. Birinci ekseninde yenilikçi ve tutucu değişkenleri, ikinci ekseninde analitik ve sezgisel değişkenleri üçüncü ekseninde ise hiyerarşi düzeyleri arasındaki sosyal uzaklık bulunmaktadır. Kono (1990, s.11) bu eksenlerden hareketle beş tür kurum kùltürü tanımlamaktadır.

3.2.1. Canlandırılmış (Dinamik) Kùltür Tipi

Canlandırılmış kùltür tipleri şu özellikleri taşımaktadır: Bu kùltürün üyeleri, yeniliklere değer verirler, bir aile yada topluluk hissine ve paylaşılan değerlere sahiptirler. Kurum amaçları açık bir şekilde anlaşılmıştır ve kurumun üyeleri işlerin anlamını açıkça anlamıştır. Bilgi aktif bir şekilde kurum dışından elde edilir ve bilgi müşteri odaklıdır. Hem dikey hem de yatay olarak kurum iyi bir iletişim sistemine sahiptir. Bu tür kùltürlerde gelişim için fikirler gönüllü olarak ifade edilir ve yöneticiler veya meslektaşlara karşı fikirler bildirilebilir (Kono, 1990, s.11).

3.2.2. Lideri İzleme ve Canlandırılmış Kültür Tipi

Bu tür kültürlerde üyeler genelde kurumun kurucusu olan güçlü lideri izlerler. Üyeler, liderin sahip olduğu yeteneklere güvenirlir ve önemli fikirler ve bilgiler üst yönetimden gelir. Üst yönetim iyi kararlar aldığı sürece bu kültür iyi çalışmakta ancak yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar aldıkça bu kültür tipi “güçlü lider ile durağan kültür” tipine dönüşmektedir (Kono, 1990, s.11).

3.2.3. Bürokratik Kültür Tipi

Bu kültürdeki kurumlarda kurallar ve standartlar artar, çalışanların davranışları bu kurallar ile belirlenir ve çalışanlar risk almaktan kaçınırlar. Bu kültür tipi köklü ve kitlesel ürün üreten kurumlarda görülmektedir (Kono, 1990, s.11).

3.2.4. Durağan Kültür Tipi

Bu kültür tipinin üyeleri, eski davranış kalıplarını tekrarlarlar, bilgi kaynakları kurum içi odaklıdır ve çevrelerindeki değişimlere karşı duyarsızdırlar. Ayrıca üyeler yeni fikirler ortaya koymazlar (Kono, 1990, s.11).

3.2.5. Güçlü Lider ile Durağan Kültür Tipi

Bu kültür tipinde üst yönetim otokritiktir ancak aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar inisiyatiflerini kaybetmektedir. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa güçlü lider ile canlandırılmış kültür tipinde olan bir şirket bu kültür tipine dönüşebilir (Kono, 1990, s.11).

3.3. Goffee ve Jones’a Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Goffee ve Jones (1996), çift “S” (Sosyalleşme - Sociability ve Dayanışma - Solidarity) küpü adını verdikleri bir sınıflama sunmaktadırlar. Sosyalleşme bir topluluğun üyesi olan bireyin grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı

olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Dayanışma ise katılımcı tarafların ortak yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça kavranmış paylaşılan hedeflere dayanır. Goffee ve Jones, (1996, s.137-145) sosyalleşme ve dayanışma boyutunda 4 tür kurum kültürü tanımlamaktadırlar.

Şebekeleşmiş (Networked) Kültür	Topluluksal (Communal) Kültür	Yüksek
Bölümlenmiş (Fragment) Kültür	Kar Amacı Güden (Mercenary) Kültür	Alçak
Alçak	Yüksek	Sosyalleşme
Dayanışma		

Şekil 6. Çift “S” Küpü.

Kaynak: Goffee, Jones, 2000, s. 43'den uyarlanmıştır.

3.3.1. Şebekeleşmiş Kurum Kültürü

Törenler şebekeleşmiş kültürlerin en görünebilir özelliğidir. Bu kültürlerde insanlar koridorlarda karşılaştıklarında konuşmak için sıklıkla dururlar. Birbirlerinin ofislerine hiçbir amaç taşımadan sadece merhaba demek için girerler. Öğle ve akşam yemekleri birlikte olmak için bir fırsattır. Şebekeleşmiş kültürlerde doğum günü, emeklilik gibi özel günler için partiler düzenlenir. Bu tür kültürlerde takma isimler, şakalaşmalar ve paylaşılan bir dilin geliştirildiği görülür.

Düşük düzeydeki dayanışma nedeniyle şebekeleşmiş kültürlerde yöneticiler işbirliğini sağlamakta zorlanırlar. Bu kültürlerde insanlar birbirlerini uzun yıllardır tanımakta hatta tatile bile birlikte çıkmaktadırlar ancak konu birlikte çalışmak ve işbirliği olunca çalışanlar çatışırlar. Şebekeleşmiş kültürler, kişiler kendi kişisel gündemlerini takip ettiklerinden oldukça politiktir. Son olarak şebekeleşmiş kültürlerde, paylaşılan kurum hedefleri hakkında belirgin bir taahhüt

olmadığından, çalışanlar genelde birbirleri ile performans ölçümleri, prosedürler, kurallar ve sistemler aracılığı ile yarışır (Goffee, Jones, 1996, s.137).

3.3.2. Kar Amacı Güden Kurum Kültürü

Kar amacı güden kültürlerde tüm iletişim iş odaklıdır. Bunun nedeni çalışanların ilgileri ile kurum hedeflerinin çakışmasıdır. Bu tür kültürlerde iş ve özel hayat birbirinden ayrılmıştır. Başka bir deyişle çalışanlar için iş, özel hayattan önce gelir. Kar amacı güden kültürlerde çalışanlar ofis dışında nadiren arkadaşlık ederler. Eğer bir sosyal toplantı söz konusu olacaksa bu genelde iş çerçevesinde organize edilen fonksiyonel bir toplantıdır. Örneğin önemli bir rakibin alt edilmesi nedeniyle düzenlenen bir parti.

Güçlü bireysel bağların yokluğundan dolayı kar amacı güden kültürlerde genelde düşük performans tolerans gösterilmez. Sosyal ilişki düzeyinin düşük olması nedeni ile bu tür kültürler sadakat kaleleri değildir. İnsanlar genelde yüksek dayanışmanın olduğu kurumlarda kendi kişisel ihtiyaçları karşılandığı sürece kalırlar. İhtiyaçlar karşılandığında işten ayrılmalar başlar (Goffee, Jones, 1996, s.140).

3.3.3. Bölümlenmiş Kurum Kültürü

Bölümlenmiş kültürlerin çalışanları kurum üyeliği konusunda düşük bir bilinç sergilerler. Bu tür kültürlerde çalışanlar kendileri için çalıştıklarına inanırlar yada kendilerini mesleki bir grubun üyesi – genellikle profesyonel – olarak tanımlar. Bölümlenmiş kültürlerde çalışanlar törenleri ve toplantıları zaman kaybı olarak değerlendirirler. Bu düşük sosyalleşme düzeyi çalışma davranışlarına da yansır. İnsanlar ofislerinde kapıları kapalı çalışırlar ya da ofislerine sadece postalarını kontrol etmek ya da uzun mesafeli görüşmeler yapmak için giderler (Goffee, Jones, 1996, s.141).

3.3.4. Topluluksal Kurum Kültürü

Topluluksal kültür genelde küçük, hızlı büyüyen, girişimcilikle başlayan kurumlarda görülür. Bu tür kurumların ilk çalışanları ve kurucuları yakın arkadaşlıklar ve dar ofislerde saatlerce çalışmışlardır. Bu yakınlık genelde ofis dışında da devam eder. Aynı zamanda dayanışma olgusu da yüksektir. Küçük bir kurum bir ya da iki ürüne sahiptir ve çok aç kurumsal amaç – genelde hayatta kalmak – söz konusudur. Çalışanlar ve kurucular başlangıçta eşit oldukları için müşterek faydalar söz konusudur ve başarı ortak başarıdır (Goffee, Jones, 1996, s.143).

Topluluksal kültürlerdeki yüksek sosyalleşme, risklerin ve ödüllerin çalışanlar arasında eşit paylaşılması olarak kendini gösterir. Bu kültürlerde aynı zamanda yüksek iyilik ve adalet değerleri bulunur. Topluluksal kültürlerde dayanışma kendisini kurumun amaçları ve değerleri ile gösterir. Kurumun misyon ifadesi çalışanların ortak kullandığı alanlarda asıldır. Çalışanlar rekabet konusunda bilinçlidirler. Hangi rekabetçilerin kurumlarını tehdit ettiğini, kendi kurumlarının zayıf noktalarını ve bunların üstesinden nasıl gelineceğini bilirler (Goffee, Jones, 1996, s.144).

Tüm bunların yanında topluluksal kültür, yıllarca beraber omuz omuza çalışmış ve hem güçlü arkadaşlıklar geliştirmiş hem de güçlü amaçları paylaşmış çalışanların bulunduğu olgun kurumlarda da görülebilir (Goffee, Jones, 1996, s.144).

3.4. Jeffrey Sonnenfeld'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Sonnenfeld (Robbins, 1996, s.683; Daft, Noe, 2001, s.591) dört tür kurum kültürü tanımlamaktadır: akademi, kulüp, basketbol takımı ve kale kültürleri.

3.4.1. Akademi Kültürü

Akademi, sahip oldukları her yeni iş aracılığı ile uzmanlaşmak isteyenlerin kararlı bir şekilde yükseldikleri bir yerdir. Akademi kültürüne sahip kurumlar yeni mezunları işe almaktan hoşlanırlar, bu yeni mezunlara özel eğitimler sağlarlar, belirli düzeylerdeki özel işler aracılığı ile yeni mezunlara yön verirler (Robbins, 1996, s.683). Bununla beraber, çalışanlar bir bölümden diğerine nadiren geçerler ve bu tür kültürler bireysel gelişimi ve bölümler arası işbirliğini sınırlar. Her bir çalışan belirli bir alanda kariyerlerine başlarlar ve o alanda uzman olurlar. Uzmanlaşma iş güvenliği sağlar (Daft, Noe, 2001, s.591).

3.4.2. Kulüp Kültürü

Kulüp kültürlerinde yüksek değerler, sadakat ve bağlılık ön plandadır. Kıdem, yaş ve deneyim kulüp kültürlerinin anahtar konularıdır. Çalışanlar genç yaşta işe başlarlar ve kurumda kalarak yükselirler. Çalışanlar kurumun her bir düzeyinde çalışarak deneyim kazanırlar ve yavaş yükselirler. Çalışanlar kurumun her bir düzeyinde çalıştıklarından pek çok konuda deneyim sahibidirler. Kulüp kültürü çalışanlara çok değişken olmayan güvenli bir çevre sağlar (Daft, Noe, 2001, s.591).

3.4.3. Basketbol Takımı Kültürü

Bu kültüre sahip kurumlar, risk alan ve yenilikçi kurumlardır. Bu kültürlerde karar vericiler, yanlış ya da doğru çabuk karar vermeyi öğrenirler. Yeteneğe, yaratıcılığa, yeniliğe ve performansa değer verilir. Aynen basketbol takımında olduğu gibi düşük performanslı çalışanlar kendilerini yedek kulübesinde bulabilir (Daft, Noe, 2001, s.591).

3.4.4. Kale Kültürü

Kale kültürlerinde hayatta kalma önemlidir. Hayatta kalmak için ise ortak bir yaşam ve birliktelik önemlidir. Kale kültürleri periyodik olarak kurumu yeniden yapılandırır (Daft, Noe, 2001, s.592). Bu tür kültürde çok az iş güvelliği ve kişisel gelişim söz konusudur. Ancak yinede kale kültürleri mücadeleden hoşlanan yöneticiler için fırsatlar sunar (Robbins, 1996, s.684).

3.5. Deal ve Kennedy'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Deal ve Kennedy (1982) yüzlerce kurumu inceledikten sonra dört tür kurum kültürü tanımlamışlardır. Bu kültürleri iş yaşamındaki iki faktöre göre şekillenmektedir: kurumun aktiviteleri ile ilişkili olarak alınan risk derecesi ve başarılı kararlar ya da stratejilerde geribildirim hızı. Hızlı geribildirim, hızlı tepki anlamındadır. Bu iki faktörde tanımlanan dört tür kurum kültürü şunlardır (Deal, Kennedy, 1982, s. 107-123).

3.5.1. Korkusuzlar Kültürü

Kararları doğru ya da yanlış olsun, hızlı geri bildirim alan ve yüksek risk alan bireylerin dünyasıdır. Bu kültürde “çetin-sert” kelimesi atasözü gibidir. Hızlı karar verebilme ve riskleri kabul edebilme çetin, sert olmayı gerektirmektedir. Bu kültürün kahramanları “gladyatör gibi davranan sert-çetin erkeklerdir”. Bu kültürler bireyselcilerin dünyasıdır. Bu tür insanlar için bir takımın parçası olmanın hiçbir getirisi yoktur. Bireylerin amaçları yıldız olmaktır. Yıldız olmak için girişilen çaba o kadar yüksektir ki, kurum olmanın değerleri unutulur. Emniyet kurumları ve cerrahlar bu tür kültürlerin tipik örneğidir (Deal, Kennedy, 1982, s. 108-109).

3.5.2. Azimliler Kültürü

Bu tür kültürlerde hızlı geribildirim ancak düşük risk söz konusudur. Bu kültürün merkezindeki temel değer, müşteriler ve onların ihtiyaçlarıdır. Eğer sert erkek kültürü “dağları bul ve tırman” felsefesi üzerine kurulu ise azimliler kültürü “ihtiyaçları bul ve onları tatmin et” felsefesi üzerine kuruludur. Emlak şirketleri, pazarlama şirketleri, ofis ekipmanı üreticileri bu kültürün üyesidir. Bu kültürün kahramanları tatil gününde bile müşterileri için çalışanlardır. Bu yüzden bu kültür “çok çalış-zor oyna (Work hard-play hard)” olarak da adlandırılır. Bu kültürler sorunla karşılaştıklarında hızlı çözüm ararlar ki bu da kısa dönemli bir bakış açısını doğurur (Deal, Kennedy, 1982, s. 113).

3.5.3. Para Yatıranlar Kültürü

Bu kültürde yüksek risk ancak düşük geribildirim söz konusudur. Bu şirketler sermaye yoğun şirketlerdir ve yüksek maliyetli yatırımlar yaparlar. Maden şirketleri, petrol şirketleri, yatırım bankaları bu kültürün örneklerini verirler. Bu kültüre sahip kurumlar yatırdıkları paranın karşılığı yıllar sonra alırlar. Bir petrol şirketi kuyu açmaya karar verdiğinde bir risk alır ve çok miktarda para harcar. Bu kültürlerdeki temel ritüel iş toplantılarıdır. Bu toplantılarda sorulan sorunun cevabı hemen alınmaz, cevap en erken bir sonraki toplantıda gelir. Bu kültürler uzun dönemli bir bakış açısına sahip olduklarından ekonomideki kısa dönemli dalgalanmalardan yara alabilirler. Bahse girenler kültürü olarak da adlandırılan bu kültürde, kazanılmış bilginin paylaşımı başarının bir diğer unsurudur böylece bahisçiler birbirlerine yüksek derecede bağımlı iken aynı zamanda birbirlerini tehdit ederler (Deal, Kennedy, 1982, s. 116-117).

3.5.4. Süreç Kültürü

Süreç kültürlerinde düşük risk ve düşük geribildirim vardır. Bunun sonucu olarak, kurum içindeki hayat şirket politikaları ve prosedürleri etrafında gelişir. Bürokrasi süreç kültürünün tipik özelliğidir. Bu kültürün kahramanları hakkındaki

hikayeler, detaylara saplantılı bir şekilde dikkat edenler hakkındadır. Geribildirim yokluğu çalışanları ne yapacaklarından daha çok nasıl yapacaklarına odaklanmaya zorlar. Bu kültürdeki insanlar “arkanı koru” mantığındadırlar (Deal, Kennedy, 1982, s. 119).

3.6. Kets de Vries ve Miller’e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Ketz de Vries ve Miller, (1986) nevrozlu durumlara sahip yöneticilerin nasıl nörotik kurumlara yol açtıklarını incelemişlerdir. Nörotik kurum kavramı nörotik kişi kavramı ile eş anlamdadır. Nasıl ki nörotik kişiler aşırı psikolojik eğilimler sergilemekteyse nörotik kurumlar da benzer eğilimler içindedir.

Doğal olarak tüm yöneticiler nörotik eğilimler sergilememekte ve tüm kurumlar nörotik kurum değildir. Psikolojik olarak sağlıklı kurumlar işbirlikçi, yaratıcı, destekleyici kurumlardır. Ketz de Vries ve Miller’e (1986, s.266) göre psikolojik olarak sağlıklı kurumların incelenmesinden önce, yönetim davranışlarına etki eden nörotik eğilimleri olan bu yöneticilerin bulunduğu kurumların incelenmesi kurum kültürünün anlaşılmasında izlenecek bir diğer yoldur.

Bu çerçeveden hareketle Ketz de Vries ve Miller (1986, s.269-276) beş farklı kurum kültürü tarif etmektedir.

3.6.1. Paranoyak Kültür

Paranoyak kültürler, şüpheli nörotik davranışın bir sonucudur. Şüpheli yöneticiler, kurumdaki diğer kişilerin kendilerine zulüm edeceğini düşünürler ve onlara güvenmezler. Başkaları ile olan ilişkilerinde sürekli savunma halindedirler. Bu kültürde yöneticiler çalışanların tembel, yetersiz ve arkalarından gizli işler çevirdiklerini düşünürler. Bu tür kültürlerde korku ve şüphe baskın duygulardır ve bu durum kurumun fırsatlar karşısındaki tepki düzeyini azaltır. Ayrıca bu tür kültürlerde bilgi çok değerlidir ve kolay kolay paylaşılmaz (Ketz de Vries, Miller, 1986, s.269-270).

