

ÖRGÜTLERDE İKNA

M. ERHAN SUMMAK*

E. Fazıl ÇÖLLÜ*

ÖZET

Örgüt, bir grup insanın, bir iş bölümü içerisinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli bir ortak amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirdikleri, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma. Bu beraberliğin kilit kavramları “ortak bir amacı gerçekleştirmek”, “iş bölümü” ve “otorite ve sorumluluk hiyerarşisi”dir. Örgütün oluşumu insanların varlığına bağlı bulunduğu gibi, insanlarda amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte dayanmaktadır; fakat aynı zamanda, örgüt, kendini oluşturan insanların toplamından farklı bir oluşumdur (Oktay, 1996:257). Karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt, kendi içinde yapısına uygun iletişim kanalları kurarak etkileşime olanak tanır. Örgüt yöneticilerinin, işgörenleri etkilemek için kullandıkları araç iletişimidir. Popüler kültürde ikna, “bir kanaati kabul ettirme, bir kanaat uyandırma, inanmasını sağlama, razı etme” şeklinde tanımlanmaktadır (Anık, 2000:31). Toplumsal bir varlık olarak insan birçok nedenden dolayı sürekli iletişimindedir. Bilgi vermek bilgi almak, yardım istemek, duygu ve düşüncelerini aktarmak v.b nedenlerden dolayı belli bir yapı içerisinde iletişim kurulur. İletişim ile alakalı yapılan tüm tanımların ortak noktasının ikna olduğu söylenebilir, ayrıca iletişimin temeli de ikna ya dayanır ve bu anlamda iletişim bir ikna süreci olarak da değerlendirilebilir.

ABSTRACT

Organization is a planned, rational, coordinated constitution where people strive for a common objective under authority and responsibility hierarch. The key concepts of this unity are “common objective”, “division of labor” and “authority and responsibility

* Öğr.Gör. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

* Öğr.Gör. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

hierarchy". The formation of organization depends on people and people need the organization to realize their objectives. However the organization itself is a different constitution other than the people those form the organization. The organization that has a complex structure creates communication channels in accordance with its structure and enables interaction. Under the popular culture literature, persuasion could be defined as "conviction of an idea, reconciliation or getting somebody agree something". As being a social being, people communicate continuously. People communicate under certain for different reasons such as getting information, informing, expressing ideas and emotions. It could be claimed that the common point in the communication definitions is persuasion. Moreover communication is based on persuasion and in this sense, communication evaluated as a persuasion process.

1. GİRİŞ

Örgüt, bir grup insanın, bir iş bölümü içerisinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli bir ortak amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirdikleri, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma. Bu beraberliğin kilit kavramları "ortak bir amacı gerçekleştirmek", "iş bölümü" ve "otorite ve sorumluluk hiyerarşisi"dir. Örgütün oluşumu insanların varlığına bağlı bulunduğu gibi, insanlarda amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte dayanmaktadır; fakat aynı zamanda, örgüt, kendini oluşturan insanların toplamından farklı bir oluşumdur (Oktaş, 1996:257). Karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt, kendi içinde yapısına uygun iletişim kanalları kurarak etkileşime olanak tanır.

Popüler kültürde ikna, "bir kanaati kabul ettirme, bir kanaat uyandırma, inanmasını sağlama, razı etme" şeklinde tanımlanmaktadır (Anık, 2000:31). Toplumsal bir varlık olarak insan birçok nedenden dolayı sürekli iletişim içindedir. Bilgi vermek bilgi almak, yardım istemek, duygu ve düşüncelerini aktarmak v.b nedenlerden dolayı belli bir yapı içerisinde iletişim kurulur. Bu noktada iletişimin tanımına bakmak gerekir: "İnsanlar arası iletişim, bilgi, duygu, düşünce, tutum ve kanılarla davranış biçimlerinin kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla bir insandan diğerine bazı kanallar kullanılarak ve değişim amacıyla aktarılması sürecidir." Tanım incelendiğinde en basit konuşmanın bile bir tür ikna olduğunu düşünmek mümkündür (Demiray ve diğerleri, 2003:70). İletişim ile alakalı yapılan tüm tanımların ortak noktasının ikna olduğu söylenebilir, ayrıca iletişimin temeli de ikna ya dayanır ve bu anlamda iletişim bir ikna süreci olarak da değerlendirilebilir.

A. Örgütlerde Çatışma Ve İkna

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ile bunların örgütsel amaç yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönettirmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konuların başında gelir. Bir yönüyle yönetici, çeşitli gereksinme, amaç ve beklentileri bulunan örgüt üyelerinin gerek kendi aralarında gerekse kendileri ile örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uyumlaştırmaya çalışan kişidir. Bütün bu alandaki farklılıkların örgütlerde çeşitli uyuşmazlık çatışmalara (conflicts) yol açması olağan bir durumdur (Şimşek ve diğerleri, 2001:237). Yönetici bu farklılıkları örgüt amaçlarına yönelik olarak kanalize ettiği oranda başarıyı yakalayabilecektir.

