

## Derleme Makale

### **Yönetmel Proksemi: Kamu Yönetiminde Bir Pratiği Anlamlandırma**

#### *Managerial Proxemia: Making Sense Of A Practice In Public Administration*

**Serdar Vural UYGUN**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi  
Bölümü Merkez/Nevşehir

[svuygun01@gmail.com](mailto:svuygun01@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6420-641X>

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
27.02.2020	04.03.2020	28.04.2020

#### **Öz**

Yönetim faaliyetinin en önemli unsurlarından birisi olan astlar ile iletişim, yönetmel performansını ve etkinliğini yüksek tutmak isteyen göstermek isteyen yöneticiler için üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Yönetici, kendisi ile astları arasında sorunsuz işleyen bir iletişim oluşturmak ve sürdürmez ise büyük yönetmel sorunlar yaşayabilir.

Özellikle kamu kurumları söz konusu olduğunda, yöneticilerin iletişime yönelik davranışlarını şekillendiren; yöneticinin benimsediği yönetim anlayışı, karakteri ve tecrübesi; kurumda sunulan hizmet, astların niteliği ve sayısı, kurum kültürü, informel gruplar, siyasi etkiler gibi farklı birçok etken söz konusudur. Bu etkenler, iletişimin yanı sıra tüm diğer yönetmel uygulamalar bakımından astları ile olan görevsel ilişkisini kişi özelinde şekillendirmekte ve astlarını, kendi isteği veya durum gereği olarak kendisine göre farklı kavramsal “yönetmel mesafelerde” konumlandırmaktadır. Yönetici bu sayede kişisel olarak güvende olma, yönetimini rahat sürdürme ve “duruma ve kişiye özel” davranabilmektedir.

Kavram geliştirme amaçlı hazırlanan bu çalışma, söz konusu yönetmel mesafelerin niteliğini ve nedenselliğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu amaçla, alan literatüründeki konu ile ilgili kavramsal boşluğu gidermeye yönelik bir gayret olarak “yönetmel proksemi” kavramı geliştirilmiştir. Fiziksel yakınlık durumu ile iletişimin karakteri arasında bir ilişki olduğunu ileri süren Proksemik Alan Teorisi'nden esinlenerek geliştirilen bu kavramın, Lider-Üye Etkileşim Teorisi'ni farklı bir bakış açısıyla yorumlamaya aracılık etmesi ümit edilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Kamu Personel Yönetimi, Lider-Üye Etkileşim Teorisi, Proksemik Alan Teorisi

#### **Abstract**

Communication with subordinates as one of the most important elements of the activity of administration is a topic which has to be put emphasis from the perspective of the administrators who want to keep the administrative performance and activity high and to show it as such. The administrator may encounter major administrative issues if he does not establish and sustain a communication between himself and his subordinates, which operates smoothly.

Particularly from the perspective of the public institutions, there are many different factors such as the administration mentality, character and experience being adopted by the administrator; the service being provided at the institution, the quality and number of the subordinates, the corporate culture, the informal groups and the political impacts, which are shaping the behaviors of the administrators regarding communication. The said factors are shaping the task-based relationship with the part of the subordinates

#### **Önerilen Atf/Suggested Citation**

Uygun, S. V. 2020. Yönetmel Proksemi: Kamu Yönetiminde Bir Pratiği Anlamlandırma, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 55(2), 867-879

*in terms of other administrative practices let alone communication as specific to an individual and are positioning his subordinates in different conceptual "administrative distances" as based on his own will or as a necessity of the case after which the administrator can be safe personally, can sustain administration with ease and can take action "as depending on the case and as specific to an individual."*

*This study which was prepared with the purpose of concept development tries to reveal the quality and casuality of the given administrative distances. For this purpose, the concept of "administrative proxemics" was developed as an effort to eliminate the conceptual gap relating to the topic in the field literature. It is expected that this concept, which was developed by being inspired from the Proxemics Field Theory, which asserts that there is a relationship between the state of physical intimacy and the character of communication, will mediate the interpretation of the Leader-Member Interaction Theory from another perspective.*

**Key Words:** Public Personnel Management, Leader-Member Interaction Theory, Proxemic Space Theory,

## Giriş

Liderlik kavramı etrafında yürütülen çalışmaların ortak vurgularından bir tanesi, lider ile astları arasındaki iletişimdir. Farklı liderlik yaklaşımları, özellikle durumsal liderlik yaklaşımı teorileri, söz konusu iletişimin özellikleri ve önemi konusunda farklı yorumlar ile öneriler getirmektedirler. Ancak hiçbir yaklaşım, bu iletişimin varlığını yadsımaz çünkü yönetsel faaliyetin iki taraflı (yöneten ve yönetilen) karakteri, bu iletişimin varlığını zorunlu kılmaktadır.

Lider ile astları arasındaki iletişim ilişkisine belki en fazla vurgu yapan ve hatta bu ilişkiyi merkeze oturtan çalışma ise Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) Teorisi olarak adlandırılan ve George Graen tarafından geliştirilen teoridir. Teori, liderin, astları ile iletişim düzeylerini ve kalitesini, onların kendisine "yakınlık" durumlarının belirlediğini ileri sürmektedir (Anderson, 2001: 88). Buna göre, lider astlarını "grup içinde olanlar" ve "grup dışında olanlar" biçiminde iki kategoriye ayırmakta ve grup içinde olarak belirlediği astları ile olan yönetsel ve kişisel iletişimi, grubun dışındakilere göre göre çok daha kaliteli, sürekli ve yakın biçimde gerçekleştirmektedir.

Yürütülen çalışmalar ve gözlemler (Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998; Anderson, 2001; Lambe vd., 2001; Bolat vd., 2009, ...), teorinin bu ikili ayrımını doğruluyor olsa da özellikle yönetsel olarak birçok farklı etkileyicinin ve yönlendiricinin bulunduğu kamu kurumları bakımından ele alındığında, söz konusu ayrımın yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Yöneticilerin astları ile olan ilişkilerinin sadece hiyerarşi ile sınırlı kalmaması ve açıklanamaması, bu konu üzerinde incelenme yapılmaya değer görülmektedir.

Bir iletişim teorisi olan ve fiziksel yakınlık düzeyinin iletişimin karakterini belirlediğini ileri süren Proksemik Alan Teorisi'nden esinlenerek, Lider-Üye Etkileşim Teorisi'ni bu iletişim teorisi ile kesiştiren "yönetsel proksemi" kavramı, bu kategorik yetersizlik olumsuzluğunu gidermeye yönelik bir gayret olarak geliştirilmiştir.