2.6.2. Çekingen Kültür

Çekingen kültür, depresif (çökkün) nörotik davranışın bir sonucudur. Depresif insan başkalarından destek ve sevgi görme ihtiyacıdır. Çekingen kültürlerde yöneticiler kurumu, rutin zaman aralıklarında hammadde sağlanması gereken bir makine olarak görürler. Depresif kurumlarda hareketsizlik, güven eksikliği, aşırı tutuculuk ve dar görüşlülük öne çıkmaktadır. Çekingen kültürlerdeki kurumlar değişimden kaçınırlar. Bu tür kurumlar pasif ve önemli amaçları olmayan kurumlardır (Ketz de Vries, Miller, 1986, s.271).

3.6.3. Karizmatik Kültür

Karizmatik kültürlerde, narsisizm (özseverlik) öne çıkmaktadır. Bu tür kültürlerde yöneticiler dikkatleri kendi üzerlerine çekmeye çalışırlar ve sürekli ilgi beklerler. Çalışanlar yöneticilerini idealize etmişlerdir ve onun hatalarını görmezden gelirler. Karizmatik kültürlerde bireysellik ön plandadır. Bu kültürlerdeki kurumların amacı hızla büyümektir. Karizmatik kültürlerde kararlar, çevrenin ve kurumun yeterliliklerinin analizinden daha çok sezgiseldir. Karizmatik kültürlerde güç tepe yönetimde toplamıştır. Bu tür kültürlerde dünya üst yönetimin çevresinde dönmektedir (Ketz de Vries, Miller, 1986, s.173).

3.6.4. Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür, kompulsif (zorlantı – kişinin kendini yapmaya mecbur hissettiği ve karşı koyamadığı davranış) nörotik davranışın bir sonucudur. Kompulsif yöneticilerde kontrol ihtiyacı üst safhadadır ve iyi organize edilmiş sistemleri ve süreçleri tercih ederler. Bürokratik kültürlerde kuralların amacından daha çok kuralların kendisine odaklanılır. Bu tür kültürlerde amaçların başarılması için biçimsel politikalar, standart prosedürler, detaylı yönergeler egemendir. Bürokratik kültürlerde rütbe ve pozisyon önemlidir (Ketz de Vries, Miller, 1986, s.274-275).

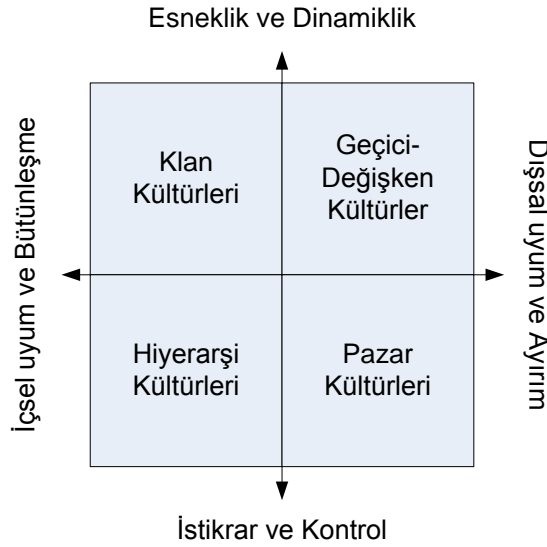
3.6.5. Politize Olmuş Kültür

Politize olmuş kültür, şizoid (şizofreniyi andıran ancak şizofreni kadar şiddetli olmayan bazı özelliklere sahip olma) nörotik davranışın bir sonucudur. Yöneticilerin ayrılmış (detached) ve şizoid özellikleri başkaları ile iletişim kurmaktan kaçınmalarına yol açar. Bu yüzden kurumun yönetimi ikincil yöneticilere bırakılmıştır ve kurumdaki hiçbir kimse sorumlulukları hakkında bir fikre sahip değildir. Politize olmuş kurum kültürlerinde talimatlar net değildir. Yöneticiler güçlü değildir ve kurum ile psikolojik olarak iletişim kuramamışlardır. Etkin liderin yokluğundan dolayı güç için yoğun bir rekabet yaşanır. Kurumun ayırık yapısı etkin koordinasyon ve iletişimi etkiler (Ketz de Vries, Miller, 1986, s.276).

3.7. Cameron ve Quinn'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Etkin kurumların ana göstergelerini ortaya koyan araştırmalar ile geliştirilen Rekabetçi Değerler Çerçevesi, (Competing Values Framework) Cameron ve Quinn'in çıkış noktasıdır. Buna göre bir kurumun etkin olabilmesi için 39 gösterge incelenmiştir.

Cameron ve Quinn (2006), bir kurumun etkinliğini hangi kıstaslar belirler sorusundan hareketle geliştirdikleri kurum kültürü sınıflamasının iki boyutu vardır. Birinci boyutun bir ucu esnekliği, dinamikliği; diğer ucu istikrarı, kontrolü vurgulayan etkinlik kıstaslarını ortaya koymaktadır. İkinci boyutun bir ucunda içsel uyumu, bütünleşmeyi, diğer ucunda ise dışsal uyumu ve ayırımı vurgulayan kıstaslar yer almaktadır (Cameron, Quinn, 2006, s.34). Bu iki boyutta 4 farklı kurum kültürü tipi tanımlamaktadırlar. Bunlar: hiyerarşi kültürleri, pazar kültürleri, klan kültürleri ve geçici-değişken kültürler (Cameron, Quinn, 2006, ss.37-45).



Sekil 7. Rekabetçi Değerler Çerçevesine Göre Kurum Kültürleri

Kaynak: Cameron, Quinn, 2006, s.35'den uyarlanmıştır.

3.7.1. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültüründe biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir iş yaşamı söz konusudur. Çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını söyleyen prosedürlerdir. Hiyerarşi kültürlerinde etkin liderler, organizasyon ve koordinasyon yeteneği gelişmiş kişilerdir. Bu kültürlerde kurumun sürekliliğini sağlamak önemlidir ve kurumların uzun dönemdeki hedefleri, istikrar, geleceği öngörebilme ve verimliliklerdir. Hiyerarşi kültürlerinde biçimsel kurallar ve politikalar kurumu bir arada tutmaktadır (Cameron, Quinn, 2006, s.38).

3.7.2. Pazar Kültürü

Dış çevrenin dost canlısı değil düşman olduğu, tüketicilerin titiz olduğu, kurumun rekabetçi konumunu koruması gerektiği ve yönetimin temel görevinin üretkenlik ve karlılık aracılığı ile kurumun devamını sağlaması, pazar kültürlerindeki temel varsayımlardır. Pazar kültürlerinde açık amaçlar ve saldırgan stratejiler karlılık ve üretkenliğe yol açmaktadır. Pazar kültürleri sonuç

odaklıdır, rekabette öne geçmek ve pazar lideri olmak önemlidir. Kurumu bir arada tutan şey kazanmaya yapılan vurgudur (Cameron, Quinn, 2006, s.40).

3.7.3. Klan Kültürü

Çevrenin takım çalışması ve işgücü gelişimi ile yönetilebilecek olması, tüketicilerin bir ortak olduğu düşüncesi, yönetimin temel görevinin çalışanların katılımını ve bağlılıklarını kolaylaştırmak olduğu klan kültürlerinin temel varsayımlarıdır. Bu kültürler klan olarak adlandırılmaktadır çünkü geniş bir aile ile benzerlikler taşımaktadırlar. Paylaşılan değerler ve amaçlar, katılımcılık klan kültürlerinde öne çıkmaktadır. Klan kültürlerinde liderler akıl hocasıdır. Sadakat ve gelenek kurumu bir arada tutmaktadır. Takım çalışması, katılımcılık ve oybirliği klan kültürlerini diğer özellikleridir (Cameron, Quinn, 2006, s.41).

3.7.4. Geçici-Değişken (Ad-hocracy) Kültür

Geçici kültürlerde çalışanlar, görev tamamlanır tamamlanmaz dağılan kalıcı olmayan görev gruplarında ya da komitelerde yer almaktadır. Geçici kültürlerin ana amacı yeniliği, yaratıcılığı ve esnekliği beslemektir. Geçici kültürler dinamik, girişimci ve yaratıcı iş alanlarında görülmektedir. Bu kültürlerdeki insanlar risk alabilen kişilerdir. Kurumu bir arada tutana şey yeniliktir. Değişime hazır olmak önemlidir. Bu kültürdeki kurumlar uzun vadede yeni kaynakları elde etmeyi amaçlarlar. Başarının anlamı biricik, orijinal ürün ve hizmetlerin üretimidir. (Cameron, Quinn, 2006, s.43).

Cameron ve Quinn (2006) bu beş tip kurum kültürünü kronolojik bir sıra ile incelemektedirler. Hiyerarşi kültürü, 1900'lü yıllara, gelişen toplumlar için etkin bir şekilde ürün ve hizmet üretiminin ön plana çıktığı döneme rastlamaktadır. 1960'lar ile birlikte kurumların yeni rekabet şartları ile yüzleşmeleri pazar kültürlerini doğurmuştur. 1970'ler ise Amerikan ve Japon şirketlerinin karşılaştırıldığı yıllar olmuş ve klan kültürü ortaya çıkmıştır. Bilgi çağı ile birlikte

yeniliğin, yaratıcılığın, geçiciliğın, değişimin önem kazanması geçici-değişken kültürü doğurmuştur.

4. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ MODELLERİ

Bu çalışmanın amacı, daha önce de belirtildiği üzere, yeni bir kurum kültürü analiz modeli ortaya koymaktan ziyade, var olan kurum kültürü analiz modellerinden bir tanesini kullanarak, kurum kültürü ile etki taktikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Yukarıda açıklanan kurum kültürü tipolojileri, kurum kültürü konusunda belirli bir ayırım getirse de, kurum kültürünün nasıl analiz edileceği konusunda pek fazla bir fikir vermemektedirler. Bu yüzden kurum kültürü analiz modellerinin incelenmesinde fayda vardır. Kurum kültürü analizi için ortaya konmuş iki ana model bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “Rekabetçi Değerler Modeli”, diğeri ise “Kurum Kültürü Profili Modelidir.” Sonraki bölümlerde bu modeller ayrıntılı olarak incelenmiştir.

4.1. Rekabetçi Değerler Modeli

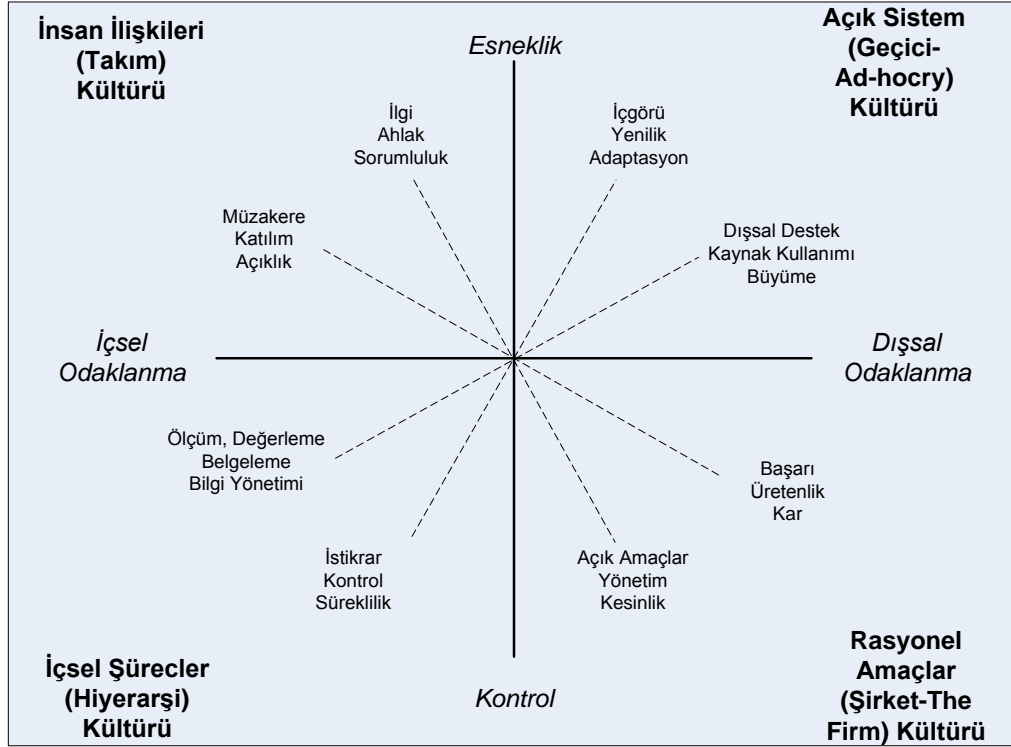
Quinn’in (1988) ortaya koyduğu rekabetçi değerler modeli (Competing Values Model), kurumsal etkinliğin göstergeleri nedir sorusundan hareket edilerek geliştirilmiştir. Quinn (1998), kurumları, yöneticilerin birçok rekabetçi beklentileri karşılamak zorunda oldukları karmaşık, dinamik ve çelişki dolu sistemler olarak tanımlamaktadır.

Rekabetçi değerler modeli iki eksende dört farklı kurum kültürü ortaya koymaktadır. Dikey eksenin bir ucunda esneklik diğer ucunda kontrol, yatay eksenin bir ucunda içsel odaklanma diğer ucunda dışsal odaklanma bulunmaktadır. Yatay eksen kurumun bakış açısını vermektedir. Kurumun odaklandığı nokta, kurumun kendisi, süreçleri, çalışanları ya da çevresi ile olan ilişkileri olabilir. Dışsal odaklanma, dış çevrede oluşan değişimlere verilen tepki

ve rekabetçi bir çevrede üretim yapmak anlamındadır. İçsel odaklanma ise kurum içindeki insan ve teknik sistemler anlamındadır. Bu iki eksendeki oluşan dört bölüm örgütsel teoride yer alan dört ana modeli sunmaktadır. (Quinn, 1988, s. 47)

Quinn (1988, s.49) iki esende ortaya çıkan bu şekli rekabetçi değerler modeli olarak adlandırmaktadır. Çünkü modelde yer alan kriterler bir biri ile çatışma halindedir. Örneğin yöneticiler kurumlarının değişen koşullar için esnek olmalarını isterken aynı zamanda istikrar ve kontrol da istemektedirler. Kurumlar insan kaynaklarının değerini vurgularken aynı zamanda planlama ve amaçlara da vurgu yapmaktadırlar. Modele göre bu karşıtlıklar gerçek dünyada görülmemekte sadece bu kriterler, değerler ve varsayımlar yöneticilerin zihninde bir karşıtlık taşımaktadır.

Model kurum kültürüne uyarlandığında iki eksen (esneklik / kontrol – içsel odaklanma / dışsal odaklanma) dört farklı kurum kültürü ortaya çıkmaktadır (Quinn, 1988, s. 52-55). *İnsan ilişkileri (takım) kültüründe*, katılım, işbirliği, insan temelli olmak, karşılıklı güven, takım ruhu ve bireysel gelişim gibi değerler öne çıkmaktadır. Biçimsel olmayan ve sözlü iletişim baskındır. Çalışanlar iş hakkındaki düşüncelerini ifade etmeleri için teşvik edilir. *Açık sistem kültüründe*, yeni bilgi kaynaklarının aranması, yaratıcılık, değişime açıklık, içgörü, önsezi gibi değerler öne çıkmaktadır. Değişime adaptasyon ve hazır bulunuşluk gelişimin anahtarı olarak görülür. *İçsel süreçler (hiyerarşi) kültüründe*, otorite, rasyonel süreçler ve iş bölümlenmesi önem kazanmaktadır. Hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Yukarıdan aşağıda doğru yazılı iletişim vardır. Gücün kaynağı otoritedir ve istikrar için merkezi karar verme önem kazanır. *Rasyonel amaçlar kültüründe*, rasyonel amaçlar, performans göstergeleri, başarı, hesap verebilirlik önem kazanmaktadır. Çıktıları (ürün ve hizmetleri) maksimum düzeye getirmek, üretkenlik, planlama olmazsa olmaz konulardır.



Şekil 8. Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Quinn, 1988, s.51'den uyarlanmıştır.

Modelde yer alan her bir kurum kültürü çaprazında bulunan kurum kültürünün karşıtıdır. Esnekliği ve içsel odaklanmayı vurgulayan insan ilişkileri kültürü ile kontrol ve dışsal odaklanmayı vurgulayan rasyonel amaç kültürü birbirinin karşıtıdır. Aynı şekilde esneklik ve dışsal odaklanma ile tarif edilen açık sistem kültürü ile kontrol ve içsel odağı vurgulayan içsel süreçler kültürü birbirinin karşıtıdır. Modeldeki kültürlerin yerlerinin birbirleri olan paralelligi de önemlidir. İnsan ilişkileri kültürü ve açık sistemler kültürü esnekliği paylaşmaktadır. Açık sistem kültürü ile rasyonel amaç kültürü dışsal odaklanmayı paylaşmaktadır. Rasyonel amaç kültürü ile içsel süreç kültürü kontrolü paylaşmaktadır. Son olarak içsel süreç kültürü ile insan ilişkileri kültürü içsel odaklanmayı paylaşırlar (Quinn, 1988, s.49).

Rekabetçi değerler modelinde kurum kültürünün analizi için Cameron (1985, aktaran Quinn, 1988, s.144) tarafından bir soru formu geliştirilmiştir (Bkz. EK1).

Soru formunda kurum kültürünün altı boyutu bulunmaktadır. Soru formunda yer alan kurum kültürünün altı boyutu şunlardır:

1. Baskın özellikler
2. Kurumsal lider
3. Kurumu bir arada tutan şey “tutkal”
4. Örgüt iklimi
5. Başarı kriterleri
6. Yönetim biçimi

Her bir boyutta rekabetçi değerler modelinde yer alan her bir kültür için birer ifade (toplam 4 ifade) bulunmaktadır ve yanıtlayıcılardan 100 puanı her bir kategoride bulunan dört ifadeye dağıtmaları istenmektedir.

