

Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması

Yard.Doç.Dr.Gaye ÖZDEMİR YAYLACI*

Özet: Yukarı doğru etki konusu davranışsal literatür incelendiğinde günümüze değin kavramsal ve araştırma düzeyinde oldukça az ilgi görmüştür. Bununla birlikte yeniden yapılanma, artan rekabet ve çalışanların organizasyon içinde yetkilendirilmeleri gibi gelişimlerle organizasyonlarda çalışanların yöneticilerine kullandıkları etki stilleri konusunun daha çok ilgi ve çalışma desteği gördüğü dikkati çekmektedir. Etki taktikleri literatürünü değerlendirmek organizasyonlardaki işleyişe ilişkin algılayışı geliştirmek açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu temel amaç doğrultusunda çalışmada, organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde yukarı yönde kullanılan etki süreci kapsamlı sınıflandırmalar ve konuyla ilgili araştırma verileriyle aktarılmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelime: Etki, Etki stratejileri, Politika, kişilerarası iletişim

Giriş

Çalışanların pasif olmaktan öte aktif katılımcılar olarak kendi iş çevrelerini etkilemeye yönelik aktif çabaları örgütsel davranış disiplininin önemli ilgi ve çalışma alanlarından birisidir. Kişilerarası etki tüm formlarıyla örgütsel yaşam dinamiği içinde sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar organizasyonların yaşayan organizmalar olarak ne tür işlevler gösterdiklerine ilişkin kavrayış geliştirmeyi sürdürürler-ken, politik etki konusu bilimsel ve popüler literatürde giderek artan bir öneme kavuşmuştur. Bu konunun önem kazanmasına ilişkin nedenler olarak ise; rekabetçi çevrelerin taleplerine yanıt verecek biçimde yatay organizasyon ve yeni yapılanma gibi yeni organizasyonel düzenlere geçiş, çalışanların daha çok karar verme ve yetki ile donatılmaları ve iş çevrelerinde olumlu iş katkıları yaratacak biçimde bireylerin birbirlerini anlama ve etkileme ihtiyacının artması vb. gösterilebilir.

Çalışanların kariyerlerini ciddi biçimde yönetme ve artan rekabet ve değişken örgütsel politika ve düzenlemelere uyum sağlama ihtiyacı, onları yukarı yönde bilinçli etki taktik ve stratejiler geliştirmeye yönlendirmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanların yukarı yönde kullandıkları etki taktikleri onların işte kalma, terfi, transfer, maaş artışı gibi kariyerleriyle ilgili alınan ciddi kararların yönünü etkilemektedir. Yukarı doğru etki araştırmalarına göre, her bir etki

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İliş. ve Tanıtım Bölümü Kişilerarası İletişim Anabilim Dalı / İZMİR
ozdemir@iletisim.ege.edu.tr

taktiğinin etkinliği farklılaşmakta ve böylece astlar pozitif performans oranları, terfiler veya maaş artışları, yöneticinin gözüne girme, olumlu izlenim elde etme gibi arzu ettikleri sonuçları elde etmek amacıyla gösterdikleri çabalarda yukarı doğru etki taktikleri-ne yoğun biçimde başvurumaktadırlar. Böylece bilimsel ve pratik anlamda etki davranışları ve stratejilerin kariyer yaşamı ve kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkisi önemli bir çalışma sahasını oluşturmaktadır.

Etki ve Taktikleri Kavramına Genel Bakış

Goffman (1955) yaklaşık kırk yıl önce, bireylerin kişilerarası etkileşimlerinde birbirlerine ilettikleri izlenimleri bilinçli bir biçimde yönettikleri fikrini davranış bilimleri literatürüne ilk kez tanıtmıştır. (Goffman, 1955: 226) Aslında manüplasyon konusunun yeni bir konu olarak sayılmadığı o dönemde, Goffman'ın dramatik perspektifi kişilerarası davranış, kendini sunma, izlenim yönetimi, etki taktikleri, örgütsel politika ile ilgili çalışmaları doğrudan etkileyerek *“bireylerin iletmek istedikleri kimliklerini tanımlamak için belirli roller sergilemeleri”* konusu üzerine başlayan ciddi tartışma ihtiyacını günümüze değin devam ettirmiştir. (Higgins vd. 2003: 89)

Etki taktikleri literatürde farklı şekillerde isimlendirilmektedir; izlenim yönetimi, örgütsel politikalar, politik etki davranışı gibi. Benzer şekilde etki kavramı güç, otorite, politika kavramları ile içiçe geçmiş ve çoğunlukla aynı anlama yönelik olarak kullanılsa da, anlam bakımından birbirinden farklılıklar göstermektedir. Buna göre güç *“bireyin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği”* iken; gücün bir kaynağı olan otorite *“bireyin organizasyonda işgal ettiği pozisyon nedeniyle sahip olduğu formal-resmi güç”* olarak tanımlanmaktadır. (Özkalp vd. 2001: 624) Politika ise gücün algılanması ve amaçlara ulaşma yönünde eyleme dönüştürülme çabasıdır. Bu çalışmada kullanılan etki taktikleri ve/veya davranışlarını ise arzu edilen yönde hedefe ulaşmak ve hedef bireyi etkilemek yönünde gösterilen çabalar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Ferris, Russ ve Fendt (1989) politik etki davranışını olarak adlandırdığı bu kavramı *“davranışın kısa ve uzun dönemli kişisel çıkarları maksimize etmek ve diğerlerinin ilgi alanları ile tutarlı olması yönünde stratejik biçimde tasarlandığı sosyal içerikli bir etki süreci”* olarak tanımlamışlardır. (Judge vd. 1994: 44) Etki literatürü incelendiğinde, tanımlardan da anlaşılacağı üzere genellikle etkinin katı anlamlarının ele alındığı ve genellikle politik amaçları ifade ettiği görülmektedir. Bununla birlikte etki olgusunu kısa vadeli bir davranış değiştirme veya etkileme çabasından çok; aile, kariyer ve sosyal yaşamın her alanını düzenleme, değiştirme ve yönlendirme gücünü içeren bir yaşam gerçekliği olarak değerlendirilmek daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır.

Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde sergilenen etki kullanımı yukarı doğru (astların üstleri etkilemeleri), aşağı doğru etki (yöneticilik ve liderlik, otorite ve güç kullanımı gibi), yatay yönde etki (grup dinamikleri ve sosyalizasyon gibi) olmak üzere 3 biçimde sınıflandırılabilir. Bunlardan ikisi olan aşağı doğru etki –güç, otorite- ile yatay etkiye ilişkin çalışmaların –*takım çalışması, iletişim vb.*- literatürde sıklıkla ele alındığı bilinmektedir. Bununla birlikte son yıllarda yukarı yönde etki konusunda daha çok kavramsal düzeyde ilgi ve araştırmaya yönelme ihtiyacı dikkat çekmektedir. Çalışanların yukarı doğru uyguladıkları etki taktikleri yöneticiler nezdindeki algılamaları, izlenimleri etkileyerek yönetsel kararlar üzerinde önemli etkiler yaratmakta ve sonuçta örgütsel etkinlikte rol oynamaktadır.

