

ANADOLU SAĞLIK MERKEZİ HASTANESİ

**ANADOLU**<sup>®</sup>

In Affiliation with  
JOHNS HOPKINS MEDICINE

# HEMŞİRE YÖNETİCİLER İÇİN MANİPÜLATİF ETKİLEŞİMLERİ TANIMA VE YÖNETME

Uzm. Hem. Nuray ÖZKAN

# EĞİTİM AMACI

Manipülasyon  
kavramını  
netleştirmek

Klinik ve yönetsel  
alanda sık karşılaşılan  
teknikleri tanımak

Yönetici hemşireler  
için profesyonel sınır  
ve korunma  
stratejileri geliştirmek



# Manipülasyon Nedir?

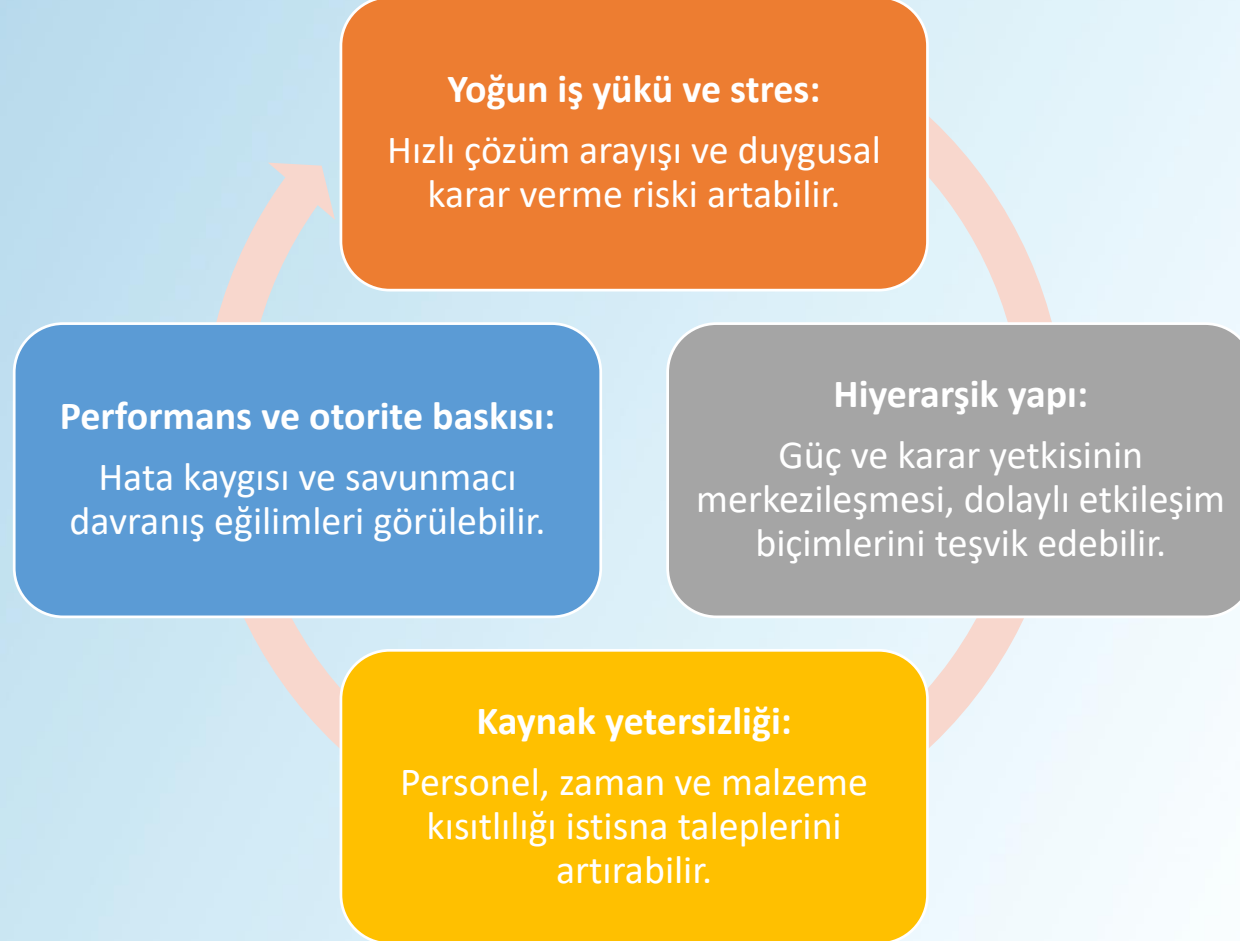


**Manipülasyon, bireyin kendi çıkarı doğrultusunda başkalarının duyguyu, algı ve davranışlarını örtük biçimde etkileme çabasıdır.**