Rekabetçi değerler modeline göre başka bir soru formu Quinn (1988, s. 139) tarafından önerilmektedir. 16 ifade içeren bu araç yanıtlayıcıların kurum performansını algılamalarını ölçmektedir. Yedili Likert ölçeğinde geliştirilen araçta 16 ifade dördü gruplar halinde modeldeki 4 kurum kültürünü açıklamaktadır (Bkz. EK 2). Buna göre:

- 2. (katılım-participation), 8. (sorumluluk-commitment), 10. (açıklık-openness) ve 15. (ahlak-morale) ifadeler insan ilişkileri kültürünü;
- 7. (yenilik-innovation), 11. (dışsal destek-external support), 12. (adaptasyon-adaptation) ve 16. (büyüme-growth) ifadeler açık sistem kültürünü;
- 4. (yönetmek-direction), 5. (üretkenlik-productivity) 13. (Amaçların açıklığı-goal clarity) ve 14. (başarı-accomplishment) ifadeler rasyonel amaç kültürünü;
- 1. (istikrar-stability), 3. (belgeleme-documentation), 6. (kontrol-control) ve 9. (bilgi yönetimi-information management) ifadeler içsel süreçler kültürünü ölçmektedir.

Ayrıca, 12 ülkeden (Hollanda, Belçika, Hırvatistan, Fransa, Yunanistan, Macaristan, İtalya, Portekiz, Romanya, Slovenya, İspanya ve Amerika) uluslar arası bir araştırmacı grubu, Quinn'in (1988) rekabetçi değerler modelini temel alan kurum kültürünün ölçümünde kullanılabilecek FOCUS Soru Formu adını verdikleri bir araç geliştirmişlerdir (Van Muijen ve diğ. 1999). Geliştirilen soru formu iki bölümden oluşmaktadır: tanımlayıcı bölüm (kurumsal uygulamaların ölçümü) ve değerlendirme bölümü (kurumun karakteristiklerinin ölçümü).

1989 yılında ilk geliştirilen FOCUS soru formunda 250 ifade bulunmaktaydı. 250 ifadenin yarısı, kurumdaki gözlemlenebilen davranışları, prosedürleri ve politikaları ölçen tanımlayıcı ifadelerden; diğer yarısı kurumun bazı tipik özelliklerinin algılanmasını ölçen değerlendirme ifadelerinden oluşmaktaydı. 1992 yılında geliştirilen FOCUS'92 soru formunda 64 tanımlayıcı, 64 değerlendirme ifadesi olmak üzere 128 ifade bulunmaktaydı. 1993 yılında geliştirilen FOCUS'93 soru formunda ise 40 tanımlayıcı, 35 değerlendirme ifadesi olmak üzere 75 ifade bulunmaktadır (Van Muijen ve diğ. 1999, s. 557).

Rekabetçi değerler modeli; liderlik, örgütsel iletişim, örgütsel değişim, toplam kalite yönetimi, gibi birçok örgütsel fenomenin dinamikleri açıklamak için kullanılmıştır. (Howard, 1988, s. 236). Bu açıdan bakıldığında rekabetçi değerler modeli, kurum kültürü ile etki stratejileri arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılabilecek bir modeldir.

4.2. Kurum Kültürü Profili Modeli

Kurum kültürünün analizi için bir başka model O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) tarafından ortaya konulmuştur. Kurum Kültürü Profili (Organizational Culture Profile) adı verilen modele göre birey ve kurumun uyumu için değerlerin ortak bir noktada buluşması gerekmekte ve buna birey-kurum uyumu adı verilmektedir.

Eğer bir sosyal birimin üyeleri belli değerleri paylaşıyorlarsa sosyal normlar için bir temel oluşturmuşlar demektir ve bu değerleri daha büyük gruplarca paylaşılırsa bir kurum kültürü veya değer sistemi oluşur (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991, s. 492). Bireyler kendilerini belli bir sosyal kategorinin (cinsiyet, ırk veya örgütsel olgu) içinde sınıflamaya çalışırlar ve bu kategorileri kendilerini tanımlamak için kullanırlar. Değer temelli bir bakış açısı ile bireyler, rollerini, mesleklerini hatta kurumlarını seçmelerine yardımcı olan değerler ile yaşamlarını yönetirler ve içinde yer alacakları kurumlarda kendi değerlerini ararlar. Aynı şekilde kurumlarda kendi değerlerini paylaşan bireyler ararlar. Böylece kuruma yeni katılanlar ya sosyalleşir ya da izole edilirler. Birey-kurum uyumu olmadığında bu yeni üyeler kurumdan ayrılırlar. Bireylerin değerleri ile kurumun değerleri arasındaki uyum, birey-kurum uyumu kavramının özüdür (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991, s. 492).

O'Reilly, Chatman ve Caldwell'e (1991) göre kurum kültürünü nicel bir şekilde analiz etmenin bir yolu, kurumun temel değer sistemi ile ilişkili ve yanı zamanda bireylerin kendi gerçekleri için önemli olan temel değerlere odaklanmaktır. Kurum kültürlerini değer temelli bir bakış açısı ile sınıflandırmak için önce değerlerin tanımlanması, daha sonra kurum üyelerinin bu değerler üzerinde nasıl bir fikir birliğine ulaştığı analiz edilmelidir. (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991, s. 493). Eğer bir sosyal birim için önemli olan değerler üzerinde geniş bir fikir birliği yoksa güçlü bir kültürün varlığından bahsetmek zordur. Eğer belirgin değerlerin önemi hakkında geniş bir fikir birliği varsa merkezi bir değer sisteminden ya da kurum kültüründen bahsedebiliriz.

Birey – kültür uyumundan hareketle O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991, s. 494) kurum kültürü profili adını verdikleri bir araç geliştirmişlerdir. Geliştirilen araç, kurumu tanımlayan belirli değerleri ortaya koyan ve bireyin belirli değer tercihlerini ortaya koyan değer ifadelerinden oluşmaktadır. Kurum kültürü profili aracında bireysel ve kurumsal değerleri kapsayan 54 değer ifadesi bulunmaktadır (Bkz. EK 4). Geliştirilen araç üç aşamada uygulanmaktadır. Birinci aşamada katılımcılara kurumlarını en iyi tanımlayan değerleri sıralaması

istenmektedir. İkinci aşamada, katılımcılara bir kurumda olmasını istedikleri değerleri, başka bir deyişle bireysel tercihlerini ortaya koyan değerleri sıralaması istenmektedir. Üçüncü aşamada ise birey – kültür uyumu skoru hesaplanmaktadır. Bu skor, bireysel tercih profili ile bireyin çalıştığı kurumun profili arasındaki korelasyon aracılığı ile hesaplanmaktadır. (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991, s. 496).

O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) geliştirdikleri kurum kültürü profili aracı ile kurum kültürünün yedi boyutunu tanımlamışlardır. (Chuang, Church, Zikic, 2004, s. 30) Bunlar:

a. *Yenilikçilik*: Kurum kültürünün bu boyutu, yenilikçi olmaya ilişkin belirgin değerleri, yeni fırsatlara açık olmayı, risk almayı, daha az kuralcı olmayı içermektedir.

b. *İstikrar*: Bu boyut, kural odaklı olmayı, güvenliğe önem vermeyi ve istikrarı içermektedir.

c. *Detaylara dikkat etmek*: Bu boyut detaycı olmak ve analitik olmak ile ilgili belirgin değerleri içermektedir.

d. *İnsana saygı*: Bu boyut, iyi olmayı vurgulayan, bireye saygı göstermek ve toleranslı olmak ile ilişkili değerleri içermektedir.

e. *Takım yönelimlilik*: Bu boyut, insan merkezli olmak, işbirlikçi olmak, takım yönelimli olmak ile ilişkili değerleri içermektedir.

f. *Çıktı yönelimlilik*: Bu boyut, başarı odaklı olmak ve sonuç odaklı olmak ile ilişkili değerleri kapsamaktadır.

g. *Saldırganlık, agresif olmak*: Bu boyut, düşük sosyal sorumluluğu ve yüksek rekabetçiliği vurgulayan değerleri içermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN KULLANDIĞI ETKİ TAKTİKLERİ İLE KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA VE YÖNETİMSSEL ETKİLEME İÇİN MODEL ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Etkileme kurumlarda iç iletişimin tüm düzeyleri için geçerli olan bir eylemdir. Yukarı doğru etkileme özellikle kuruma 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. (Huczynski, 1996, s. 9). Yatay iletişimde ise aynı düzeydeki çalışanlar arasında bir iletişim söz konusudur ve bu tür bir iletişimde etkileme için liderlik yeteneklerinden daha çok “etki teknikleri” ön plana çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar aynı seviyedeki arkadaşlarına yapılmasını istedikleri bir şeyi direkt olarak söyleyemezler. Bunun yerine onların işbirliğini kazanmak ve onları fikirlerinin akılcılığı ile etkilemek etmek zorundadırlar (Tsaklanganos, 1978, s.33).

Kurumlardaki iç iletişim düşünüldüğünde, anlık gelişen veya rutin iş akışı içinde ikna ya da etkilemeye yönelik mesajın ne kadar planlandığı bir soru işaretidir. Yönetimsel etkileme için geliştirilmiş bir model olmamasına rağmen bir takım etki taktikleri bulunmaktadır (Yukl, Falbe, 1990; Yukl, Tracey, 1992, Yukl, Chavez, Seifert, 2005).

Kurum içinde kullanılan söz konusu etki taktikleri ile kişilik, yaş, güç, cinsiyet, liderlik gibi değişkenler arasındaki ilişkiler çeşitli araştırmalar ile ortaya

konmuştur. (Yukl, Falbe, 1991; Yukl, Kim, Falbe, 1996; Mallalieu, Faure, 1998; Cable, Judge, 2003; O'Neil, 2004). Etkileyen ya da etkilenenin özellikleri (kişilik, yaş, cinsiyet, güç gibi) yanında kurumsal yapıyı belirleyen faktörlerden biri olan kurum kültürü de önemli bir değişken olarak görülmelidir.

Kurum kültürü davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen, kurum içinde paylaşılan değerler alışkanlıklar ve inançlar sistemidir. Tüm bu paylaşılan değerler, alışkanlıklar ve inançlar sistemi içinde etki taktiklerinin nasıl işlediğini ortaya koyan yeterli çalışma bulunmamaktadır. Kurum kültürü ile etki taktikleri arasındaki ilişki cevap bekleyen bir sorudur.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu araştırmanın ana amacı yukarıdan aşağı doğru iletişimde, kurum kültürü ile yöneticilerin kullandığı etki taktikleri arasındaki ilişkiyi bulmak ve etki taktiklerinin kullanım sıklığını belirlemektir.

Bu ana amaçtan hareketle aşağıdaki araştırma sorularının yanıtları aranacaktır.

- Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, yöneticilerin etki taktiklerini kullanım sıklığı nedir?
- Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, kurum kültürü ile yöneticilerin kullandığı etki taktikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ile yöneticilerin kişiliği arasında bir ilişki var mıdır?
- Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ile çalışanların demografik değişkenleri arasında bir fark var mıdır?
- Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, sıklıkla kullanılan etki taktığının seçiminde, kurum kültürü değişkeninin etkisi nedir?

Bu araştırmada etki taktikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkiler ortaya konularak, yönetimsel etkileme için geçerli bir model oluşturulmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım sunacak olması, araştırmayı önemli kılmaktadır.

3. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma modeli olarak genel tarama modelinden ilişkisel tarama modeli seçilmiştir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. İlişkisel tarama modeli ise iki ya da çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. (Karasar, 1991, s.79) Bu model çerçevesinde seçilen çalışma kümesindeki kurum kültürüne, yöneticilerin kişiliklerine ve etki taktiklerinin kullanım sıklığına ilişkin var olan durum saptanmıştır. Bu saptamaların sonucunda etki taktikleri, farklı kurum kültürleri ve yönetici kişiliğinin birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.1. Evren ve rneklem

Araştırmanın evrenini Fortis alışanları oluşturmaktadır. 12 Aralık 1990'da Hollanda merkezli AMEV / VSB ile Belçika merkezli AG Group Avrupa yeni bir birlikteliğe imza atmışlardır. Yeni kuruluşa Latince sağlam, güçlü, kararlı anlamına gelen Fortis adı verilmiştir. Fortis 2005 yılında Dışbank'ın %93,3 oranındaki hisselerini satın alarak Türk finans sektöründe faaliyet göstermeye başlamıştır. Hisseleri Amsterdam, Brüksel ve Lüksemburg Borsalarında işlem gören, ayrıca Amerika Birleşik Devletleri'nde ADR programına dahil olan Fortis, Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Fransa, Almanya, İngiltere, Norveç, Yunanistan, Portekiz, Polonya, İspanya, İsviçre, İtalya gibi pek çok Avrupa ülkesinin yanı sıra, ABD, in, Meksika, Hong Kong, Japonya ve Brezilya gibi dünyanın farklı ve büyük ekonomilerinde hizmet vermektedir (http://www.fortis.com.tr/bizkimiz/kurulusundan_bugune_fortis.jsp).

Örneklem seçimi için tüm Fortis çalışanları unvanları bazında değerlendirilmiştir. Tablo 3’de çalışanların unvanlarına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3. Fortis Çalışanlarının Unvan Bazında Dağılımı

Genel müdür / Genel Müdür Yrd.	19	%4
Yönetici Direktör / Direktör	200	
Şube yöneticisi / Müdür	1550	%28
Yönetici Yrd. / Müdür Yrd. / Uzman / Diğer	3750	%68
Toplam	5519	%100

Genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetici direktör ve direktör olarak görev yapan çalışanlar üst yönetim olarak kabul edilmiş ve 219 kişilik bu gruptan 50 personel belirlenmiştir. Bu çalışmada kurmay grup olarak adlandırılabilir üst yönetimin etki taktiklerini kullanım sıklığı sorgulandığı için, üst yönetim ile iletişim içinde olabileceği varsayılan personeller çalışan grubuna dahil edilmiştir. Şube yöneticisi, müdür, yönetici yardımcısı, müdür yardımcısı, uzman ve diğer görevlerde çalışan personel ise çalışan grubu olarak değerlendirilmiş ve bu 5300 kişilik gruptan 300 personel belirlenmiştir.

Üst yönetim grubu ve çalışan grubu için belirlenen 350 personelin seçimi için örneklem çerçevesi olarak Fortis Finansal Hizmetler Grubu e-mail Adres Listesi kullanılmıştır.

Çalışmaya katılan üst yönetim grubunun cinsiyet dağılımı incelendiğinde, % 85’i erkek (39 kişi), %15’i kadındır (5 kişi). Yaş ortalaması 43’dür. Üst yönetim grubunun yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Üst Yönetim Grubunun Yaş Dağılımı

Yaş Kategorileri	Frekans	Yüzde
30-35 Yaş	3	8,8
36-40 Yaş	7	20,6
41-45 Yaş	12	35,3
46-50 Yaş	9	26,5
51 Yaş ve Üstü	3	8,8
Toplam	34	100

Üst yönetim grubunun eğitim durumu incelendiğinde ise, çalışmaya katılanların, %74'ü üniversite (25 kişi), %21'i yüksek lisans (7 kişi) ve %6'sı doktora mezunudur (2 kişi).

Üst yönetim grubundan çalışmaya katılanların unvanlarına göre dağılımı Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. Üst Yönetim Grubunun Unvana Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde
Direktör	11	32,4
Yönetici Direktör	7	20,6
Genel Müdür Yardımcısı	6	17,6
Bölge Yöneticisi	4	11,8
Müdür	4	11,8
Grup yöneticisi	2	5,9
Toplam	34	100

Üst yönetim grubunun toplam iş tecrübesi, minimum 11 maksimum 30 yıldır. Dağılım Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Üst Yönetim Grubunun Toplam İş Tecrübesi

Yıllar	Frekans	Yüzde
10-15 yıl	9	26,5
16-20 yıl	12	35,3
21-25 yıl	9	26,5
26 yıl ve üstü	4	11,8
Toplam	34	100

Üst yönetim grubunun şu anki görevinde kaç yıldır çalıştığı ve ast sayısına ilişkin bilgiler ise sırası ile Tablo 7 ve Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 7. Üst Yönetim Grubundakilerin Şu Anki Görevinde Çalışma Yılı

Yıllar	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	3	8,8
1-5 yıl	15	44,1
6-10 yıl	13	38,2
11 yıl ve fazla	3	8,8
Toplam	34	100

Tablo 8. Üst Yönetim Grubunun Ast Sayısı

Ast sayısı	Frekans	Yüzde
10 kişi ve altı	10	29,4
11 -50 kişi	5	14,7
51-100 kişi	6	17,6
101-250 kişi	3	8,8
251-500 kişi	5	14,7
501 kişi ve üstü	5	14,7
Toplam	34	100

Çalışmaya katılan çalışan grubunun cinsiyet dağılımı incelendiğinde, % 45'i erkek (84 kişi), %55'i kadındır (101 kişi). Yaş ortalaması 32'dir. Çalışan grubunun yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Çalışan Grubunun Yaş Dağılımı

Yaş Kategorileri	Frekans	Yüzde
20-25 Yaş	20	10,8
26-30 Yaş	73	39
31-35 Yaş	55	30
36-40 Yaş	18	10
41-45 Yaş	13	7
46 Yaş ve Üstü	6	3,2
Toplam	185	100

Çalışan grubunun eğitim durumu incelendiğinde ise, çalışmaya katılanların, çoğunluğu üniversite mezunudur (%85). Eğitim durumu dağılımı Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Çalışan Grubunun Eğitim Durumu

Eğitim Kategorileri	Frekans	Yüzde
Lise	12	6,5
Meslek Yüksek Okulu	3	1,6
Ön lisans	3	1,6
Üniversite	157	84,9
Y. Lisans /doktora	10	5,4
Toplam	185	100

Çalışan grubunun unvanlarına göre dağılımı Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11. Çalışan Grubunun Unvana Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde
Bireysel Pazarlama	4	2,2
Gişe Yetkilisi	4	2,2
KOBİ Pazarlama	3	1,6
Operasyon	10	5,4
Operasyon Yöneticisi	2	1,1
Pazarlama	9	4,9
Şube Yöneticisi	24	13,0
Teller	1	0,5
Uzman	10	5,4
Uzman Yardımcısı	41	22,2
Yönetici	45	24,3
Yönetici Yardımcısı	32	17,3
Toplam	185	100

Çalışan grubunun toplam iş tecrübesi, minimum 1 yıldan az, maksimum 26 yıldır. Dağılım Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12. Çalışan Grubunun Toplam İş Tecrübesi

Yıllar	Frekans	Yüzde
Bir yıldan az	5	2,7
1-5 yıl	66	36
6-10 yıl	53	29
11-15 yıl	39	21
16-20	16	9
21 yıl ve daha fazla	6	3,2
Toplam	185	100

Çalışan grubunda yer alanların şu anki görevinde kaç yıldır çalıştığına ilişkin dağılım ise Tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13. Çalışan Grubundakilerin Şu Anki Görevinde Çalışma Yılı

Yıllar	Frekans	Yüzde
Bir yıldan az	41	22,2
1-5 yıl	104	56,2
5-10 yıl	35	18,9
11 yıl ve daha fazla	5	2,7
Toplam	185	100

3.2. Veriler ve Toplanması

Verilerin toplanması için iki ayrı soru formu hazırlanmıştır. Bunlar, üst yönetime uygulanan birinci soru formu ve çalışanlara uygulanan ikinci soru formudur. Üst yönetime uygulanan yönetici anketi, kurum kültürü, kişilik ölçümü ve demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı) olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Çalışan anketi ise kurum kültürü, etki taktikleri ve demografik değişkenlerden (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı) oluşmaktadır. Anketler, örneklem çerçevesi olarak kullanılan Fortis finansal hizmetler grubu e-mail adres listesinden belirlenen kişilere, Anadolu Üniversitesi Online anket hizmeti aracılığı ile e-mail olarak gönderilmiştir. E-maillerin gönderimini Fortis Kurumsal İletişim grubu gerçekleştirmiştir.