Etki taktikleri konusuyla ilgili çok sayıda tanımlama, araştırma ve sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu sınıflandırmaları ve modelleri açıklamadan önce çoğunluğunun şu varsayımlar temeline dayandırıldığını belirtmekte yarar vardır: (Judge vd. 1994: 45)

Spesifik etki taktiklerinin ardında farklı bireysel dürtüler yatmaktadır.

Tüm taktikler eşit düzeyde arzı edilir sonuçlara ulaşmada etkili değildir ve

Hangi etki metodunun en iyi işlediğine dair bir tespite bulunmak güçtür, çünkü bu konudaki başarı etki çabası ile ilişkili spesifik yapısal, bireysel ve durumsal karakteristiklere bağlıdır.

II-Yukarı Doğru Etki Strateji ve Taktikleri Süreci

Etki taktikleri ile ilgili literatür taraması yapıldığında, etki taktikleri ile yapılmış çok sayıda metot, sınıflandırma ve modelle karşılaşılmıştır. Tablo (1) de yukarı doğru etki taktik ve stratejileri süreci etkileyen faktörler, farklı perspektiflerden günümüze değin geliştirilmiş strateji ve taktik türleri ve sürecin çıktılarında oluşan bir model içinde sunulmaktadır. Sürecin ilk aşaması etki çabası ile ilişkili yapısal, bireysel ve durumsal karakteristiklerin tespitidir. Dolayısıyla tarafımızdan geliştirilen bu model doğrultusunda etki taktik ve stratejileri ile ilgili görüşleri aktarmadan önce, bu strateji ve taktiklerin seçimini, başarısını ve/veya etkinliğini etkileyen faktörleri açıklamakta yarar vardır.

A.Etki Strateji ve Taktiklerinin Kullanımını Etkileyen Faktörler

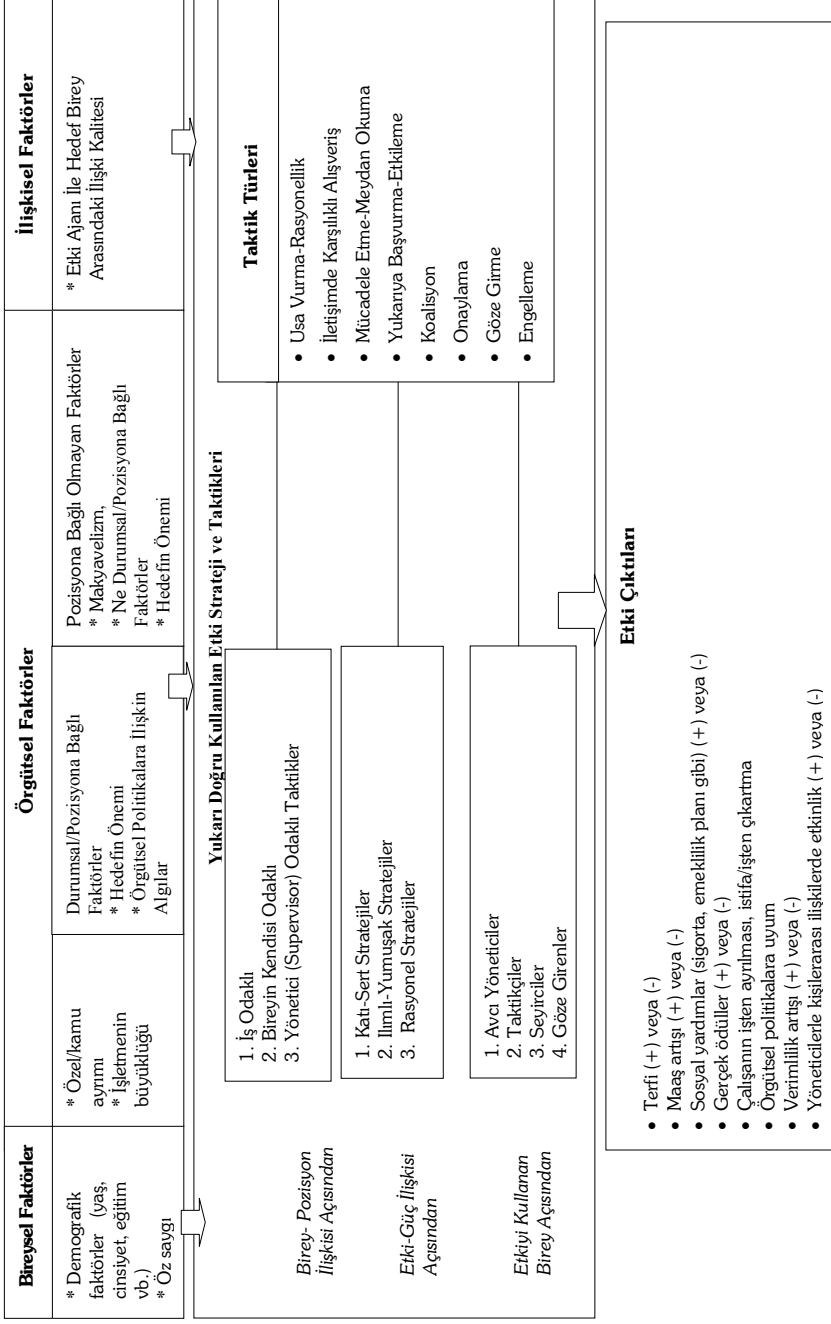
Tablo (1)'de görüldüğü gibi yukarı doğru etki stratejilerin kullanımını etkileyen pek çok faktör söz konusudur. Bunlar şöyle sıralanabilir (Farmer vd. 1997: 22):

- *Hedef Bireyin Gücü,*
- *Etki Ajanı İle Hedef Birey Arasındaki İlişki Kalitesi,*

- *Demografik Faktörler,*
- *İlişkisel Etkiler*
- *Örgütsel Faktörler,*
- *Durumsal/Pozisyona Bağlı Faktörler*
- *Pozisyona Bağlı Olmayan Faktörler (Bireysel Farklılıklar) ve*
- *Bireyin Deneyim Veya Politik Beceri Düzeyi vb.*

Porter ve diğerleri (1981) bu sıralamaya benzer nitelikte etki kullanımına ilişkin bazı öngörü kategorilerini tanımlamışlardır; durumsal/pozisyona bağlı, pozisyona bağlı olmayan, hedef birey, ilişkisel ve yardımcı değişkenler. Hedef birey faktörü yönetici ödülleri ve zorlayıcı gücü içerirken, ilişkisel değişkenler lider-üye etkileşimleri ve etkileşimsel doğruluğu, yardımcı değişkenler ise başarıya ilişkin beklentileri içermektedir. (Farmer vd. 1999: 656) Çok sayıda içeriksel faktör ve bireysel farklılıklar, hangi durumda bireyin hangi taktiğe yöneleceği ve seçilen etki taktiğinin nasıl bir etki yaratacağı konularında belirleyici rol oynamaktadır. Bu faktörler ise taraftarların gücü, etki girişiminin yönetimi, etki girişiminin amacı ve etkide bulunan kişinin (influencer) politik becerilerini içerir. Özellikle bireyin ilişkilerdeki politik bilinç ile bu bilinci kullanma düzeyi hedef bireyi etkileme girişiminin başarısında etkindir.