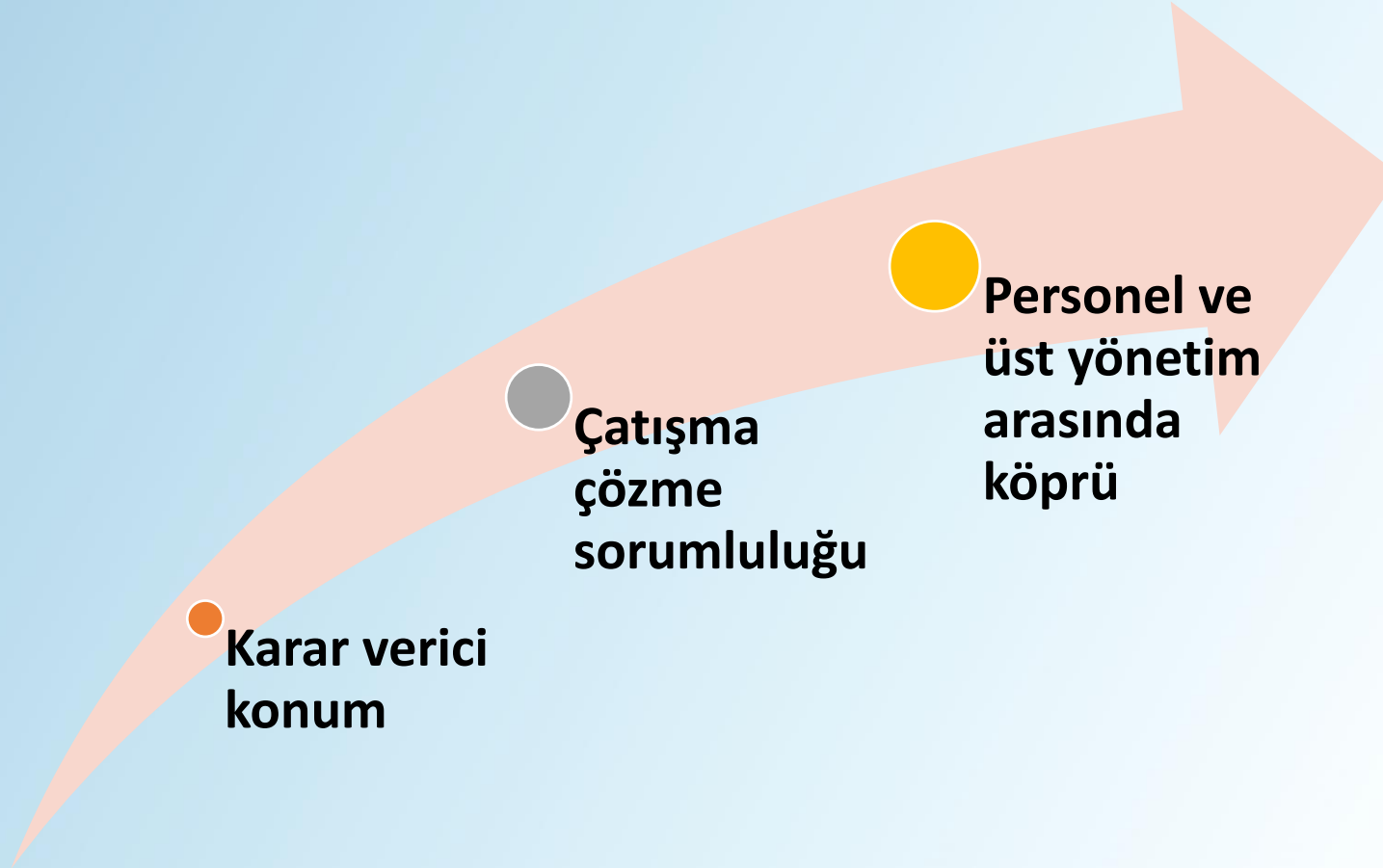
**İkna sürecinde amaç ve yöntem açıktır; manipülasyonda ise niyet ve strateji çoğunlukla örtüktür.**