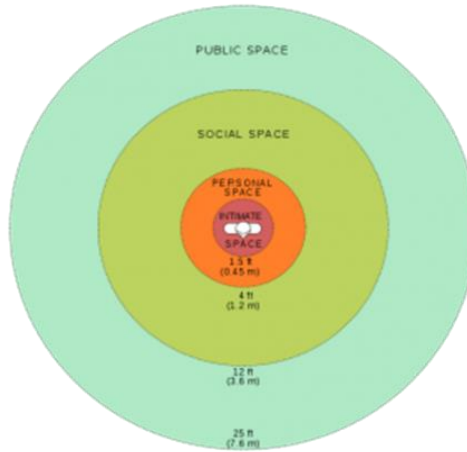
## 1. Proksemi Kavramı

Türkçe'ye "yakınlık" olarak çevirilebileceği düşünülen proksemi kavramı ilk kez, bir antropolog olan Edward T. Hall tarafından, 1963 yılında yazdığı "A System For The Notation Of Proxemic Behavior" adlı makalede ve daha açıklayıcı biçimde 1966 yılında yayınladığı "The Hidden Dimension" adlı kitabında kullanılmıştır (Griffin, 2011: 85; Hall, 1966). İletişimde uzamsal mesafelerin etkileyicilik düzeyinin önemini vurgulayan Hall, bütün canlıların "kendi gerekleri doğrultusunda" ve "farkında olarak ya da olmayarak" kendilerinin merkezinde olduğu bir iletişim alanı oluşturduklarını ifade etmektedir. Canlılar, diğer canlılarla olan iletişim ilişkilerini yani onlara gösterecekleri fizyolojik ve duygusal tepkilerini, sözü edilen bu alan içerisindeki kendilerine olan uzamsal mesafenin durumuna göre şekillendirmektedirler (Hall, 1966: 18).

Fiziksel anlamda uzayda kaplanılan alan ve bulunulan konum olarak ifade edilen uzam kavramı, aynı zamanda canlıların birbirleriyle olan ilişkilerine doğrudan ve dolaylı olarak etki eden bir karşılaştırma birimi olarak önem taşımaktadır (Watson, 1970: 22). Persson'a göre proksemik

anlayış bağlamında canlıların dünya ile fiziksel bakımdan iletişim kurma yöntemi uzamsaldır. İnsanlar da bütün canlılar gibi kendilerini kuşatan çevreyi bölgelere ayırmakta, ihtiyaçlarına göre belirli mesafe ve sınırlar çizmekte, bu sınırların geçirgenlik düzeyini de karakterleri ile içerisinde buldukları şartlar çerçevesinde belirlemektedirler. Bir şehrin harita içerisinde; bir evin şehir içerisinde; odaların evin içerisinde olduğu gibi bireyin de oda içerisinde kendine ait belirli bir alanı, bir sınırı vardır. Şöyle ki fiziksel olarak kesin olan sınırlar karakter ve şartlara göre uzamsal anlamda fiziksel sınırlara göre bireysel yönlü olarak yeniden şekillenir. Belirlenen bu sınırlar herhangi bir nedenle geçildiği zaman ise vücut bu duruma duygusal (korku, üzüntü, şaşkınlık, heyecan, mutluluk vb.) ve buna bağlı olarak ta fiziksel tepkiler gösterir (Persson, 2003: 105).

Çalışmalarının sonucunda Hall, insanların, çevrelerinde farklı etkileyici ve belirleyicilerle (kültür, sosyal konum, cinsiyet gibi) sınırlarını çizdikleri tepkisel farklılıklara sahip alanlar oluşturduklarını ve çevrelerindeki diğer insanları bu alanlara konumladıklarını ileri sürmüş ve “proksemik alan teorisi”ni ortaya koymuştur. Buna göre, insanların uzamsal alanları, kendilerine olan uzaklıklarına göre; samimi (mahrem) alan (50 santimetre), kişisel alan (50-150 santimetre), sosyal alan (150-350 santimetre) ve kamusal alan (350 santimetreden sonrası) olarak ifade edilmektedir (Hall, 1966: 45). İnsanlar, ilgi, güven ve samimiyet derecelerine göre diğer insanları bu mesafe alanlarında konumlandırmakta ve onların kendilerine rahatsızlık duymadan yaklaşabilecekleri mesafeleri belirlemektedirler.



Şekil 1: İnsanın Proksemi Alanları (Hall, 1966 :85)

Proksemik Alan Teorisi üzerine yürütülen çalışmalar, öncelikle alan mesafelerini belirleyen etkenlerin çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Watson ve Graves (1966); Aiello ve Aiello (1974); Barnard ve Bell (1982); Remland ve Jones (1995); Madden (1999); Naidoo (2000); Beaulieu (2004); Çelik (2005); Forston ve Larson (2006); Sert (2006); Tiljander (2007); Brown (2007); Gershaw (2008) ve Aliakbari vd. (2011), çalışmalarında proksemik alan mesafelerinin, kültür, cinsiyet, ırk, tanışıklık düzeyi, coğrafi konum, demografik yoğunluk, sosyal statü, karakter, fiziksel görünüm ve yönetsel konum tarafından farklılaştırıldığını tespit etmişlerdir. Hatta bu araştırmacılardan Persson, kalabalık bir asansörde birbirini fazla tanımayan insanların sessizce önlerine bakmaları ve göz temasından kaçınmaları biçimindeki davranışı örneklenilerek proksemik mesafenin sadece fiziksel olarak değil, “bakış” ile dahi aşılmasının, insanlarda rahatsızlık uyandırdığını ifade ettiği görülmektedir (Persson, 2003).