Örgütsel çatışma kavramı, "örgütte, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlık" şeklinde tanımlana bilir ve anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarını meydana getirir (Şimşek ve diğerleri, 2001:238). Şu bir gerçektir ki, insanın olduğu her ortamda bu ister organizasyonel bir yapı isterse sosyal içerikli bir yapı olsun çatışma kaçınılmaz bir olgudur.

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde duran üç temel yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimli (interactive) yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir. Geleneksel yaklaşımın, her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşılık, davranışsal yaklaşım, örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmesi için, yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle "fonksiyonel çatışma" şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir. Bununla birlikte davranışsal yaklaşım taraftarları da tıpkı geleneksel yaklaşımın taraftarları gibi, çatışmayı, esas olarak ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi, aksi halde her önleme başvurusu ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak görme eğilimi göstermişlerdir (Şimşek ve diğerleri, 2001:239).

Örgütler, belirli ortak amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş olan insanlar grubudur. Fakat insanların hayatında birden fazla amaç olduğu için, örgütsel üyelik bir çeşit uzlaşma ve etki gerektirir. Bu etki, örgütsel çatı altında toplanmış bulunan insanların, başaracakları ortak çalışmanın, buna değecek bir iş olduğuna dair inan edilmesi, inandırılması yönünde bir etkidir. Para önemli bir etki kaynağı olmasına rağmen,

men, tek kaynak değildir. Her türlü maddi - manevi ödül yada ceza, birer etki kaynağı teşkil eder (Oktay, 1996:318). Gerek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi gerekse çatışmaların tolere edilebilir bir seviyeye getirilebilmesi için yöneticilerin olumlu veya olumsuz ikna tekniklerini etkin bir şekilde kullanmaları gerekir.

Örgüt yöneticilerinin, işgörenleri etkilemek için kullandıkları araç iletişimidir. Etkin olmayan bir etkileme çabası, etkin olmayan bir iletişime dayanır. Etkilenmek istenen şahsın kendi tutumu konusunda kesin kararlı olduğu durumlarda, etkili bir iletişim meselenin her iki tarafını da ele almak zorundadır. Bu tür bir çift yönlü yaklaşım işgörenin iletişime kulak vermesine neden olacaktır. Kişinin tutumları köklü inançlara dayanıyorsa, yöneticinin bu tutumları, aşırı uca kaçmayan ve kesin ifade taşımayan bir karşı görüş öne sürerek etkilemeye çalışması daha uygun olur. Bunun tersi durumda veya kişinin nötr olduğu konularda ise, daha radikal ve kesin bir söyleme dayanarak ikna etmeye çalışmak, daha etkili sonuç verecektir. Yöneticinin veya mesajı veren kimsenin saygınlığı ve inanılabilirliği da mesajın etkinliğini arttıran bir unsur teşkil eder. Genelde, ikna faaliyetlerinde, çift yönlü iletişim, tek yönlü iletişimden daha etkin sonuçlar verdiği görülmektedir. Çünkü bu durumda geri-bildirim yoluyla, yanlış anlamalar ve anlaşmazlıklar en aza indirilir. Gene grup etkilerini devreye sokan toplumsal/grupsal standartlara uygun beklentiler içeren bir etkileme faaliyeti, daha olumlu sonuç vermektedir. Son olarak etkilenmek istenen şahsın, kendi tutumunu açık olarak topluluğa beyan etmiş olması durumunda, sözünden dönerek tutumunu değiştirmesi çok zor olduğundan, yöneticinin, söz konusu işgörenin kendi tutumunu açıkça beyan edeceği ortamları yaratmaktan kaçınmalıdır (Oktay, 1996:318-319). Örgütsel yapı içerisinde kişilerin, çatışmaya sebep olarak algıladıkları unsurlar dikkate alınarak, bunlarla ilgili duygu düşünce ve tutumları değiştirmek suretiyle bu değişikliğin davranışlara yansıtılması sağlanmalı ve ılımlı bir örgüt iklimi yaratılmalıdır.