# Sağlık Kurumlarında Neden Yaygındır?









# Yönetici Hemşirelerin Rolüne Bağlı Risk alanları?











# Manipülatif Davranışların Temel Özellikleri

Özellik	Nasıl Ortaya Çıkar?	Tipik İfade
 Duygusal Baskı Kurar	Övgü, dramtizasyon veya mağduriyet diliyle kararı etkilemeye çalışır	“Sizin anlayışlı bir yönetici olduğunuzu biliyorum, bu konuda esneklik göstereceğinizi düşündüm.”
 Suçluluk / Korku Yaratır	Reddin ağır sonuçlar doğuracağı algısını oluşturur	“Bu talebim karşılanmazsa ciddi sorun yaşayabilirim.”
 Belirsizlikten Beslenir	Söylenti, ima ve karşılaştırmalarla kafa karıştırır	“Bazı uygulamaların farklı yürütüldüğünü duyduk.”
 Sınır İhlali İçerir	Ayrıcalık ister, kişisel bağlarla kuralları esnetmeye çalışır	“Bu konuda istisna yapılmasının mümkün olup olmadığını sormak istiyorum.”

# Manipülasyona Dayalı Etkileşim Taktikleri






-  Suçluluk Yükleme
-  Mağduriyet Söylemi
-  İzlenim Yönetimi (Aşırı Övgü)
-  Aciliyet Yaratma
-  Bilgi Seçiciliği / Çarpıtma
-  Otoriteye Sığınma



# Manipülasyon Tekniği 1: Suçluluk Yükleme



Anadolu Sağlık Merkezi  
Hemşireliği

Başlık	İçerik
 Tanım	Karşı tarafı <b>vicdanen baskı altına alarak</b> kararını etkileme
 Amaç	Talebi reddedilirse yöneticinin <b>kendini yetersiz, suçlu veya kötü hissetmesini sağlamak</b>
 Tipik İfadeler	<b>“Gerçekten iyi bir yönetici olsaydınız bu isteği geri çevirmezsiniz.”</b> <b>“Bunu sizden beklemezdim.”</b> <b>“Özel isteğimi vermezseniz gerçekten hayal kırıklığına uğrayacağım.”</b>
 Hedef Alınan Duygu	Vicdan • Empati • Onaylanma ihtiyacı
 Yönetici İçin Uyarı	Talep, içerikten ziyade yöneticinin kişisel kimliği veya mesleki yeterliliği üzerinden çerçevesini tanımlıyorsa, suçluluk temelli etkileme olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır.






ANADOLU SAĞLIK MERKEZİ HEMŞİRELİĞİ

**ANADOLU**<sup>®</sup>

In Affiliation with  
JOHNS HOPKINS MEDICINE








# Manipülasyon Tekniği 2: Kurban Rolü

Başlık	İçerik
 Tanım	Kişinin kendisini sürekli mağdur konumunda sunarak karşı tarafta empati ve koruma eğilimi oluşturması.
 Amaç	Yöneticinin <b>istisna yapmasını</b> , kural dışına çıkmasını sağlamak
 Tipik İfadeler	<b>“Herkes bana yükleniyor, bir tek siz beni anlayabilirsiniz.”</b> <b>“Ne yapsam yetmiyor, hep daha fazlası bekleniyor.”</b> <b>“Diğer arkadaşlar daha rahat çalışırken hep en zor hastalar bana veriliyor.”</b>
 Hedef Alınan Duygu	Empati • Acıma • Koruma isteği
 Yönetici İçin Uyarı	Sorun anlatımı sürekli kişisel mağduriyet odağında kalıyor ve <b>çözüm odaklı bir yaklaşım içermiyorsa</b> , mağduriyet temelli etkileşim olasılığı değerlendirilmelidir.