Uzamsal mesafelerin sosyal ve psikolojik bir fonksiyonu olduğu görülen prokseminin, tüm canlıların yanı sıra insanların iletişiminde de oldukça belirleyici bir konumda bulunduğunu (Türkgeldi, 2016: 98) ve proksemik alan teorisinin de sosyal ilişkileri anlamlandırma bakımından önemli bir araç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmamızda, proksemik algının yönetsel ilişkilere yansımalarının nasıl olabileceği incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç bakımından anlamlı olmayacağı değerlendirildiğinden, proksemik alan yaklaşımının metrik ölçümsel değerleri üzerinde durulmayacaktır. Proksemi, yöneticinin oluşturduğu ve yakından uzağa doğru anlamlandırıp astlarını konumlandığı iletişim alanları ile benzeşmesi nedeniyle yönetsel bakımdan anlamlandırılmaya çalışılacak ve “yönetsel proksemi” kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

## 2. Yönetsel Proksemi Kavramı

Ünlü antik tarihçi Herodotos, Tarih'inde Pers uygarlığını "Öbür uluslardan en saygın tuttıkları en yakındaki komşularıdır. Sonra birinciden sonraki en yakın olmak üzere böyle gider, kendilerinden uzaklaştığı ölçüde verdikleri değer azalır; en az değer verdikleri kendilerinden en uzakta olan uluslardır, çünkü öbür uluslara göre kendilerini her bakımdan çok daha soylu sayarlar, başkaları kendileriyle ilişkileri ölçüsünde erdemli olabilirler, demek ki, en uzakta kalanlar en geri olanlardır." (Herodotos, I.cilt: 134) biçiminde tanımlamaktadır. M.Ö. 5. y.y. dan günümüze ulaşan bu ifade, proksemi kavramının ilişkisel anlamını oldukça açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu durumu, birey düzeyinde ifade etmek gerekirse; insan, en çok önem verdiklerini en yakınında; en az önem verdiklerini ise en uzağında tutmaktadır.

Bu durum, yönetsel ilişkiler bakımından ele alındığında ise yöneticinin astlarını, onlara verdikleri önem derecesi doğrultusunda kendisine göre konumlandığı biçimde ifade edilebilir. Yöneticilerin proksemik davranışları birçok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak bu araştırmalar, proksemik davranışın nedenleri ve proksemik alan sınırlarını belirleyen etkileyiciler üzerinde yürütülen çalışmalar içerisinde, birçok farklı etmenin içerisinde ve en önemlisi metrik ölçümler odaklı araştırmalardır. Dinçer, toplumsal ve yönetsel konumun proksemik alan sınırlarını genişlettiklerini tespit etmiş ve bu durumu güç mesafesi olarak tanımlamışlardır (Dinçer, 2004). Hudson, yasal ve toplumsal bakımdan otorite gücüne sahip olanların daha az güçlü olanlara göre daha fazla proksemik alan talep ettiklerini belirlemiştir (Hudson, 1980: 123). Leffler, yönetsel açıdan daha yüksek konumda bulunan bir kişinin daha düşük konumda bulunanlardan daha fazla proksemik alan talep ettiğini tespit etmiş (Leffler vd., 1982), Jiaoqian da benzer biçimde daha düşük statüdeki bireylerin, daha yüksek statüdeki bireylerin kendileri için belirledikleri proksemik alanları kabullendiklerini belirtmiştir (Jiaoqian, 2004). Nova ve Gershaw'ın da statü ile proksemik alan arasında doğrusal bir ilişki olduğunu belirtelen çalışmalar yürüttükleri tespit edilmiştir (Nova, 2005; Gershaw, 2008).

Ancak yönetsel proksemi olarak ifade edilen kavram, ast-üst ilişkilerindeki mesafenin rakamsal ifadesi değil, çok farklı sebeplere dayanan ve formel ya da informal hiyerarşiye göre belirlenebilen kişisel, karaktere dayalı, davranışsal mesafeler ile ilgilidir. Bu bakımdan kavram, George Graen ve arkadaşları tarafından 1982 yılında geliştirilen ve Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange (LMX)) olarak ifade edilen teori ile yakından bağlantılıdır.

Graen ve arkadaşları, teorilerini, liderlerin astlarının tamamına aynı şekilde davranmadığı ve bu nedenle lider ve astları arasındaki ilişkinin her bir ast için ayrı ayrı incelenmesi gerektiği varsayımına dayandırmışlardır (Anderson, 2001: 88). Bu teoriye göre lider ve üyeler arasındaki ilişkiler, farklı düzey ve kalitede kurulmakta ve işlemektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 239). Lider kimi astları ile resmi veya olumsuz nitelikte ilişki oluştururken, kimi astlarıyla ise çok daha olumlu ve açık bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. (Lunenburg, 2010: 1).

Teori kapsamında lider ve üye arasında bulunduğu belirtilen çift yönlü ilişki, lider tarafından oluşturulan görünmez bir grup sınırı içerisinde bazı üyelerin kabul edilmesi, diğerlerinin dışarıda bırakılması ile şekillenmektedir. Lider, grup içerisinde kalanlara diğerlerine göre daha çok güvenmekte, arkadaşça davranmakta, bu kişiler liderin büyük ilgisini çekmekte ve özel menfaatler sağlamaktadırlar. Grup dışında kalan üyelere ise lider, daha az zaman harcamakta, bunlarla ilişkisi daha çok resmi-otoriter biçimde yürütülmektedir (Anderson, 2001: 88).

Bu anlamda teori, lider ve çalışanları arasındaki ilişkinin çalışanların grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılması ile belirlenmesi üzerine oturmaktadır. Bununla birlikte kimlerin ve nasıl grup içerisine seçileceğinin belirli kuralları yoktur. Ama genelde lider, grup içine aldığı üyeleri, kendi

şahsiyeti ile çakışan belirli şahsi özellikleri (yaş, cinsiyet, dünya görüşü) göstermelerinden, ortak geçmişten, ortak menfaatlerin bulunmasından veya işe yaptıkları katkı düzeyinden dolayı almaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 522; Lambe vd., 2001; Bolat vd., 2009: 219). Yine bu teori, söz konusu grup içine giren çalışanların grup dışında kalanlara göre daha yüksek performans gösterip, daha yüksek iş tatmini sağladıklarını ileri sürmektedir (Graen ve Scandura, 1987: 179). Teorinin, lider ile astları arasında çift yönlü ilişki kavramını ilk kez kullanmış olması ve iletişimin önemini vurgulaması bakımından diğer liderlik teorileri arasında farklı bir konuma sahip bulunduğu söylenebilir.

Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin teorik temellerinde Rol ve Sosyal Etkileşim teorileri bulunmaktadır (Liden vd., 1997: 48; Scandura, 1999: 29). Rol teorisi kapsamında, bir örgütü meydana getiren üyeler, görevlerini üstlendikleri roller doğrultusunda yürütmektedirler. Bu yüzden de söz konusu rollerin doğru analiz edilmeleri, tanımlarının doğru yapılması ve gelişimlerinin izlenmesi, örgütün işleyişinde bireylerin etkilerini belirlemek açısından oldukça önemlidir (Dienesch ve Liden, 1986: 618). Rol Teorisi yaklaşımının yönetsel yansıması değerlendirildiğinde, liderlerin, çeşitli görevlendirmeler vererek onların bu görevlere uyumuna, bunları yerine getirmedeki güvenilirlik derecelerine ve görevle ilgili bilgi paylaşımı ile inisiyatif kullanma becerisine dikkat ettikleri ifade edilmektedir. Bu dereceler seviyeleri ise lider-üye etkileşimi ilişkisinin türüne ve yoğunluğuna doğrudan etki etmektedir (Graen vd. 1987: 175; Liden ve Maslyn, 1998: 45).

Graen, rol teorisinin yönetsel uygulama aşamalarını “rol verme”, “rolü yerine getirme” ve “rolün rutinleşmesi” olmak üzere belirlemiştir. İlk aşamada, lider üyelere roller vererek onları değerlendirir. İkinci aşama rollerin yerine getirilme düzeyi ve kalitesine göre lider ile ilgili üyeler arasındaki ilişkinin oluşması ve şekillenmesi iken üçüncü aşamada kurulan ilişki rutinleşir ve sağlamlaştırılır (Graen vd., 1987: 179). Bununla birlikte söz konusu ilişkinin düzeyinde ve kalitesinde zaman içerisinde küçük hatta bazen köklü revizyonlar yapılması da muhtemeldir (Yıldız, 2011: 324).

Sosyal Etkileşim Teorisi ise LMX Teorisi'ne yaptığı katkıyı, bireyler arası ilişkiyi ekonomik davranışın temelinde olduğu gibi fayda/maliyet açısından incelemesi ile yapmıştır. Buna göre bireyler, sosyal bir etkileşim durumu ile karşılaşan bireyler, tıpkı ekonomik bir faaliyetteki gibi bir fayda/maliyet analizi yaparlar. Bu etkileşimi kabul ettiklerinde karşılaştıkları “sosyal maliyetleri” kabul etmelerini sağlayacak bir “kişisel/sosyal/ekonomik fayda” görürlerse bu etkileşimin içerisine girerler (Lambe vd., 2001: 102). Lider ile üye, etkileşime başladıktan sonra karşılıklı olarak birbirlerini güven, sorumluluğunu yerine getirme, saygı duyma ve destekleme bakımından gözlemlerler. Gözlemlerin sonucu olumlu ise lider ve üye arasındaki etkileşim güçlenir, olumsuz ise etkileşim sadece görevsel düzeyde kalır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523).

İşte yönetsel proksemi kavramı, yukarıda açıklanmaya çalışılan ve yöneticinin çalışanlarını grup içi ve grup dışı olarak kategorize ettiğini ifade eden Lider-Üye Etkileşim Teorisi'ni, iletişim literatüründeki proksemi kavramı ile örtüştürmeyi amaçlayan bir kavramdır. Bu sayede özellikle “grupun içinde kalanların” amaç ve nedensellik bakımlarından kendi içerisinde tasnif edilmesini ifade etmektedir.

Yönetsel proksemi anlayışına göre, göreve başlayan bir yönetici, göreve başladığı andan itibaren çalışanlarını kendi kişisel ve tecrübi ölçütlerine göre gözlemlemeye ve değerlendirmeye başlamaktadır. Bu gözlemler ve değerlendirmeler devam ettikçe kendi etrafında “iletişim alanları” oluşturur ve bu alanlara çeşitliliği oldukça farklı belirleyiciler kullanarak çalışanlarını sınıflandırarak yerleştirmeye başlar. Belirli bir süre sonunda, ki bu süre kurumun misyonu, büyüklüğü, yöneticinin görev tecrübesi ve karakteri unsurlarından etkilenecek değişkenlik gösterir, çalışanların kendi iletişim alanları açısından konumlarını belirler. Çalışanlarını bu alanlara yüklediği anlam doğrultusunda değerlendirmeye ve onlara farklı yönetim tarzları uygulamaya başlar.

### 3. Kamu Yöneticisinin Yönetmel Proksemi Alanları

Proksemik Alan Teorisi'ne benzer biçimde ve Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nden farklılaşarak, yönetmel proksemi kavramı içerisinde, ölçüsel değil anlamsal/ilgisel mesafeleri ifade eden temel dört farklı iletişim alanı bulunmakta olduğu söylenebilir. Keskin nitelikleri ve standart kişi kapasiteleri bulunmayan bu alanlar, yöneticiye en yakın alandan dışa doğru, "özel alan", "kişisel alan", "durumsal alan", "resmi alan" olarak belirtilebilirler. Hiyerarşik konum, görev tecrübesi gibi öngörülebilir etkileyiciler bulunmakla birlikte, yönetici tarafından bu alanlarda konumlandırılma; yürütülen görev, bulunulan sektör, yöneticinin karakteri ve tecrübesi ile astların yapısı gibi etkileyiciler tarafından şekillenmektedir. Ve yine aynı etkileyicilerin tesiri altında söz konusu alanların sınırları genişlemekte, daralmakta, netleşmekte ya da bulanıklaşabilmektedir.

Özel Alan: Proksemik alan teorisinde, mahrem alan olarak adlandırılan bölgeye karşılık gelen ve bireye en yakın olanların bulunmasına izin verdiği bu alan, yöneticinin görevsel konuların yanında çok kişisel konularda da paylaşım yaptığı alanı belirtmektedir. Yönetici, bu alan içerisindeki astlarına çok güvenmekte, onlarla hem görev kaynaklı hem de özel yaşantısına özgü durum ve sorunlarını konuşmakta, onlara danışmakta, fikirlerine ve yönlendirmelerine açık bulunmaktadır. Mesai saatleri içerisinde ve dışında rahat ve sık biçimde görüşmekte, diğer astlarına göre onlara çok daha fazla tolerans göstermekte ve mesleki açıdan da desteklemektedir. Bu astları ile yöneticiden çok bir ağabey ya da bir arkadaş olarak diyalog kurmayı tercih eder.