Etki stratejilerinin kullanımını etkileyen faktörler



Tablo (1) : Yukarı Doğru Etki Taktik ve Stratejileri Süreci Modeli

Tablo (1) A Model of Upward Influence Tactics and Strategies Process

Durumsal ve/veya pozisyona bağlı faktörler hedefin önemi ve örgütsel politikalara ilişkin algıları içerirken; pozisyona bağlı olmayan faktörler Makyavelizm, negatif etki, örgütsel kıdem ve içsel ve dışsal kendilik kontrolü olarak ifade edilebilir. Bireyin makyavelizm düzeyi onun etki taktiklerinin kullanımı konusunu yakından etkileyen faktörlerden bir diğeridir. *Makyavelizm* bireylerin manipüle edici davranma, insan doğasının iğneleyici, alaycı yönlerini yansıtır ve geleneksel moral-motivasyon standartları konu-sunda düşük ödül sunma-motive etme ile tanımlanabilir.

Etki kullanımını etkileyen ve pozisyona bağlı olmayan *kendilik kontrolü*; bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanabilir. (Rotter 1966: 472) Hedeflerini, çabalarını kendi performans ve niteliklerine bağlayıp bireysel denetimi elinde bulunduran bireylerin içsel kontrol düzeyi yüksektir. Dışsal kendilik kontrolü yüksek bireyler ise her şeyi kendilerinden çok, dış faktörlere-şans, kader, diğer insanlar gibi bağlamaktadır. Dolayısıyla bu iki farklı kişilik özelliği etki stratejilerinin kullanımı açısından karşılaştırıldığında; içsel kontrolü olan bireylerin politik etki stratejilerinin daha sık kullanıp, başkalarını ikna etmeye daha fazla çaba gösterdiği, bununla birlikte başkalarından daha az düzeyde etkilendiği görülmektedir. Schlenker'e göre kişisel farkındalığa sahip bireylerin davranışları daha sosyal biçimde stratejiktir. Bu tip bireyler çevrelerinden gelen enfomasyona daha çok duyarlıdır, böylece diğerleri üzerinde arzulan etkileri üretmek üzere kendi davranışlarını biçimlendirirler. Bir başka ifadeyle Schlenker aktörün kişisel farkındalığının sergilenen izlenim yönetimi davranış biçimlerini etkilediğini savunmaktadır. (Schlenker 1980: 74) Dışsal kendilik kontrol düzeyi yüksek olan bireyler ise etkilemekten çok, diğer insanlar tarafından daha çok etkilenebilirler (Özkalp 2001: 101).

Yukarıda sıralanan ve etki stratejilerinin kullanımını etkileyen örgütsel faktörlere özel/kamu ayrımı, işletmenin büyüklüğü gibi faktörleri de eklemek mümkündür. Yapılan çalışmalar kamu kurumları ile çalışan sayısının fazla olduğu kurumlarda etki stratejileri kullanım düzeyinin daha fazla olduğunu ve bazı etki stratejilerinin daha fazla biçimde tercih edildiğini (göze girme, katı stratejiler gibi) ortaya koymaktadır.

Bireyler içinde buldukları durum ve koşullara bağlı olarak da farklı etki taktiklerini seçip uygulayabilirler. Örneğin birey önerilen işi elde etmek için kendini sunma taktiğini kullanırken, aynı birey bir terfi veya maaş artışı elde etme çabasında rasyonellik veya göze girme taktiğini seçebilir. Etki strateji kullanımını etkileyen bir başka faktör ise etki ajanının-aktörün iletişimde bulunduğu hedef bireyle kurduğu ilişki kalitesi olarak belirtilebilir. Bu ilişki ve kalitesi çalışma yaşamı içinde değerlendirildiğinde, örneğin, yöneticilerin

çalışanlarıyla iletişim tarzları, çalışanların yöneticilerine yönelik etki stillerinin seçimini yakından etkilemektedir. Örneğin sert-otoriter bir yöneticiyle iletişimde çalışan göze girme, seyirci kalma gibi ılımlı stratejileri seçerken, daha demokrat, katılımcı bir yöneticiyle etkileşimde ise meydan okuma, usa vurma veya pazarlık etme taktiğini kullanabilir. Benzer biçimde çalışanların kendi yöneticileri ile yüzyüze iletişime karşılık, yüzyüze olmayan iletişimleri de ciddi biçimde strateji seçimini etkilemektedir. Bir başka ifadeyle iletişimde kullanılan araç ve yöntemler ile iletişimin türü de etki stratejileri kullanımını yakından etkilemektedir. Yüzyüze olmayan kanallar yoluyla iletişim (telefon, e-mail gibi) katı ve ılımlı stratejilerle ilişkili göze girme veya meydan okumamücadeleci olma gibi bazı taktiklerin önemli bir parçası olabilecek yüze dayalı ifadeler gibi sosyal sinyallerin transferine ket vurabilir. Bu koşullar altında bireyler arasındaki bu etkileşimler yüzyüze etkileşimlere oranla daha rasyonel, görev içerikli odaklanma gereksinimini içermektedir. Karmaşık sosyal sinyallerin transferinin en çok yüz yüze iletişimde etkili olmasından dolayı, kendi yöneticileriyle aynı ofiste bulunmayan bireylerin daha çok rasyonel stratejilere başvurdukları gözlenmektedir.

B. Etki Strateji ve Taktiklerine İlişkin Geliştirilen Sınıflandırma ve Modeller

Goffman'ın çalışmalarıyla başlayan kişilerarası etki ile ilgili teori ve araştırmalar Jones (1964), Jones&Pittman (1982), Kipnis ve Schmidt (1982), Tedeschi (1981) ve daha yakın tarihlerde Leary (1995), Leary ve Kowalski (1990), Yukl ve Fable (1990), Wayne ve Ferris (1990) gibi araştırmacıların katkıları yoluyla geniş bir ilgi ve katılım gösterse de, Gardner ve Martinko'nun (1988) çalışmalarında belirttiği gibi etki stratejilerinin çıktıkları ile bu stratejilere yönelik davranışsal tepkiler üzerine çok az araştırmanın varlığına işaret edilmektedir.

Etki strateji ve taktiklerine ilişkin modellerin bir kısmının ilk dönemlerde olasılık yaklaşımı doğrultusunda açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bununla birlikte davranış ve durum ilişkisi üzerine odaklanan *olasılık yaklaşımının (contingency approach)* günümüzde bir organizasyonda yer alan tüm etki değişkenlerini, bunların kullanımını veya etkinliğini tam anlamıyla tanımlamada yetersiz kaldığı ifade edilmektedir. Bunun nedeni ise etki stillerinin bireylerin hedefleri, isteklilik düzeyi, kişilikleri, niteliklerine bağlı olarak farklılık göstermesi ve bu durum ile ilgili bir genellemeye gitmenin güçlüğüdür. Dolayısıyla günümüzde etki kullanımına ilişkin kavrayışta geleneksel bu yaklaşımdan çok, her bir bireyle ilgili tutarlı, mantıklı örneklerin kombinasyonundan oluşan etki taktik formlarını içeren *işlevsel-biçimsel yaklaşım (configurational approach)* tercih edilmektedir. (Meyer 1993) Bu yaklaşım ise bireylerarası farklılıkları karakterize etmekten çok, her bir bireyi karakterize

eden etki modellerini temel almaktadır. Bu bölümde olasılık yaklaşımı ile başlayan, işlevsel yaklaşımlarla giderek olgunlaşan modeller ve sınıflandırmalar değerlendirilmektedir.