İlk e-mail gönderimin ardından geri dönüş oranları istenilen düzeyde olmamıştır. İkinci hatırlatma e-mailinden sonra geri dönüş oranları yönetici anketi için % 68 (34 geri dönüş) çalışan anketi için %62 (184 geri dönüş) olmuştur. Üçüncü hatırlatma e-maili herhangi bir geri dönüş getirmemiştir. Posta aracılığı ile yapılan bir uygulama için geri dönüş oranlarının kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın ana değişkenlerinden biri olan kurum kültürünün ölçümü için rekabetçi değerler modeli (Quinn,1988) temel alınmıştır. Quinn (1988, s. 139) tarafından geliştirilen ve 16 ifade bulunan ölçek yanıtlayıcıların kurum performansını algılamalarını ölçmektedir. Yedili Likert ölçeğinde geliştirilen araçta, 16 ifade dördü gruplar halinde modeldeki 4 kurum kültürünü açıklamaktadır (Bkz. EK 2).

Modele göre insan ilişkileri kültürü; katılım, sorumluluk, açıklık ve ahlak değerleri ile ölçülmektedir. Bu değerler ölçekte sırası ile 2, 8, 10 ve 15. ifadelerde yer almaktadır.

Açık sistem kültürü; yenilik, dışsal destek, adaptasyon ve büyüme değerleri ile ölçülmektedir. Bu değerler ölçekte sırası ile 7, 11, 12 ve 16. ifadelerde yer almaktadır.

Rasyonel amaç kültürü; yönetim, üretkenlik, amaçların açıklığı ve başarı değerleri ile ölçülmektedir. Bu değerler ölçekte sırası ile sırası ile 4, 5, 13 ve 14. ifadelerde yer almaktadır.

İçsel süreçler kültürü; istikrar, belgeleme, kontrol ve bilgi yönetimi değerleri ile ölçülmektedir. Bu değerler ölçekte sırası ile 1, 3, 6 ve 9. ifadelerde yer almaktadır.

Diğer bir ana değişken olan etki taktiklerin kullanım sıklığının ölçümü için Yukl tarafından geliştiren Etkileme Davranışı Soru Formu, yazarın kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Etkileme davranışı soru formunun iki ana versiyonu bulunmaktadır. Bunlar etkileyen (yönetici) versiyonu ve hedef (etki taktiklerine maruz kalan) versiyonu. Bu çalışmada soru formunun hedef versiyonu kullanılmıştır. Bunun nedeni, etkileme davranışına maruz kalanların, maruz kaldıkları davranışı en iyi tanımlayabilecek olmaları varsayımıdır. Bir diğer neden ise yöneticilerin kullandıkları etki taktiklerini nesnel olarak

cevaplamayacakları ve bazı etki taktiklerinin kullanımını manüpile edebilecekleri varsayımdır. Ölçekte yer alan 44 ifade 11 etki taktiğini 4'lü gruplar halinde ölçmektedir. Kullanım sıklığı ölçülen etki taktikleri şunlardır: Rasyonel ikna, ilham verici çekicilik, müzakere-danışma, yeteneği övmek, değişim, kişisel çekicilik, koalisyon, yasal dayanak sunmak, baskı, işbirliği ve bilgilendirme.

Ölçek, 5'li Likert ölçeğindedir. (1- Bu taktiğin kullanıldığını hatırlamıyorum, 5- Bu taktik çok sık kullanılmakta). Ölçekte yer alan ifadeler tesadüfi bir şekilde sıralanmıştır.

Kişiliğin ölçümü için Costa ve McCrae tarafından ortaya konan kişiliğin beş faktörü modeli (Big Five) temel alınmıştır. (Kreitner, Kinicki, 2001, s.147; Mayer, Sutton, 1996, s162-163). Kişiliğin Beş Faktör Modelinde yer alan kişilik türleri şunlardır.

- a. Dışa dönük: Konuşkan, sosyal, kendine güvenen
- b. Uzlaşılabilirlik: Güvenilir, iyi tabiatlı, yumuşak kalpli, iş birliği
- c. Sorumluluk: sağduyulu, başarı merkezli, ısrarcı
- d. Duygusal Denge: sakin, güvenli, kaygısız
- e. Yaşantıya Açıklık: aklını kullanan, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

Kişilik ölçeği olarak Gosling, Rentfrow ve Swann'ın (2003) kişiliğin beş faktör modelini temel alarak geliştirdikleri 10 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. (1 - Kesinlikle katılmıyorum, 5 - kesinlikle katıyorum). 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" kişilik türlerini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan 10 madde şunlardır* :

1. Genellikle dışa dönük ve sosyal birisiyim.
2. Eleştiriciyim, kavgacıyım

* 2, 4, 6, 8 ve 10. ifadeler ters kodlanmıştır.

3. Kendinden emin, disiplinliyimdir.
4. Endişeli ve kolay üzülen bir kişiyimdir.
5. Yeniliklere açığım ve meraklıyım
6. Çekingen, sesiz birisiyim
7. Yumuşak kalpli ve uyumluyum
8. Düzensiz, dağınık ve dikkatsizim
9. Sakin, kolay heyecanlanmayan birisiyim
10. Gelenekçiyim ve yaratıcı değilim.

Anketlerde yer alan ölçeklerin ön-testi yapılmış ve ön-test sonuçlarına göre ölçekler üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Özellikle İngilizceden Türkçeye çevrilen orijinal ölçekler dil uzmanlarınca kontrol edilmiş ve ölçeklerin ters çevirileri yapılmış ve dil uzmanlarınca yeniden kontrol edilmiştir.

3.2.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

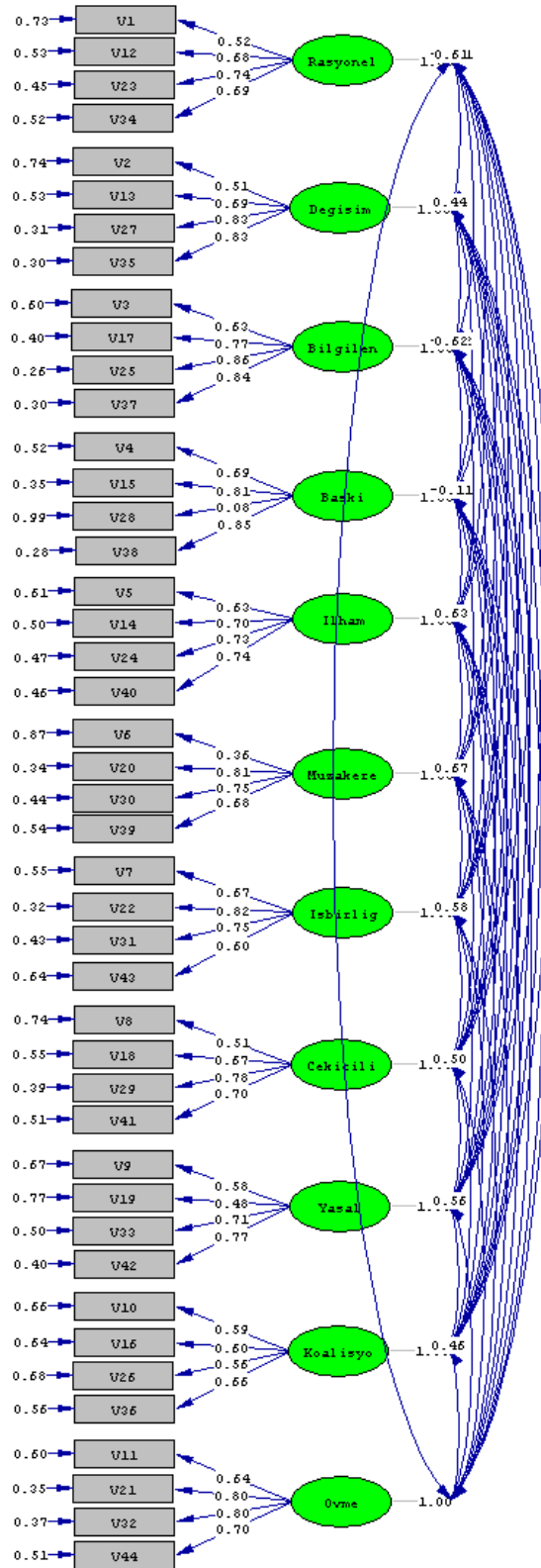
Bu çalışmanın ana ölçeği olan etki taktikleri kullanım sıklığı ölçeğinin yapısal geçerliliğini analiz etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz için LISREL programı kullanılmıştır. Sosyal ve davranış bilimi alanında, değişkenler arasındaki rassal ilişkileri tanımlamak için sıklıkla kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ölçek geçerliliğini test etmek amacıyla da kullanılmaktadır (Yılmaz, 2007 s.175).

Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin uygunluğunun değerlendirilmesinde birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri bulunmaktadır. Bu alandaki uygulamalarda en çok kullanılan indeksler, GFI (uyum iyiliği indeksi-goodnes of fit index), RMSA (ortalama hata karekök yaklaşımı-Root mean square error approximation), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi-comperative fit index), NFI (normlandırılmış uyum indeksi- The normed fit index) dir. Bunun yanında X^2 (Ki-kare) değeri ile sd (serbeslik derecesi) oranı göz önünde bulundurulur. (Yılmaz, 2004).

Uyum için X^2/sd oranının 2,0 den küçük olması gerekmektedir (Yukl, Chavez, Seifert, 2005). RMSA için 0,05' e eşit veya daha küçük bir değer mükemmel uyuma, 0,08 ile 0,10 arasındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma, 0,10'dan büyük değerler ise kötü uyuma karşılık gelmektedir. GFI, CFI ve NFI, 0 ile 1 arasında değişen değerler alırlar. Bu değerlerin 1'e yakın olması kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. (Yılmaz, 2004, s.82)

Etki taktikleri kullanım sıklığı için oluşturulan ölçüm modeli Şekil 9'da görülmektedir. Modele göre;

- V1, V12, V23, V34 değişkenleri rasyonel ikna taktiğini;
- V2, V13, V27, V35 değişkenleri değişim taktiğini;
- V3, V17, V25, V37 değişkenleri bilgilendirme taktiğini;
- V4, V15, V28, V38 değişkenleri baskı taktiğini;
- V5, V14, V24, V40 değişkenleri ilham verici çekicilik taktiğini;
- V5, V20, V30, V39 değişkenleri müzakere-danışma taktiğini;
- V7, V22, V31, V43 değişkenleri işbirliği taktiğini;
- V8, V18, V29, V41 değişkenleri kişisel çekicilik taktiğini;
- V9, V19, V33, V42 değişkenleri yasal dayanak sunmak taktiğini;
- V10, V16, V26, V36 değişkenleri koalisyon taktiğini;
- V11, V21, V32, V44 değişkenleri yeteneği övme taktiğini açıklamaktadır.



Şekil 9. Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı Ölçüm Modeli

Tablo 14’de modelin uyum indeksleri görülmektedir. Tüm indekslerin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Model, uyum vermektedir. Buna göre etki taktiklerinin kullanım sıklığını ölçmek için kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliği vardır.

Tablo 14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2/sd	RMSA	GFI	CFI	NFI
1,9	0,07	0,71	0,80	0,68

Ayrıca, etki taktikleri kullanım sıklığı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,93’tür. (Cronbach's Alpha=0,93). Her bir etki taktiğine ilişkin ölçümlerin güvenilirlik katsayıları da kabul edilebilir oranlardadır. (Tablo 15). Buna göre etki taktikleri kullanım sıklığı ölçeği güvenilir bir ölçektir. **

Tablo 15. Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Etki Taktikleri	Cronbach's Alpha α
Rasyonel İkna	0,75
Değişim	0,80
Bilgilendirme	0,84
Baskı	0,68
İlhan Verici Çekicilik	0,80
Müzakere	0,73
İşbirliği	0,81
Kişisel Çekicilik	0,75
Yasal Dayanak Sunmak	0,74
Koalisyon	0,70
Yeteneği Övme	0,83
Genel	0,93

** Alfa (α) katsayısına bağlı olarak, $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir ölçek olarak yorumlanır (Kalaycı, 2006, s.405).

Bu çalışmanın bir diğer ölçeği olan kurum kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,92'dir. (Cronbach's Alpha=0,92). Her bir kurum kültürüne ilişkin ölçümlerin güvenilirlik katsayıları da kabul edilebilir oranlardadır. (Tablo 16). Buna göre kurum kültürü ölçeği güvenilir bir ölçektir.

Tablo 16. Kurum Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Kurum Kültürü	Cronbach's Alpha α
İnsan İlişkileri	0,85
Açık Sistem	0,83
Rasyonel Amaç	0,75
İçsel Süreç	0,70
Genel	0,92

Yönetici kişiliğini ölçmek için kullanılan kişilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,68'dir. (Cronbach's Alpha=0,68).

3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin analizi için SPSS v.15 ve LISREL v.8,51 programları kullanılmıştır. İlişki analizleri için korelasyon analizi yapılmış ve Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Pearson korelasyon katsayısı ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Pearson korelasyon katsayısını negatif çıkması ters yönlü ilişkiyi, pozitif çıkması doğrusal yönlü ilişkiyi gösterir. Pearson korelasyon katsayısı 0,00 ile 0,25 arasında ise çok zayıf ilişki, 0,26 ile 0,49 arasında ise zayıf ilişki, 0,50 ile 0,69 arasında ise orta düzeyde ilişki, 0,70 ile 0,89 arasında ise yüksek ilişki, 0,90 ile 1,00 arasında ise çok yüksek ilişki olarak yorumlanır (Kalaycı, 2006, s.116). İlişkiler %99 güven aralığına test edilmiştir.

Etki taktiklerinin kullanımı ile çalışanların demografik değişkenleri arasında bir fark olup olmadığını görmek için ANOVA ve t-test analizi yapılmıştır. Anlamlılık

düzeyi olarak 0,05 alınmıştır. Varyans homojenliği için yapılan Levene testi sonuçlarına göre ANOVA ya da Robust testlerine bakılmıştır. Çünkü varyansların eşit olmadığı durumlarda ANOVA testi sorgulanabilmektedir. ANOVA testine göre ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post-Hoc testleri yapılmıştır. Varyanslar arasında anlamlı fark olan durumlar için Games-Howell, varyanslar arası anlamlı farkın olmadığı durumlar için LCD testleri kullanılmıştır.

Son olarak, sıklıkla kullanılan etki taktiğinin seçiminde, kurum kültürü değişkenin etkisinin ne olduğunu bulmak için yapısal eşitlik modellemesinde örtük değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Ölçme modelleri tarafından doğrulanan yapılar arasındaki ilişkilerin araştırıldığı durumlar yapısal eşitlik modelleri olarak adlandırılır (Şimşek, 2007, s.12). Analiz sonucunda elde edilen standardize edilmiş yol katsayılarının yorumlanmasında şu kritik değerler kullanılır: 0,10'dan küçük değerler küçük etkilere, 0,30 civarındaki değerler orta düzeyde etkilere, 0,50 ve üzerindeki değerler yüksek düzeydeki etkilere işaret etmektedir (Şimşek, 2007, s.126).

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Etki Taktiklerinin Kullanım Sıklığı

Etki taktiklerinin kullanım sıklığını belirleyebilmek için, her bir etki taktiğine verilen cevapların ortalaması alınmıştır (1-hiç, 2-nadiren, 3-bazen, 4-çoğunlukla, 5- çok sık). Sonuçlar Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17. Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı

Etki Taktiği	Kullanım Sıklığı (Ortalama)
Rasyonel İkna	3,58
Değişim	1,91
İlham Verici Çekicilik	3,42
Yasal Dayanak Sunmak	3,16
Bilgilendirme	3,61
Baskı	2,60
İşbirliği	3,32
Yeteneği Övme	3,22
Müzakere	3,49
Kişisel Çekicilik	2,03
Koalisyon	2,52

Üst yönetim değişim ve kişisel çekicilik taktiklerini nadiren kullanmaktadır. Yasal dayanak sunmak, baskı, yeteneği övme, işbirliği ve koalisyon taktikleri bazen kullanılmaktadır. Rasyonel ikna, ilham verici çekicilik, müzakere ve bilgilendirme taktikleri ise çoğunlukla kullanılmaktadır.

Ortalamalardan hareketle en sık kullanılan taktiklerin bilgilendirme ve rasyonel ikna olduğu söylenebilir. Etki taktiklerinin kullanımı sert ve yumuşak etki taktikleri sınıflandırmasına göre incelendiğinde, üst yönetim ağırlıklı olarak yumuşak etki taktiklerini kullandığı söylenebilir.

4.2. Kurum Kültürü ve Yönetici Kişiliği ile Etki Taktikleri Arasındaki İlişki

Kurum Kültürünün analizi için Rekabetçi Değerler Modeli (Quinn, 1988) kullanılmıştır. Modelde yer alan 4 kurum kültürü 16 değer ile ölçülmektedir. Bu 16 değer Fortis'de görülme sıklığı Tablo 18'dedir.