Yöneticinin özel alanına girmek, burada bulunmak ve bu alandan çıkmak oldukça zordur. Hiçbir çalışan bu alan içerisinde bulunamayabileceği gibi zaten en çok birkaç çalışan bu alan içerisinde konumlandırılmaktadır. Genellikle daha önceden tanınan ve güvenilen; çok sayıda ortak zevklere ve mesai dışı uğraşlara sahip; saygı duyulan bir kimse tarafından refere edilen ya da zaman içerisinde kendisini amirine kanıtlamış ve yüksek oranda güvenini kazanmış çalışanlar, yönetici tarafından bu alana konumlandırılabilirler. Ancak yönetici bu alan içerisinde bulundurduğu astlarını da ara sıra görev, sorumluluk, sadakat ve güvenilirlik açısından test edip değerlendirmek suretiyle konumlarını revize edebilmektedir. Sözü edilen alan, Likert'in Sistem4 modeli (Bakan ve Bulut, 2004 :158) yönetim uygulamalarının etkisi altında bulunan bir alandır.

Kişisel Alan: Bu alan içerisine konumlandırılan astlar, kişisel bir yakınlık hissedilmemekle birlikte, özellikle görev bilgisi, güvenilirlik, karakter olgunluğu, disiplin ve fedakarlık bakımından yönetici tarafından üst seviye görülen ve bu nedenle takdir edilen kişiler olmaktadır. Yönetici, bu alan içerisinde bulunan astlar ile özel hayat ile ilgili paylaşımlar yapmaz, mesai saatleri dışında onlarla görüşmez ancak görev konularında onlarla rahat biçimde görüşür, onlara danışır ve fikirlerini önemser.

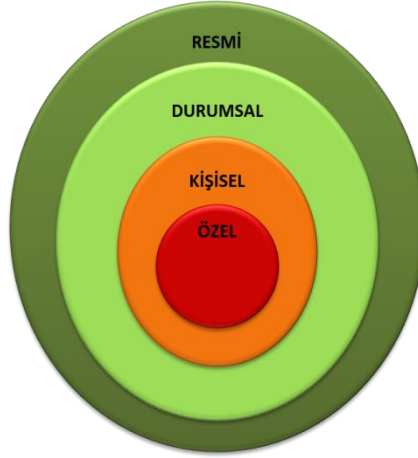
Kişisel ya da mesleki bir nedenle yöneticiye yakın bir konumda çalışmak isteyen ve onu destekleyen; tecrübeli ve disiplinli; görev bilgisi ve sorumluluğu yüksek; sadakatini ispatlamış ya da güvenilir ve fedakar özelliklere sahip çalışanlar, bu alan içerisinde bulunmaya aday kişilerdir. Yönetici astlarını tanıdıkça bu alan içerisinde konumlandığı astlardan bazısını özel alanı içerisine almakta ya da bu alandan uzaklaştırabilmektedir. Bu alan içerisinde bulunan astlara yöneticiler, Likert'in de Sistem3 (Bakan ve Bulut, 2004 :158) olarak belirlediği danışmacı yönetim tarzını uygulamakta, daha uzak alanlarda bulunan astlarına göre daha toleranslı ve ılımlı yaklaşmakta, onlara inisiyatif kullandırmaktan çekinmemektedir.

Durumsal Alan: Yöneticiye kendisinden daha yakın ve daha uzak alanlara geçişkenliği en yüksek olan astların bulunduğu alandır. Bu alan içerisinde konumlanmış bulunan astlar "durumun gereği" ve genellikle "geçici" olarak burada bulunmaktadır. Buradaki astlara karşı yönetici, karakter açısından hiçbir yakınlık hissetmediği için hiçbir özel paylaşımında bulunmaz. Görev konularında ise sadece kendilerini ilgilendiren konularda paylaşımında bulunulur. Bu alandakiler, güven, sadakat ve sorumluluk konularında yönetici tarafından henüz denenmemiş ya da yeterli düzeyde görülmemiş kişilerdir. Hatta bazen uyumsuz ve güvensiz olup yönetici tarafından kazanılmak istenen astlar da bu alan içerisinde bulunabilmektedir. Bununla birlikte, yönetici bu astları kişisel ya da görevsel bir takım nedenlerden dolayı kontrol altında tutarak kendisinden uzaklaştırmamak istemektedir.

Görece gayretli ancak tecrübesiz; kişisel olarak siyasi ya da idari bir referansı bulunan; belirli bir konuda teknik/mevzuat bilgisi yüksek ya da kurumdaki informal gruplardan birinin lideri durumda olan astlar, bu alan içerisinde bulunan profillere örnektir. Bu alanda bulunanlar, güven kazanma, sadakat ve sorumluluğunu ispatlama durumlarında yönetici tarafından kişisel alan içerisine alınma ihtimali olmakla birlikte, aksi durumda resmi alan içerisine itilmektedirler. Yönetici bu alan içerisinde bulunanlara, Likert'in Sistem2 modelindeki "yardımsever otokratik" bir yönetici (Bakan ve Bulut, 2004 :158) olarak davranmaktadır. Yani onları belirli oranda tolere etmekte, sadece kendilerini ilgilendiren kararlarda fikirlerini sormakta ancak tam olarak güvenmediği için kontrol altında tutup, inisiyatif vermemektedir.

**Resmi Alan:** Yöneticinin özel ya da görevsel konularda herhangi bir sürekli iletişiminin bulunmadığı astlarını konumlandığı alanı oluşturmaktadır. Bu alan içerisinde bulunan astlar, yönetici ile sadece görevleri ile ilgili konular ya da özlük hakları ile ilgili bir talep/sorun söz konusu olduğunda görüşebilirler. Yöneticiler bu alan ile sadece "gereken zamanda" ve "gerektiği kadar" diyalog kurma eğilimindedirler.

Diğer yönetsel proksemi alanlarında bulunmayı gerektirecek herhangi bir ayırt edici özelliği bulunmayan; yöneticiden/yönetimden memnun olmayan ya da bunlarla sorun yaşayan; herhangi bir informal grup içerisinde yer almayan; kariyer hedefleri ile görevsel beklentileri düşük olan astlar, bu alan içerisinde yer almaktadırlar. Yönetici bu alandaki astlarına karşı genellikle Likert'in "sömürücü otokratik" olarak adlandırdığı Sistem1 yönetim tarzını (Bakan ve Bulut, 2004:158) uygulamaktadırlar. Bu astlara güvenmemekte, onlara hiçbir inisiyatif vermemekte ve görüşlerini sadece kendileri ile ilgili konularda ve nadiren almaktadırlar. Bu astlarla ilişkilerini biçimlendiren temel öge ise kanun, yönetmelik gibi mevzuat hükümleridir.