Etki taktik ve stratejileri konusunda daha önce de belirtildiği gibi farklı perspektiflerden yapılan çok sayıda sınıflandırma ve metot söz konusudur. Bunların bir kısmında etkiyi kullanan kişilerin niteliklerine odaklanılırken, bir kısmında da birey-pozisyon-durum veya güç ilişkisine göre ayırım yapılmıştır. Bu noktada hangi etki strateji ve taktiğinin en iyi işlediğine ilişkin bir tespit bulunmak güçtür. Bu konudaki başarı daha önce de belirtildiği gibi etki çabası ile ilişkili yapısal, bireysel ve ilişkisel faktörlere bağlıdır.

1.Kipnis , Schmidt ve Wilkinson (1980)'ın 8 Etki Taktiği Sınıflandırması: Etki taktikleri konusunda en popüler ve kabul görmüş kuramcılardan Kipnis , Schmidt ve Wilkinson (1980)'un etki taktiklerine ilişkin çalışmaları bu çalışma sahasının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson ilk çalışmalarında yukarı doğru kullanılan 8 etki taktiğini göze girme (ingratiations), mücadele etme, meydan okuma (assertiveness), rasyonellik (rationality), onaylama (sanction), karşılıklı alışveriş (exchange), yukarıya başvurma ve/veya etkileme (upward appeal), engelleme (blocking) ve koalisyon (coalition) olarak sınıflandırmıştır. (Kipnis vd: 1980) Organizasyonlardaki etki taktikleri üzerine hemen hemen tüm araştırmaların bu sınıflandırmada yer alan taktiklerden en az biri veya bir kaçısı üzerine odaklandığı görülmektedir. Yukle ve Falbe ise (1990) en son bu sınıflandırmaya cazibeyi kullanma (inspirational appeals) ve danışmanlık (consultation) ile 2 taktiği ekleyerek, bu taktiklere ilişkin yeni bir ölçüm metodu sunmuşlardır. (Higgins vd. 2003: 90) Yukarıda sıralanan bu taktikler içinde ise en çok göze girme, meydan okuma, kendini sunma ve usa vurma taktikleri üzerinde durulmaktadır.

Göze girme taktiği; hedef bireyle benzerliği veya beğeni düzeyini arttırmak için niyet edilen etki davranış çabaları olarak tanımlanabilir. Jones (1964) göze girme taktiği ile ilgili çalışmasında 3 tür göze girme taktiği tanımlamaktadır; diğerlerini destekleme (yağcılık gibi), kendini sunma (gülümseme, favori yönlerini dile getirme, sempatik olma gibi) ve fikir uyumu (hedef bireyle benzer değerler ve inançları dile getirme ve vurgulama gibi) (Judge vd. 1994: 45)

Kendini sunma ; yetkin olduğuna veya bir görevi tamamlama becerisine sahip olduğuna dair bir görünüş/duruş yaratma becerisi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle bireyin kendisini en favori edilen tarzda sunması için bireysel başarılarını, kişilik özelliklerini ön plana çıkarma eylemidir. Gordon araştırmalarında kendini sunmayı bir göze girme taktiği olarak değerlendirirken, Godfrey, Jones ve Lord (1986) ise ampirik çalışmalarında kendini sunma ve göze girmenin gerçekten farklı etki taktikleri olduğunu ve bu şekilde

ele alınmaları gerçeğini vurgulamış, bu görüşü de araştırma bulgularıyla ispatlamışlardır. Bu doğrultuda teorik ve içeriksel açıdan kendini sunma ile göze girme iki bağımsız ve farklı etki taktikleri olarak ele alınıp değerlendirilmektedir. (Higgins vd. 2003: 90) Ferris ve Judge'e göre kendini sunma en az 2 farklı formda yapılmaktadır; yetki verme ile görünür kılma (pozitif olay veya çıktılarının sorunluluğunu sözlü olarak üstlenme gibi) veya güçlendirme-destekleme (bireyin başarılarını abartarak ön plana çıkarma çabaları) (Judge vd. 1994: 46) Tedeschi ve Melburg ise 1984'te geliştirdiği 2x2 izlenim yönetim taktikleri sınıflandırması ile kendini sunma amaçlı taktikleri *bireyin kendisi odaklı ve diğer bireyler odaklı* olarak ikiye ayırmaktadır. Buna göre bireyin kendisi odaklı etki taktikler kişisel sunum, kendini geliştirme, yetki verme, engelleri aşma, itibarı sürdürme ve yaşanmış hikayelerden yararlanma iken diğer bireyler odaklı taktikler ise; diğerlerini geliştirme ve fikir uyumu olarak sıralanmaktadır. (Zinuska vd. 2004: 630)

Usa vurma/mantık kullanımı; hedef bireyi etkilemek için mantıksal, akılsal verilerden, örneklerden yararlanmak şeklinde tanımlanabilir. Rasyonel stratejiler içinde de değerlendirilen bu taktik türü, diğer taktik türleri içinde evrensel düzeyde en kabul gören taktik türlerinden birisidir. Rasyonellik taktiğini kullanan çalışan yöneticiyi ikna etmek için sunumunu bilimsel nitelikte örnek veri ve bulgular-dan yararlanarak kurgulayabilir.

Meydan okuma-iddiacılık; yöneticiyle karşı karşıya gelmek sıkıntı verici bir insan haline gelmek, sürekli yöneticiye bireyler hatırlatmak-akıl vermek ve sözlü bir şekilde gerginliği yansıtmak gibi davranışları içerir. Bu taktiğin daha sık biçimde yukarı doğru etki girişimlerine kıyasla, aşağı yönde ve yöneticinin çalışanı etkileme girişimleri içinde kullanıldığı gözlenmektedir. Bunun sebeplerini; Kipnis ve Schmidt'in (1988) çalışmalarında etki stilini meydan okuma üzerine kurgulayan bireylerin düşük performans değerlendirme oranları ile ilişkilendirmesi, Schilit ve Locke'e göre (1982) ise "daha üst düzey çalışanlar tarafından kendi güçlerini ortaya koyma şeklinde görülen taktiklerin başarısızlıkla sonuçlanması" ve Falble ve Yukl'un (1992) meydan okuma davranışlarının en az düzeyde etkili etki taktiklerinden biri olması ve yukarıyı etkilemede uygunsuz değerlendirilmesine ilişkin tespitleriyle açıklamak mümkündür. (Wayne vd. 1997: 981) Bununla birlikte etki taktiklerinin kişilerarası ilişkilerle ilişkisi incelendiğinde daha farklı sonuçlar ortaya konmaktadır. Buna göre; usa vurma taktiğini kullandığını ifade eden astlar kendi yöneticilerinden daha yüksek düzeyde kişilerarası beceri değerlendirmeleri elde ederken, pazarlık etme ve kendini sunma gibi taktikleri kullananların yöneticilerinden daha düşük düzeylerde kişilerarası değerlendirmeler almaktadır. Elde edilen bulgulara göre meydan okuma taktikleri kullanan astlar yöneticileri tarafından daha yüksek düzey kişilerarası becerilere sahip olduğu şeklinde

algılanmaktadır. (Wayne vd. 1997: 990) Bu sonuçlar astların etki taktikleri ile yöneticilerin astların kişilerarası ilişki becerilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında pozitif ilişki olduğu savını destekler niteliktedir. Böylece meydan okuma-mücadelecilik ile kişilerarası beceriler arasında pozitif ilişki olduğu savı, aynı taktiğin performans oranları, terfi kararları gibi çıktılar ile arasında negatif ilişki bulunduğunu ifade eden diğer araştırmalara tezat düşmektedir

2. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'un Etki-Güç İlişkisi Açısından 3 Meta-Kategori Ayrımı: “*Katı-Sert, Yumuşak Ve Rasyonel Stratejiler*” Görüldüğü gibi etki davranışları ile ilgili sınıflama ve araştırmaların çoğunluğunda dar kapsamlı olup, tek tek taktikler üzerine odaklanılmıştır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar etki taktiklerini daha belirgin ve genel kategoriler altında değerlendirme ve sınıflandırmanın daha doğru bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan geniş boyutlu bir sınıflandırma literatürde en çok ilgi gördüğü ve geçerliliğinin doğrulandığı ifade edilen Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından yapılmıştır. Etki davranışları ile güç ilişkisine açıklık getiren, sentez niteliğindeki bu ayrıma göre etki taktikleri; katı-sert stratejiler (hard strategies), ılımlı-yumuşak stratejiler (soft strategies) ve rasyonel-mantıklı stratejiler (rational strategies) olarak 3 meta-kategori altında sınıflandırılmıştır. (Farmer vd. 1997: 18) Bu sınıflandırmayı destekleyen bir başka çalışmada ise Deluga (1991) yukarı doğru etki davranışı ile astların izlenim yönetimi özelliklerini birleştirerek, 6 taktiğin farklı kombi-nasyonu temeline dayalı yeni bir ölçek geliştirmiştir. Deluga mücadelecilik olma-meydan okuma, yukarı başvurma ve koalisyonu sert/katı stratejiyi yansıtan taktikler; göze girme ve pohpoh-lama-övmeyi yumuşak-ılımlı stratejiyi yansıtan taktikler ve rasyonel davranma ve pazarlık etmeyi ise rasyonel stratejileri yansıtan taktikler biçiminde sınıflandırmıştır. (Farmer vd. 1997: 19) Tablo (2) de bu üç stratejinin tanımı, kullanılan taktikler ve her üç stratejiye ilişkin kullanım koşulları değerlendirilmektedir.

Katı/sert stratejiler: Etki ajanlarının hedef için anlamlı destekleri kontrol etmek olarak algıladığı stratejiler (Tedeschi vd. 1973) olup, bu ajanın kazanılmış uyum/itaat beklentisi içinde olduğu bir mekanizmadır. Bu ise ya itaat-uyum veya uyumsuzluk-itaatsizliğin karşılığı olarak ödül ve cezaların doğrudan kontrolü yoluyla yapılabilir ya da çıkarıcı tehditler yoluyla arabuluculuk edilebilir. Katı-sert stratejinin daha önceki anlamı genellikle astların az düzeyde sahip olduğu yasal veya zorlayıcı güç ile ilişkilendirilmektedir. Bazı bireyler kişilik özelliklerine bağlı olarak kişilerarası ilişkilerinde daha çok katı/sert stratejileri kullanma eğilimindedirler. Genellikle yüksek düzeyde makyavelist özellikleri taşıyan çalışanların yöneticilerinin desteğini elde etmede daha çok sert strateji kullanımına yöneldikleri gözlenir. Buna göre yüksek düzeyde makyavelistler hedeflerine ulaşmada hangi yöntem gereki-

yorsa onu kullanma eğiliminde iken, düşük düzey makyavelistler kişisel etik standartlar yoluyla daha çok engellenirler.

Kipnis ve diğerlerinin (1980) sınıflandırması içinde astın üst düzey yöneticisine meydan okuması biçiminde tanımlanan sözlü saldırganlığı agresifliği (verbal aggressiveness) karşılıklı uyum sağlanamadığı taktirde, daha zayıf iş ilişkileri, çaba eksikliği veya çalışan açısından diğer gizli engelleyicilerin çalışana yönelik tehdidine dönüşebilir.

Yumuşak/ılımlı stratejiler: Yukarı doğru etkiye ilişkin ılımlı strateji daha az agresif, daha çok psikolojik ve çıkarıcı anlamlar içermektedir. Bu strateji kısmen Kelman'ın etki ajanı ile hedefin rol ilişkisini güçlendirme üzerine odaklandığı tanımlamasını temel almaktadır. (Miller 1983) İlımlı strateji ajanın hedef bireyin uyumunu kontrol etmediği algılarını yansıtır. Bu strateji türü ile hedef bireyi duygusal açıdan veya etkili diğer yollarla etkilemek amaçlanır. Dolayısıyla ılımlı bir strateji; yöneticinin etki talebine iradeli uyumunu ya çalışana yönetici gözünde daha çekici kılma (göze girme gibi) ya da ona çekici olma yollarını sunmak yoluyla pozitif imajını sağlamlaştırmak üzere tasarlanmıştır. (Farmer vd 1997: 19) Bu strateji ile hedef bireyde bir zorunluluk/yükümlülük hissi yaratmak yeteneği kullanılır.

Yumuşak/ılımlı strateji diğerleri içinde en çok politik beceriyi gerektiren strateji türü olarak kabul edilmektedir. Yüksek düzey politik beceriye sahip olmak için ise bazı bireysel niteliklerin varlığından söz edilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar daha yüksek düzeyde eğitim düzeyinin politik beceri düzeyindeki artışa yansıdığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla ılımlı strateji daha yüksek düzeyde eğitim, kişisel gözlem ve dışsal kendini kontrol etme gücünden oluşur. Makyavelizm de ılımlı stratejinin göze girme türü ile ilişkilidir. Makyavelistler diğerlerini kontrol etme veya manipüle etmenin yollarını araştırmakla ifade edilebilir. Ralston (1985) yüksek düzey makyavelistlerin düşük düzey makyavelistlere oranla daha çok göze girme taktiklerini kullanma eğiliminde oldukları görüşünü bir dizi ampirik çalışmalarındaki bulgularıyla ortaya atmıştır. Bu doğrultuda makyavelizmin ılımlı stratejiyle pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılabilir. (Ralston 1985: 479) Koalisyon taktığının ise katı veya ılımlı stratejinin bir parçası olduğu netlik kazanmamıştır.