Tablo 18. Fortis Kurum Kültürü Değerleri Ortalamaları

Değerler	Çalışan (n=185)	Üst Yönetim (n=34)
İstikrar	5,11	5,06
Katılım	4,60	4,18
Belgeleme	5,44	5,06
Yönetim	5,55	4,97
Üretkenlik	6,29	6,24
Kontrol	5,24	4,50
Yenilik	5,76	5,29
Sorumluluk	5,42	4,94
Bilgi yönetimi	6,15	5,59
Açıklık	4,78	4,21
Dışsal destek	5,28	5,32
Adaptasyon	5,43	4,85
Amaçların açıklığı	5,55	4,94
Başarı	6,07	5,68
Ahlak	5,35	4,65
Büyüme	5,92	5,44

Tablo 18 incelendiğinde 16 değerın tümünün sıklıkla (1-çok nadiren, 7-çok sıklıkla) Fortis'de görüldüğü hem çalışanlarca hem de üst yönetim tarafından ifade edilmektedir. Hem çalışanların hem de üst yönetimin ortalamaları birbirine çok yakındır. Ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görmek için t-test analizi yapılmıştır. T-test analizi sonuçları Tablo 19'da görülmektedir.

T-test analizi sonuçlarına göre, yönetim, kontrol, bilgi yönetimi, açıklık, adaptasyon, amaçların açıklığı, başarı, ahlak ve büyüme değerlerinde, çalışanlar ile üst yönetim arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Ortalamalar arasında anlamlı fark bulunan bu değerlerde çalışanlar, üst yönetime oranla ilgili değerinin daha sık görüldüğünü ifade etmişlerdir.

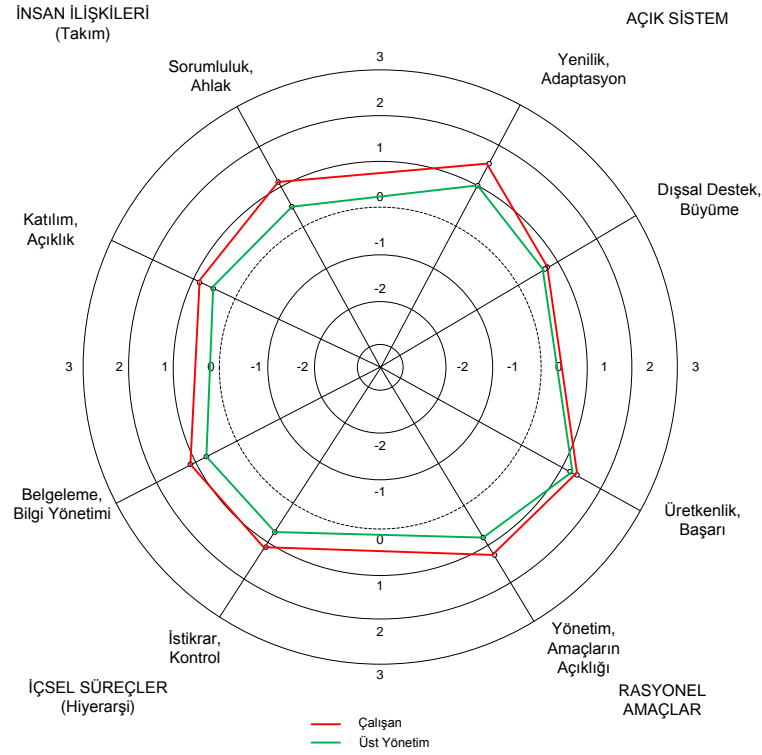
Tablo 19. Çalışan ve Üst Yönetim Kurum Kültürü Değerler Ortalamaları
t-Test Sonuçları

Değerler	T	Sig.
İstikrar	0,221	0,83
Katılım	1,380	0,17
Belgeleme	1,797	0,08
Yönetim	2,258	0,02*
Üretkenlik	0,301	0,76
Kontrol	2,783	0,01*
Yenilik	1,884	0,06
Sorumluluk	1,899	0,06
Bilgi yönetimi	2,734	0,01*
Açıklık	2,079	0,04*
Dışsal destek	-0,170	0,86
Adaptasyon	2,096	0,04*
Amaçların açıklığı	2,459	0,01*
Başarı	2,429	0,02*
Ahlak	2,585	0,01*
Büyüme	2,108	0,04*

*p<0,05

Fortis'in kurum kültürü haritasını çıkarmak için Quinn'in (1988) Rekabetçi Değerler Modelini temel alarak geliştirdiği hesaplama yöntemi kullanılmıştır. (Bkz. EK 3). Fortis'in kurum kültürü haritası Şekil 10'da görülmektedir.

Şekil 10'a göre Fortis'de belli bir kültürün dominant olduğunu söylemek zor. Ancak yine de Fortis'in kurum kültürünün rasyonel amaçlar ve içsel süreçler kültürlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, Dışbank'tan kalan miras ile Fortis'in yeni yapılanma ile birlikte oluşturmaya çalıştığı değerler arasında bir çatışma olarak yorumlanabilir. Fortis'de en öne çıkan değer açık sistem kültüründe yer alan yenilik ve adaptasyon değeridir.



Şekil 10. Fortis Kurum Kültürü Haritası

Etki taktikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 20'de görülmektedir.

Tablo 20. Etki taktikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki Korelasyon Matrisi

	İnsan İlişkileri	Açık Sistem	Rasyonel Amaç	İçsel Süreç
Rasyonel İkna	,355**	,344**	,359**	,315**
Değişim	,100	,022	,003	,011
Bilgilendirme	,293**	,256**	,256**	,266**
Baskı	-,268**	-,252**	-,182*	-,114
İlhan Verici Çekicilik	,375**	,348**	,287**	,270**
Müzakere	,321**	,258**	,203**	,205**
İşbirliği	,326**	,293**	,328**	,277**
Kişisel Çekicilik	,097	,050	-,015	,044
Yasal Dayanak Sunmak	,148*	,074	,106	,165*
Koalisyon	,071	-,041	-,092	-,043
Yeteneği Övme	,091	,085	,105	,103

n= 185, ** p<0,01 (çift yönlü), * p<0,05 (çift yönlü)

Tablo 20 incelendiğinde, değişim, kişisel çekicilik, koalisyon ve yeteneği övme taktikleri ile kurum kültürü türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer etki taktikleri ile kurum kültürü türleri arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ancak bu ilişkiler zayıftır.

Rasyonel ikna, bilgilendirme, ilham verici çekicilik, müzakere ve işbirliği etki taktikleri ile 4 kurum kültürü arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Rasyonel ikna taktiği ile en yüksek ilişki, rasyonel amaç kültürü ($r=0,359$ $p<0,01$) arasındadır.

Bilgilendirme taktiği ile en yüksek ilişki insan ilişkileri kültüründedir ($r=0,293$ $p<0,01$).

İlham verici çekicilik taktiği ile en yüksek ilişki insan ilişkileri kültüründedir ($r=0,375$ $p<0,01$).

Müzakere taktiği ile en yüksek ilişki insan ilişkileri kültüründedir ($r=0,321$ $p<0,01$).

İşbirliği taktiği en yüksek ilişkiyi rasyonel amaç kültüründe vermektedir ($r=0,328$ $p<0,01$).

Baskı taktiği ile insan ilişkileri, açık sistem ve rasyonel amaç kültürleri arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde negatif ilişki bulunmaktadır. Baskı taktiği ile en yüksek ilişki insan ilişkileri kültüründedir ($r= -0,268$ $p<0,01$). Baskı taktiği ile kurum kültürleri arasında negatif ilişki bulunması normal bir sonuçtur. Yüksek ilişkinin bulunduğu insan ilişkileri kültüründe katılım, işbirliği, insan temelli olmak, karşılıklı güven, takım ruhu ve bireysel gelişim gibi değerler öne çıkmaktadır. Başka bir deyişle, karşılıklı güven, katılım, işbirliği değerleri arttıkça baskı taktiğinin kullanımı azalmaktadır.

Yasal dayanak sunmak taktiği ile insan ilişkileri ve içsel süreçler kültürleri arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde anlamlı pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yasal dayanak sunmak taktiği ile en yüksek ilişki içsel süreçler kültürü ($r=0,165$ $p<0,05$) arasındadır. Bu ilişki normal olarak yorumlanabilir. Çünkü otorite, rasyonel süreçler ve iş bölümlenmesi gibi değerlerin önem kazandığı içsel süreç kültüründe yasal dayanak sunmanın kullanılması daha anlamlıdır.

Etki taktikleri ile yönetici kişiliği arasındaki ilişki ise Tablo 21'de görülmektedir. Buna göre sadece dışadönük kişilik ile kişisel çekicilik taktiği arasında anlamlı bir negatif yönlü ve zayıf ilişki bulunmuştur. Başka bir değişle, dışadönük kişilikte yüksek skor alan yöneticiler daha az kişisel çekicilik taktiği kullanma eğilimindedirler.

Tablo 21. Etki taktikleri ile Yönetici Kişiliği Arasındaki Korelasyon Matrisi

	Dışa Dönük	Uzlaşılabilirlik	Sorumluluk	Duygusal Denge	Yaşantıya Açıklık
Rasyonel İkna	,099	-,266	-,029	,099	,113
Değişim	-,305	,024	-,141	-,270	-,094
Bilgilendirme	,131	-,047	-,044	,220	-,105
Baskı	-,005	,330	-,171	,067	-,176
İlhan Verici Çekicilik	,245	-,281	,124	,104	,214
Müzakere	-,059	-,204	-,109	-,147	,103
İşbirliği	,114	-,160	,119	,051	,073
Kişisel Çekicilik	-,470**	,067	-,030	-,196	-,180
Yasal Dayanak Sunmak	-,144	-,163	-,161	-,015	,059
Koalisyon	-,263	-,072	,183	-,283	,031
Yeteneği Övme	,042	-,006	,103	,076	-,001

n= 34, ** $p<0,01$ (çift yönlü).

Diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durum yönetici kişiliğin etki taktiklerini seçiminde anlamlı bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunmamasının başka bir nedeni ise örneklem büyüklüğünden kaynaklanabilir. Daha yüksek bir örneklem büyüklüğü farklı sonuçlar gösterebilir.

4.3. Etki Taktikleri ile Çalışanların Demografik Değişkenleri Arasındaki İlişki

Çalışanların yaş, eğitim, cinsiyet, toplam iş tecrübesi ve şu anki görevinde kaç yıldır çalıştığına ilişkin bilgiler demografik veriler olarak toplanmıştır. Yaş, eğitim, toplam iş tecrübesi ve görevdeki çalışma yılı ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında bir fark olup olmadığını görmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22. Çalışanın Demografik Değişkenleri İle Etki Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki ANOVA Analizi Sonuçları

Etki Taktiği	Demografik Değişkenler	Varyans Homojenliği Testi		ANOVA		Robust Testleri			
		Levene Statistic	Sig.	F	Sig.	Welch		Brown-Forsythe	
						Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Rasyonel İkna	Yaş	0,665	0,650	0,520	0,761	0,553	0,735	0,578	0,717
	Eğitim	1,418	0,230	2,232	0,067	3,115	0,087	2,676	0,055
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	0,731	0,601	1,588	0,166	1,265	0,313	1,576	0,184
	Görevdeki çalışma yılı	0,903	0,441	1,353	0,259	0,983	0,423	1,009	0,416
Değişim	Yaş	2,586	0,028*	0,952	0,449	1,523	0,209	1,036	0,402
	Eğitim	1,434	0,225	1,624	0,170	1,608	0,273	1,417	0,306
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	4,224	0,001*	2,349	0,043*	4,464	0,005*	2,255	0,093
	Görevdeki çalışma yılı	3,099	0,028*	0,868	0,459	5,001	0,008*	1,081	0,360

TABLO 22 DEVAM

İlhan Verici Çekicilik	Yaş	1,073	0,377	0,997	0,421	0,978	0,445	1,173	0,328
	Eğitim	0,630	0,642	1,790	0,133	2,177	0,170	1,820	0,187
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	0,347	0,883	1,248	0,289	1,053	0,412	1,126	0,368
	Görevdeki çalışma yılı	0,474	0,701	0,720	0,541	0,584	0,633	0,593	0,627
Yasal Dayanak Sunmak	Yaş	0,498	0,777	0,381	0,861	0,493	0,779	0,426	0,830
	Eğitim	0,460	0,765	1,000	0,409	0,851	0,536	0,885	0,497
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	1,181	0,320	1,276	0,276	1,780	0,155	1,594	0,172
	Görevdeki çalışma yılı	0,777	0,508	0,638	0,591	0,555	0,652	0,506	0,683
Bilgilendirme	Yaş	1,047	0,392	0,981	0,431	0,935	0,472	0,930	0,472
	Eğitim	0,995	0,412	1,801	0,130	1,030	0,454	1,671	0,218
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	1,059	0,385	2,278	0,049	1,857	0,142	2,115	0,084
	Görevdeki çalışma yılı	0,657	0,579	1,121	0,342	1,103	0,372	1,332	0,273
Baskı	Yaş	0,252	0,938	1,411	0,222	1,414	0,246	1,366	0,247
	Eğitim	1,211	0,308	0,667	0,616	0,741	0,592	0,865	0,504
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	1,620	0,157	2,351	0,043*	2,392	0,069	2,634	0,031*
	Görevdeki çalışma yılı	0,919	0,433	0,864	0,461	0,922	0,450	0,577	0,641
İşbirliği	Yaş	0,537	0,748	2,166	0,060	1,948	0,114	2,168	0,066
	Eğitim	1,170	0,326	1,007	0,405	1,328	0,345	1,143	0,368
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	1,060	0,384	2,923	0,015*	2,615	0,052	2,643	0,039*
	Görevdeki çalışma yılı	0,639	0,591	2,541	0,058	2,917	0,062	2,465	0,086
Yeteneği Övme	Yaş	0,559	0,732	0,401	0,848	0,370	0,865	0,363	0,872
	Eğitim	0,615	0,652	1,555	0,188	0,952	0,489	1,155	0,371
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	1,375	0,236	1,032	0,400	0,851	0,528	0,964	0,450
	Görevdeki çalışma yılı	0,517	0,671	0,348	0,791	0,282	0,838	0,310	0,818

TABLO 22 DEVAM

Müzakere	Yaş	0,419	0,835	0,375	0,865	0,508	0,768	0,370	0,867
	Eğitim	1,837	0,124	1,811	0,129	0,919	0,503	1,595	0,222
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	2,277	0,049	0,810	0,544	0,677	0,645	0,745	0,594
	Görevdeki çalışma yılı	0,702	0,552	1,154	0,329	1,226	0,329	1,104	0,366
Kişisel Çekicilik	Yaş	0,998	0,420	1,093	0,366	1,136	0,361	1,187	0,322
	Eğitim	1,314	0,266	1,482	0,209	4,122	0,045	1,920	0,137
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	1,849	0,106	1,915	0,094	2,361	0,071	1,866	0,143
	Görevdeki çalışma yılı	1,120	0,343	0,198	0,898	0,289	0,832	0,237	0,871
Koalisyon	Yaş	0,959	0,444	0,555	0,735	0,613	0,690	0,556	0,733
	Eğitim	3,050	0,018	1,452	0,219	2,000	0,195	1,376	0,297
	Toplam iş tecrübesi (yıl)	0,514	0,765	0,893	0,487	0,812	0,553	0,804	0,556
	Görevdeki çalışma yılı	0,865	0,460	1,450	0,230	1,210	0,334	1,454	0,239

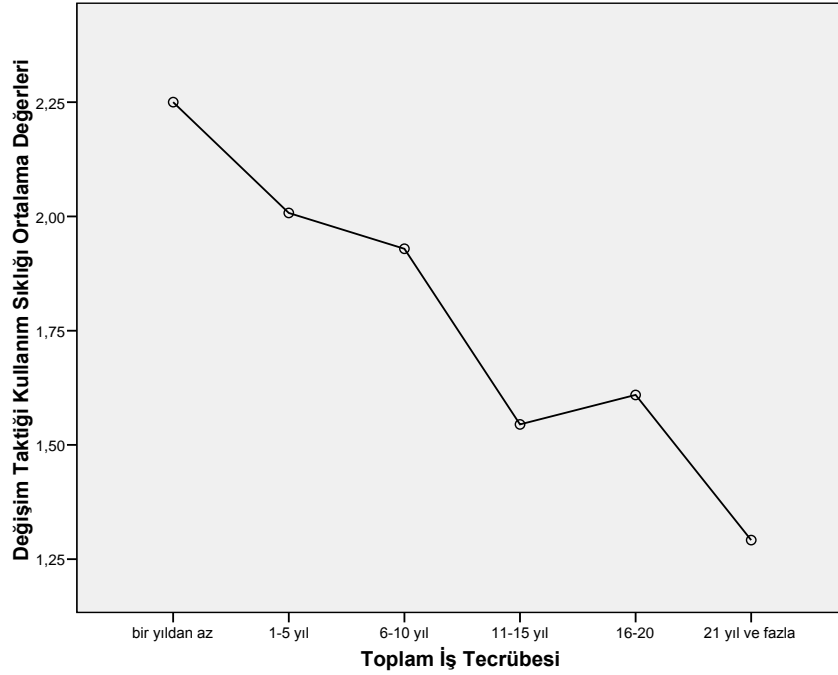
*p<0,05

Yaş, eğitim ve görevdeki çalışma yılı değişkenleri ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Başka bir deyişle, çalışanın yaşı, eğitimi ve çalışanın görevindeki çalışma yılı etki taktiklerinin kullanımında anlamlı değişkenler olarak görünmemektedir.