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları uzun süre çözümsüz bırakmak mümkün değildir. Örgütlerde çatışmaları çözenin belli başlı üç yöntemi vardır (Şimşek ve diğerleri, 2001:256-257) :

1- Hâkimiyet ve Baskı (Dominance and Suppression) Yöntemi

Bu yöntemin genellikle ortak iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, söz konusu yöntemin çatışmayı çözmekten çok güç kullanımı yolu ile onu bastırması veya yeraltına itmesidir. İkinci olarak bu yöntem taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın ha-

yal kırıklığına ve düşmanca tavırlar içine girmesine neden olmasıdır. Yöntemin özünü oluşturan baskı ve hâkimiyet aşağıdaki şekillere ortaya çıkmaktadır.

—*Güç Kullanma veya Zorlama*: Bu yolla, yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözüme kavuşturmaya çalışır. Yöneticinin önerdiği veya empoze ettiği çözüm yolu taraflardan birini tatmin ederken diğerini tatminsizlik içine itebilir.

Güç kullanma bir otoriteye dayanacağı için beraberinde korku olgusunu da gündeme getirecektir. Korkuda çatışmaları önleyecek bir ikna taktiği olarak kullanılabilmektedir.

İkna edici iletişimde korku olgusunun kullanımı yeni bir dikkat oluşumunu, kavramayı ve ileti kabulünü etkiler. Ancak dozu iyi ayarlanmamış büyük bir korku ise dikkate yönelmiş bir karışıklık, kavrama sorunu ve bağlı olarak daha az ikna olmayı beraberinde getirebilir (Demiray ve diğerleri, 2003:73). Bu durum korkunun derecesiyle ikna olma derecesinin her zaman doğru orantılı olmadığını göstermektedir.

—*Yumuşatma*: Çatışmanın bastırılmasında daha diplomatik bir yoldur. Burada, yöneticinin kendi çözümünü taraflara empoze etmeye çalışmak yerine çatışmadan vazgeçmeleri için taraflardan her birini iknaya çalışması söz konusudur.

—*Kaçınma*: Kaçınma yönteminde, yönetici açı olarak taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Bunun sonucu olarak, çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalır.

—*Çoğunluk Oyu Kuralı*: Grup çalışmasını çoğunluğun oyu kuralı ile çözümlenmeye çalışmak, üyelerin izlenen yöntemin adil olduğuna inanmaları durumunda etkili sonuçlar verebilir.

2- Uzlaşma (Compromise) Yöntemi

Bu yöntemde, yöneticiler iki veya daha fazla grup arasında var olan çatışmayı taraflar arasında ortak bir zemin bulmak suretiyle çözmeye çalışırlar. Baskı yönteminin tersine bu yöntemin avantajı, uzlaşmaya varan tarafların birbirleri hakkında çok daha az gizli kalmış düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. Bununla beraber, örgütsel bakış açısından uzlaşma yöntemi zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü, bu çözüm yolu, her zaman, örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesine hizmet etmemektedir. Bunun yerine, taraflarca ulaşılan çözüm, iki kesimin birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu bir ortamda çözülür.

3-Birleştirici Sorun Çözme Yöntemi

Bu yöntemde, taraflarca tamamıyla kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece taraflardan hiçbiri herhangi bir fedakarlığa katlanmış olmaz. Bütünleşme, hükmetmenin tuzağından ve uzlaşmanın sık sık oluşan statik durumundan kurtulmak için yolar arar. Her iki tarafın da, "senin dediğin değil, benim dediğim olacak" iddiaları yerine, taraflarca tamamen tatminkar bulunan bir yol aranır.

Çatışmaların çözümünde hangi yolların tercih edildiği de kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Kozan ve Ergin'in Türkiye ve A.B.D.'de yaptıkları bir araştırmada, Türklerin çatışmaları üçüncü bir kişinin yardımıyla çözme yolunu tercih ettikleri görülmüştür. Amerikalılarsa, sorunu çatışma yaşadıkları kişiyle birebir çözmeyi daha uygun görmektedirler (Kağıtçıbaşı, 1999:317).

B.Örgütlerde Karar Alma ve İkna

"Karar" kavramı yönetim alanında çalışanların eskiden beri kullandığı bir kavramdır. Yöneticilerin görevleri arasında sayılmakta ve yönetme eylemi sürekli karar verme işi olarak değerlendirilmektedir.