Çalışanların kendi sosyal kimliklerini üstlerine sergileme yetenek ve becerileri çok sayıda çıktıyı etkileyebilir; örneğin, yöneticinin desteğini elde etmek ve pozitif yönde performans değerlendirmeler gibi. Bu süreçteki önemli faktör kişisel gözlem veya bireylerin aktif biçimde sosyal durumlar içinde yarattıkları imajı sürdürme düzeyidir. Bu özelliği yüksek düzeyde sergileyen bireyler sosyal çevrelerine ve bu çevreler içinde nasıl göründükleri konusuna duyarlıdır. Sürpriz olmayacak biçimde kişisel gözlem ile izlenim yönetimi davran-

nışları arasındaki ampirik çalışmaları ve incelemeler bu iki konu arasındaki pozitif ilişkiyi önermektedir. Buna göre kişisel gözlem göze girme yönünde etki davranışları ve dolayısıyla da ılımlı etki stratejisinin kullanımıyla pozitif yönde ilişkili olabilir.

Rasyonel Stratejiler: Rasyonel strateji organizasyonlarda en sıklıkla görülen bir etki türüdür. Bu strateji ile astlar yöneticileri etkilemede kendilerine yararlı veya yardımcı olabilecek düşünce-mantık sunma şekline başvururlar. Buradaki amaç yönetici açısından önemli olan sonuçların beklenen değerini yükseltecek bir faaliyet planını kendisine önermektir. Bu stratejiyi kullanan birey istediği şeyi elde etmek ve karşı tarafı (hedefi) etkilemek için “fayda/ yarar veya beklenti” üzerine sunumunu gerçekleştirmelidir. Böylece astlar bu stratejiyi kullanarak, kendilerine ilişkin inanılabilirlik, uzman ve bilgili olma gibi izlenimleri yaratmayı amaçlar. Gerçekten de sebep ve mantık/sağduyu hemen hemen evrensel biçimde etki hedeflerini gerçekleştirmede uygun bir yol olarak kabul edilmektedir. En azından meydan okuma stratejisinin yarattığı maliyetlerden daha düşük maliyetleri içermektedir. Çalışanların üstlerini etkilemenin rasyonel yolları ise eğitim düzeyi, lider-üye etkileşimleri ve yüz yüze iletişim fırsatları olarak belirtilebilir.

Rasyonel etki ile ilgili olarak etki fırsatları lider üye ilişkileri bağlamı içinde özellikle de ikincil üyeler arası etkileşimlerin sıklığı ve kalitesi ile ilişkili olarak var olabilir. Bir başka ifadeyle yüksek düzey lider üye ilişkileri içinde olan çalışanlar daha çok karar verme ve böylece de belirli bir bakış açısını tartışma, istekte bulunma, pazarlık etme vb. daha doğrudan fırsatlar önerme sürecine katılabilir. Ansari ve Kapoor otoriter, katılımcı ve eğitim görevini üstlenen yöneticileri temsil eden bir senaryo yaklaşımı kullanmış ve çeşitli hedeflere ulaşmak üzere kullanılan taktikleri değerlendirmiştir. Onlara göre çalışanlar tarafından kullanılan etki metotları ciddi biçimde üst yönetimin liderlik stili yoluyla etkilenmektedir. Örneğin katılımcı yöneticiler rasyonel iknayı, otoriter yöneticilere oranla daha sıklıkla ve ciddi biçimde benimsemişlerdir. (Ansari vd. 1987: 45)

3. Kipnis ve Schmidt (1983)’ın Etkiyi Kullananlar Açısından “*Avcı (Shotgun) Yöneticiler-Taktikçiler- Seyirciler ve Göze Giren Etkileyiciler* Daha önceki çalışmalarında Kipnis ve Schmidt (1983) aşağı doğru etki üzerine odaklanırken, sonradan (1988) hastanelerde üst düzey yönetici, dini çalışanlar ve şef yöneticilerden oluşan 3 farklı örneklem üzerinde yukarı yönde etki kullanımını test etmişlerdir. 6 etki taktığının (mantık, arkadaşlık, meydan okuma, pazarlık, yüksek otorite ve koalisyon) küme analizini kullanarak her bir örneklem için çok sayıda küme tanımlamışlardır. Geleneksel etki araştırmalarına meydan okuyan bu çalışmada etki kullanıcıları; “avcı-shotgun yöneticiler” (*tüm taktikleri kullanmakla birlikte ortalamanın üzerinde yüksek*

düzeyde iddiacılık-meydan okuma, yüksek otorite ve yukarıyı etkilemeyi kullananlar), “taktikçiler-tacticians” (diğer taktikleri ortalama düzeyde kullanan ancak mantık veya rasyonelliği daha yüksek düzeyde kullananlar), “seyirciler-bystanders (tüm taktikleri ortalamasının altında kullananlar) ve “göze girenler-ingratiators” (diğer kümelere kıyasla arkadaşlık veya göze girme taktiklerini en üst düzeyde kullanıp, diğer taktikleri ortalama düzeyde kullananlar) olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sonuçlar Kipnis ve Schmidt (1983) tarafından belirlenen faktörlerle özdeş olmakla birlikte, yukarıyı etkilemede kullanılan göze girme stilinin aşağı yönde etkide kullanılmadığı ortaya konmuştur. (Farmer vd. 1999: 655) Aynı araştırma sonuçlarına göre avcı yöneticiler daha az düzeyde iş garantisine sahip olmakla birlikte daha yüksek düzeyde faydalar elde etme ve fikir satma ihtiyacına sahip çıkmışlardır. Taktikçi yöneticiler daha güçlü güç temeline ve hatırı sayılır etkiye sahip olup, seyirci (arka plan yöneticiler) ise çok az düzeyde örgütsel güce sahip olup, diğerlerinin itaatini gerektiren çok az amaç belirlemişlerdir.

Seyirci etkileyiciler; rutin görevleri sürdürdükleri için, diğer bireylere oranla daha az düzeyde yukarı doğru etki taktikleri sergilemekte ve dolayısıyla çevrelerini daha az düzeyde politik yönde algılamaktadırlar. Bir başka ifadeyle politik algılamalardan uzak oldukları için, etki fırsatlarını kullanma-da daha az duyarlılık sergilemektedirler. Benzer biçimde seyircilerin ödül elde etmek, hedeflere ulaşmak veya baskıcı faaliyetleri sürdürmek yönünde oldukça az düzeyde güce sahip oldukları ifade edilmektedir.