Çalışanın toplam iş tecrübesi ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki anlamlı farklar incelendiğinde değişim (F=2,349 p<0,05), baskı, (F=2,351 p<0,05) ve işbirliği (F=2,923 p<0,05) taktiklerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Değişim taktiği ile toplam iş tecrübesi arasındaki anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Post-Hoc testlerinde 21 yıl ve daha fazla iş tecrübesi olan çalışanlar ile 1-5 yıl iş tecrübesi olan çalışanlar arasında (p=0,005) ve 21 yıl ve daha fazla iş tecrübesi olan çalışanlar ile 6-10 yıl iş tecrübesi olan çalışanlar arasında anlamlı bir fark (p=0,013)

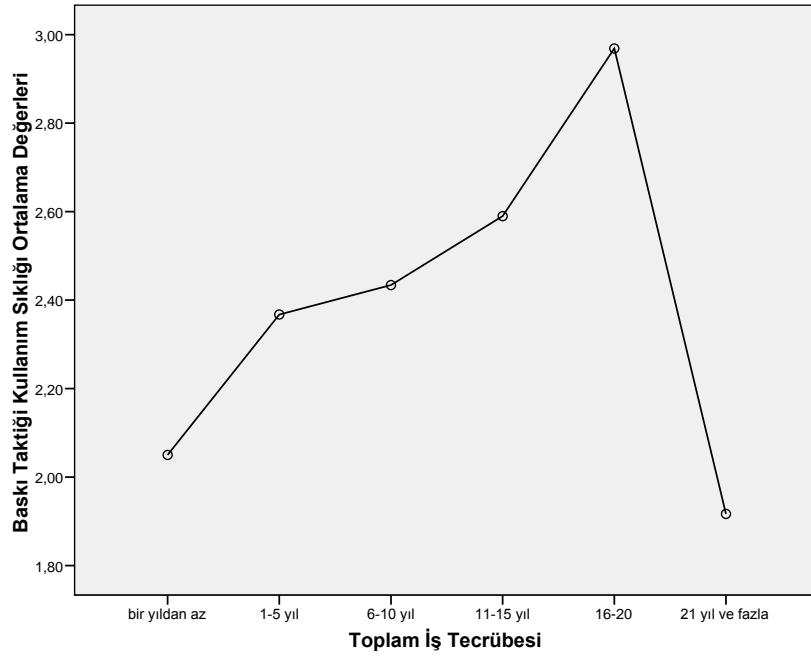
bulunmaktadır. Ortalamalar arasındaki farka göre daha az iş tecrübesine sahip olanlar üzerinde daha sıklıkla değişim taktiğinin kullanıldığı söylenebilir. Bu eğilim Şekil 11'de de görülmektedir.



Şekil 11. Toplam İş Tecrübesine Göre Değişim Taktiği Kullanım Sıklığı Ortalama Değerleri Dağılım Grafiği

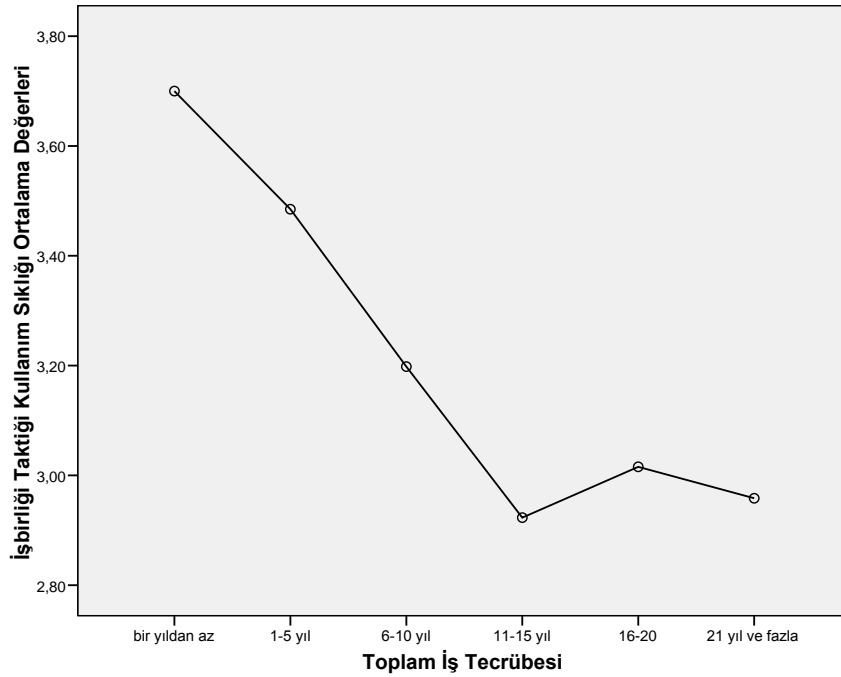
Baskı taktiği ile toplam iş tecrübesi arasındaki anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Post-Hoc testlerinde 16-20 yıl ile 11-15 yıl arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna karşılık, 16-20 yıl ile bir yıldan az ($p=0,031$), 16-20 yıl ile 1-5 yıl ($p= 0,010$), 16-20 yıl ile 6-10 yıl ($p= 0,024$), 16-20 yıl ile 21 yıl ve daha fazla ($p=0,008$) iş tecrübesi olan çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Eğilim Şekil 12'de görülmektedir. 16-20 yıl baskı taktiği için bir kırılma noktasıdır. Daha az iş tecrübesi olanlar üzerinde baskı taktiği daha az kullanılmaktadır. Çalışma hayatında geçirilen yıl arttıkça baskı taktiğinin kullanımı da artmaktadır. Ancak 20 yıl ve üzeri çalışma yılı baskı taktiğinin kullanımında bir azalma göstermektedir.



Şekil 12. Toplam İş Tecrübesine Göre Baskı Taktiği Kullanım Sıklığı Ortalama Değerleri Dağılım Grafiği

İşbirliği taktiği ile toplam iş tecrübesi arasındaki anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Post-Hoc testlerinde 1-5 yıl ile 11-15 yıl ($p=0,001$) ve 1-5 yıl ile 16-20 yıl ($0,046$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Eğilim Şekil 13'de görülmektedir. Daha az iş tecrübesine sahip olanlar üzerinde işbirliği taktiği daha sık kullanılmaktadır.



Şekil 13. Toplam İş Tecrübesine Göre İşbirliği Taktiği Kullanım Sıklığı Ortalama Değerleri Dağılım Grafiği

Çalışanın cinsiyeti ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında bir fark olup olmadığını görmek için t-test analizi yapılmıştır (Tablo 23). Çalışan cinsiyetine göre etki taktiklerinin kullanım sıklığı ortalamaları birbirine çok yakındır.

Analiz sonuçlarına göre sadece koalisyon taktiğinin kullanımında çalışan cinsiyeti arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Erkekler kadınlara oranla daha sık koalisyon taktiğine maruz kalmaktadırlar. Diğer etki taktiklerinin kullanım sıklığında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

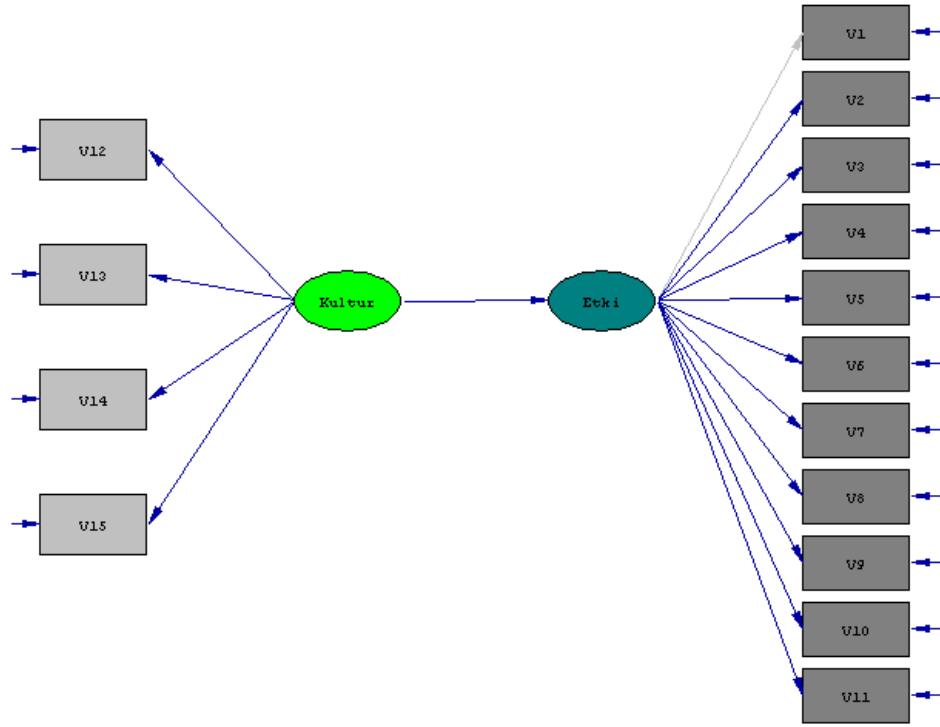
Tablo 23. Çalışan Cinsiyeti İle Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı Arasındaki T-test Sonuçları

Etki Taktiği	Cinsiyet	N	Ortalama	t	Sig.
Rasyonel İkna	Erkek	84	3,45	0,164	0,870
	Kadın	101	3,43		
Değişim	Erkek	84	1,94	1,397	0,164
	Kadın	101	1,75		
Bilgilendirme	Erkek	84	3,29	-0,094	0,925
	Kadın	101	3,31		
Baskı	Erkek	84	3,04	-0,003	0,997
	Kadın	101	3,04		
İlhan Verici Çekicilik	Erkek	84	3,47	-0,213	0,831
	Kadın	101	3,50		
Müzakere	Erkek	84	2,43	-0,539	0,591
	Kadın	101	2,49		
İşbirliği	Erkek	84	3,23	-0,004	0,997
	Kadın	101	3,23		
Kişisel Çekicilik	Erkek	84	3,21	1,497	0,136
	Kadın	101	3,01		
Yasal Dayanak Sunmak	Erkek	84	3,45	1,234	0,219
	Kadın	101	3,30		
Koalisyon	Erkek	84	2,19	3,358	0,001*
	Kadın	101	1,77		
Yeteneği Övme	Erkek	84	2,54	1,748	0,082
	Kadın	101	2,32		

*p<0,05

4.4. Kurum Kültürünün Etki Taktiklerinin Seçimine Etkisi

Yapılan ilişki analizleri sonucunda kurum kültürü ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında bazı ilişkilerin olduğu daha önce belirtilmişti. Ayrıca kurum kültürü ve etki taktiklerinin ölçme modelleri test önceki bölümlerde test edildi ve modellerin geçerliliği ortaya konuldu. Buradan hareketle kurum kültürünün etki taktiklerinin seçimi üzerine etkisi için Şekil 14'deki model oluşturulmuştur.



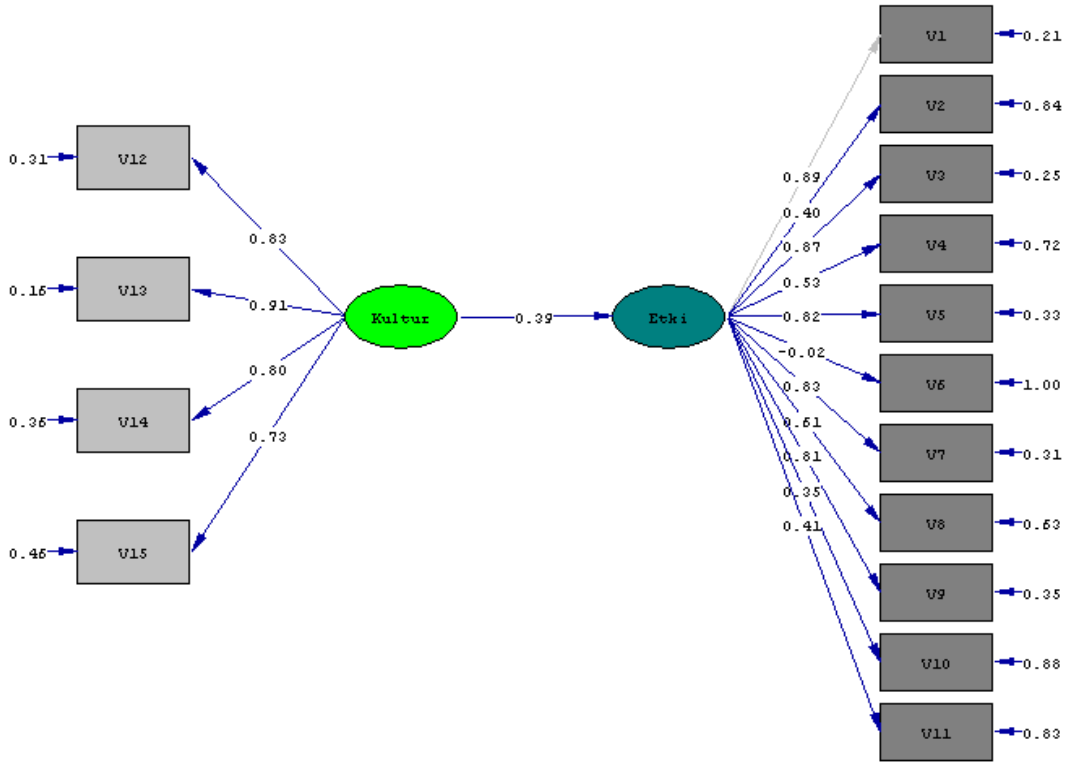
Şekil 14. Yapısal Eşitlik Modeli (Kurum Kültürü ve Etki Taktikleri)

Modelde yer alan kurum kültürü değişkeni, rekabetçi değerler modelinde yer alan 4 kurum kültüründen oluşmaktadır. Bunlar insan ilişkileri kültürü (V12), açık sistem kültürü (V13), içsel süreçler kültürü (V14) ve rasyonel amaç kültürüdür (V15). Etki değişkeni ise 11 etki taktiğinden oluşmaktadır. Bunlar, rasyonel ikna (V1), değişim (V2), bilgilendirme (V3), baskı (V4), ilham verici çekicilik (V5), müzakere (V6), işbirliği (V7), kişisel çekicilik (V8), yasal dayanak sunmak (V9), koalisyon (V10), yeteneği övmedir (V11).

Yapılan analiz sonucunda oluşturulan modele ilişkin uyum değerleri Tablo 24'de görülmektedir. Buna göre X^2/sd oranı ile RMSA değerlerinin istenilen düzeylerin üstünde ancak diğer indekslerin uyum verdiği görülmektedir. Oluşturulan modelin standardize edilmiş yol katsayıları ise Şekil 15'de görülmektedir. Kültür değişkeni ile etki taktikleri arasındaki etki büyüklüğü 0,39'dur. Bu durumda kurum kültürü değişkenini etki taktiklerinin seçimi üzerindeki etkisi orta düzeydedir. Ayrıca etki taktikleri seçiminin %15'i kurum kültürüne açıklanmaktadır ($R^2 = 0,15$).

Tablo 24. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

χ^2/sd	RMSA	GFI	CFI	NFI
4,8	0,145	0,76	0,83	0,79



Şekil 15. Kurum Kültürü Değişkeninin Etki Taktiklerinin Seçimi Üzerine Etkisi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile kurumlarda biçimsel bir iletişim düzeyi olan yukarıdan aşağı doğru iletişimde üst yönetimin kullandığı etki taktikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Kurum kültürü yanında yönetici kişiliği ile etki taktikleri arasındaki ilişki bu çalışma incelenen bir diğer konudur. Bu iki değişken yanında çalışanların demografik değişkenleri ile etki taktiklerinin kullanım arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda yönetici kişiliği ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında sınırlı ilişkiler bulunmuştur. Cable ve Judge (2003) yaptıkları çalışmada yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ile yönetici kişiliği ve liderlik biçimlerini karşılaştırmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda yüksek dışa dönüklük skoruna sahip olan yöneticilerin çoğunlukla kişisel çekicilik ve yeteneği övme 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 ikna taktiği kullandığını, uzlaşılabilirlikte yüksek skor elde edenlerin daha az baskı ve yasal dayanak sunma taktiklerini kullandıklarını, sorumlulukta yüksek skor elde edenlerin ise rasyonel ikna taktiğini tercih ettiklerini bulmuşlardır. Bu çalışmada da Cable ve Judge (2003) çalışmasının aksi bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmada sadece dışa dönük kişilik ile kişisel çekicilik taktiği arasında bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişki Cable ve Judge (2003) bulduğu ilişki gibi doğru yönlü değil ters yönlü bir ilişkidir. Sonuçların çelişkili olması, bu çalışmanın örnekleme ile ilişkili olabilir. Daha büyük miktarlarda örneklem ile gerçekleştirilecek çalışmalar ile kişilik ve etki taktiklerine ilişkin incelemelerin yapılması yerinde olacaktır.

Kurum kültürü ile etki taktiklerini kullanım sıklığı arasında belirgin ilişkiler bulunmuştur. Araştırma bulguları rasyonel ikna, bilgilendirme, ilham verici çekicilik, müzakere ve işbirliği etki taktikleri ile 4 kurum kültürü arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler göstermektedir. Başka bir deyişle kurum kültürü, etki taktiklerinin kullanımda anlamlı bir değişken olarak görülmektedir.

Çalışanların demografik değişkenleri ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında yapılan analizlerde, çalışanların yaşı, eğitimi, cinsiyeti, toplam iş tecrübesi ve şu anki görevinde kaç yıldır çalıştığı bilgileri ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı karşılaştırılmıştır. Yaş, eğitim, cinsiyet ve görevdeki çalışma yılı değişkenleri ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu değişkenler etki taktiklerinin kullanımı etkileyen değişkenler olarak değerlendirilmemiştir. Bunun yanında toplam iş tecrübesi ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş tecrübesi

etki taktiklerinin kullanımı etkileyen anlamlı bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada etki taktiklerinin kullanım sıklığını etkileyen bir değişken olarak kabul edilen kurum kültürün etki derecesi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre kurum kültürünün etki taktiklerinin kullanım sıklığını etkileme derecesi orta büyüklüktedir.

Bu çalışmanın en büyük sınırlılığı, bulguların incelenen kurum ile sınırlı olmasıdır. Farklı rneklem tekniği ile oluşturulacak daha büyük örneklem ile araştırmanın tekrar edilmesi yerinde olacaktır.

Ayrıca bu çalışmada incelenmeyen ve etki taktiklerinin kullanım sıklığı ile ilişkili olabilecek liderlik, g, motivasyon gibi değişkenlerin daha ileri araştırmalar ile incelenmesi yerinde olacaktır.