# Manipülasyon Tekniği 3: Aşırı Övgü (Yağcılık)

Başlık	İçerik
 Tanım	<b>Abartılı veya stratejik övgü</b> yoluyla yöneticide özel sorumluluk ve beklenti oluşturma girişimi.
 Amaç	Yöneticinin değerlendirme sürecini olumlu algı üzerinden etkilemek.
 Tipik İfadeler	<b>“Siz bu hastanenin en vizyoner yöneticisisiniz, bunu ancak siz çözersiniz.”</b> <b>“Sizin kadar çalışanı motive eden bir yönetici görmedim, yine en doğru kararı siz vereceksiniz.”</b>
 Hedef Alınan Duygu	Takdir edilme • Özel hissetme • Onaylanma
 Yönetici İçin Uyarı	Övgü ifadeleri belirli bir talep öncesinde belirgin biçimde artıyorsa, <b>stratejik izlenim yönetimi</b> (yağcılık) olasılığı değerlendirilmelidir.








# Manipülasyon Tekniği 4: Aciliyet Yaratma

Başlık	İçerik
 Tanım	Karar sürecini hızlandırmak amacıyla <b>zaman baskısı</b> oluşturma girişimi.
 Amaç	Yöneticinin <b>değerlendirme yapamadan</b> talebi kabul etmesini sağlamak
 Tipik İfadeler	<b>“Şimdi karar vermezsek her şey aksayacak.”</b> <b>“İzin talebim bugün onaylanmazsa kurs kontenjanı dolacak ve sonraki kursta daha fazla ücret ödemek zorunda kalacağım.”</b>
 Hedef Alınan Duygu	Kaygı • Sorumluluk • Suçluluk
 Yönetici İçin Uyarı	<b>“Hemen”, “şimdi”, “son fırsat”</b> gibi zaman baskısı ifadeleri belirginleşiyorsa <b>aciliyet yaratma</b> vardır








# Manipülasyon Tekniği 5: Bilgi Çarpıtma

Başlık	İçerik
 Tanım	Eksik, seçilmiş veya doğrulanmamış bilgi sunarak algıyı yönlendirme
 Amaç	Yöneticinin veriye dayanmadan karar vermesini sağlamak
 Tipik İfadeler	“Herkes böyle istiyor.” (somut veri yok) “Ekte ciddi bir memnuniyetsizlik var, çoğu kişi değişiklik istiyor.”
 Hedef Alınan Duygu	Çoğunluğa uyma • Kaygı • Kontrol kaybı
 Yönetici İçin Uyarı	Sayı, kaynak veya ölçüm belirtilmiyorsa, bilginin doğrulanabilirliği sorgulanmalıdır.



# Manipülasyon Tekniği 6: Otoriteye Sığınma



Başlık	İçerik
 Tanım	İsmi olan ancak sürece fiilen dahil olmayan kişileri referans göstererek baskı oluşturma
 Amaç	Yöneticinin <b>sorgulamadan</b> talebi kabul etmesini sağlamak
 Tipik ifadeler	“Üst yönetimin bu yönde bir beklentisi olduğunu duydum.” “Bu konunun üst düzeyde önemsendiği ifade edildi.”
 Hedef Alınan Duygu	Otoriteye uyma • Çekingenlik • Riskten kaçınma
 Yönetici İçin Uyarı	Referans verilen otoriteye ilişkin <b>yazılı talimat</b> veya <b>resmi süreç</b> bulunmuyorsa, <b>otoriteye sığınma</b> olasılığı değerlendirilmelidir.