Barnard, Yöneticinin Görevleri adlı kitabında karar vermeyi incelemiş ve "karar"ı şu şekilde tanımlamıştır; Bireylerin eylemleri ikiye ayrılabilir: Düşünüp taşınma, tartışma ve hesaplama sonucu girilen, bilinçsiz yada yarı bilinçli, kendiliğinden, yanıtısal olanlar; bu sonuncular, şimdiki zamandaki yada geçmişteki iç yada dış koşulların sonucu olarak meydana gelirler. Genellikle, ilk türden eylemlerden önce yer alan süreçler ne olursa olsun, bunların hepsi "karar" terimi altında toplanabilir (Onaran, 1975;40)

Yönetsel karar vermeye duyulan ilginin son yıllarda gittikçe artmasının çeşitli nedenleri vardır. Önce, bilimsel yöneticilik akımı görüşlerinin eleştirilmiş olması söylenebilir. Bilindiği gibi, bu akımda, örgütte çalışan insanlar, örgütün düzgün işlemesi için birer araç "makine" olarak ele alınmakta, çalışanların kişilikleri üzerinde durulmamaktaydı, işte, örgütte çalışanların güdüsel, algısal, zihinsel yönleri üstünde yapılan toplumsal psikolojik araştırmalar geliştikçe, bireylerin kararları nasıl verdikleri sorusu, araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Bundan başka, askerlik ve sanayi alanlarında çözüm bekleyen birtakım pratik sorunlar da karar verme çalışmalarını hızlandırmıştır. Bu arada söz konusu olan kararlar, bir savaş sırasında alınan kararlarla, sanayide gerek işçilerin çalışmak ve örgüte katkıda bulunmak için verdikleri kararlar, gerekse tüketicilerin ve rakip şirketlerin hareketlerinin tahminine dayanan kararlardır. Son

yıllarda, yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olmak üzere geliştirilen oyun kuramı, istatistik karar kuramı, yöneylem araştırması gibi teknikler, daha çok bu alandaki sorunların çözümü için harcanan çabaların ürünüdür (Onaran, 1975;41)

Bireylerin verdikleri kararla örgütsel nitelik taşıyan kararları birbirinden ayırmak gerekir. Bireyin karar vermesi, toplumsal etmenlerle koşullanmış psikolojik bir süreçtir. Birey, hafızasına, bilgisine, değerlerine dayanarak kararını verir. Bu kararını kendisi uygular, sonuçlarına kendisi katlanır. Oysa örgütsel karar toplumsal bir süreçtir. Örgütsel kararların, toplumsal niteliğini gösteren başlıca üç özelliği vardır (Onaran, 1975;79-80):

1-Örgüt için alınan kararların çoğu bir tek kişiye mal edilmeleri mümkün olmayan grup kararları ya da karma kararlardır. Bu kararların alınışında, örgüt içindeki çeşitli uzmanlar kendi dallarındaki uzmanlık bilgi ve becerileriyle katkıda bulunurlar. Sözelimi,, sorunun hukuki yönleri hukuk işleri biriminden, iktisadi yönleri iktisatla ilgili birimden sorulur.

2-Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütte buldukları mevki nin görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını gerektirir. Bazı durumlarda kararı bir tek birey bile verse, yinede o birey örgütte bulunduğu toplumsal rol ve toplumsal bir amaç(örgütün amacı) çerçevesinde arar vermektedir.

3-Üyelerin görevlerini yaparken önlerine çıkan sorunlara ilişkin değerleri, çıkarları, görüşleri de vardır. Bu nedenle verilecek kararları etkilemek isterler. Özellikle önemli sorunlarda karar verilmeden önce örgüt içinde ve dışında çeşitli kuvvet grupları işe karışır; bu gruplar sonunda bir dengede kara kılıp anlaşılırlar, böylece bir karar ortaya çıkar.

Riske girme eğilimi içinde olan kimselerin grup içinde daha ikna edici, daha etkili olduğu düşünülebilir. Nitekim bazı araştırmalar riske girme eğiliminde olan kimselerin liderliğe önem verdiğini ve grup içinde daha ikna edici olarak görüldüğünü bulmuştur. Bununla beraber grubun risk içermeyen bir karar verdiği durumlarda, riske giren kimseler grup tarafından ikna edici olarak görülmemiştir. Demek ki önemli olan, riske girme eğiliminde olan kimselerin kişilikleri değil, grubun hangi yöne doğru eğilimi olduğudur. Grubun eğilimi yönünde düşünen ve konuşan kimseler daha etkili olmaktadır. Diğer bir etken, grup içinde "sorumluluk dağılması" dir. Şöyle ki, grup içinde verilen kararın yada yapılan davranışın sorumluluğu sadece bir kişiye değil, bütün gruba aittir. İnsanların sayısı fazlaştıkça her birinin sorumluluğu görel olarak azalır. Başka bir

etkende kültürel değerlerdir. Birçok durumda daha fazla risk içeren "cesur" kararlar "tutucu" kararlardan daha değerli olarak görülmektedir. Bireysel atılıma ve başarıya önem veren batı kültüründe risk göze almak, almamaktan daha iyi olarak değerlendirilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1999:305-306).