5.1. Yönetimsel Etkileme İçin Model nerisi

Etki taktikleri üzerine yapılan ilk çalışmalar, bu taktiklerin sınıflandırılması için yapılan çalışmalardır. (Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980; Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith, Wilkinson 1984; Yukl, Falbe, 1990; Yukl, Tracey, 1992, Yukl, Chavez, Seifert, 2005). Daha sonraki dönemlerde ise araştırmalar etki taktiklerinin kullanımı belirleyen değişkenler (kişilik, liderlik, statü, g gibi) zerine odaklanmıştır (Yukl, Falbe, 1991; Yukl, Kim, Falbe, 1996; Mallalieu, Faure, 1998; Cable, Judge, 2003; O'Neil, 2004).

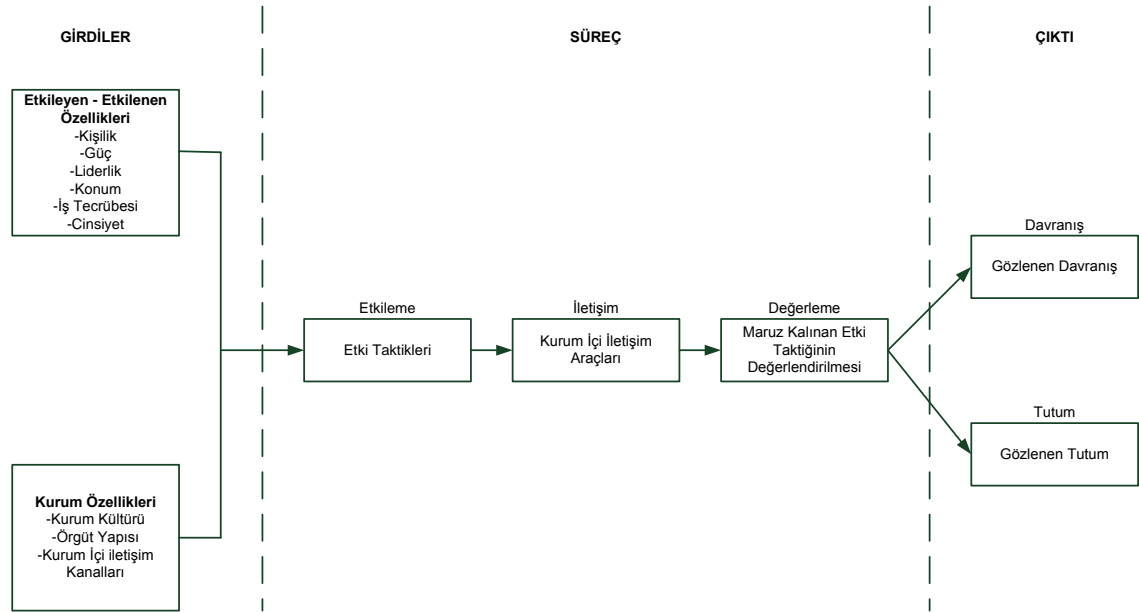
Son dönemlerde ise araştırmalar "hangi etkileme taktiği neden kullanılmakta" sorusunun cevabını bulmaya yönelmektedir. Bu alanda ortaya konulan ilk model "beklenen fayda modelidir" (Steensma, 2007). Modelin temel varsayımı seçim yapmak zorunda olan kişi, alternatifler arasından en öznel beklenen faydayı sağlayacak alternatifi seeceğidir. Buradaki alternatifler etkileme davranışı başka bir deyişle 11 etki taktiğidir.

Beklenen fayda modelinin simgesel gösterimi şu şekildedir (Steensma, 2007):

$$BFM = \sum_{i=1}^n SP_i U_i$$

Eşitlikte BFM alternatiflerle ilişkilendirilmiş öznel beklenen fayda, SP_i , i sonucunu oluşturacak alternatifin seçimindeki öznel olasılık (subjective probability), U_i , i sonucundaki öznel değer ya da fayda (subjective utility-value) ve n , olası sonuçların sayısıdır.

Bu çalışmanın önerdiği model ise önceki bölümlerde incelenen ve bu çalışmada etki taktikleri ile ilişkisi ortaya konan değişkenleri temel almaktadır. “Yönetimsel Etkileme Süreci” olarak adlandırılan model Şekil 17’de görülmektedir.



Şekil 17. Yönetimsel Etkileme Süreci Modeli

Önerilen model, biçimsel kurum içi iletişim türlerini kapsamaktadır. Model üç ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda etkileme sürecinin girdileri yer

almaktadır. İkinci kısım etkileme sürecini kapsamaktadır. Üçüncü kısım ise, etkileme süreci sonunda elde edilecek çıktılarını içermektedir.

Sürecin girdilerinde iki ana öge bulunmaktadır. Bunlar etkileyen – etkilenen özellikleri ve kurumun özellikleridir. Bu iki ana değişken süreçte kullanılacak etki taktiği ya da taktiklerinin seçiminde etkili olan değişkenlerdir. Belli kişilik yapısında olanlar belli etki taktiklerini kullanma eğilimindedirler. Örneğin yüksek dışa dönüklük skoruna sahip olan yöneticilerin çoğunlukla kişisel çekicilik ve yeteneği övme taktiklerini kullandıkları, yaşantıya açıklıkta yüksek skor elde edenlerin daha az müzakere taktiğini kullandığı görülmektedir (Cable ve Judge 2003).

Etki taktiklerinin seçimini etkili olan bir diğer değişken ise güçtür. Güç değişkeni yukarıdan aşağı doğru iletişim sürecinde etkili olmaktadır. Güç bir başkasına bir şeyi yaptırma kapasitesini ifade etmektedir. Güç ile etki taktiklerinin kullanımı arasında ilişkiler bulunmuştur. Örneğin uzmanlık gücü ile yumuşak etki taktikleri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Steensma, van Millgen, 2003).

Bir diğer girdi ise liderliktir. Kurumlar için liderlik, çalışma ortamı içerisinde insanların davranışlarını yönetme ve yönlendirme sürecidir. Liderlik biçimine etki taktiklerinin seçimi farklılık gösterebilmektedir. Katılımcı ve danışmacı liderlerin daha çok koalisyon ve müzakere taktiklerini kullanması beklenebilir.

Etkileyen ya da etkilenen özellikleri içinde yer alan bir diğer değişken ise konumdur. Etkileme davranışında bulunan kişinin bulunduğu konum etki taktiklerinin seçiminde etkili olmaktadır. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980, s.449) yukarı doğru etkilemede astların daha çok rasyonel iknayı kullandıklarını, aynı konumda bulunanların ise yatay iletişimde daha çok kişisel çekicilik taktiğini kullandıklarını belirtmektedirler.

Etkileyen ya da etkilenen özellikleri içinde yer alan bir diğer değişken ise iş tecrübesidir. Bu değişken kaç yıldır çalışma hayatının içinde olduğunu

kapsamaktadır. İş tecrübesi ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında ilişki vardır. Örneğinin iş tecrübesi fazla olan kişiler üzerinde baskı taktiğinin kullanımı daha az sıklıkla görülmektedir.

Modelde yer alan etkileyen-etkilenen özelliklerinin son değişkeni ise cinsiyettir. Etkileyen ya da etkilenen cinsiyeti etki taktiğini seçimde rol oynamaktadır. Bazı etki taktiklerinin erkekler üzerinde daha yoğun kullanımı söz konusu iken bazılarının kadınlar üzerinde daha yoğun kullanımı söz konusu olabilmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre koalisyon taktiği erkekler üzerinde daha yoğun olarak kullanılmaktadır.

Modeldeki girdi kısmının ikinci ana ögesi ise kurum özelliklerinden oluşmaktadır. Etki taktiklerinin işe koşulduğu kurumun belirgin özellikleri belli etki taktiğinin yada taktiklerinin seçiminde rol oynamaktadır. Bu özelliklerden ilki kurum kültürüdür. En yalın biçimi ile kurum içinde paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlanabilecek kurum kültürü ile etki taktiklerinin kullanım sıklığı arasında ilişki bulunmaktadır. Belirli tip kurum kültürlerinde belli etki taktiklerinin kullanımı daha yoğun olmaktadır. Örneğin katılım, işbirliği, insan temelli olmak, karşılıklı güven, takım ruhu ve bireysel gelişim gibi değerlerin öne çıktığı kültürlerde daha çok koalisyon, kişisel çekicilik ve bilgilendirme taktikleri kullanılmaktadır.

Kurum özelliklerinde yer alan bir diğer değişken ise örgüt yapısıdır. Kurumun merkezileşme ya da merkezileşmeme düzeyi etki taktiklerinin kullanım sıklığını belirleyen bir değişkendir. Merkezileşmiş örgüt yapılarında yöneticiler karar verme yetkisini ellerinde tutarlar. Yetki dağılımı yok denecek kadar azdır. Bu durum daha çok sert etki taktiklerinin kullanımına yol açabilmektedir. Diğer yandan merkezileşmemiş örgüt yapılarında kararlar katılımcı bir şekilde alınmaktadır. Pek çok düzeyde yer alan orta düzey yöneticinin karar verme inisiyatifi bulunmaktadır. Bu durum daha çok yumuşak etki taktiklerinin kullanımı şeklinde sonuçlanabilmektedir.

Kullanılacak etki taktiğinin seçimini etkileyen bir diğer kurum özelliği ise kurum içi iletişim kanallarıdır. Kurum içi iletişimde mesajın iletimi için çoğunlukla tercih edilen kanallar etki taktiklerinin seçimini etkilemektedir. Yüz yüze iletişim kanallarının kullanımı bazen yazılı iletişim kanallarının kullanımından daha etkili sonuçlar doğurmaktadır (Thomas, 2003, s.67).

Modelin ikinci kısmı etkileme sürecini içermektedir. Süreçteki ilk öge etki taktiklerinden oluşmaktadır. Etkileme sürecinde etkileyen 11 etki taktiğinden birisini seçerek mesajını yapılandırmaktadır. Süreçteki ikinci öge, etki taktiği ile yapılandırılan mesajın iletimini kapsamaktadır. Burada kurum içi iletişim araçlarının kullanımı söz konusudur. Yüz-yüze, yazılı yada elektronik iletişim türlerinden biri ile mesajın iletişimi gerekmektedir.

Süreçteki üçüncü öge ise etkilenenin maruz kaldığı etki taktiğini değerlendirmesinden oluşmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda etkilenen kabul etme ya da direnme olmak üzere iki farklı sonuca ulaşabilmektedir. Kabul etme iki şekilde olmaktadır. Birincisinde etkilenen isteği ya da öneriyi sebatla ve şevkle sorgusuz sualsiz yerine getirmektedir. İkincisinde ise etkilenen isteği veya öneriyi duygusuz bir şekilde sırf yerine getirmiş olmak için kabul etmektedir. Direnmede ise etkilenen isteğin ya da önerinin karşısındadır ve isteği veya öneriyi yerine getirmemek için direnir, reddeder ya da erteler.

Modelin son kısmı ise çıktı kısmıdır. Burada etki taktiğine maruz kalan etkilenenin, değerlendirme sonucunda gösterdiği davranış ya da tutum gözlenir. Eğer değerlendirme direnme şeklinde ise davranış ya da tutumun gözlenmesi zaman alabilir ya da hiç ortaya çıkmayabilir. Değerlendirme kabul etme ile sonuçlanmış ise davranış ya da tutumun ortaya çıkması çok fazla zaman almayacaktır.

EKLER

EK	Sayfa
1. Rekabetçi Değerler Modeline Göre Kurum Kültürü Analiz Soru Formu I	119
2. Rekabetçi Değerler Modeline Göre Kurum Kültürü Analizi Soru Formu II	122
3. Kurum Kültürü Analizi Soru Formu II Sonuçlarını Hesaplama Yönergesi.....	123
4. Kurum Kültürü Profili Değerler Listesi	125

**EK 1. Rekabetçi Değerler Modeline Göre Kurum Kültürü Analiz Soru
Formu I**

(Cameron1985, aktaran Quinn, 1988, s. 142)

Kurum kültürü hakkındaki aşağıdaki 6 bölümde yer alan ifadeleri yanıtlayınız. Her bir bölümde 4 ifade bulunmaktadır. Kurumunuzun, verilen ifade ile ne kadar benzer olduğuna bağlı olarak 100 puanı 4 ifadeye dağıtınız.

Örneğin 1. bölüm için (baskın özellikler) için birinci ifade sizin kurumunuz ile benzerlik taşıyor, ikinci ifade biraz benzerlik taşıyor, 3. ve 4. ifadelerin kurumun ile ilgisi yok ise; 70 puan 1. ifadeye, 30 puan ikinci ifadeye verebilirsiniz, 3. ve 4. ifadelere puan vermeyebilirsiniz. İllaki 4 ifadeye de puan vermek zorunda değilsiniz. Bir ifade 100 puan diğerleri 0 puan alabilir.

1. Baskın Özellikler

- a. ----- Kurumum özel bir yerdir. Aynı geniş bir aile gibi. İnsanlar pek çok şey paylaşırlar.
- b. ----- Kurumum dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar risk almaya isteklidirler.
- c. ----- Kurumum biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir yerdir. Bürokratik prosedürler insanların iş yapma biçimlerine hükmeder.
- d. ----- Kurumum rekabetçi bir yapıya sahiptir. Ana ilgi işin iyi yapılmasıdır. İnsanlar üretken ve başarı odaklıdır.

2. Kurumsal Lider

- a. ----- Kurumun lideri genellikle akıl hocası, kolaylaştırıcı yada aile figürü olarak görülür.
- b. ----- Kurumun lideri genellikle girişimci, yenilikçi, risk alan olarak görülür.
- c. ----- Kurumun lideri genellikle koordinatör, organizatör, uzman olarak görülür
- d. ----- Kurumun lideri genellikle rekabetçi, üretken olarak görülür.

3. Kurumu bir arada tutan şey "tutka"

- a. ----- Kurumu bir arada tutan şey, sadakat ve teslimiyettir. Bağlılık ve takım çalışması kurumun bir özelliğidir
- b. ----- Kurumu bir arada tutan şey, gelişim ve yeniliğe olan odaklanmadır. Teknolojik lider olmak önemle vurgulanır.
- c. ----- Kurumu bir arada tutan şey, biçimsel prosedürler, kurallar ve politikalarıdır. Kurumun düzenli ilerleyişi önemlidir.
- d. ----- Kurumu bir arada tutan şey, üretim ve amaçların başarılmasına yapılan vurgudur. Rekabette saldırgan tutum ana konudur.

4. Örgütsel iklim

- a. ----- Kurum içindeki iklim katılımcılık ve rahattır. Yüksek güven ve açıklık baskındır.
- b. ----- Kurum içindeki iklim yeni koşullara karşı hazırlıklı olmak ve dinamizmi vurgular. Yeni şeyler denemek ve deneme yanılma yöntemi ile öğrenme yaygındır.
- c. ----- Kurum içindeki iklim sürekliliği ve istikrarı vurgular. Prosedürlere dikkat etme beklentisi açıktır
- d. ----- Kurum içindeki iklim rekabetçidir. Rekabette öne geçmek önemlidir.

5. Başarı kriterleri

- a. ----- Kurumda başarı, insan kaynaklarının, takım çalışmasının ve insanlara olan ilişkinin geliştirilmesi temelinde tanımlanır
- b. ----- Kurumda başarı, biricik ve yeni ürünlere sahip olma temelinde tanımlanır. Kurum yaratıcılık ve üretim lideridir.
- c. ----- Kurumda başarı, etkinlik temelinde tanımlanır. Düzenli planlama ve düşük maliyetli üretim kritik noktalardır.

d. ----- Kurumda başarı, pazar payı ve penetrasyon temelinde tanımlanır. Rekabette bir numara olmak anahtar amaçtır.

6. Yönetim biçimi

a. ----- Kurumun yönetim biçimi takım çalışması, oybirliği ve katılım ile tarif edilir

b. ----- Kurumun yönetim biçimi, bireysel girişim, yenilik, bağımsızlık ve biriciklik ile tarif edilir.

c. ----- Kurumun yönetim biçimi, yapılan işin güvenliği, konuma bağımlılık ve tahmin edebilirlik ile tarif edilir

d. ----- Kurumun yönetim biçimi, rekabetçilik, üretim ve başarı ile tarif edilir.

EK 2. Rekabetçi Değerler Modeline Göre Kurum Kültürü Analizi Soru

Formu II

(Quinn'in, 1988, s. 139),

Aşağıda kurum performansını açıklayan ifadeler bulunmaktadır. İfadeleri okuyarak ne sıklıkla sizin kurumunuzda görüldüğünü işaretleyiniz.

Çok nadiren 1 2 3 4 5 6 7 Çok sıklıkla

- 1. İş ile ilişkili süreçler koordinelidir ve kontrol altındadır
- 2. Katılımcı karar verme geniş bir şekilde kullanılmaktadır.
- 3. Kurallar, prosedürler, biçimsel yöntemler işin nasıl yapılacağını söyler
- 4. Amaçlar çoğu çalışan tarafından açıkça anlaşılmalıdır.
- 5. İş için çabalamak önemlidir
- 6. Durağan, öngörülebilir bir iş ortamı vardır.
- 7. Yenilik önemle vurgulanır
- 8. Olumlu bireyler arası ilişki söz konusudur.
- 9. Ölçme ve değerlendirme iş ortamının anahtar parçalarıdır.
- 10. Kararlar oybirliği ile alınır.
- 11. Kurum dışındakiler kurumu canlı, yüksek potansiyeli olan bir kurum olarak algırlar.
- 12. Yaratıcı içgörüler, önseziler, yenilikçi fikirler teşvik edilir.
- 13. Kurum tüm amaçları hakkında açıklamalarda bulunmak çok kolaydır.
- 14. Başarı için sabit uğraşlar söz konusudur.
- 15. Çalışanlar gerçekten kuruma ait olduklarını düşünürler.
- 16. Kurum büyüyen, dinamik bir kurum imajına sahiptir.