Şekil 2: Yönetsel Proksemi Alanları

#### 4. Kamu Yöneticisinin Astlarını Yönetsel Proksemi Alanlarında Konumlandırma

##### Aşamaları

*a. İlk Değerlendirme:* Göreve yeni başlayan yöneticinin astlarını tanıma ve değerlendirme gayreti içerisinde olduğu aşamadır. Bu aşamada yönetici, kurumdaki hiyerarşik yapılanmayı dikkate alarak astlarına kendi görev alanları içinde ya da dışında olan görevler verir, onlarla mülakatlar yapar ve onları gözlemler. Kurumdaki informal grupları ve onların liderlerini tespit etmeye çalışır. Daha önceden tanıdığı ya da güvenilir kişisel referanslara sahip olan ve bu nedenle "özel" proksemi alanı içerisinde bulunmaya aday olan çalışanları ile kişisel yakınlık kurarak onlardan kurumsal bilgi edinme amaçlı faydalanır.

*b. Taslak Konumlandırma Ve Astları Bilgilendirme:* Yönetici, astlarına yönelik ilk değerlendirmelerini tamamladıktan sonra, onları yönetsel proksemik alanlarında uygun gördüğü konumlara yerleştirmeye başlar. Astlarına, yaptığı yetki ve görev dağılımı, onlara uyguladığı yönetim tarzı, onlara karşı geliştirdiği kişisel tavırlar ve kullandığı iletişim biçimleri gibi dolaylı

mesajlar ile yöneticiye göre buldukları yönetsel proksemik konumlarına ilişkin bilgilendirme yapar. Bilgilendirme sonucunda, buldukları proksemik alan ile ilgili memnuniyetsizlik duyan astların; ki bunların yöneticiye daha yakın alanlarda bulunmak isteyen astlar olduğu söylenebilir; daha fazla çalışma, yöneticinin kişisel ilgi alanlarına nüfuz etmeye gayret etme, dalkavuk davranışlar sergileme, kişisel referanslar bulma vb. gayretler içerisine girebileceği söylenebilir. Bu aşamada astların değerlendirme süreci devam etmektedir ve zamanla, astların bu alanlar arasında olumlu veya olumsuz anlamlı geçişkenlik yaşaması muhtemeldir.

*c. Yeniden Değerlendirme Ve Asli Konumlandırma:* Astların değerlendirilmesi ve gözlemlenmesi süreci, elbette yöneticinin görev süresi boyunca devam eden bir süreçtir. Bu devamlılığın bir yansıması olarak, astların yöneticiye olan yönetsel proksemik konumları değişebilmektedir. Ancak yönetici tarafından, hakkında yeterli değerlendirme yapıldığına inanılan ve “gerçekten layık olduğu” konum belirlenen astlar, yönetsel proksemik alanlarda asli olarak konumlandırılırlar. Asli konumlandırma sonrasında astlar, yönetici tarafından belirlenen ve ilgili alana ait olan kişisel/görevsel avantaj veya dezavantajlar ile tam olarak muhatap olur. Bu aşamadan sonra, kişisel veya göreve yönelik olarak hakkında çok olumlu ya da çok olumsuz bir durum (gözlem, duyum, tecrübi öğrenme vb. neticesi) oluşmayan astların, buldukları yönetsel proksemik alanda çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir.

## 5. Sonuç Ve Tartışma

Astlarla etkili iletişim geliştirme zorunluluğu, yönetim olgusunun vazgeçilmez unsurlarından birisi durumundadır. Bu nedenle, etkin ve yüksek bir yönetsel performans göstermek isteyen yöneticiler, astları ile iletişime büyük önem vermektedirler. Bu bilinç ile hareket eden bir yönetici için, kurum kültürünü ve yürütülen hizmeti de dikkate alarak, kendisi ile astları arasında sorunsuz işleyen bir iletişim oluşturmak ve sürdürmek, çok önemli bir gerekliliktir.

Bununla birlikte, özellikle kamu kurumları söz konusu olduğunda, yöneticilerin davranışlarını etkileyen ve yönlendiren birçok unsur söz konusu olmaktadır. Benimsenen yönetim tarzını ve uygulamalarını da yansıyan bu unsurlar, yöneticinin karakteri ve tecrübesi, sunulan hizmet, astların niteliği ve sayısı, kurum kültürü, informal gruplar, siyasi etkiler gibi çok ve çeşitlidir. Yönetici, astları ile kişisel iletişimini oluşturur ve yürütürken tüm bu unsurların etkisi altında kalmaktadır.

Bu durum yöneticinin, iletişim ve yönetsel uygulamalar bakımından astları ile olan görevsel ilişkisini kişi özelinde şekillendirmekte ve astlarını kendi belirleyerek veya durum gereği olarak farklı kavramsal “yönetsel mesafelerde” konumlandırmaktadır. Yönetici bu sayede kendisini kişisel olarak güvende tutmayı ve yönetimini çok daha rahat ve “kişiyeye özel” yapabilmeyi amaçlamaktadır.

Yöneticilerin bu tutumları karşısında astlar ise farklı tepkiler göstermektedirler. Yönetsel proksemi bakımından yöneticiye yakın alanlar içerisinde bulunanlar, uzaktakilere göre daha avantajlı durumda olduklarından, yöneticiyi ve kurumu daha çok sahiplenme, motivasyon artışı, güven ve rahatlık hissetme gibi olumlu tepkiler verebilmektedirler. Tam tersi durumda ise yöneticiyi ve kurumu eleştirme, rutin görevi dışında ilave katkılardan kaçınma, kuruma yabancılaşma, görev motivasyonu düşüklüğü gibi olumsuz tepkiler ile karşılaşılabilir.

Hem yönetici hem de astlar bakımından bu derece çeşitli etkiler oluşturabilen yönetsel proksemi alanlarının doğru biçimde oluşturulması ve konumlandırmanın mümkün oldukça makul ve nedenlerle yapılması çok önemlidir. Yöneticinin, “özel alanı” hariç, yönetsel proksemi alanlarında mümkün oldukça keyfilikten ve tesadüfilikten kaçınması, bu alanların astlar tarafından da kabul görmesini ve bunlara saygı duyulmasını sağlayabilecektir. Bu kabul ve saygı durumu, farklı yönetsel proksemi alanlarında konumlandığını hisseden astların birbirlerine karşı olumsuz tutum geliştirmesini engelleyebilecektir.