Örgütlerde karar verme davranışını etkileyen etmenleri başlıca üç grupta toplamak mümkündür (Onaran, 1975;110-111):

1-Bireyler ve Gruplar: Karar verme davranışını, bireylerin algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle bireyler arası ilişkiler ve etkileşimler, başka bir deyişle, onların örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler etkiler. Burada birey, tek başına değil, bir örgüt içinde olan, güdülere, algıları, tutumları, değerleri örgütçe etkilenmeye çalışılan bir birey olarak anlaşılmalıdır.

2-Örgütün yapısı: Örgütteki bildirişme ağının, karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışının, bunun yanında, karar verenlerin örgütte buldukları yerin, dolayısıyla örgütün hiyerarşik yapısının, otorite ilişkilerinin, işbölümü ve uzmanlaşmanın da karar vermeye etkileri vardır

3-Örgütün Çevresi: Örgütün, çevresiyle sürekli alış verişte bulunan toplumsal bir sistem olduğunu biliyoruz. Öyleyse, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal, fizik çevresi de karar verme davranışını etkileyecektir.

İletişimde, örgütlerde yöneticilerin doğru karar almalarına yardım eden temel bir öğedir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer işgörenlere göre geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasını gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde, yöneticilere verilecek yanlış ve eksik bilgiler, işletmelerde çalışan tüm işgörenlerin çalışmalarını bozacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir. Dinamik bir varlık olan örgütlerin kendine özgü işlevlerini yerine getirebilmesi için etkili bir iletişime gereksinim vardır (Demiray ve diğerleri, 2003;145). Gerek örgüt amaçları gerekse bu amaçlara yönelik araçlar konusunda inananın gerçekleşebilmesi için iletişim kanalları doğru düzenlenip etkinleştirilmelidir. Kararlara katılımın sağlanması iknayı kolaylaştıran diğer bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yapılabilmesi de yukarıda da belirttiğimiz gibi örgütün yapısıyla yakından alakalıdır.

C.Liderlik Ve İkna

Günümüz toplumlarında sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişimler olmaktadır. İşletmeler içinde bu değişim söz konusu olmaktadır. Toplumlarda ve işletmelerde meydana gelen bu de-

ğişmeler, lidere duyulan daha çok arttırmaktadır. Çünkü, ancak liderler sayesinde bu değişmelerin üstesinden gelinebilir.

Liderlik "diğerleri üzerinde kuvvet kuran ve bu gücü bireylerin davranışlarını etkilemede kullanılabilen bir süreçtir" başka bir tanım ise "bir kimsenin istediğini diğerlerine yaptırabilme sürecidir" (Özkalp, 1986;212). Bu tanımlar ve diğer tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bir süreç olmakla beraber bir ikna sürecini de ihtiva etmektedir.

Günlük hayatımızda Lider ve yönetici kavramları birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, aralarında bazı farklılıklar vardır. Bir lider biçimsel bir yapı içinde, biçimsel olmayan bir yoldan ortaya çıkabilir. Lider için biçimsel yetki fazla önem taşımayabilir, yönetici ise işlevini biçimsel yapının bir gereği olarak sürdürmek zorundadır. Diğer bir farklı yanı ise, yöneticilik sadece örgütün üst ve orta kademeleri için geçerli olmasına rağmen, liderlik örgütün bütün kademeleri için geçerlidir (Kılınç, 1984;6).

Liderlerin astlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemelerine, başka bir ifadeyle amaçlar doğrultusunda ikna etmelerinde etkili olan temel özellik güçtür. Güç, başkalarını etkileyebilme kapasitesidir. Güç, astların, liderin emirlerini yerine getirip getirmediğinin belirleyicisidir. Gücü şu ana başlıklar altında inceleyebiliriz (Güney, 2006;382):

1-Ödüllendirme Gücü

Liderin astlarını ödüllendirme gücüdür. Liderler, organizasyonlarda, ücret artışları ve terfilerde rol oynayarak astlarını etkileyebilirler. Liderler kurum yada kuruluşlarda biçimsel ödül türlerini kullanma hakkına sahip olduklarından, ödül vermeden kaynaklanan güçlerini kullanarak astlarını amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilirler.

2-Cezalandırma Gücü

Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür. Liderin, astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade eder. Cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır. Bu nedenle astları korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu güç, organizasyonlarda tenzili rütbe, işe son verme, başka göreve atama, eleştirme, ücret artışı yapmama vb. gibi cezalandırmaya ilişkin davranışları kapsamaktadır.

Korku olgusunun belli durum ve şartlarda insanları güçlü biçimde güdülemesine karşın, sevgi gibi diğer bazı olguların daha iyi ve güçlü bir güdüleyici olduğunu da belirtmek gerekir. Aslında korku, alışılmış, bilinen ve daimi kesin ölçülerde oluşacak tepki ve davranış yolları uyandırır. Bunun dışında uygunluk yaklaşımı da benzer etki ve sonuçlar yaratır.