ANADOLU SAĞLIK MERKEZİ HASTANESİ

**ANADOLU**<sup>H</sup>

In Affiliation with  
JOHNS HOPKINS MEDICINE

İçsel rahatsızlık hissi

Acele karar baskısı

Net olmayan talepler

“Hayır” deme alanının daralması

## Manipülasyonu Nasıl Tanırız?



# Yönetici Hemşireler İçin Riskler

Duygusal tükenmişlik riski

Karar kalitesinde düşüş

Otorite zedelenmesi






Ekipte rol karmaşası



KORUNMA








# Manipülasyona Karşı Korunma Stratejileri

-  Rol ve yetki sınırlarını netleştirmek
-  Duygudan Veriye Geçmek
-  Zaman Kazanmak
-  Söylenen talebi netleştirerek geri yansıtmak
-  Karar sürecini yazılı hale getirmek








# Korunma Stratejisi: Net Sınırlar






Başlık	İçerik
 Strateji	Görev tanımı <b>dışına çıkmamak</b> , yazılı süreçlere dayanmak
 Amaç	Kişisel baskıyı azaltmak, kararları <b>kurumsal zeminde</b> tutmak
 Güvenli Cümleler	<b>“Bu talep mevcut görev tanımımın dışında.”</b> <b>“Bu talebini ancak ilgili prosedür ve yetkilendirme kapsamında değerlendirebilirim.”</b>
 Yönetici Duruşu	Kişisel değil, <b>sistem temelli</b> yaklaşım
 Ne Zaman Kullanılır?	Talep bireyselleştiğinde, istisna beklentisi oluştuğunda



# Korunma Stratejisi: Duygudan Veriye Geçmek






Başlık	İçerik
 Strateji	Hislerle değil, <b>kanıt ve veriye</b> konuşmak
 Amaç	Duygusal baskıyı azaltmak, kararları <b>nesnel zemine</b> taşımak
 Güvenli Cümleler	<b>“Bu kararı almadan önce somut verileri görelim.”</b> <b>“Bu talebin iş yükü ve hasta güvenliği açısından etkisini gösteren verileri birlikte değerlendirelim.”</b>
 Yönetici Duruşu	Objektif • Analitik • Tutarlı
 Ne Zaman Kullanılır?	Suçluluk, mağduriyet veya çoğunluk iddiası varsa

# Korunma Stratejisi: Zaman Kazanmak

Başlık	İçerik
 Strateji	Hemen yanıt vermemek, değerlendirme süresi kazanmak
 Amaç	Acele ve baskı altında karar vermeyi önlemek
 Güvenli Cümleler	<b>“Bunu değerlendirmek için zamana ihtiyacım var.”</b> <b>“Bu konuyu bugün netleştirmek yerine kısa bir değerlendirme süresi ayırmayı tercih ediyorum.”</b>
 Yönetici Duruşu	Sakin • Kontrollü • Stratejik
 Ne Zaman Kullanılır?	Aciliyet yaratıldığında, ‘hemen’ baskısı varsa








# Korunma Stratejisi: Aynalama Tekniği

Başlık	İçerik
 Strateji	Söyleneni <b>tarafsız ve yargısız</b> şekilde geri yansıtmak
 Amaç	Üstü kapalı mesajları netleştirmek ve iletişimde şeffaflık sağlamak
 Güvenli Cümleler	<b>“Bunu yapmazsam ekibin zarar göreceğini düşünüyorsunuz, doğru mu?”</b> <b>“Bu durumda sorumluluğun bende olacağını ifade ettiğini anlıyorum, doğru mu?”</b>
 Yönetici Duruşu	Sakin • Nesnel • Farkındalığı yüksek
 Ne Zaman Kullanılır?	İma, suçlama veya sorumluluk yükleme hissedildiđinde



# Korunma Stratejisi: Kayıt Altına Alma

Başlık	İçerik
 Strateji	Karar ve talepleri <b>yazılı hale getirerek süreci netleştirmek</b>
 Amaç	Belirsizliği azaltmak, sorumlulukları <b>netleştirmek</b>
 Güvenli Cümleler	<b>“Bu kararın kapsamını ve sorumlulukları yazılı hale getirirsek yanlış anlaşılma olmaz.”</b> <b>“Bu süreci şeffaf yürütmek adına kararı yazılı olarak onaylayacağız.”</b>
 Yönetici Duruşu	Şeffaf • Hesap verebilir • Kurumsal
 Ne Zaman Kullanılır?	Sözlü baskı artıyorsa, netlikten kaçınılıyorsa

# Manipülasyonla Mücadelede – 5 Altın Cümle

## Güvenli Yönetici Cümlesi

## Ne Sağlar?



“Bu talep mevcut görev tanımı ve prosedürler kapsamında mı?”