Yönetsel Proksemi kavramıyla anlamlandırma gayreti içerisinde bulunan yönetsel pratik ile ilgili olarak düzenlenip kamu personeli üzerinde yürütülecek bir alan araştırmasının, söz konusu kavramın geçerliliğinin sınanması bakımından uygun olacağı değerlendirilmektedir.



## Kaynakça

- Aiello, John R., Aiello, Tyra de Carol, (1974). The Development Of Personal Space: Proxemic Behavior Of Children 6 Through 16. *Human Ecology*, 2(3), s.177-189.
- Aliakbari, M.; Faraji, E.; Pourshakibae P., (2011). Investigation Of The Proxemic Behavior Of Iranian Professors And University Students: Effects Of Gender And Status, *Journal Of Pragmatics*, 43(2011), s.1392-1402.
- Anderson, Dave, (2001). *No-Nonsense Leadership*, Century Book Distribution
- Bakan, İ. ve Bulut, Y., (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması, *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31
- Barnard, William A., Bell, Paul A., (1982). An Unobtrusive Apparatus For Measuring Interpersonal Distance, *Journal of General Psychology*, 107, s.85-90.
- Beaulieu, Catherine, (2004). Intercultural study of personal space: a case study. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, s.794-805
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz, O. 2009. "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), s.215-239.
- Brown, Nina, (2007). Edward T. Hall: Proxemic Theory, Center for Spatially Integrated Social Sciences (CSISS), University of California.
- Çelik, Servet, (2005). Get Your Face Out Of Mine: Culture-Oriented Distance İn EFL Context. A Helpful Guide For Turkish EFL Teachers. *TOMER Language Journal*, 28, s.37-50
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C., 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *The Academy of Management Review*, 11(3), s.618-634.
- Dinçer, Müjde, (2004). From The İntercultural Perspective The World Beyond Words, Second International Symposium Communication in the Millennium.
- Forston, Robert F., Larson, C., (2006). The Dynamics Of Space: An Experimental Study İn Proxemic Behavior Among Latin Americans And North Americans, *Journal of Communication* 18 (2), s.109-116.
- Gershaw, David A., (2008). Social Studies: Psychology: Proxemics - Too Close For Comfort, [http://www.jiskha.com/social\\_studies/psychology/proxemics.html](http://www.jiskha.com/social_studies/psychology/proxemics.html), Erişim T.: 24.11.2018
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A., (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing, *Research in Organizational Behavior*, 9, s.175-208.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M., (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), s.219-247.
- Griffin, E., (2011). *A First Look At Communication Theory*, McGraw Hill, New York
- Hall, E. T., (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday, New York.
- Herodotos, (2009). *Tarih*. (Çev.: M. Ökmen), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul
- Hudson, Richard, (1980). *Sociolinguistics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Jiaoqian, Bao Duan, (2004). Application Of The Skills Of Nonverbal Communication İn Classroom Teaching. *RTVU ELT Express*, ELT Forum.

- Lambe, J. C.; Wittmann, M. C.; Spekman, R. E., (2001). Social Exchange Theory and Research on Business - toBusiness Relational Exchange, *Journal of Business - toBusiness Marketing*, 8(3), s.1-36.
- Leffler, A.; Gillespie, D.; Conaty, J., (1982). The Effects Of Status Differentiation On Nonverbal Behavior, *Social Psychology Quarterly*, 45, s.153.
- Liden, R.C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J., (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential For The Future, *Research in Personel and Human Resources Management*, s.47-119.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J. M., (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Emprical Assesment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24 (1), s.43-72.
- Lunenburg, F. C., (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process, *International Journal of Management, Business, And Administration*, 13(1), s.1-5.
- Madden, Stephen J., (1999). Proxemics And Gender: Where's The Spatial Gap, *Journal of Speech and Theater*, 12(4). s.34-48
- Naidoo, S., (2000). Gender, Ethnicity, İntimacy And Proxemics, <http://ccat.sas.upenn.edu/plc/communication/shivana.htm>, Erişim T.: 14.12.2018.
- Nova, Nicolas, (2005). A Review Of How Space Affords Socio-Cognitive Processes During Collaboration, *Psychology Journal*, 3(2), s.118-148
- Persson, Perr, (2003). *Understanding Cinema, A Psyschological Theory of Moving Imagery*, Cambridge Universty Press, Cambridge
- Remland, Martin S., Jones, Tricia S., (1995). Interpersonal Distance, Body Orientation, And Touch: Effects Of Culture, Gender, And Age, *Journal of Social Psychology*, 135 (3), s.281-297.
- Sert, Olcay, (2006). Semiotic Approach And Its Contributions To English Language Learning And Teaching, *Hacettepe University Journal of Education*, 31, s.106-114, <http://www.egitimdergisi.hacettepe.edu.tr/200631OLCAY%20SERT.pdf>, Erişim T.: 18.12.2018.
- Scandura, T., (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10(1), s.25-40.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C., (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange, *The Academy of Management Review*, 22(2), s.522-552.
- Tiljander, Cristina, (2007). Social Gender Norms In Body Language: The Construction Of Stereotyped Gender Differences In Body Language In The American Sitcom Friends, <http://kau.diva-ortal.org/smash/get/diva2:5539/FULLTEXT01>, Erişim T.: 31.10.2018.
- Watson, M., Graves, T. D., (1966). Quantitative Research In Proxemic Behavior. *American Anthropologies*, 68, s.971-981
- Watson, M.,(1970). Proxemic Behavior, Across-Cultural Study, Mouton, The Haque
- Yıldız, S. M.,(2011). Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *S.Ü. BES Bilim Dergisi*, s.323-329.

**Review Article**

**Yönetmel Proksemi: Kamu Yönetiminde Bir Pratiği Anlamlandırma**

*Managerial Proxemia: Making Sense Of A Practice In Public Administration*

**Serdar Vural UYGUN**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi  
Bölümü Merkez/Nevşehir

[svuygun01@gmail.com](mailto:svuygun01@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6420-641X>

**Extensive Summary**

Communication with subordinates, one of the most important elements of management activity, is an issue that should be carefully considered for managers who want to show their managerial performance and efficiency. If the manager does not establish and maintain a smoothly functioning communication between himself and his subordinates, he may experience major administrative problems.