Korku unsurunun ikna edici iletişimde kullanılmasıyla bireyler çokluk önleyici durumu ya da mekanizmayı hayata geçirir. Öte yandan korku unsurunun kullanılması kesin bir tepkide yaratabilir. Bu tepki ise kaçış veya dönüş ya da mücadele biçiminde ortaya çıkar. Bu olgu ise, ikna edici iletişim sonucunda dağıtıcı ya da bozucu olan bir düşmanlığın şekillenmesini de sağlar (Demiray ve diğerleri, 2003;73).

3-Uzmanlık Gücü

Liderin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Burada da astların lideri algılaması önemlidir. Eyer bir lider ve yönetici bilgili ve tecrübeli olarak biliniyorsa onun astlarını etkilemesi kolay olur. Kısaca belirtilecek olursa, liderin görev konusunda gerçek bir uzman (sorun çözücü, bilgi kaynağı) olması, astlarını etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Organizasyonlarda ve askeri kurumlardaki kurmay sınıfı bu güce en iyi örnektir.

4-Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç)

Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güçtür. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderin emirlerini daha kolay yerine getirirler. Burada biçimsel bir unvan veya pozisyondan ziyade, liderin kişisel özellikleri önem kazanmaktadır. Liderin kişiliğinin yönettikleri insanlara ilham vermesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirmesi bu gücün temelini oluşturmaktadır. Bu güç sayesinde astlar liderlerinin tutum ve davranışlarını daha kolay benimserler.

İnsan davranışlarını motive eden güçlü bir olguyla karşılaştığımızda, bu motivasyonun arkasında güçlü bir neden bulunmasını bellemek doğaldır. Otoriteye boyun eğme durumunda toplumsal örgütlenmeye kısa bir bakış bunu haklı çıkarmaya yeter. Çok katmanlı ve yaygın biçimde kabul edilmiş otorite, bir topluma geniş kapsamlı yararlar sağlar. Bu otorite, yokluğunda var olmaları olanaksız olan kaynak üretimi, ticaret, savunma, genişleme ve toplumsal kontrolün sofistike yapılarının genişlemesine meydan verir (B. Cialdini, 2001;259). Liderin motive etme davranışı da bir ikna sürecini içermektedir. Bunun sayesinde toplumsal yapılar içerisinde amaçlara yönelik bir açılım sağlanmakta ve otoritenin gücüyle amaçları gerçekleştirmek mümkün olmaktadır.

İnsanlar bazı temel içgüdülerin etkisiyle davranırlar. Sırasıyla (en baştakiler en temel ilgilendir): Koruma ihtiyacı, kendini gerçekleştirme (bir yere varabilme), kişilik geliştirme (ben neyim'e cevap verebilme) ve nihayet toplumda kendine göre bir saygı köşesi oluşturmak (Türkkan,

1998;41). Liderin, kişinin hayatıyla doğrudan doğruya ilgili olan bu amaçlara uygun düşecek ikna girişimleri güçlü bir karşılık bulacaktır.

İnsanları belli bir davranışa yönlendirmenin en ekonomik ve en geçerli yolu iknadır. Nitekim din adamları, reklamcılar, avukatlar, politikacılar bu yolu kullanmaktadırlar. Teknolojik ve iletişim araçlarının gelişmesi de iknaya farklı anlamlar ve hedefler kazandırmıştır (Anık, 2000;34).

Eğer bir lider izleyenleri ikna etme yeteneğine sahip değilse, diğer bütün yeteneklere sahip olsa bile, grup üyeleri üzerinde pek etkisi olmaz. İkna etme yeteneği; ikna edilecek kimselerin duygularını, arzularını, çıkarlarını ve içinde buldukları durumu anlama ve göz önüne alma ustalığıdır. Acaba neden ikna etme yeteneği, liderler için çok önemlidir? Çünkü toplumda öğrenim düzeyi artmakta buda otokratik eğilim yerine demokratik eğilimin benimsenmesine yol açmaktadır. Yine bunun yanında zorla ve baskı ile insanlara iş gördürme bir takım olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Dolayısıyla ikna etme yeteneğinin liderlik için önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Güney, 2006;387). Liderlerin başarılı olmaları ve izleyenleri peşinden sürüklemeleri, ikna etme yeteneklerine bağlıdır. Çünkü lider grup üyelerini ikna ederek iş gördürür. Bundan dolayı liderin en önemli özelliklerinden biri ikna yeteneğidir.