Sınır koyar, kişiselleşmeyi engeller



“Bu kararı vermeden önce somut verileri birlikte değerlendirelim.”

Duygudan veriye geçiş sağlar



“Kararı değerlendirme sonrası netleştirip geri dönüş yapacağım.”

Acele ve baskı etkisini azaltır



“Söylediğinizi şöyle anlıyorum; doğru mu?”

Aynalama yapar, manipülasyonu görünür kılar



“Bu konuyu yazılı hale getirip netleştiririm.”

Sözlü baskıyı kurumsal zemine taşır



# MANİPÜLASYON TAKTİKLERİNİ ÖLÇEN AMPİRİK ÇALIŞMALAR (2020+)

Araştırma	Ölçülen Manipülasyon Tekniği	Örneklem	Raporlanan Bulgular
<b>Mawritz, Folger &amp; Latham (2021) – Journal of Applied Psychology</b>	Suçluluk indüksiyonu (Guilt induction)	Çalışan–yönetici örnekleme	Çalışanların yöneticilere yönelik suçluluk indüksiyonu davranışı, yöneticilerin karar verme süreçlerini etkilemektedir. Suçluluk duygusu oluştuğunda yöneticilerin taleplere uyma olasılığı artmaktadır.
<b>Bolino, Long &amp; Turnley (2020) – Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</b>	İzlenim yönetimi / Yağcılık (Ingratiation)	Çoklu örgütsel örneklemler (literatür sentezi)	İzlenim yönetimi taktikleri üst değerlendirmelerini etkileyebilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarında algısal yanlılık oluşabildiği raporlanmıştır.
<b>Ferris ve ark. (2020 sonrası çalışmalar)</b>	Politik beceri ve izlenim yönetimi	Çeşitli sektörlerden çalışanlar	Politik beceri düzeyi yüksek bireylerin izlenim yönetimi taktiklerini daha etkili kullandığı; bu kullanımın değerlendirme ve kariyer çıktılarıyla ilişkili olduğu raporlanmıştır.
<b>Yukl ve ark. (Influence Tactics araştırmaları, 2020+ uygulamalar)</b>	Baskı / Zorlayıcı etki taktikleri (Coercive tactics)	Çalışan örneklemleri	Baskı temelli etki taktiklerinin düşük kabul oranı ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Rasyonel ikna taktiği daha yüksek kabul oranı ile ilişkilendirilmiştir.
<b>Schyns ve ark. (2020) – Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</b>	Olumsuz liderlik davranışları (manipülatif etkileşim önerileri)	Çeşitli sektörlerden çalışanlar	Olumsuz liderlik davranışlarının örgütsel güven ile negatif ilişkili olduğu; güven düzeyi azaldığında iş doyumunu ve bağlılığın düştüğü raporlanmıştır.