Strateji	Tanım	Taktik Bileşenleri	Kullanım ile ilgili Koşullar
Katı strateji	Yöneticinin desteği- ni/işbirliğini ka-zanmak için ast negatif yönde ceza ve desteği kullanır. İş ilişkisine bağlı bir temele dayanır.	<i>Meydan okuma</i> <i>Yukarı başvurma</i> Hedefin güveni teme- line dayalı <i>karşılıklı alış-veriş</i>	Çalışan ile yönetici arasında algılanan güç farklılıkları düşüktür. Düşük düzeyde lider- üye etkileşimleri Ast yüksek düzey makyavelisttir.
Yumuşak strateji	Ast yöneticinin iradeli deste- ğini yöneticinin doğrudan kendisi veya çalışana doğru etkisinin psikolojik manipülasyonu yoluyla elde eder. Hedefin rol ilişkisi ile yönetici- nin desteği temeline dayanır.	<i>Göze girme</i> İletişimde karşılık- lık normuna başvur- ma temeline dayalı <i>alışveriş</i> <i>Koalisyon?</i>	Çalışan yüksek düzeyde kişisel gözlemcidir. Eğitim düzeylerindeki artış Ast yüksek düzeyde makyavelisttir. Ast dış uyuma sahiptir.
Rasyonel strateji	Ast yöneticinin teknik man- tığına başvurmak veya çağrıda bulunmak yoluyla onun desteğini kazanır Sübjektif yarar, umut ve özümseme bakış açısı teme- line dayanır.	<i>Rasyonellik</i> Pazarlık etme şeklinde <i>alış-veriş</i>	Eğitim düzeylerindeki artış Ast yönetici ile farklı fiziksel konumda çalışır.

Tablo (2): Stratejinin Kullanımı ile Taktik Bileşenleri ve Koşulları ile İlişkilendirilen Yukarı Doğru Etki Stratejilerine Ait Önerilen Kavramsal Çerçeve

Table (2): Proposed framework of upward influence strategies, associated tactic components and conditions associated with strategy use.

Kaynak: S. Farmer , J. Maslyn D. Fedor, J.Goodman, "Putting Upward Influence Strategies in Context", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:18, s.23.

Avcı etkileyiciler; etkilemek için çok sayıda fırsata ve sebebe sahip olmakla birlikte, bunların uygulamadaki etkinliğini ayırt etmede çok az düzeyde bece- riye sahip oldukları öne sürülen bireylerdir. Seyircilerin aksine avcılar, fırsat- ları görmekte ve harekete geçmektedirler. *Avcılar* kendi iş çevrelerini diğer

etkileyicilere oranla daha çok politik açıdan algılamaktadırlar. Kipnis ve Schmidt (1988)'e göre; avcılar diğer gruplara oranla daha az iş güvencesine sahip olup, sosyalizasyon perspektifi açısından kendi güç ilişkileri ile ilgili çevrelerinden araştırma veya denetim yolu ile bilgi elde etme fırsatı konusunda daha az fırsata sahip oldukları fikri önerilmektedir. Kipnis ve Schmidt'e göre avcılar daha yüksek düzeyde hırslı olup, dolayısıyla da hedefe inanç konusunda da en yüksek düzeyi sergilemektedirler. (Morrison 1993: 558)

Taktikçi etkileyiciler; rutin olmayan işleri yaparak örgütsel birimleri yönetme eğilimindedirler. Bu bireyler güç yapısı içinde iyi konumlanmışlardır. Taktikçiler kişisel çıkarlarını korumak veya gerçekleştirmek için çoğu fırsatları almayı, çoğunlukla kullandığı taktiğin mantığına güvenmek konusunda yeterli düzeyde beceri veya uzmanlık gücüne sahiptir. Taktikçilerin diğer bireylere oranla başarı konusunda daha yüksek beklentilere sahip oldukları ve seyircilere oranla daha üstün ödül veya ceza gücüne sahip oldukları ifade edilmektedir. (Farmer vd. 1999: 659)

Göze giren etkileyiciler; seyircilerin aksine daha çok hedeflerinin peşinde koşmakta ve yöneticilerini kendilerini ödüllendirme veya cezalandırma konusunda daha güçlü algılamaktadırlar. Göze girme stratejisi ilişkisel olma üzerine odaklanmakta ve bireyin yöneticisiyle iyi bir ilişki düzeyinde olmasını gerektirmektedir. Göze girme taktiğini kullananların diğer etki taktiklerini kullananlara oranla, daha yüksek performans değerlendirme sonuçları elde ettikleri gözlenmektedir.

4. Wayne ve Ferris (1990)'in Birey- Pozisyon İlişkisi Açısından "İş Odaklı-Bireyin Kendisi Odaklı Ve Yönetici Odaklı Taktikler" Etki davranış ve/veya stratejileri ile ilgili bir başka ayırım birey ve durum ve/veya pozisyon arasındaki uyum üzerine odaklanan Wayne ve Ferris (1990) tarafından yapılmıştır. (Wayne vd. 1990: 489) Bunlar: (1) İş odaklı (2) bireyin kendisi odaklı ve (3) yönetici (supervisor) odaklı taktikler. İş odaklı taktikler, iş üzerine kurgulanmıştır. Çalışanlar iş odaklı izlenim yönetimi taktiklerini yöneticiye pozitif bir izlenim yaratma niyeti ile davranışları sergileyerek kullanırlar. Örneğin işe erken gelmek ve en geç ayrılmak veya kendini sunma taktiği gibi *Bireyin kendisi odaklı taktikler* çalışanın iyi ve başarılı bir birey olduğu izlenimini yaratmak amaçlı yaklaşımları içerir. *Yönetici odaklı taktikler* ise çalışan tarafından yöneticiyi memnun etmek yoluyla işle ilgili olmayan davranışları içerir, örneğin yöneticinin kişisel yaşamı ile ilgilenmek ve bu yönde jestler yapmak, yani göze girme taktiği gibi. Yönetici odaklı taktikler bireyin iletişim ve destek konusundaki isteklilik düzeyini yansıtır. Sonuç olarak bu taktikler çalışanların yöneticinin gözünde pozitif imaj ve olumlu duyguları arttırmak amacını taşır. Kendi terfi süreçleriyle ilgilenen bireyler rasyonel taktikleri

kullanarak yukarı doğru odaklanmalı ve meydan okuma taktiklerinden kaçınmalıdır. Böylelikle kariyer başarıları ve gelişimini hedefleyen bireyler için iş odaklı taktiklerden çok yönetici odaklı taktikleri (göze girme, kendini sunma gibi) kullanmaları önerilebilir.

C. Etki Strateji ve Taktikleri Sürecinin Çıktıları

Politik etki perspektifi ile ilgili araştırmaların sonuçları insan kaynakları yönetim süreç ve sistemleri ile ilgili yönetsel kararlar ve talimatların belirlenmesine ışık tutmuştur. (Farmer vd 1999: 653) Bu nedenle organizasyonlardaki kişilerarası etki ile ilgili çalışmaların çoğunluğu kişilerarası etkinin insan kaynakları yönetim sistemleri ve kararları içinde (eleman seçimi ve kararları, performans değerlendirme süreci ve çıktıları, hedef belirleme ve kariyer gelişimi, terfi, maaş artışları vb.) değerlendirildiği dikkati çekmektedir (Higgins vd. 2003: 91). Dolayısıyla iş çıktıları terfi, maaş sosyal yardımlar, performans değerlendirme, ödüller, işten ayrılma ve/veya çıkartılma, örgütsel politikalara uyum, verimlilik ve kişilerarası iletişim olarak değerlendirildiğinde, etki taktikleri kullanımının bu çıktılar üzerindeki pozitif veya negatif etkileri karşımıza çıkmaktadır. Örneğin araştırmaların çoğunluğunda göze girme davranışı ile mantık-veri kullanarak yöneticilerini etkilemeye çalışanların, kariyerlerinde daha yüksek başarılar elde ettikleri ve daha yüksek performans değerlendirme sonuçları aldıkları ortaya konmuştur. Yukle ve Fable'in çalışmalarında da ılımlı bir taktik türü olan göze girme ile rasyonelliğin tutarlı biçimde iş çıktılarıyla en çok pozitif ilişki içinde olduğu savı desteklenmiştir. (Falbe vd. 1992)