D.Kişilik Ve İkna

İnsanlar hem fiziksel görünüşleri hem de tutum ve davranışları bakımından farklılıklar gösterirler. Toplumsal yaşamda gerçekleşen olaylar, insanların hareketleri, fikirleri ve duyguları bakımından farklı olduklarını gösteren en önemli göstergelerdir. İnsanların birbirlerinden farklı olmalarının birçok nedenleri vardır. Fakat sadece aynı kültürel özelliklere sahip, aynı ailede yetişmiş ve aynı gruplarla çalışmış insanların davranışları aynı olsaydı, bu farklılıkların tek sebebinin değişik değişik çevresel şartlara bağlamak mümkün olabilirdi. Ancak insanlara bir benlik ve kimlik kazandıran özelliklerin hem doğuştan hem de eğitimle elde edildiği yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır.

Kişilikle ilgili olarak bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımları dikkate alarak geniş kapsamlı bir tanım yapmak mümkündür; Kişilik, insanın, konuşma, düşünme, hissetme, olaylara ve insanlara bakış şekilleriyle, doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı, onu diğer insanlardan ayıran özelliklerin tümünün oluşturduğu bir bütündür (Güney, 2006;187).

Birey, toplumsal yaşamda devamlı olarak diğer insanlarla bir ilişki ve etkileşim içindedir. Bu ilişki ve etkileşim neticesinde birçok kültürel

özellikleri öğrenir ve daha sonra öğrendiği bu kültürel özelliklere göre davranışlar sergiler. Her toplumun kendine özgü, yaşam biçimleri, örf, adet, gelenek, görenek, amaç ve hedefleri vardır. Yeni doğan bir çocuk bu özellikler doğrultusunda yetiştirilir. Başka bir deyişle, kültür çocuğa nelerin öğretileceğini belirleyerek onun toplumsal yaşama hazır hale gelmesini sağlar.

Kültürel görecelik yaklaşımına göre toplumların kültürleri bir birinden farklıdır. Buna bağlı olarak, kişilik gelişimi, cinsel roller, çocuk yetiştirme, öğrenme biçimleri gibi psiko-sosyal olgular kültürler arası bir genellik göstermez. Başka bir ifadeyle, bunlarda kültürden kültüre değişir. Bu açıklamalara dayanarak kişiliğinde kültürün bir parçası olduğu söylenebilir. Kültür ile kişilik bir birinden ayrı bir olgu değildir (Tezcan, 1987;96-97).

Kişilik denince tek bir olgu olarak görülmemeli, birden fazla olgunun özel bir bütünleşmesi olarak görülmelidir. Kişilik, "karakter", "mizaç" (huy) ve "yetenek" olmak üzere üç temel dilimden oluşmaktadır (Oktay, 1996;284-285):

Karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır. Başka bir deyişle karakter, kişiliğin tamamını değil temel özelliği olup, kişiliğin iskeletini oluşturur. Karakterin aynı zamanda toplumsal bir yönüde bulunmaktadır. Çünkü karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine, çevrenin verdiği değerdir. Bireyin karakteri, kişisel özelliklerle, içinde yaşanılan çevrenin değer yargılarından oluşur. Yani, bir kişinin karakterinin tanımı, onun içinde yaşadığı çevrenin toplumsal değerleri ve ahlak kurallarının etkisi altında oluşup değerlendirilmektedir. Örneğin, kişiye atfedilen, iyi, doğru, yardım sever, bencil, güzel, çirkin gibi karakter tanımlayan göreceli kavramlar olup, anlamları toplumdan topluma ve aynı toplum içinde zamana bağlı olarak değişebilmektedir. Kişinin karakteri, çocukluktan itibaren sosyalleşme süreci ile başlayarak oluşmakta ve bu dönemde yaşanılan özümleme, benimseme ve özdeşleşme süreçleri sonunda oluşan vicdanın niteliği ve niceliği aynı zamanda karakterin de nitelik ve niceliğini saptamaktadır.

Kişiliğin ikinci yönü olan mizaç veya huy, aslında büyük ölçüde, karakter kavramıyla bir birine bağlı bir özelliktir. Mizaç, önemli ölçüde devamlıdır ve kalıtımsal yönü ağır basar. Karakter, davranışın sosyal ve ahlaki yönünün evrimi ise, mizaç da bu yönlerin kalıtımsal ve devamlılık arz eden yönü olarak düşünülebilir. Bu durumda mizaç, kişiliği şekillendiren davranışların ve düşüncelerin genel eğilimidir. Kısaca, insanın duygu-

larının ve coşkularının bütünü olarak tanımlayabileceğimiz huy yada mi-zaç, kişiliğin ancak bir yanını yada ögesini oluşturmaktadır.