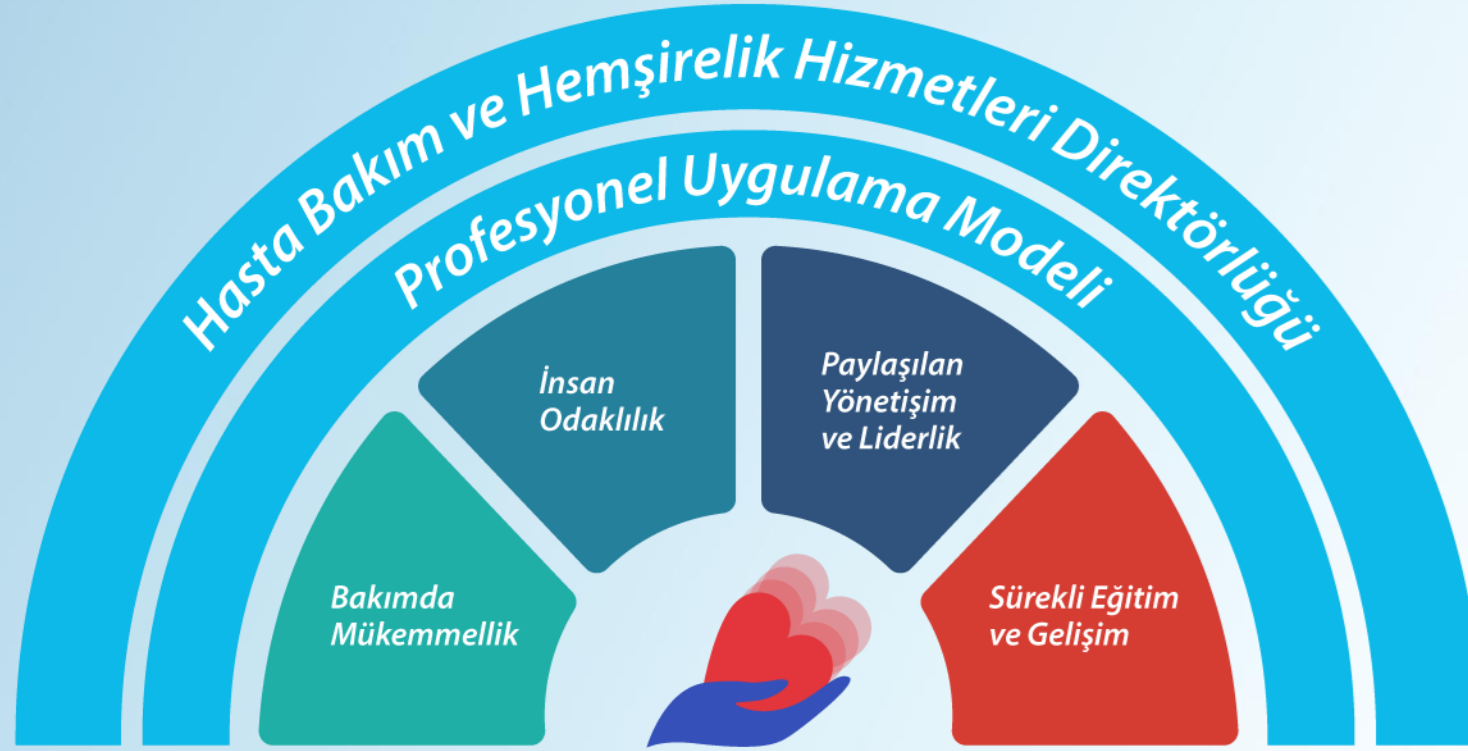
Not: Tablo, 2020 sonrası örgütsel davranış literatüründe yer alan seçili ampirik çalışmaların özet bulgularını içermektedir.

# Kaynakça

- Akin, E., & Demir, S. (2021). Sağlık çalışanlarında zorlayıcı hasta davranışları ve baş etme yöntemleri. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 12(3), 210–218.
- Bolino, M. C., Long, D. M., & Turnley, W. H. (2020). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 315–339. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044944>
- Çelik, S., & Yıldırım, A. (2022). Sağlık kurumlarında psikolojik güvenlik ve örgütsel davranışlar. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 9(2), 145–154.
- Kara, M., & Baykal, Ü. (2020). Hemşire yöneticilerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 28(1), 34–42. <https://doi.org/10.5152/FNJN.2020.19198>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership and workplace behaviors in nursing settings. *Journal of Nursing Management*, 31(4), 1021–1032. <https://doi.org/10.1111/jonm.13745>
- Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2021). Employee guilt induction and managerial decision processes. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1023–1038. <https://doi.org/10.1037/apl0000812>
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2021). Goals gone wild revisited: The unintended consequences of time pressure and performance demands. *The Leadership Quarterly*, 32(2), Article 101382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382>
- Schyns, B., Wisse, B., & Sanders, S. (2020). Bad leadership and organizational outcomes: The role of information distortion and trust erosion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 307–320. <https://doi.org/10.1177/1548051819892548>
- Yılmaz, H., & Özkan, A. (2023). İş yerinde manipülatif davranışların algılanması ve yönetsel etkileri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 55–68.

**ANADOLU** <sup>H</sup>

In Affiliation with  
JOHNS HOPKINS MEDICINE



Anadolu Sağlık Merkezi  
Hemşireliği

# TEŞEKKÜRLER

**ANADOLU**<sup>®</sup>

In Affiliation with  
JOHNS HOPKINS MEDICINE