Especially when it comes to public institutions, which shape the behavior of managers towards communication; the management understanding, character and experience adopted by the manager; There are many different factors such as service provided in the institution, quality and number of subordinates, corporate culture, informal groups, and political influences. Especially when it comes to public institutions, which shape the behavior of managers towards communication; the management understanding, character and experience adopted by the manager; There are many different factors such as service provided in the institution, quality and number of subordinates, corporate culture, informal groups, and political influences.

In our study, it was tried to examine how proxemic perception may be reflected in managerial relations. Since this purpose is considered not to be meaningful in terms of significance, the metric measurement values of the proxemic field approach will not be emphasized. Since proxemia is similar to the communication fields that the manager creates and closely interprets and positions his subordinates, the concept of “managerial proxemia” has been tried to be explained.

Studies on Proxemic Field Theory reveal the diversity of factors that primarily determine field distances. Watson and Graves (1966); Aiello and Aiello (1974); Barnard and Bell (1982); Remland and Jones (1995); Madden (1999); Naidoo (2000); Beaulieu (2004); Çelik (2005); Forston and Larson (2006); Sert (2006); Tiljander (2007); Brown (2007); Gershaw (2008) and Aliakbari et al. (2011) found that proxemic field distances were differentiated by culture, gender, race, level of acquaintance, geographic location, demographic density, social status, character, physical appearance and administrative position.

There are Role and Social Interaction theories in the theoretical foundations of Leader-Member Interaction Theory (Liden et al., 1997: 48; Scandura, 1999: 29). Within the scope of role theory, the members who form an organization carry out their duties in line with the roles they have assumed. Therefore, analyzing the roles in question correctly, making their definitions correctly and monitoring their development is very important in determining the effects of individuals in the functioning of the organization (Dienesch and Liden, 1986: 618). When evaluating the managerial reflection of the Role Theory approach, it is stated that the leaders pay attention to

their compliance with these tasks, their degree of reliability in performing them, and their ability to take initiative and share information about the task. The levels of these degrees directly affect the type and intensity of the leader-member interaction relationship (Graen et al. 1987: 175; Liden & Maslyn, 1998: 45).

Graen has determined the managerial implementation stages of role theory as “role play”, “fulfill role” and “routine role”. In the first phase, the leader gives roles to the members and evaluates them. While the second stage is the formation and shaping of the relationship between the leader and the related members according to the level and quality of the roles, the relationship established in the third stage becomes routine and strengthened (Graen et al., 1987: 179). However, it is also possible to make minor, sometimes even radical, revisions in the level and quality of the relationship in question (Yıldız, 2011: 324).

Social Interaction Theory, on the other hand, made its contribution to LMX Theory by examining the relationship between individuals in terms of benefit / cost as well as the basis of economic behavior. Accordingly, individuals, who encounter a social interaction situation, perform a cost / benefit analysis just like in an economic activity. If they see a "personal / social / economic benefit" that will allow them to accept the "social costs" they will encounter when they accept this interaction, they will be involved in this interaction (Lambe et al., 2001: 102). Once the leader and the member start interacting, they observe each other in terms of trust, fulfill their responsibilities, respect and support each other. If the result of the observations is positive, the interaction between the leader and the member becomes stronger, if negative, the interaction remains only at the task level (Sparrowe and Liden, 1997: 523).

The concept of managerial proxemia is a concept that aims to overlap the Leader-Member Interaction Theory, which is explained above and states that the manager categorizes his employees as in-group and out-group, with the concept of proxemia in the communication literature. In this way, it refers to the classification of “those staying in the group” in terms of purpose and causality.

Similar to Proxemic Field Theory and differentiating from Leader-Member Interaction Theory, it can be said that there are four different communication fields within the concept of managerial proxemia, which express semantic / interest distances rather than dimensional. These areas, which do not have sharp qualities and standard person capacities, can be specified as "private area", "personal area", "situational area", "official area" from the closest area to the manager. Although there are predictable influences such as hierarchical position, task experience, positioning in these areas by the manager; The task carried out is shaped by influencers such as the sector, the character and experience of the manager and the structure of the subordinates. And again, under the influence of the same influencers, the boundaries of these areas expand, contract, become clear or blur.

**Private Area:** In the proxemic field theory, this area, which corresponds to the area called the private area, and which allows the closest to the individual to be found, indicates the area where the manager shares many personal issues as well as task issues. The manager relies heavily on his subordinates in this field, talks with them about his situation and problems both in terms of duty and his private life, consults them, and is open to his ideas and guidance. He meets comfortably and frequently during working hours and outside, shows them much more tolerance than other subordinates and supports them professionally. He prefers to engage with his subordinates as a brother or a friend rather than a manager.

**Personal Area:** Subordinates positioned in this area are people who are seen and appreciated by the manager especially in terms of task knowledge, reliability, character maturity, discipline and sacrifice, although no personal affinity is felt. The manager does not share private life with the subordinates in this field, does not meet them outside office hours, but talks comfortably, consults them and takes care of their opinions.

**Situational Area:** It is the area where subordinates with the highest permeability are closer to the manager and closer to him. Subordinates located in this area are “required by the situation” and

generally “temporarily” here. The manager does not make any private posts to the subordinates, as he does not feel any closeness in terms of character. On task matters, they are shared only on matters that concern them. Those in this area are those who have not yet been tried or seen enough by the manager in matters of trust, loyalty and responsibility. Even the subordinates who are incompatible and insecure and want to be won by the manager can be found in this field. However, the manager wants to keep these subordinates under control for personal or mission reasons and not to remove them from him.

Official Area: It is the area where the manager positions his subordinates without any constant communication on private or mission matters. Subordinates in this area may only meet with the manager when there is a request / problem regarding their duties or personal rights. Managers tend to have dialogue with this field "only when needed" and "as needed".

This study prepared for concept development aims to reveal the quality and causality of these administrative distances. For this purpose, the concept of “managerial proxemia” has been developed as an effort to eliminate the conceptual gap related to the subject in the literature. It is hoped that this concept, which was developed by inspiring from the Proxemic Field Theory, which suggests that there is a relationship between the physical proximity state and the character of the communication, will mediate interpretation of the Leader-Member Interaction Theory from a different perspective.