Sonuç

Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde çalışanın yukarı yönde etki kullanımı günümüzün rekabetçi koşullarında yatay yapılara geçiş, çalışanın yetkilendirilmesi ve daha çok karar verme süreçlerine katılmasıyla önem kazanmıştır. Çalışanlar giderek daha karmaşık bir görünüm kazanan organizasyonlarda kişilerarası ilişki ağlarına dahil olmak ve bu ağları yönetebilmek için yukarı doğru etki taktiklerini daha fazla kullanmak ihtiyacına yönelmişlerdir. Böylece çalışanların etki kullanımı konusundaki kavrayışı geliştirmeleri onlara profesyonel ilişkilerini ve kariyer yaşamlarını yönetebilmelerinde önemli katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak politik etki perspektifi profesyonel ilişkileri ve örgütsel yaşamı biçimlendirmedeki etkileri keşfedildikçe daha çok kabul görmeye ve üretken bir yaklaşım olarak tartışılmaya devam edecektir.

Kaynakça

- Ansari, M.A, Kapoor A. (1987), "Organizational Context and upward Influence Tactics", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 40
- Bolino, C. M. And Turnley W. H. (2003), "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management*, 29(2).
- Deluga, R.J. (1991), "The Relationship of Upward-influencing Behaviour With Subordinate-Impression management Characteristics", *The Journal of Applied Psychology*, 21.
- Falbe, C.M. and Yukl G. (1992), "Consequences for Managers of Using Single Influence tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal*, 35 'den aktaran C.Higgins, T.Judge ve G.Ferris (2003) "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:24.
- Farmer, S.M. and Maslyn, J.M. (1999), "Why are Styles of Upward Influence Neglected? Making the Case for a Configurational Approach to Influences", *Journal of Management*, V:25, No:5.
- Farmer, S.M. and Maslyn, J.M., Fedor D.B., Goodman J.S. (1997), "Putting Upward Influence Strategies in Context", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:18
- Goffman, E. (1955), "On Face Work: An Analysis of Rituel Elements in Social Interactions", *Psychiatry*, 22.
- Higgins, C.A., Judge, T.A. ans Gerald, R.Ferris (2003), "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:24.
- Judge, T.A. and Bretz, R.D., (1994) "Political Influence Behaviour and Career Success", *Journal of Management*, Vol:20, No:1.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. and Wilkinson, I. (1980), "Intra-organizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, 65'den aktaran C.Higgins, T.Judge, G.Ferris, (2003), " Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:24.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S. and Hinings, C.R. (1993), "Configurational Approaches To Organizational Analysis" *Academy of Management Review*, 36.'dan aktaran S.Farmer, J.Maslyn (1999), "Why are Styles of Upward Influence Neglected? Making the Case for a Configurational Approach to Influences", *Journal of Management*, V:25, No:5.
- Miller, G.R. (1983), "On various Ways of Skinning Symbolic Cats: Recent Research on Persuasive Message Strategies", *Journal of Language and Social Psychology*, 2'den aktaran S.Farmer, J.Maslyn, D.Fedor J.Goodman, (1997) Putting Upward Influence Strategies in Context, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:18

- Morrison, E.W. (1993), "Newcomer information seeking:Exploring Types, Modes, sources and Outcomes", *Academy of Management Journal*, 36.
- Phillips, N. (1997), "Bringing the Organization Back In: A Comment on Conceptualizations of Power in Upward Influence Research", *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol:18.
- Ralston, D.A., Vollmer, G.R., Nicholson, J.D., Tang, M. and Wan, P. (2001), "Strategies of Upward Influence", *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol:32, No:6.
- Ralston, D.A. (1985), Employee Ingratiation:The role of Management", *Academy of Management Review*, 10.
- Rotter, J.B. (1996), "Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement" Psychological Monographs, Vol:80den aktaran Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın no:149, Eskişehir, 2001
- Schilit, W.and Locke, E. (1982), "A Study of Upward Influence in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 27
- Tedeschi, J.T., Schlenker, B.R. and Bonoma, T.V. (1973), "Conflict, Power and Games: The Experimental Study of Interpersonal Relations", Aldine Publishing Comp., Chicago.'den aktaran Farmer, S.M. Maslyn J.M., Fedor D.B., Goodman, J.S. (1997) Putting Upward Influence Strategies in Context, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:18
- Thacker, R.A. and Wayne, S.J. (1995), "An Examination of The Relationship Between Upward Influence Tactics and Assesment of Promobility", *Journal of Management*, Vol:21, No:4
- Wayne, S.J. and Feris, G.R. (1990), "Influence Tactics, affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 75.
- Wayne, S.J., Liden, R.C. and Ferrie, G.R. (1997), "The Role of Influence Tactics in Human Resources Decisions", *Personnel Psychology*, Vol:50
- Xin, K.R. (2004), "Asian American Managers: An Impression Gap", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol:40, No:2.
- Zivnuska, S., Kacmar, K.M., Witt, L.A., Carlson, D.D. and Bratton, V.K., (2004), "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.2

A Literature View of Upward Influences and Uses in Interpersonal Relations of Organizations

Assist. Prof. Dr.Gaye Özdemir YAYLACI*

Abstract: Upward influence has received less conceptual and empirical attention across the various behavioural literatures. However because of downsizing, competition and employee empowerment etc. interest in upward influence in organizations has increased. Review of the influence tactic literature is necessary to enhance our understanding of influence in organizations. So the major purpose of this article to provide a comprehensive set of categories and supporting data for describing the process of upward influence in organizations.

Key Words: Upward influence, politic, influence strategies, interpersonal communication

*Ege University Faculty of Communications, Interpersonal Communication Department / İZMİR
ozdemir@iletisim.ege.edu.tr

Литературная работа по применению и тактике воздействия на межличностные отношения в организациях.

Помощник доцента Гаие Оздемир Яйладжи*

Резюме: Вместе с тем привлекает внимание тот факт, что в организациях стили воздействия, применяемые рабочими по отношению к руководителям, а также такие изменения как реконструкция, растущая конкуренция, распределение ответственности в организациях вызывают большой интерес и получают больше поддержки. Анализ литературы тактик воздействия играют большую роль с точки зрения развития влияния на функционирование организаций. Поэтому в этих рамках целью данной работы является широкая передача процесса влияния по применению и тактике воздействия на межличностные отношения в организациях и данные исследований, связанных с этой темой.

Ключевые слова: Влияние, стратегии Влияния, Политика, межличностные Отношения.

* Эгейский Университет Факультет Коммуникаций Отделение Связь с Обществом и Ознакомление кафедра Межличностных Отношений, преподаватель, ozdemir@iletisim.ege.edu.tr