**EK 3. Kurum Kültürü Analizi Soru Formu II Sonuçlarını Hesaplama
Yönergesi**

(Quinn'in 1988, s. 140-141)

<p align="center">Katılım - Açıklık</p> <p>İfade 2 _____</p> <p>İfade 10 _____</p> <p>Toplam _____ / 2 = (_____ - 3,6) / 1,2 = _____</p>	<p align="center">Sorumluluk - Ahlak</p> <p>İfade 8 _____</p> <p>İfade 15 _____</p> <p>Toplam _____ / 2 = (_____ - 4,2) / 1,1 = _____</p>
<p align="center">Yenilik - Adaptasyon</p> <p>İfade 7 _____</p> <p>İfade 12 _____</p> <p>Toplam _____ / 2 = (_____ - 4,0) / 1,1 = _____</p>	<p align="center">Dışsal Destek - Büyüme</p> <p>İfade 11 _____</p> <p>İfade 16 _____</p> <p>Toplam _____ / 2 = (_____ - 4,5) / 1,3 = _____</p>
<p align="center">Üretkenlik - Başarı</p> <p>İfade 5 _____</p> <p>İfade 14 _____</p> <p>Toplam _____ / 2 = (_____ - 4,6) / 1,1 = _____</p>	<p align="center">Yönetim - Amaçların açıklığı</p> <p>İfade 4 _____</p> <p>İfade 13 _____</p> <p>Toplam _____ / 2 = (_____ - 4,4) / 1,1 = _____</p>
<p align="center">İstikrar - Kontrol</p> <p>İfade 1 _____</p> <p>İfade 6 _____</p> <p>Toplam _____ / 2 = (_____ - 4,1) / 1,0 = _____</p>	<p align="center">Belgeleme - Bilgi Yönetimi</p> <p>İfade 3 _____</p> <p>İfade 9 _____</p> <p>Toplam _____ / 2 = (_____ - 4,5) / 1,2 = _____</p>

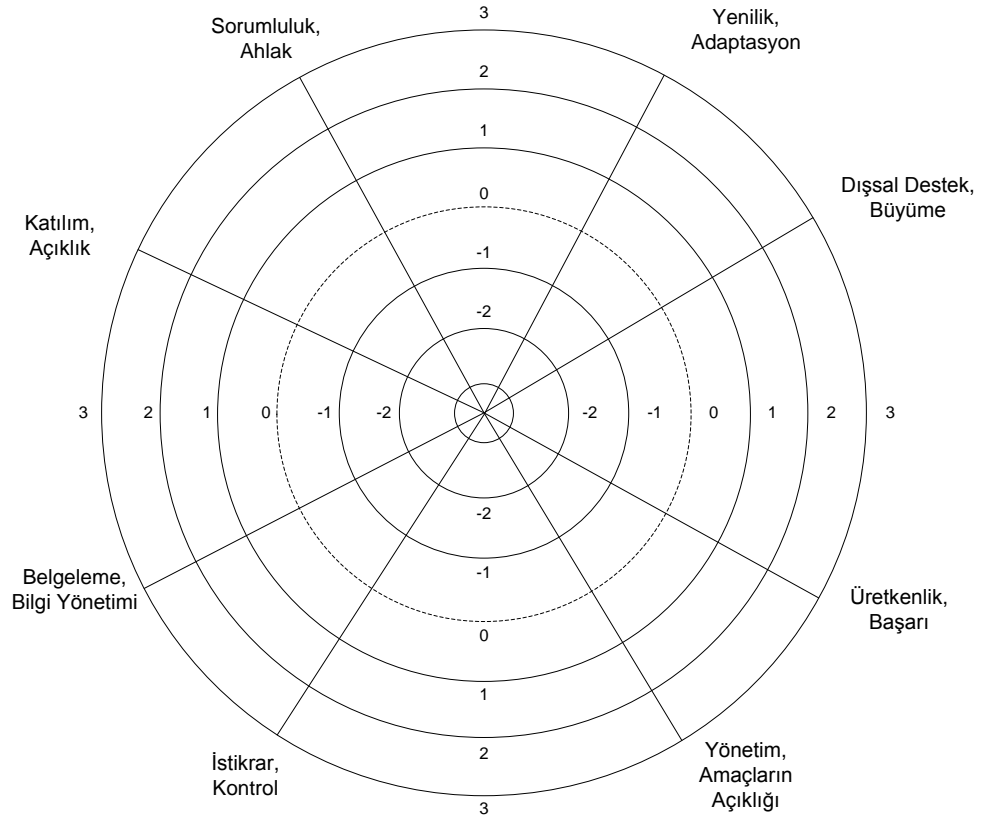
7. EK 2'de yer alan her bir ifade için verilen puanları yukarıdaki formda ilgili yere yazınız. Örneğin 2. ve 10. ifade için 5 ve 6 puanları elde edildiye elde edilen puanları katılım-açıklık altında yer alan boş yerlere yazınız.

8. Her bölümde yer alan iki ifadenin toplamını, toplam satırındaki boş yere yazınız. Örneğin 5+6=11.

9. Elde ettiğiniz toplamı 2'ye bölünüz ve toplam satırında yer alan ilk parantezdeki boşluğa yazınız. Örneğin 11/2=5,5.

10. Formülü devam ettirin. Örneğin 5,5-3,6=1,9/1,2=1,583. Bu katılım ve açıklık için elde edilen standart puandır.

11. İşlemleri her bir bölüm için yapınız elde ettiğiniz sonuçları aşağıdaki diyagramda ilgili yerlere işaretleyiniz. Daha sonra bu noktaları birleştirin



EK 4. Kurum Kültürü Profili Değerler Listesi
(O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991, s. 516)

- | | |
|---|--|
| 2. Esneklik | 31. Düşünceli olmak |
| 3. Uyum yeteneği | 32. Başarı odaklılık |
| 4. İstikrar | 33. Talepkar olmak |
| 5. Tahmin edebilmek | 34. Bireysel sorumluluk almak |
| 6. Yenilikçi olmak | 35. Yüksek performans beklentisine sahip olmak |
| 7. Fırsatları değerlendirmede hızlı olmak | 36. Profesyonel gelişim için fırsatlar |
| 8. Deneyim için isteklilik | 37. İyi performans için iyi ücret |
| 9. Risk almak | 38. İş güvenliği |
| 10. Dikkati olmak | 39. İyi performansın övülmesi |
| 11. Özerklik | 40. Düşük çatışma düzeyi |
| 12. Kuralcı olmak | 41. Çatışmaya doğrudan maruz kalmak |
| 13. Analitik olmak | 42. Arkadaşlığı geliştirme |
| 14. Detaylara dikkat etmek | 43. Doğru yerde olmak (fitting in) |
| 15. Kural dışına çıkmamak | 44. Diğerleri ile işbirliği içinde çalışmak |
| 16. Takım yönelimli olmak | 45. Şevkle çalışmak |
| 17. Bilgiyi özgürce paylaşma | 46. Uzun saatler çalışmak |
| 18. Kurumda tek kültürlüğe vurgu yapmak | 47. Birçok kural ile kısıtlanmamak |
| 19. Birey odaklı olmak | 48. Kaliteye yapılan vurgu |
| 20. İyilik | 49. Diğerlerinden farklı olmak |
| 21. Birey haklarına saygı | 50. İyi bir üne sahip olmak |
| 22. Tolerans | 51. Sosyal sorumluluk sahibi olmak |
| 23. Biçimsel olmamak | 52. Sonuç odaklı olmak |
| 24. Rahat olmak | 53. Yön gösterici olmak |
| 25. Sakin olmak | 54. Rekabetçi olmak |
| 26. Destekleyici olmak | 55. Düzenli olmak |
| 27. Agresif Olmak | |
| 28. Kesinlik | |
| 29. Eylem odaklılık | |
| 30. Teşvik edici olmak | |

KAYNAKÇA

- Adler, R. B., Elmhorst, J. M. **Communication at Work**. 5th ed. New York: McGraw Hill, 1996.
- Adler, R. B., Rodman, G. **Understanding Human Communication**. 8th ed. New York: Oxford University Pres, 2003.
- Alvesson, M.. **Understanding Organizational Culture**, *London: Sage*, 2002.
- Barker, L. L. **Communication**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- Bettinghaus, E.P., Cody, M. J. **Persuasive Communication**, 4th ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1987.
- Borchers, T. A. **Persuasion in Media Age**, Boston: Mcgraw Hill, 2002.
- Boone, L. E., Kurtz, D. L., Block, J.R. **Contemporary Business Communication**. 2nd ed. USA: Prentice Hall, 1997.
- Cable, D., M., Judge, T. A. "Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role Of Manager Personality And Supervisor Leadership Style". **Journal of Organizational Behavior**, 24, 2: 197-214. March, 2003.
- Cacioppo J. T., Petty R. E., "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion," **Advances in Consumer Research**, 11, 1: 673-675, 1984.
- Cameron, K. S. **Cultural congruence, strength and type: relationship to effectiveness**, Working Paper, University of Michigan. 1985.

- Cameron, K. S., Quinn, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Caputo, J. S., Hazel, H. C., McMahon, C. **Interpersonal Communication**. Boston:Allyn and Bacon, 1994.
- Cegala, D. J. **Persuasive Communication**, Minnesota: Burgess Publishing Company. 1984.
- Chuang, Y. T., Church, R., Zikic, J., "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-Group Conflict," **Team Performance Management**, 10, 1: 26-34, 2004,
- Cheney, G. ve diğ. **Organizational Communication in the Age of Globalization**. Long Grove : Waveland Press, 2004.
- Daft, R. L., Noe, R. A., **Organizational Behavior**. USA: Harcourt College, 2001.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., Papa, M. J. **Perspectives on Organizational Communication**. 4th ed. Madison: Brown & Benchmark, 1997.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Massachusetts: Addison Wesley, 1982.
- Devito, J. A. **Human Communication**. 5th ed. New York: HarperCollins, 1991.
- Erdoğan, İ. **İletişimi Anlamak**. 2. Baskı, Ankara: ERK, 2005.
- Gelles, R. J., Levine, A. **Sociology**. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1995.

Gerson, S.J. Gerson, S. M. **Workplace Communication**. New Jersey: Prentice Hall, 2007

Goffee R., Jones, G. "What Holds The Modern Company Together". **Harvard Business Review**, 74, 6: 133-148, 1996.

_____. **Kurum Kültürü**, Çev: K. Kutmandu, Ankara: MediaCat. 2000.

Goldhaber, G. M. **Organizational Communication**. Dubuque:WCB, 1977.

Gosling, S. D. , Rentflow, P. J., Swann W. B. "A Very Brief Measure Of The Big-Five Personality Domains", **Journal of Research in Personality**, 37,6: 504-598. 2003.

Gürgen, H. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Handy, C. **Understanding Organization**, 4th. ed. London: Penguin, 1993.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. **Organizational Behavior**. 10th ed. Canada: Thomson, 2004,

Huczynski, A. **Influencing within Organizations**. London: Prentice Hall 1996.

Hofstede G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases". **Administrative Science Quarterly**, 35, 2: 286-316, 1990.

Howard, L. W. "Validating The Competing Values Model As A Representation Of Organizational Cultures", **The International Journal of Organizational Analysis**, 6, 3: 231-250, 1988.

http://www.fortis.com.tr/bizkimiz/kurulusundan_bugune_fortis.jsp. Erişim tarihi: 15.02.2008

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. **Organizational Behavior and Management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

İnceoğlu, M. **Tutum, Algı, İletişim**. Ankara:Elips, 2004.

Jones, G. R. **Organizational Theory**. 2nd ed. USA: Addison-Wesley, 1998.

Kalaycı, Ş. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayınları, 2006.

Karasar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi 4**. Basım, Ankara: 3A Araştırma 1991.

Katz, D., Kahn, R. L. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

Ketz de Vries, M. F. R., Miller, D. "Personality, Culture, And Organization". **Academy of Management Review**, 11, 2: 266-279, 1986.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., Wilkinson, I. "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way," **Journal of Applied Psychology**, 65, 4: 440-452, 1980

Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., Wilkinson, I. "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders," **Organizational Dynamics**, 12, 3: 58-67. Winter, 1984.

Kreitner, R., Kinicki, A. **Organizational Behavior**. 5th ed. New York:McGraw Hill, 2001.

- Kono, T. "Corporate Culture And Long-Range Planning". **Long Range Planning**, 23, 4: 9-19, 1990.
- Larson, C. U. **Persuasion, Reception And Responsibility**, Stamford: Wadsworth, 2000.
- Locker, K. O. **Business and Administrative Communication**. 3rd ed. Chicago: Irwin. 1995.
- Martin, J., Siehl, C. "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis," **Organizational Dynamics**, 12, 2: 52-64, 1983.
- Mallalieu, L., Faure, C. "Toward an Understanding of the Choice of Influence Tactics: The Impact of Power," **Advances in Consumer Research**, 25, 407-414. 1998.
- Mayer, F. S., Sutton, K. **Personality**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Moorhead, G., Griffin, R. W., **Organizational Behavior**. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
- Nelson D. L., Quick, J. C. **Organizational Behavior**, 4th ed. USA: Thomson, 2003.
- Newstrom, J. W., Davis, K. **Organizational Behavior**. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- O'Neil, J. "Effects of Gender and Power on PR Managers' Upward Influence," **Journal of Managerial Issues**, 16, 1: 127-144. Spring, 2004.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit," **Academy of Management Journal**, 34, 3: 487-516, 1991.
- Oskay, Ü. **İletişim ABC'si**. İstanbul: Der Yayınları, 2001.
- Ouchi W. **Theory Z**. USA: Addison-Wesley, 1981.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ESBAY, 2005.
- Paksoy, M., Acar A. C. **Örgütsel İletişim**. Editör: İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AOF Yayınları, 1996.
- Perloff, R., M. **The Dynamics of Persuasion**. 2nd Ed. London:Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- Peters, T., J., Waterman, R. H. **Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış**. Çev: S. Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar, 1987
- Pettigrew, A. M. "On Studying Organizational Cultures". **Administrative Science Quarterly**, 24, 4: 570-581, 1979.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T. "Source Factors and The Elaboration Likelihood Model of Persuasion," **Advences in Consumer Research**, 11, 1: 668-672, 1984.
- Porter, L. W., Angle, H. L., Allen, R. W. **Organizational Influence Processes**. Armonk: M.E. Sharpe, 2003.

- Quinn, R. E. **Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance**, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Reardon, K. K. **Persuasion In Practice**. Newbury: Sage. 1991.
- Robbins, S. P., **Organizational Behavior**. 7th. ed. New Jersey: Prentice Hall. 1996.
- Rokeach, M., "The Role Of Values In Public Opinion Research". **Public Opinion Quarterly**. 32, 4: 547-559, 1968.
- Ross, R. S. **Understanding Persuasion**. 3rd ed., New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Severin, W. J., Tankard, J. W. **Communication Theories: Origins, Methods, And Uses In The Mass Media**. 5th ed., New York: Longman, 2001.
- Shockley-Zalabak, P. S. **Fundamentals of Organizational Communication**. 6th ed., Boston: Pearson, 2006.
- Steensma, H., Van Milligen, F. "Bases of Power, Procedural Justice and Outcomes of Mergers: The Push and Pull Factors of Influence Tactics." **Journal of Collective Negotiations**. 30(2), 113-134, 2003
- Stiff. J. B. **Persuasive Communication**. New York: The Guilford Pres, 1994.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., **Organizational Behavior: Solutions for Management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

Şimşek, Ö. F. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**. Ankara: Ekinoks, 2007.

Thomas, J. **Guide to Managerial Persuasion and Influence**. New Jersey: Printice Hall, 2003.

Tubbs, L. S., Moss, S. **Human Communtion**. 6th ed. New York: McGraw Hill, 1991.

Tutar, H. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2003.

Tutar, H., Yılmaz, M. K. **Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller**. Ankara: Seçkin, 2005.

Tsaklanganos, A. A. "Peers, Persuasion and Horizontal Management", **Management Accounting**, 60, 33-37. 1978.

Tosi, H. L., Mero, N. P., Rizzo, J. R. **Managing Organizational Behavior**. 4th ed. Massachusstes: Blackwell, 2000.

Van der Berg, P. T., Wilderom, C. P. M. "Defining, Measuring And Comparing Organizational Cultures". **Applied Psychology**, 53, 4: 570-582, 2004.

Van Knippenberg, B., Steensma H. "Future Interaction Expectation and the Use of Soft and Hard Influnce Tactics". **Applied Psychology: An International Review**. 52(1), 55-56, 2003.

Van Knippenberg, B., Van Eijbergen, R., Wilke, H." The use Of Hard and Soft Influence Tactics in Cooperative Task Groups." **Group and Intergroup Relations**. 2(3), 231-244, 1999.

- Van Muijen ve diğ. "Organizational Culture: The Focus Questionnaire", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8, 4: 551-568, 1999.
- Van Riel, C. B. M. **Principles of Corporate Communication**. London: Prentice Hall, 1995.
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R., **Organizational Behavior**. 5th. ed. USA: Thomson. 2005.
- Whitehead, J. L. "Factors Of Source Credibility". **Quarterly Journal Of Speech**, 54, 59–63. 1968.
- Yılmaz, V. "Development of a Scale for Measuring Consumer Behavior in Store Choice" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 1: 171-184, 2007.
- _____ . "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4, 1: 77-90, 2004.
- Yukl, G., Chavez, C., Seifert, C. F. "Assesing The Construct Validity and Utility of Two New Influence Tactics," **Journal of Organizational Behavior**, 26, 6: 705-725. 1990.
- Yukl, G., Falbe, C. M. "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts," **Journal of Applied Psychology**, 75, 2: 132-140. 1990.
- _____ . "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations," **Journal of Applied Psychology**, 76, 3: 416-423. 1991.

Yukl, G., Kim, H., Falbe, C. M. "Antecedents of Influence Outcomes," **Journal of Applied Psychology**, 81, 3: 309-317. 1996.

Yukl, G., Tracey, J. B. "Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Pers and the Boss," **Journal of Applied Psychology**, 77, 4: 525-535, 1992.

Yüksel, A. H. **İkna Edici İletişim**. 2.Basım, Eskişehir: ESBAY. (1994).

Yüksel, A. H. ve Diğ. **Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim**. Editör: Uğur Demiray, Ankara: Pagem, 2003.

Zaremba, A. J. **Organizational Communication**. 2nd ed. USA: Thomson, 2006.

Zillioğlu, M. **İletişim Nedir?** İstanbul: Cem, 1993.