Kişiliği oluşturan üçüncü önemli unsur olan yetenek ise, bireyin sahip olduğu tüm zihinsel ve bedensel yetenekleri ifade etmektedir. Yetenek; kişilerin belirli kişileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklinde bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yeteneği, bireylerin davranışlarını düzenleme ve gerçekleştirmede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak görmek mümkündür.

Kişilik faktörü biçimsel gruplarda, grup ikliminin oluşması, grup normlarının gelişmesi ve biçimsel grup liderliğinin sergilenmesinde de yadsınamaz bir özelliğe sahiptir. Biçimsel olmayan gruplarda ise, benlik duygusunun grup yapısına etkisi, benzer özellikli haberleşme ve grubun devamlılığı, bireysel başarının grup normu olarak kabul görmesi ve biçimsel olmayan liderlik sergilenmesi gibi, işlevsel bir yönü vardır (Şimşek ve diğerleri, 2001;79).

İnsanlar başkalarıyla ilk karşılaşmalarında kolay gözlenebilen, fiziksel, sözel olmayan bilgilere başvururlar, genel görünüş, giyim ve kuşam gibi. Tanışılan kişiyle etkileşim ilerledikçe izlenimlere daha ayrıntılı ve betimleyici özellikler eklenir. Başka bir deyişle insanlar hakkında daha fazla bilgiye sahip oldukça, izlenimler daha soyut hale gelir ve belirli davranış özelliklerine daha az dayanır. Bu betimleyici soyut sıfatlara "kişilik özelliği" adı verilir. Bunlar durağan niteliklerdir; akıllı, şüpheli, sevimli, kaba olmak gibi. Kişilik özellikleri, insanların kişiliği ile ilgili izlenim oluşturma ve yargılara varmada çok sık kullanılan özellikler olduğu için, sosyal psikolojinin çalışma alanlarında birini oluşturur (Kağıtçıbaşı, 1999;222).

Kaynağın inanılabilirliği ve kaynağın sevilmesi iknanın kabulünü etkileyen faktörler olarak ortaya çıkar. Çoğunlukla kaynağın kim ve ne olduğu hedef alıcısı açısından önem taşır. Bu durum hedef kitlenin iniyip inanmamasında etkilidir. Gerek günlük hayatımız gerek araştırma sonuçları inanılır kaynak dan gelen etkileyici iletişimin hedefte daha fazla tutum değişimi yarattığını göstermektedir. İnanılabilirliğin ise iki faktöre bağlı olduğu öne sürülmektedir. Bunlar saygınlık ve Güvenilirliktir. Saygınlık; daha çok genel bir özelliktir ve iknacının ikna konusunda uzan olup olmadığı ve dinleyicinin kaynağa duyduğu saygı derecesi ile ilgilidir. Kaynağın saygınlığı ile dinleyicide yaratılan tutum değişimi birbiri ile doğrudan ilişkilidir. Yüksek saygınlığı olan kaynaktan gelen ileti daha kolaylıkla

kabul edilebilmektedir ve buna bağlı olarak da iletişimin etkinliği artmaktadır.

Kaynağı inanılır yapan ikinci özellik de güvenilirliktir. Kaynak konusunda ne kadar uzman olursa olsun, herhangi bir iletişim olgusunu gerçekleştirmekteki amacı dinleyiciyi kandırmak olarak yorumlanırsa, gerçekleştirilen iletişimin dinleyici üzerinde fazla bir etkisi olmayacaktır (Demiray ve diğerleri, 2003;79-80). Güvenilir bir kişiliğe sahip olan kaynak iknada önemli bir avantaj sağlamış olacaktır.

KAYNAKÇA

ANIK, Cengiz, **Siyasal İkna**, Vadi Yayınları, Ankara, 2000.

CIALDINI, Robert B (çev:Fevzi YALIM), **İknanın Psikolojisi**, Media Cat Yayınları, Ankara, 2000.

GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999.

KILINÇ, Tanıl, **"Yöneticilik ve Önderlik"**, Karizma Dergisi, Sayı:5, Ankara, 1984.

NIRENBERG, Jesse S (çev:Cavidan SEYİT CEMALOĞLU), **İkna Etme Sanatı**, Say Yayınları, İstanbul, 1994.

OANARAN, Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975.

OKTAY, Mahmut, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Der yayınları, İstanbul, 1996.

ÖZKALP, Enver, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1986.

ŞİMŞEK, M.Şerif, AKGEMİCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

TEZCAN, Mahmut, **Kültür ve Kişilik**, Olgaç Matbaası, Ankara, 1987.

TÜRKKAN, R.Oğuz, **İkna ve Uzlaşma Sanatı**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

YÜKSEL, A.Haluk (Ed: Uğur DEMİRAY), **Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim**, Pegem A Yayınları, Ankara, 2003.

